

RELACJE

praca – życie pozazawodowe

DROGA

**do zrównoważonego
rozwoju jednostki**

RELACJE

praca – życie pozazawodowe



DROGA

**do zrównoważonego
rozwoju jednostki**

redakcja

Renata Tomaszewska - Lipiec



Bydgoszcz 2014

Komitet Redakcyjny
Sławomir Kaczmarek (przewodniczący)
Zygmunt Babiński, Katarzyna Domańska, Grzegorz Kłosowski
Andrzej Prószyński, Marlena Winnicka, Jacek Woźny
Ewa Zwolińska, Grażyna Jarzyna (sekretarz)

Recenzent
Waldemar Furmanek

Projekt okładki
ArtStudio

Redaktor
Beata Królicka

Skład
PM LOGO

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego
Bydgoszcz 2014

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany w całości ani we fragmentach
bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich

ISBN 978-83-8018-005-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego
(Członek Polskiej Izby Książki)
85-092 Bydgoszcz, ul. Ogińskiego 16
tel./fax 52 32 36 755, 32 36 729, mail: wydaw@ukw.edu.pl
<http://www.wydawnictwo.ukw.edu.pl>
Rozpowszechnianie 52 32 36 730
Poz. 1576. Ark. wyd. 27,2

Spis treści

RENATA TOMASZEWSKA-LIPIEC: Relacje praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki. Przedmowa	13
Rozdział I. Ewolucja relacji praca–życie pozazawodowe w kontekście zmian cywilizacyjnych	19
CECYLIA SADOWSKA-SNARSKA: Koncepcja równowagi praca–życie w kontekście zmian zachodzących w sferze ekonomicznej i społecznej	21
Istota i przesłanki konfliktu praca–życie w warunkach współczesnej gospodarki	22
Teoretyczne aspekty koncepcji równowaga praca–życie	33
Podmioty i cele działań na rzecz równowagi praca–życie	37
AGNIESZKA LIPIŃSKA-GROBELNY: Od konfliktu do równowagi, czyli ewolucja poglądów na relację między życiem zawodowym i pozazawodowym	47
A wszystko zaczęło się od konfliktu... ..	48
Pozytywne promieniowanie i równowaga, czyli jaśniejsza strona relacji między pracą a życiem zawodowym i pozazawodowym	50
Przyczyny i skutki konfliktu, pozytywnego promieniowania oraz równowagi między życiem zawodowym i pozazawodowym	54
MAŁGORZATA GOTOWSKA: Work Life Balance w modelu równowagi życia (bytu) ..	61
Koncepcja Work Life Balance	64
Work Life Balance w ujęciu statystycznym	66
RYSZARD GERLACH: Przemiany pracy i ich konsekwencje dla relacji praca–życie pozazawodowe	72
Przemiany pracy w warunkach zmian cywilizacyjnych	72
Przemiany pracy a życie pozazawodowe	78
W kierunku równowagi praca–życie pozazawodowe	83
PIOTR MICHON: „Nie rozdwoję się przecież”. Konflikt czasu jako przeszkoda w osiągnięciu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym w Polsce	94
Work–life balance	95
Work–family balance	96
Ewolucja podejścia do relacji między pracą a rodziną	97
Koszty nierównowagi praca–rodzina	98
Czas jako czynnik warunkujący osiągnięcie równowagi	99
Praca niepłatna	103

Mniejsze różnice mniej specjalizacji...	105
Konflikt czasu praca–rodzina i rodzina–praca w Polsce	106
Dane statystyczne	107
ELŻBIETA ROBAK, ANNA SŁOCIŃSKA: Umiejętność równoważenia	
życia zawodowego z osobistym w aspekcie wartościowania pracy	113
Równowaga praca–życie czy balansowanie pomiędzy pracą	
a życiem osobistym?	114
Praca i jej znaczenie	116
Praca jako wartość życiowa a umiejętność równoważenia sfery osobistej	
i zawodowej – prezentacja wyników badań	118
JOANNA MIROSLAW: Równowaga praca–życie z perspektywy różnych generacji	131
Wokół pojęcia „pokolenie” – kwestie definicyjne	132
Charakterystyka poszczególnych generacji	133
Równowaga praca–życie – różne oczekiwania i problemy różnych pokoleń	138
WIESŁAW SZTUMSKI: Krytycznie o pojęciu pracy i równowadze między	
czasem pracy i czasem wolnym	147
Co jest dzisiaj pracą?	147
Negatywna świadomość pracy	151
Nowe pojęcie pracy	152
Praca nieodpłatna	155
Czas wolny i życie pozazawodowe	157
Rozdział II. Środowisko pracy jako dominująca przestrzeń realizacji	
 zrównoważonego rozwoju jednostki	161
ANNA SŁOCIŃSKA, ELŻBIETA ROBAK: Relacje w miejscu pracy	
a równoważenie sfery osobistej i zawodowej pracowników	163
Relacje w miejscu pracy jako element środowiska pracy	164
Metodologia badań własnych	167
Wpływ społecznego środowiska pracy na równoważenie sfery	
osobistej i zawodowej – wyniki badań	170
ANNA PLUTA: Uwarunkowania kształtowania relacji praca–życie pozazawodowe	
współczesnych pracowników	178
Istota równowagi w życiu człowieka	182
Okoliczności wpływające na relacje praca–życie pozazawodowe	
człowieka	184
PIOTR BOHDZIEWICZ: Problemy równowagi praca–życie jako trudne doświadczenie	
realizatorów nowych wzorców kariery zawodowej	194
Realizacja nowych wzorców kariery zawodowej jako dysfunktor	
równowagi praca–życie	196
Organizacyjne dysfunktory równowagi praca–życie	201
Koszty realizowania kariery zawodowej opartej na paradygmacie	
przedsiębiorczym	204

ANNA GÓRALEWSKA-SŁOŃSKA: Wybrane zagrożenia psychospołeczne determinujące brak równowagi pomiędzy życiem pozazawodowym a pracą	211
Wybrane zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy	213
Pracoholizm i wypalenie zawodowe jako szczególne koszty i konsekwencje zagrożeń psychospołecznych oraz przykłady zaburzeń w relacji praca–życie pozazawodowe	224
DOROTA NAWRAT: Psychologiczne koszty pracy w kontekście idei zrównoważonego rozwoju	234
Psychologiczne koszty pracy – wybrane aspekty badawcze	238
Psychologiczne koszty pracy a rodzaj firmy	239
Psychologiczne koszty pracy a doświadczenia edukacyjne pracowników	242
LUCYNA MACHOL-ZAJDA: Organizacja czasu pracy a Work Life Balance – implikacje ekonomiczne, społeczne i zdrowotne	253
Presja czasu a konflikt praca–życie pozazawodowe	254
Czas pracy i jego znaczenie w strategiach, działaniach, inicjatywach, praktyce, programach WLB	260
Obszary i kierunki koniecznych działań	271
AGNIESZKA SMODER: Kontrola pracownika nad czasem pracy. W poszukiwaniu rozwiązań na rzecz równowagi praca–życie	278
Kontrola pracownika nad czasem pracy – podstawowe założenia	279
Autonomia pracownika w zakresie ustalania czasu pracy a godzenie pracy z domem – szanse i zagrożenia	282
DOROTA GŁOGOSZ: Równowaga praca–życie wśród pracodawców. Reinterpretacja wyników badań empirycznych	288
Zalety pracy na własny rachunek	289
Czas pracy pracodawców	292
Prowadzenie firmy a życie rodzinne	294
Rozdzielność czasu pracy i czasu poza pracą	297
Na co najbardziej brakuje czasu?	299
EWA STAWICKA: Równowaga praca–życie pozazawodowe elementem działań społecznie odpowiedzialnych	304
Pracownik jako najważniejszy interesariusz organizacji	305
Dobre praktyki w zakresie wdrażania rozwiązań work life balance	310
Rozdział III. Praca i rodzina – synergia czy dysonans ról?	
W poszukiwaniu równowagi	317
BOGUSŁAWA LACHOWSKA: Praca i rodzina – czy tylko konflikt ról?	319
Praca i rodzina – wrogowie czy sprzymierzeńcy?	320
Modele teoretyczne pozytywnych oddziaływań między pracą a rodziną	321
Modele zintegrowane oddziaływań pozytywnych i negatywnych	328

O roli pozytywnych emocji w wyjaśnianiu oddziaływań między pracą i rodziną	332
Co badać: konflikt, facylitację czy jednocześnie konflikt i facylitację?	333
ROMUALD DERBIS: Wybrane regulatory związku konflikt rodzina–praca, praca–rodzina z poczuciem jakości życia	340
Poczucie jakości życia a procesy afektywne	341
Konflikt praca–rodzina, rodzina–praca	342
Nastrój a konflikt praca–rodzina, rodzina–praca i poczucie jakości życia	343
Znaczenie wsparcia dla doświadczania relacji praca–dom	345
Znaczenie zaangażowania dla doświadczania relacji praca–dom	350
RENATA TOMASZEWSKA-LIPIEC: Relacje praca zawodowa–życie osobiste. Między harmonią a dezintegracją	359
Praca i rodzina w systemie aksjonormatywnym jednostek	361
W kierunku (dez)integracji relacji praca zawodowa–życie osobiste	369
EWA KUBIAK-SZYMBORSKA: Macierzyństwo–praca zawodowa. Kontekst i różne oblicza dylematu	380
O potrzebie namysłu nad tytułowym dylematem (dlaczego czyni go pedagog?)	380
Kontekst dylematu: Oczekiwania (od kobiet oczekuje się coraz więcej...)	384
Kontekst dylematu: Macierzyństwo (odroczenie – postrzeganie – skojarzenia)	387
Różne oblicza dylematu: macierzyństwo–praca zawodowa	392
EWA KRAUSE: Relacje życie zawodowe–życie rodzinne. O płaszczyznach wspierania rozwoju kariery zawodowej osób sprawujących opiekę nad dziećmi	401
O relacji pomiędzy życiem zawodowym a życiem rodzinnym, konflikcie praca–rodzina, jego przyczynach i skutkach	403
O sposobach godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym – płaszczyznach wspierania rozwoju kariery zawodowej osób sprawujących opiekę nad dziećmi	409
ALICJA MALINA: Kwestionariusz Aktywności Rozwojowej – propozycja narzędzia do pomiaru efektywności radzenia sobie z realizacją zadań rozwojowych okresu wczesnej dorosłości	421
Efektywność radzenia sobie – teoretyczne podstawy konstrukcji narzędzia ...	423
Konstrukcja kwestionariusza aktywności rozwojowej	424
Procedura badania i interpretacji wyników	427
Efektywność realizacji zadań rozwojowych młodych dorosłych – badania	428
Noty biograficzne o autorach	433
Summary	439

Table of Contents

RENATA TOMASZEWSKA-LIPIEC: Relations Work–life balance – the way to sustainable development of an individual. Introduction	13
Chapter I. Evolution of work–life relationship in the context of civilization changes	19
CECYLIA SADOWSKA-SNARSKA: The concept of work–life balance in the context of changes in the economic and social sphere	21
The nature and grounds of work–life conflict in the conditions of modern economy	22
Theoretical aspects of the concept of work–life balance	33
The subjects and objectives of action towards the work–life balance	37
AGNIESZKA LIPIŃSKA-GROBELNY: From conflict to balance that is the evolution of outlooks on the relationship between work life and family life	47
And it all started with a conflict... ..	48
Positive radiation and balance, a lighter side of the relationship between work and work life and non-work life	50
Causes and effects of the conflict, the positive radiation and balance between work life and non-work life	54
MALGORZATA GOTOWSKA: Work Life Balance in the balance model of life (being) ..	61
The Work Life Balance Concept	64
Work Life Balance in statistical terms	66
RYSZARD GERLACH: Transformations of work and their consequences for the work–life relationship	72
Transformations work in conditions of civilization changes	72
Transformations of work and non-work life	78
Towards work – non-work life balance	83
PIOTR MICHON: “I cannot split myself in two.” The conflict of time as an obstacle to achieving balance between work and private life in Poland ...	94
Work–life balance	95
Work–family balance	96
The evolution of approach to the relationship between work and family	97
The cost of work–family imbalance	98
Time as a factor conditioning the achievement of balance	99
Unpaid work	103

Table of Contents

Smaller differences less specialization	105
The conflict of work–family and family–work time in Poland	106
Statistical data	107
ELŻBIETA ROBAK, ANNA SŁOCIŃSKA: The ability of balancing personal and professional life in terms of job evaluation	113
Work–life balance or balancing between work and personal life?	114
Work and its importance	116
Work as a life value and the ability to balance the personal and professional spheres – presentation of research results	118
JOANNA MIROSLAW: Work–life balance from the perspective of different generations	131
Around the concept of „generation” – the definition issues	132
The characteristics of different generations	133
Work–life balance – different expectations and concerns of different generations	138
WIESŁAW SZTUMSKI: Critically about the concept of work and the balance between work time and free time	147
What is work today?	147
A negative awareness of work	151
The new concept of work	152
Unpaid work	155
Leisure and non-work life	157
 Chapter II. Work environment as a dominant space for implementation of sustainable development of an individual	 161
ANNA SŁOCIŃSKA, ELŻBIETA ROBAK: Relationships in the workplace and balancing between personal and professional spheres of employee’s life	163
Relationships in the workplace as part of the work environment	164
Own research methodology	167
The influence of social environment on balancing personal and professional spheres – the results of research	170
ANNA PLUTA: Conditions for creating work–life relations of contemporary employees	178
The essence of balance in human life	182
The circumstances affecting the work–non-work life relationship of man	184
PIOTR BOHDZIEWICZ: Problems in work–life balance as a difficult experience of people pursuing new models of occupational career	194
Implementation of new career patterns as a „dysfuncor” of work–life balance ..	196
Organizational „dysfuncors” of work–life balance	201
The costs of implementing a career based on the entrepreneurial paradigm ..	204

Table of Contents

ANNA GÓRALEWSKA-SŁOŃSKA: Selected psychosocial risk factors determine lack of balance between non-family life and work	211
Selected psychosocial risks in the work environment	213
Workaholism and burnout as specific costs and consequences of psychosocial risks and examples of disorders in the work–non-work life relationship	224
DOROTA NAWRAT: Psychological costs of work in the context of ideas of sustainable development	234
Psychological costs of work – selected research aspects	238
Psychological costs of work and a type of business	239
Psychological costs of work and the educational experience of employees	242
LUCYNA MACHOL-ZAJDA: Organization of working time and work–life balance – economic, social and health implications	253
Pressure of time and work – non-work life conflict	254
Working time and its importance in the strategies, activities, initiatives, practice and programs of WLB	260
The areas and directions of necessary actions	271
AGNIESZKA SMODER: Employee’s time control. In search of solutions favouring work–life balance	278
Employee’s control over working time – basic assumptions	279
Employee’s autonomy in determining the working time and the reconciliation of work and home – chances and risks	282
DOROTA GŁOGOSZ: Work–life balance among employers. Reinterpretation of the results of empirical research	288
The advantages of self-employment	289
Working time of employers	292
Running a business and the family life	294
Separation of working time and time off work	297
What do you most lack the time for?	299
EWA STAWICKA: Work – life after work balance a part of socially responsible actions	304
Employee as a key stakeholder in an organization	305
Good practice in implementing Work Life Balance solutions	310
Chapter III. Work and family – synergy or dissonance of roles?	
In search of balance	317
BOGUSŁAWA LACHOWSKA: Work and family – is this only a role conflict?	319
Work and family – allies or enemies?	320
Theoretical models of positive interaction between work and family	321
Integrated models of positive and negative interaction	328

Table of Contents

About the role of positive emotions in explaining the interaction between work and family	332
What to study: conflict, facilitation or conflict and facilitation simultaneously?	333
ROMUALD DERBIS: Selected correlates of the relationship between the family–work, family–work conflict and the sense of quality of life	340
The quality of life and affective processes	341
Work–family, family–work conflict	342
Mood and work–family, family–work conflict and the quality of life	343
The importance of support for experiencing work–home relationship	345
The importance of commitment for experiencing work–home relationship	350
RENATA TOMASZEWSKA-LIPIEC: Work–personal life relationship. Between harmony and disintegration	359
Work and family in the axionormative system of individuals	361
Towards (dis)integration of the work–personal life relationship	369
EWA KUBIAK-SZYMBORSKA: Motherhood-career: the context and different faces of the dilemma	380
About the need for reflection on the title dilemma (why does an educator do it?)	380
The dilemma context: Expectations (More and more is expected of women...)	384
The dilemma context: Motherhood (deferral – perception – associations)	387
Different faces of the dilemma: motherhood – professional work	392
EWA KRAUSE: The career-family life relationships. About the planes of supporting the career development of people taking care of children	401
The relationship between work and family life, work–family conflict, its causes and consequences	403
The methods of reconciling work and family life – planes of support of career development of people taking care of children	409
ALICJA MALINA: The developmental activity questionnaire – a tool for measuring the effectiveness of coping with development tasks in early adulthood	421
The effectiveness of coping – theoretical basis for designing the tool	423
Creating the developmental activity questionnaire	424
The study procedure and interpretation of the results	427
The effectiveness of implementation of developmental tasks among young adults – study	428
Biographical notes about the authors	433
Summary	439

RENATA TOMASZEWSKA-LIPIEC

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Relacje praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki

PRZEDMOWA

Wyobraź sobie życie jako grę, w której żonglujesz pięcioma piłkami. Nazwijmy je – praca, rodzina, zdrowie, przyjaciele oraz dusza – wciąż utrzymujesz je w powietrzu. Wkrótce zrozumiesz, że praca jest jak gumowa piłka. Za każdym razem, gdy ją upuścisz, odbije się i wróci do ciebie. Ale pozostałe cztery piłki – rodzina, zdrowie, przyjaciele i dusza – zrobione są ze szkła. Jeśli upuścisz jedną z nich, pozostanie nieodwracalnie zarysowana, nadszarpnięta, okaleczona, uszkodzona lub nawet zdruzgotana. Nigdy nie będzie już taka sama. Musisz to zrozumieć i dążyć do równowagi w swoim życiu.

B.G. Dyson – prezes i dyrektor generalny Coca-Cola Enterprises podczas wystąpienia w Georgia Tech, 6 września 1996 r.

Biografia jednostki realizowana jest w kilku wymiarach temporalnych: w czasie biologicznym, psychologicznym i społecznym. To właśnie czas społeczny wyznacza wielorakie role podejmowane w różnych obszarach egzystencji. *Praca i życie pozazawodowe* to niewątpliwie dwie najważniejsze sfery naszego funkcjonowania, które przenikają się wzajemnie i powinny być ze sobą komplementarne. Warunkiem tej komplementarności jest wzajemna harmonia oznaczająca pewną ustaloną proporcję czasu i energii, które jednostka wkłada w każdą z tych sfer, a także jej poczucie zadowolenia z realizacji swoich ról społecznych. Najważniejszym wyznacznikiem synergii w relacjach pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym jest ich *równowaga*, stanowiąca część równowagi życiowej. Równowaga życiowa ma charakter systemowy, co oznacza, że składa się na nią dodatni bilans różnych wymiarów egzystencji człowieka, a jej zachwianie między poszczególnymi

sferami może spowodować destabilizację i dezintegrację wraz z wszystkimi konsekwencjami tego nienaturalnego, przynajmniej dotychczas, dla jednostki stanu.

Dokonujące się dynamicznie zmiany cywilizacyjne nie sprzyjają zachowaniu optymalnych i zrównoważonych proporcji między różnymi segmentami naszej egzystencji. To zwłaszcza powstanie globalnego świata pracy, konieczność zwiększania własnej konkurencyjności i wydajności, często kosztem zmniejszania stabilności życiowej, rozwój społeczeństwa konsumpcyjnego oraz społeczeństwa „non-stop” przekształcającego zjawiska i procesy w sferze społecznej i kulturowej z linearnych w turbulentne, przyczyniają się do modyfikacji biografii człowieka. Zmiany zachodzące na poziomie makrostrukturalnym bezpośrednio oddziałują na mikrostruktury, kształtując tym samym obraz życia codziennego jednostek. Chodzi przede wszystkim o:

- 1) wyraźne rozszerzenie się sfery pracy i oddzielenie od życia codziennego,
- 2) rosnącą prywatyzację rodziny i coraz większą izolację od społecznej kontroli,
- 3) rozdzielenie czasu pracy i czasu wolnego, z rosnącym zakresem tego drugiego,
- 4) dominujące w życiu codziennym nastawienie na nabywanie i konsumowanie dóbr, które przybiera nie tylko utylitarną, ale również ważną funkcję symboliczną¹.

Współczesna cywilizacja w dużej mierze przyczynia się do naszej alienacji i dezorientacji. Jak pisze E. Fromm², dzisiejszy człowiek, choć stał się panem przyrody, to jednak czuje się zdezorientowany, jest bezsilny w życiu prywatnym i społecznym, stracił samego siebie. Autor ten podzielił człowieka na dwa przeciwstawne, ale uzupełniające się wcielenia postawy „mieć”, które pogłębiają jego lęk: *Homo Faber* oznaczający człowieka wytwórcę, twórcę, człowieka pracy, który jest niewolnikiem własnego biurka i dochodów oraz *Homo Consumens*, który traktuje życie w sposób przedmiotowy, chce kupić jak najwięcej za pieniądze, które zarobił, odczuwając przy tym coraz większy niepokój wewnętrzny.

Dzisiejsza rzeczywistość sprzyja pogłębianiu problemów z zachowaniem synergii obu wskazanych sfer życia, co uwidacznia się w postaci *konfliktu* i postrzegania ich jako przeciwstawnych sobie nawzajem. Szczególnie zauważalne jest w ostatnim czasie narastające zawłaszczanie przez pracę sfery osobistej jednostki, co przyczynia się do powstawania zaburzeń w zakresie jej rozwoju fizycznego, psychicznego i społecznego. Wymagania pracy zawodowej coraz intensywniej łączą się i przenikają z aktywnością pozazawodową, dlatego też coraz częściej podnoszoną kwestią jest budowanie *równowagi między tymi dwoma obszarami biografii*. Wydaje się, iż zagadnienie to stanowi ważny obszar problemowy nauk

¹ P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005, s. 84.

² Idee te zostały uszczegółowione w książkach, takich jak: *Zdrowe społeczeństwo*, *Ucieczka od wolności*, *Mieć czy być?*, *Niech stanie się człowiek* i in.

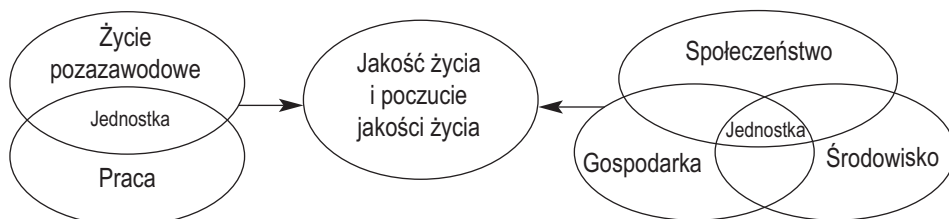
społecznych i powinno być analizowane w powiązaniu z *idea zrównoważonego rozwoju*, zarówno w jej wymiarze jednostkowym, jak i globalnym.

Rozwój zrównoważony rozpatrywać można jako strategię poprawy jakości życia obejmującą społeczeństwo, gospodarkę i środowisko. Główne przesłanie tej idei koncentruje się na konieczności zachowania równowagi zarówno w trzech wskazanych obszarach, jak i we wzajemnych relacjach między nimi. Z kolei jakość życia – uwzględniając zarówno jej aspekt obiektywny, jak i subiektywny – jest związana z poszukiwaniem „dobrego życia”, w którym potrzeby konsumpcyjne byłyby rozwijane i zaspokajane w takim samym stopniu, co potrzeby psychologiczne, społeczne, duchowe.

Należy podkreślić, iż *jakość życia* stanowi nie tylko główny postulat koncepcji zrównoważonego rozwoju, ale i cel ludzkiej pracy.

Praca traktowana jest jako najwartościowsza forma uczestnictwa jednostki w życiu zbiorowym, poprzez którą zaspokaja ona zarówno swoje potrzeby indywidualne, jak i realizuje cele społeczne dla obecnych i przyszłych pokoleń. Celem pracy jest zatem zaspokajanie potrzeb i przetrwanie zbiorowości, co czyni ją aktywnością konieczną do egzystencji zarówno jednostki, jak i całych grup społecznych.

Wspólny cel pracy ludzkiej oraz zrównoważonego rozwoju obrazuje rysunek.



Rysunek 1. Jakość życia jako cel pracy ludzkiej i koncepcji zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne

Zrównoważonego rozwoju nie powinno się analizować jedynie w kategoriach ekonomicznych i utożsamiać wyłącznie ze wzrostem gospodarczym oraz materialnie rozumianym dobrobytem. Jakość życia nie ogranicza się bowiem do sfery materialnej „mieć”, lecz jest rozumiana jako stopień zaspokajania wyższych potrzeb ludzi oddających istotę postawy „być”.

World Health Organization³ definiuje jakość życia jako postrzeganie przez jednostki ich pozycji w życiu w kontekście kulturowym i systemu wartości, w którym żyją, w odniesieniu do ich celów, oczekiwań, standardów i obaw. Jest

³ World Health Organization, Whoqol, *Measuring Quality of Life. Programme of Mental Health*, WHO/MSA/MNH/PSF/97.4.

to szerokie pojęcie, w dużym stopniu zależne od zdrowia fizycznego danej osoby, jej stanu psychicznego, poziomu niezależności, relacji społecznych, osobistych przekonań oraz relacji z zasadniczymi elementami otaczającego środowiska. Oprócz jakości życia rozumianej według zewnętrznych kategorii, to właśnie czynniki subiektywne, o charakterze psychologicznym, emocjonalnym, odgrywają znaczącą rolę. Te dwa obszary: jakości życia i poczucia jakości życia są powiązane z ideą zrównoważonego rozwoju.

Doświadczanie wysokiej jakości życia i dobrostanu decyduje o naszym bogactwie psychicznym, czyli poczuciu, że nasze życie jest wspaniałe, dające satysfakcję, pełne zaangażowania, sensowne i radosne. Pojęcie bogactwa psychicznego obejmuje:

- zadowolenie z życia i poczucie szczęścia,
- duchowość i poczucie sensu życia,
- pozytywne emocje i postawy,
- serdeczne relacje społeczne,
- interesującą pracę oraz inne formy aktywności,
- wartości i cele życiowe,
- zdrowie somatyczne i psychiczne,
- zasoby materialne wystarczające do zaspokojenia potrzeb⁴.

Wszystkie wymienione aspekty składają się na prawdziwe bogactwo, zaś zaniedbanie lub brak któregoś z nich nie pozostaje bez wpływu na jakość życia jednostki.

Ostatnie 30 lat badań empirycznych poświęconych zagadnieniu jakości życia i szczęściu przyniosło zaskakujące wyniki. Dobrostan jednostki nie jest zbyt zależny od jej wieku czy płci, a dostatek państwa wpływa na poziom dobrostanu obywateli, ale tylko do przekroczenia pewnego stopnia zamożności. Z badań prowadzonych w różnych dziedzinach nauk społecznych⁵ wynika, iż głównym źródłem dobrostanu i najsilniejszymi korelatami szczęścia są relacje społeczne, udane życie rodzinne i małżeńskie, czas wolny. Jednocześnie jednak ten właśnie wymiar życia osobistego jest przez ludzi coraz bardziej zaniedbywany. Dlatego pogodzenie tych dwóch sfer, czyli osiągnięcie wysokiego poziomu *Work–Life Balance*, stanowi jedno z największych wyzwań dla współczesnych społeczeństw.

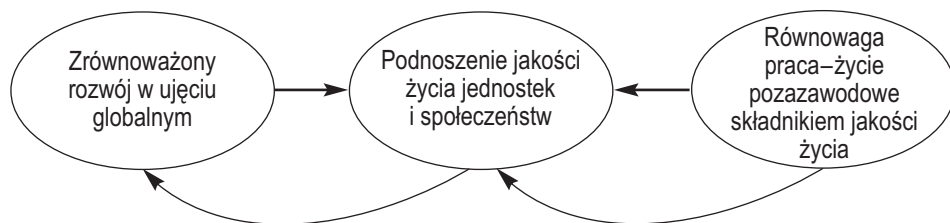
W niniejszej książce, uwzględniając fakt, iż celem zrównoważonego rozwoju jest podnoszenie jakości życia, zarówno w wymiarze społeczno-gospodarczym, jak i indywidualnym, przyjęto założenie, iż równowaga pomiędzy pracą a sferą

⁴ E. Diener, R. Biswas-Diener, *Szczęście*, Smak Słowa, Sopot 2010, s. 20.

⁵ Zob. A. Campbell, *Subjective measures of well-being*, „American Psychologist” 1976, 2; D.G. Myers, E. Diener, *Who is happy?*, „Psychological Science” 1995, 6; P.A. Liney, S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*, PWN, Warszawa 2007; J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, PWN, Warszawa 2004.

pozazawodową, jako ważny element jakości pracy i tym samym składnik ogólnej jakości życia, może stanowić „drogę” do zrównoważonego rozwoju jednostki. Jednocześnie także pomyślność życia indywidualnego człowieka rozpatrywana być może jako „droga” do globalnie rozumianego harmonijnego i pozytywnego rozwoju cywilizacji.

Założenie to zobrazowano następująco:



Rysunek 2. Równowaga praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki

Źródło: opracowanie własne

Idea *Work–Life Balance* rozpatrywana w aspekcie jednostkowo-społecznym wpisuje się zatem w filozofię zrównoważonego rozwoju, a brak jej optymalnej realizacji powoduje daleko idące skutki o charakterze ekonomicznym.

Treści przekazywanego do rąk Czytelnika opracowania obejmują zarówno rozważania teoretyczne, jak i wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez poszczególnych Autorów zainteresowanych tą problematyką. Całość została podzielona na trzy części, wzajemnie dopełniające się:

1. Ewolucja relacji praca–życie pozazawodowe w kontekście zmian cywilizacyjnych.
2. Środowisko pracy jako dominująca przestrzeń realizacji zrównoważonego rozwoju jednostki.
3. Praca i rodzina – synergia czy dysonans ról? W poszukiwaniu równowagi.

W ich ramach podjęto zagadnienia teoretycznych aspektów koncepcji równowaga praca–życie pozazawodowe; istoty i przesłanek konfliktu pomiędzy tymi dwoma obszarami biografii jednostki; przeobrażeń świata pracy, w tym zwłaszcza kontroli i organizacji czasu pracy, warunkujących ich wzajemne relacje. Rozważaniom poddano również wpływ społecznego środowiska pracy oraz nowych wzorców kariery zawodowej rozpatrywanych jako dysfunktory równowagi pomiędzy sferą zawodową i pozazawodową. Problematykę tę zaprezentowano ponadto jako element koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W dalszej części skupiono się na analizie relacji między pracą a rodziną i wpływie tych relacji na doświadczanie jakości życia, w tym także na zagadnieniu macierzyństwa i wspierania rozwoju kariery zawodowej osób sprawujących opiekę nad dziećmi.

W książce zawarto także propozycję narzędzia do pomiaru efektywności radzenia sobie z realizacją zadań rozwojowych okresu wczesnej dorosłości.

Dziękując Wszystkim, którzy przyczynili się do powstawania niniejszej pracy, żywię nadzieję, że choć opracowanie to nie wyczerpuje podjętego tematu, to zagadnienia w nim zawarte pobudzą zarówno do interdyscyplinarnej dyskusji naukowej, jak i – a może przede wszystkim – do osobistych przemyśleń na temat łączenia pracy z życiem prywatnym, które jeszcze nigdy nie było takie trudne jak obecnie. Kierując się sentencją Arystotelesa, iż *Szczęście zależy od nas samych*, w książce poszukiwano odpowiedzi na pytanie: *Czy osiągnięcie synergii w tej materii jest w ogóle możliwe?*

Rozdział I

Ewolucja relacji
praca–życie pozazawodowe
w kontekście
zmian cywilizacyjnych

CECYLIA SADOWSKA-SNARSKA

Uniwersytet w Białymstoku, Białystok

Koncepcja równowagi praca–życie w kontekście zmian zachodzących w sferze ekonomicznej i społecznej

Słowa kluczowe: równowaga praca–życie, konflikt praca–życie, zatrudnienie przyjazne rodzinie

Key words: Work–Life Balance, work–life conflict, family friendly employment

Wprowadzenie

Od początku lat 90. XX wieku badaniom odnośnie do łączenia pracy zawodowej i życia prywatnego, w tym rodzinnego (ang. *Work–Life Balance* – WLB), poświęca się w teorii i praktyce coraz więcej uwagi, zwłaszcza w kontekście poszukiwania rozwiązań na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej, wyrównania szans na rynku pracy czy też ogólnej poprawy jakości pracy i życia pracowników.

Celem publikacji jest przedstawienie koncepcji *równowagi praca–życie* na tle dokonujących się przemian w gospodarce i w sferze społecznej, które wywołują określone konsekwencje w obszarze pracy, a zarazem mają wpływ na pojawiające się trudności w łączeniu pracy zawodowej z życiem osobistym, zwłaszcza w sferze życia rodzinnego.

Z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych wynika, iż od kilkudziesięciu lat podejmuje się tam działania mające na celu łagodzenie konfliktu pomiędzy sferą pracy a życiem pozazawodowym, poprzez wprowadzanie odpowiednich regulacji prawnych (w szczególności w krajach europejskich) oraz wdrażanie specjalnych programów w przedsiębiorstwach, służących poprawie proporcji pomiędzy aktywnością zawodową a prywatnością pracowników. Ranga polityki łączenia pracy zawodowej z rodziną nabiera szczególnego znaczenia z punktu widzenia kreowania rozwoju ekonomicznego i społecznego zwłaszcza w krajach

europijskich, w tym w Polsce, w których istnieje pilna potrzeba oddziaływania zarówno na bieżące, jak i przyszłe zasoby pracy, wskutek niekorzystnych trendów demograficznych (starzenie się ludności, spadek dzietności).

Kluczową kwestią stało się efektywniejsze wykorzystanie rezerw istniejących zasobów pracy poprzez tworzenie warunków do łączenia pracy zawodowej z życiem osobistym, zwłaszcza przez kobiety¹.

Istota i przesłanki konfliktu praca–życie w warunkach współczesnej gospodarki

Początkowo na gruncie teorii konfliktu praca–życie odnosił się do aspektu praca–rodzina. Po raz pierwszy termin ten został zdefiniowany przez zespół: R.L. Kahn, D.M. Wolfe, R. Quinn, J.D. Snoek, R.A. Rosenthal², którzy stwierdzili, że konflikt zachodzi wówczas, gdy wymagania stawiane przez pracę i przez rodzinę są do pewnego stopnia ze sobą niezgodne. J.H. Greenhaus i N.J. Beutell³ uznali natomiast, że ma on miejsce w sytuacji, gdy wymagania roli związane z jednym obszarem życia utrudniają bądź wykluczają realizację wymagań roli związanych z innym obszarem życia.

Gdy dana osoba stara się spełnić wymagania nałożone na nią w pracy i w rodzinie, może pojawić się nierównowaga. Ze względu na źródła wyróżnia się trzy główne odmiany konfliktów praca–rodzina⁴:

- konflikt dotyczący czasu (*time-based conflict*), który ma miejsce wtedy, kiedy czas poświęcony na realizację zadań w jednym z obszarów utrudnia realizację zadań w innych obszarach. Ten typ konfliktu może występować w dwóch formach. Po pierwsze, gdy wymagania czasowe związane z pełnieniem roli w jednym z obszarów powodują, że osoba (pracownik) nie może być fizycznie obecna w innym obszarze, co uniemożliwia realizację zobowiązań związanych z tym drugim obszarem. Po drugie, forma konfliktu jest związana z dużym zaabsorbowaniem psychicznym w jedną z ról, co uniemożliwia lub znacznie utrudnia wypełnianie zadań wynikających z drugiej roli, pomimo fizycznej obecności (np. gdy pracownik jest fizycznie obecny w pracy, ale myśli o chorym dziecku pozostawionym w domu);

¹ I.E. Kotowska, *Uwagi o polityce łączenia pracy zawodowej i rodziny w kontekście nowej demografii Europy i zmian na rynku pracy*, [w:] *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 71.

² R.L. Kahn, D.M. Wolfe, R. Quinn, J.D. Snoek, R.A. Rosenthal, *Organizational Stress: studies in role conflict and ambiguity*, Wiley, New York 1964.

³ J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 1985, 10.

⁴ Ibidem.

- konflikt oparty na napięciu (*strain-based conflict*), który ma miejsce wtedy, kiedy napięcie, którego przyczyną jest wypełnianie zobowiązań w jednym z obszarów, utrudnia wypełnianie wymagań w innym obszarze (np. stres w pracy utrudnia cierpliwe odrabianie zadania z dzieckiem, a problemy rodzinne utrudniają wywiązanie się na czas ze zleconych w pracy zadań);
- konflikt bazujący na zachowaniach (*behavior-based conflict*) występuje wtedy, kiedy zachowania osoby/pracownika związane z pełnieniem jednej z ról nie są zgodne z wymaganiami roli w innych obszarach.

Konflikt pomiędzy pracą a rodziną może stać się źródłem stresu, wynikającego ze zbyt dużych trudności w pogodzeniu wymagań związanych z funkcjonowaniem w pracy i w rodzinie, wywieranych w obu obszarach. Kiedy ludzie doświadczają konfliktu pomiędzy wymaganiami różnych ról, maleje ich satysfakcja w obu tych dziedzinach, obniża się poczucie dobrostanu w pracy i życiu osobistym. Konflikt pomiędzy tymi sferami przejawia się trudnościami z wykonaniem obowiązków domowych, wypełnieniem swoich rodzinnych zobowiązań oraz rozwijaniem osobistych zainteresowań, ale także obowiązki rodzinne mogą wpływać negatywnie na efektywność wykonywanej pracy⁵.

Konflikt między pracą a rodziną jest dwukierunkowy⁶. Po pierwsze, może być to konflikt typu praca–rodzina, kiedy nadmiar obowiązków służbowych koliduje z życiem rodzinnym (przykładowo, niespodziewane spotkanie pod koniec dnia pracy może uniemożliwić rodzicowi odbiór dziecka ze szkoły). Po drugie, może to być konflikt rodzina–praca, w którym wymagania związane z życiem rodzinnym negatywnie wpływają na możliwości pracownika wywiązywania się z obowiązków zawodowych (na przykład rodzic może wziąć niespodziewanie wolne z pracy w celu opieki nad chorym dzieckiem).

Mimo że te dwie formy konfliktu pracy z rodziną i rodziny z pracą są silnie ze sobą skorelowane, to w praktyce zdecydowanie częściej występuje konflikt pierwszego typu. Przyczyną tego stanu rzeczy są dokonujące się przemiany w sferze gospodarki, a zarazem w sferze pracy, a także w sferze demograficznej i rodziny, które skutkują tym, iż w warunkach współczesnej gospodarki mamy do czynienia ze wzajemnym przenikaniem pracy zawodowej i życia osobistego, w tym rodzinnego.

Jeśli chodzi o przemiany w gospodarce, to na szczególną uwagę zasługują te odnoszące się m.in. do: postępującej globalizacji, wzrostu elastyczności w zatrudnieniu, rozwoju technologii high-tech, zwłaszcza technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej, rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, przekształceń

⁵ T. Chirkowska-Smolak, *Równowaga między pracą a życiem osobistym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, 1.

⁶ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When work and family are allies: A theory of work–family enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, 31.

strukturalnych w gospodarce w kierunku wzrostu udziału sektora usługowego, nieformalnego wydłużenia czasu pracy, jak też przeznaczonego na przygotowanie się do pracy⁷.

W dobie globalizacji następują znaczne przeobrażenia we wszystkich sferach działalności i życia człowieka, w tym w sferze pracy. Proces globalizacji przyczynił się przede wszystkim do wzrostu poziomu konkurencji między przedsiębiorstwami.

W warunkach otwartych i konkurencyjnych rynków firmy dążące do uzyskania i utrzymania swojej pozycji konkurencyjnej muszą przestrzegać zasad 3E: produktywności (*efficiency*) w zarządzaniu zasobami, skuteczności (*efficacy*) w osiągnięciu założonych celów, sprawności (*effectiveness*) w relacjach z otoczeniem⁸.

Firmy funkcjonujące w coraz trudniejszych warunkach prowadzenia działalności, spowodowanych w znacznej mierze rosnącą konkurencyjnością, zarówno krajową, jak i międzynarodową, niestabilnością popytową, której towarzyszą duże wymagania klientów, są pod silną presją na obniżanie kosztów i poszukiwanie oszczędności. W praktyce oznacza to w pierwszej kolejności oszczędzanie na zatrudnieniu.

Jednym z kluczowych sposobów osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności w warunkach wahań rynkowych jest posiadanie wykwalifikowanego i elastycznego personelu. Elastyczność zatrudnienia rozpatrywana jest w kontekście: elastyczności ilościowej (zwanej numeryczną), elastyczności funkcjonalnej, elastyczności czasu pracy, elastyczności płac.

Przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji odnośnie do zwiększenia elastyczności w zatrudnieniu kierują się różnymi przesłankami natury ekonomicznej (tab. 1).

Tabela 1. Przesłanki uelastycznienia sfery zatrudnienia

Aspekty elastyczności	Perspektywa pracodawcy
Ilościowy	Dostosowanie struktury ilościowej do zmieniających się okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa.
Funkcjonalny	Zwiększenie zdolności pracowników do wykonywania różnych ról i zadań w przedsiębiorstwie. Możliwość wykorzystania dostępnych na rynku kompetencji. Rozwój pracowników. Dyфуzja wiedzy.

⁷ C. Sadowska-Snarska, *Rozwiązania wspierające równowagę między życiem zawodowym i osobistym*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 11 i nast.

⁸ G. Maniak, *Wybrane aspekty internacjonalizacji rynku pracy towarzyszące globalizacji gospodarki*, [w:] *Wybory decyzyjnych podmiotów gospodarczych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 3, Szczecin 2008.

cd. tab. 1

Czasowy	Racjonalizacja czasu pracy.
Finansowy (płac)	Ograniczenie kosztów pracy. Dostosowanie struktury wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji finansowej i warunków na rynku pracy.

Źródło: A. Cierniak-Emerych, A. Pietroń-Pyszczyk, *Elastyczność w obszarze zatrudnienia – optyka pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, 5.

Elastyczność zatrudnienia rozpatrywana z perspektywy pracownika oznacza zatrudnienie w formach atypowych, takich jak np. praca na podstawie umowy na czas określony, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, praca dorywcza, wypożyczanie pracowników (praca tymczasowa), dzielenie stanowiska pracy, praca na wezwanie (praca na telefon), praca w domu, telepraca, niedających stabilności zatrudnienia.

Z nietypowymi formami zatrudnienia wiąże się zmiana charakteru pracy. Coraz większe znaczenie ma praca, która często jest wykonywana tylko przez krótki okres, dorywczo. Taki przejściowy charakter zatrudnienia wywołuje określone konsekwencje społeczne i ekonomiczne. Z jednej strony ogranicza pracownikom korzystanie z uprawnień pracowniczych, z drugiej – zwiększa ryzyko utraty pracy w ogóle, bądź nawet okresowo, czy też wydłużenia czasu oczekiwania na nowe zadania w dotychczasowym przedsiębiorstwie⁹. Taka sytuacja niewątpliwie jest źródłem stresu dla wszystkich pracowników¹⁰.

Choć nietypowe formy zatrudnienia znane były od dawna, to jednak zainteresowanie nimi w krajach wysoko rozwiniętych wzrosło w szczególności w latach 90. ubiegłego stulecia. W Unii Europejskiej na upowszechnienie tych form miało wpływ przyjęcie w 1997 roku Europejskiej Strategii Zatrudnienia i w ślad za nią opracowywanie zharmonizowanych z nią strategii narodowych krajów członkowskich. W strategii tej m.in. zwraca się uwagę na wzrost zdolności adaptacyjnych firm i pracowników do zmiennego otoczenia poprzez: unowocześnienie organizacji pracy, ze szczególnym akcentem na zagadnienia czasu pracy oraz różnych form wykonywania pracy, unowocześnienie kontraktów o pracę, tworzenie motywacji do samozatrudnienia (filar drugi)¹¹.

⁹ M. Szyłko-Skoczny, *Polityka społeczna wobec bezrobocia w Trzeciej Rzeczypospolitej*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004, s. 257.

¹⁰ B. Skowron-Mielnik, *Zagrożenie ze strony elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy*, [w:] *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 66 i nast.

¹¹ C. Sadowska-Snarska, *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.

Odnotować trzeba też fakt, że globalizacja, szybki postęp i dyfuzja nowych rozwiązań technologicznych, którym towarzyszą nowe formy organizacji pracy, prowadzą do zmian w strukturze popytu na pracę według wykształcenia i posiadanych kwalifikacji. Generalnie rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW) powoduje, iż w ogóle mamy do czynienia ze wzrostem zapotrzebowania na pracowników o wysokich kwalifikacjach, pracowników wiedzy, a ze spadkiem popytu na pracowników o niskich kwalifikacjach. Wiele tradycyjnych zawodów staje się zbędnych¹².

W warunkach GOW nastąpiły istotne zmiany w podejściu pracodawców do wykształcenia poszukiwanych pracowników. W obecnych czasach wzrosło zapotrzebowanie na umiejętności komunikacyjne i poznawcze, przydatne przy wykonywaniu nierutynowych zadań, zmniejszyło się natomiast zapotrzebowanie na pracowników wykonujących rutynowe i manualne czynności. Wśród najczęściej wymienianych kompetencji, na które jest zapotrzebowanie, znajdują się: umiejętność wykorzystania wiedzy w praktyce, umiejętność rozwiązywania problemów czy też pracy w grupie. Coraz bardziej zaczyna się cenić wiedzę i kompetencje, a wynagrodzenie jest powiązane z wynikami pracy, a nie tylko z samym faktem chodzenia do pracy.

W tym miejscu należy podkreślić, iż w epoce globalizacji wiedza, umiejętności pracowników stają się najważniejszymi aktywami przedsiębiorstw. Ich pozycja konkurencyjna na rynku w poważnym stopniu zdeterminowana jest ilością, a przede wszystkim jakością posiadanego kapitału ludzkiego¹³.

Z punktu widzenia pracowników GOW rodzi konieczność ciągłego uczenia się, aby zwiększać efektywność pracy i przyczyniać się do poprawy pozycji konkurencyjnej firmy oraz utrzymać się na rynku pracy. Oznacza to przygotowywanie się do pracy także w czasie „po pracy”.

W gospodarce opartej na wiedzy wykształcenie nie może być budowane tylko w szkole, lecz staje się zasobem, który musi być rozwijany przez całe życie zawodowe. Zdobywanie i utrzymanie pracy coraz bardziej zależy od umiejętności samokształcenia się i ciągłego zdobywania nowych kompetencji¹⁴. Jest to o tyle ważne, iż – jak zauważa A. Giddens¹⁵ – wiele firm odchodzi od zatrudnienia

¹² Por. J. Orczyk, *Państwo na rynku pracy – wybrane dylematy*, [w:] *Gospodarowanie pracą*, red. B. Urbaniak, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 57; E. Kryńska, *Popyt na pracę w Polsce – tendencje i perspektywy*, [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, red. H. Czerniewska, B. Stachurska-Marcińczak, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000, s. 59; I.E. Kotowska, *Zmiany demograficzne a przyszły rynek pracy*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 132.

¹³ E. Kryńska, *Globalizacja a rynek pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 95.

¹⁴ *W trosce o pracę. Raport o rozwoju społecznym Polska 2004*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004, s. 194.

¹⁵ A. Giddens, *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 408.

specjalistów w wąskich dziedzinach na rzecz zdolnych, niewyspecjalizowanych osób, które potrafią uczyć się, pracując. Generalnie ma miejsce inwestowanie w wiedzę tylko wobec pracowników stanowiących rdzeń firmy, którzy są strategicznym zasobem, pozwalającym na radzenie sobie w czasach szybko zachodzących zmian. Przedsiębiorstwa chętniej inwestują w pracowników o już wysokich kwalifikacjach, gdy tymczasem pracownicy niewyszkoleni nie mają takich możliwości. To oznacza, iż pracownicy muszą przeznaczyć na wykonywanie pracy zawodowej, jak też na przygotowywanie się do pracy także „po pracy”, coraz większą ilość czasu. W prostym schemacie działania więcej czasu na pracę i na naukę oznacza mniej czasu dla rodziny¹⁶.

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (*information and communication technologies*, ICT) także przyczynia się do radykalnej zmiany kontekstu środowiska pracy i rodziny¹⁷. Nowe technologie pozwalają na generowanie coraz większej ilości informacji i możliwości, tempo życia rośnie bardzo szybko. Złożona sieć wsparcia technologicznego, która łączy jednostki z szeregiem systemów i sieci informacyjnych, przyczynia się do tworzenia zarówno możliwości, jak i ograniczeń dla pracowników. Dom i miejsce pracy są dziś ze sobą połączone dzięki poczcie elektronicznej, telefonom komórkowym, co przyczynia się do tworzenia nowych możliwości i likwidacji barier pomiędzy pracą a rodziną, a poszczególne obszary ludzkiego życia w coraz większym stopniu przenikają się nawzajem.

Pracownikom wykonującym pracę w domu coraz trudniej oddzielić od siebie czas pracy i czas odpoczynku, a kontrola ze strony zwierzchników może trwać nawet przez 24 godziny na dobę¹⁸. W efekcie należy uznać, iż nigdy wcześniej pracownicy nie mieli takich możliwości zapewnienia sobie elastyczności i autonomii pracy, ale z drugiej strony nigdy też nie byli tak łatwo dostępni, z możliwością kontaktu całodobowego, co niewątpliwie może przyczyniać się do narastania konfliktu pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym.

Pojawiające się trudności w zakresie utrzymania równowagi praca–życie–rodzina należy również wiązać z rosnącym udziałem zatrudnienia w sektorze usługowym. Serwicyzacja gospodarki istotnie zmienia charakter pracy, stosunki pracy i jej organizację. Praca w usługach jest mniej standardowa, a także wymaga bardziej zindywidualizowanego dostosowania się do jej specyficznych cech¹⁹.

¹⁶ D. Głogosz, *Kierunki działań na rzecz godzenia obowiązków rodzinnych z obowiązkami zawodowymi – doświadczenia krajów zachodnich*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, red. C. Sadowska-Snarska, Tchon Li, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 42.

¹⁷ K.I. Fredriksen-Goldsen, A.E. Scharlach, *Families and Work. New Directions in the Twenty-First Century*, Oxford University Press, New York-Oxford 2001, s. 11 i nast.

¹⁸ W. Anioł, *Paradoksy globalizacji*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002, s. 105.

¹⁹ *W trosce o pracę...*, s. 277.

Podstawą rozwoju nowoczesnych usług jest wiedza, która zwiększa wydajność, zapewnia precyzyjne dostosowywanie świadczonych usług do potrzeb klientów. Dlatego też praca w usługach stawia wobec pracowników nowe wyzwania odnoszące się do posiadania „na bieżąco” wysokich kwalifikacji i umiejętności zawodowych, umiejętności „miękkich”, takich jak komunikatywność, ale także wymaga ciągłej dyspozycyjności.

Praca w usługach, ze względu na fluktuację zapotrzebowania, nie gwarantuje też pewnych, regularnych dochodów zapewniających egzystencję pracowników i ich rodzin²⁰.

Zapotrzebowanie na pracę w usługach rośnie wraz z zamożnością społeczeństwa, z dążeniem do poprawy jakości życia. Ważnym elementem jakości życia jest zwiększenie zakresu czasu wolnego, które z kolei skutkuje wzrostem popytu na pewne grupy usług²¹. Rozszerza się kultura społeczeństwa 24-godzinnego, co powoduje m.in. wydłużenie godzin pracy wielu instytucji. Wynika stąd znaczny wzrost liczby godzin przepracowanych w tzw. nadgodzinach – w czasie ponadwymiarowym i wymóg pracy w zróżnicowanych porach. Potrzeby rynku spowodowały rozwój pracy wykonywanej w soboty, niedziele i święta, a więc w czasie wolnym dla większości pracujących oraz czasie wolnym od nauki w przypadku dzieci. Coraz częściej zróżnicowane rozkłady czasu w skali dnia czy tygodnia nie są zgodne z rozkładami czasu członków rodziny. Rośnie nierytmiczność obciążenia pracą i coraz trudniej dostosować je do preferencji i potrzeb wszystkich osób w rodzinie. Należy pamiętać też, że czas wolny jednych jest czasem pracy innych, zwłaszcza w usługach. Z tego powodu pojawiają się m.in. problemy z realizacją funkcji opiekuńczej, socjalizacyjnej czy integracyjnej rodziny²², bowiem praca w usługach wykonywana jest najczęściej przez osoby, które w większym stopniu dysponują swoim czasem i skłonne są do podjęcia takiej pracy, a do nich należą głównie kobiety.

Wraz z rozwojem usług coraz więcej prac ma charakter okresowy i zadaniowy. Do tej grupy należą prace wysoce specjalistyczne czy twórcze; coraz częściej taka organizacja pracy łączy się też z wykonywaniem nisko płatnych zadań i zastępstw, których realizacja nie wymaga prawie żadnych specjalistycznych kwalifikacji, np. rozwożenie pizzy, rozdawanie ulotek²³.

Zmiany dokonujące się w otoczeniu firm, pod wpływem globalizacji i rozwoju nowych technik i technologii, skutkują tym, że pracodawcy zaczynają bardziej

²⁰ J. Orczyk, *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 305.

²¹ Ibidem, s. 93.

²² D. Głogosz, *Kierunki działań na rzecz godzenia...*, s. 43.

²³ J. Orczyk, *Polityka społeczna...*, s. 94.

cenie umiejętności i wydajność pracowników niż lojalność i stałość zatrudnienia. Niepewność zatrudnienia, jak też działania w kierunku redukcji zatrudnienia i zmniejszania liczby szczebli organizacyjnych sprawiają, że pracownicy znajdują się pod presją i próbują stawić czoła rosnącym wymogom organizacji, zwiększając własne zaangażowanie i ilość czasu poświęcanego na pracę. Czas pracy, pomimo formalnego skracania (np. w Unii Europejskiej), ulega faktycznemu, często nieformalnemu i dodatkowo nieopłaconemu, wydłużaniu, ze wszystkimi negatywnymi konsekwencjami tego zjawiska²⁴.

Wzrost elastyczności w zatrudnieniu dokonuje się równoległe z rosnącymi wymaganiami wobec pracowników. Oczekuje się od nich wyższych kompetencji, większych efektów pracy i zaangażowania (w zamian za mniejszą pewność pracy i wynagrodzenia). Prowadzi to coraz częściej do przepracowania w obawie o utratę pracy czy też do pracy po godzinach, a w konsekwencji do rosnących trudności w równoważeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi²⁵.

Należy również dostrzec, iż nie tylko wydłuża się czas pracy, ale także czas potrzebny na znalezienie pracy czy też utrzymanie się w niej. Zmiany dokonujące się na współczesnym rynku pracy związane ze zmianą organizacji pracy, jej charakteru i form, obok większej elastyczności zatrudnienia, prowadzą do zwiększenia poczucia niepewności na rynku pracy, a nieciągłość zatrudnienia i jego różnorodne formy wymagają większego zaangażowania w zarządzanie własną pracą zawodową²⁶.

Według E. Kotowskiej²⁷, nastąpiła destandardyzacja przebiegu życia zawodowego, co przyczynia się również do tego, że efektywnie więcej czasu i wysiłku należy przeznaczyć nie tylko na świadczenie pracy, ale także na jej pozyskanie i utrzymanie. Przy uwzględnieniu permanentnej potrzeby doskonalenia kwalifikacji można stwierdzić, że znaczenie pracy, jako czynnika kształtującego aktywność jednostki i przebieg jej życia, znacznie wzrosło. Nasila się zatem konflikt czasu i dyspozycyjności, zwłaszcza w warunkach sprawowania opieki nad członkami rodziny.

²⁴ S. Borkowska, *O równowagę między pracą i życiem*, [w:] *Programy praca–życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003, s. 16-17.

²⁵ S. Borkowska, *Spółeczna odpowiedzialność organizacji a praca ludzka*, [w:] *Praca kluczem polityki społecznej*, red. J. Mazur, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007, s. 200 i nast.

²⁶ I.E. Kotowska, *Elastyczność i sprawność rynku pracy – możliwości łączenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi w Polsce*, [w:] *Elastyczność i sprawność rynku pracy*, red. E. Balcero-wicz, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – Fundacja Naukowa, BRE Bank SA, Warszawa 2006, s. 26.

²⁷ I.E. Kotowska, *Rodzina a aktywizacja zawodowa*, Materiały z konferencji „Polska Rodzina – wyzwania, działania, perspektywy”, zorganizowanej przez Ministerstwo Polityki Społecznej, Ministerstwo Spraw Zagranicznych i Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie, 8 listopada 2004 r., Warszawa 2004.

Trudności w łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym wiążą się także ze zmianami społecznymi, odnoszącymi się m.in. do: wejścia kobiet na rynek pracy i związanej z tym zmiany modelu rodziny, w której dwie osoby pracują zawodowo, przemian w składzie rodzin, coraz większego zakresu niezbędnej pomocy dla osób starszych w warunkach starzejących się demograficznie społeczeństw²⁸.

Z punktu widzenia analiz społecznych przesłanek rosnącego konfliktu na linii praca zawodowa–życie rodzinne, należy zwrócić uwagę na proces feminizacji pracy²⁹.

Wzrost aktywności zawodowej kobiet, który miał miejsce szczególnie w latach 70. i 80. XX wieku, uznaje się za jedną z najbardziej istotnych zmian na światowych rynkach pracy, jak też za najbardziej charakterystyczną cechę rynków pracy w krajach wysoko rozwiniętych³⁰.

Należy podkreślić, iż proces rozwoju edukacyjnego kobiet i ich aktywność zawodowa są utrwalonym modelem zachowań w większości społeczeństw krajów rozwiniętych i rozwijających się. Wzrost poziomu wykształcenia, traktowanie pracy zawodowej jako wartości autotelicznej, osiągnięcie satysfakcji z pracy – zajmują coraz częściej ważną pozycję w hierarchii wartości uznawanych przez kobiety. Nie są to jednak wartości w pełni „konkurujące” z wartością rodziny i posiadania dzieci³¹.

Wzrost aktywności zawodowej kobiet jest to proces nieodwracalny, prowadzący do zasadniczych przemian modelu rodziny. I. Kotowska³² podkreśla, iż „tradycyjny model rodziny, w którym mężczyzna jest odpowiedzialny za materialne utrzymanie rodziny, natomiast kobieta za opiekę nad domem i dziećmi (single breadwinner model), podlegał stopniowemu wypieraniu najpierw przez model z ojcem będącym nadal głównym żywicielem rodziny i pracą zawodową kobiety wynikającą z konieczności uzupełniania dochodów gospodarstwa domowego (male breadwinner model – female part-time home carer), a następnie przez model, w którym oboje rodziców ponoszą odpowiedzialność za utrzymanie rodziny, ale nadal kobiety pozostają odpowiedzialne za sprawowanie obowiązków domowych (dual earner model – double burden of females). Model z podwójnym obciążeniem kobiet występuje obecnie najczęściej”.

²⁸ C. Sadowska-Snarska, *Rozwiązania wspierające równowagę...*, s. 33 i nast.

²⁹ Por. S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, s. 57; M. Carnoy, *Utrwalanie nowej gospodarki. Praca, rodzina i społeczność w wieku informacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 48.

³⁰ M. Carnoy, *Utrwalanie nowej gospodarki...*, s. 48.

³¹ B. Balcerzak-Paradowska, *Rodzina i polityka rodzinna na przełomie wieków*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 283.

³² I.E. Kotowska, *Rodzina a aktywizacja zawodowa...*

Wejście kobiet na rynek pracy przyczyniło się do tego, iż aktualnie mamy do czynienia z dominacją gospodarstw domowych, tworzonych przez rodziny pracownicze. Znaczenie modelu rodziny z jednym żywicielem rodziny (mężczyzną) sukcesywnie traci na znaczeniu.

Z danych OECD wynika, iż średnio dla krajów członkowskich OECD blisko 40% dzieci w wieku 0-14 lat wychowuje się w rodzinach, gdzie obydwój rodziców pracuje w pełnym wymiarze czasu pracy, a biorąc pod uwagę kraje członkowskie UE, odsetek ten kształtuje się powyżej 40%. W takich krajach, jak: Bułgaria, Estonia, Finlandia, Grecja, Hiszpania, Litwa, Łotwa, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Stany Zjednoczone wskaźnik ten ukształtował się na poziomie od 40 do ponad 60%³³.

Rosnące trudności w łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym związane są także z rosnącą liczbą rodzin niepełnych, czyli rodzin z jednym rodzicem i dzieckiem lub dziećmi. Przyczyny tego zjawiska są różne, z jednej strony mają charakter naturalny, np. śmierć współmałżonka, procesy dezorganizacji rodziny (rozwoły i separacje), z drugiej strony zaś związane są z przemianami obyczajowymi w społeczeństwie, prowadzącymi do wzrostu urodzeń pozamałżeńskich³⁴.

Rosnąca wielkość tej grupy rodzin i liczby dzieci, które rodzą się w związkach pozamałżeńskich, to z kolei m.in. problem ich ekonomicznego bezpieczeństwa, wynikający z utrzymywania się z dochodu jednego tylko rodzica (najczęściej kobiety). To także – w większym stopniu niż w rodzinach pełnych, gdzie rodzice mogą dzielić między siebie obowiązki rodzinne – problem zapewnienia dziecku opieki w kolejnych etapach jego życia. Łączenie pracy zawodowej z funkcjami rodzinnymi przez samotnych rodziców jest szczególnie trudne³⁵. W takiej sytuacji praca zawodowa kobiet jest warunkiem *sine qua non* ograniczenia zagrożenia ubóstwem.

Wpływ na relacje praca–rodzina mają także przemiany rodziny, związane z rozpadem rodziny dużej, wielopokoleniowej, w kierunku dominacji rodzin małych, nuklearnych, składających się z rodziców i dzieci. Tego typu zmiany skutkują ograniczeniem wielu funkcji, jakie realizowane były w rodzinach dużych. Szczególnie dotyczy to funkcji opiekuńczej związanej z opieką nad zależnymi członkami rodziny (dziećmi, osobami chorymi, starszymi rodzicami). Dzięki silnym więzom międzygeneracyjnym znacznej grupie rodzin udawało się „omijać” problem niedostatecznej podaży miejsc opieki w przedszkolach i żłobkach. Więzy te jednak słabną, m.in. na skutek migracji wewnętrznych, związanych pierwotnie z kontynuowaniem nauki. Młodzi ludzie niechętnie wracają do miejscowości, z których pochodzą. Wielu z nich podejmuje pracę i zakłada rodzinę z dala

³³ C. Sadowska-Snarska, *Rozwiązania wspierające równowagę...*, s. 38-39.

³⁴ G. Firlit-Fesnak, *Rodziny polskie i polityka rodzinna; stan i kierunki przemian*, [w:] *Polityka społeczna*, red. G. Firlit-Fesnak, M. Szyłko-Skoczny, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 192.

³⁵ D. Głogosz, *Kierunki działań na rzecz godzenia...*, s. 43.

od rodzinnego domu i chociażby z tego względu nie może liczyć na pomoc swoich rodziców czy krewnych w opiece nad dziećmi³⁶.

Rozpad rodziny dużej ma także wpływ na ograniczenie funkcji ekonomicznej rodziny. Związane jest to m.in. z problemem ubóstwa rodzin. Ogranicza ono w istotny sposób transfery wsparcia międzygeneracyjnego zarówno płynącego od starszego pokolenia do pokolenia dzieci i wnucząt, jak i płynącego w kierunku odwrotnym. Tymczasem starzenie się społeczeństw Europy oznacza rosnące potrzeby w zakresie opieki nad ludźmi starszymi. W świetle tych trendów trudno oczekiwać, że dzięki wsparciu wewnątrzrodzinnemu nadal możliwe będzie np. łączenie pracy zawodowej matek małych dzieci z obowiązkami opiekuńczymi w takim zakresie, jak to ma miejsce jeszcze dziś. Wsparcie spoza rodziny jest tu coraz częściej niezbędne.

Ze zjawiskiem konfliktu pomiędzy pracą a życiem rodzinnym związany jest także, przybierający coraz poważniejsze rozmiary, kryzys demograficzny współczesnych społeczeństw europejskich³⁷. Związany jest on głównie z kwestią starzenia się społeczeństwa, która staje się kluczowym problemem w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Wydłużenie życia ludności w Europie z jednej strony i spadek liczby urodzeń z drugiej to dwa zjawiska, które mają bezpośredni wpływ na wzrost liczby i udziału osób starszych w całej populacji ludności.

Stopa urodzeń w krajach europejskich jest rekordowo niska. Według danych Eurostatu w 2012 roku osiągnęła ona poziom 1,57. W Europie jej poziom jest przy tym silnie zróżnicowany, najwyższy w Islandii (2,04), Irlandii (2,01), Francji (2,01), w krajach skandynawskich wynosi powyżej 1,8, podczas gdy w Niemczech tylko 1,38, a w Polsce 1,31. Według prognozy Eurostatu, w perspektywie 2060 roku wskaźniki dzietności utrzymają się we wszystkich krajach europejskich na poziomie poniżej prostej zastępowalności pokoleń³⁸.

W krajach europejskich mamy także wyraźnie zarysowaną tendencję wydłużania długości życia zarówno mężczyzn, jak i kobiet. Według danych Eurostatu w 2012 roku przeciętna długość życia w UE wynosiła 78,5 lat. W takich krajach europejskich, jak: Hiszpania, Francja, Włochy, Szwecja, Islandia, Szwajcaria, Liechtenstein, wskaźnik ten przekracza 80 lat.

Dlatego też wobec zaawansowanego procesu starzenia się społeczeństwa poważne wyzwania stoją przed polityką społeczną, zwłaszcza dużych państw Europy

³⁶ Ibidem.

³⁷ M. Bergmann, *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego jako wyzwanie dla europejskiej polityki społecznej – przykład Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, [w:] *Aktywna polityka społeczna z perspektywy Europy społecznej*, red. K. Piątek, A. Karwacki, Wyd. Edukacyjne Akapit, Toruń 2007, s. 388.

³⁸ Stabilność demograficzną zapewnia współczynnik dzietności kształtujący się na poziomie 2,1-2,15, tj. kiedy w danym roku na jedną kobietę w ciągu wieku rozrodczego 15-49 lat przypada średnio dwoje dzieci.

Zachodniej³⁹. Grupy wiekowe osób starszych coraz bardziej zwiększają swój udział w strukturze społeczeństwa w każdym z krajów członkowskich UE. Wskaźniki obciążenia demograficznego ludnością w wieku poprodukcyjnym wykazują tendencję rosnącą.

Dlatego też ważnym problemem w kontekście godzenia pracy z życiem rodzinnym jest proces starzenia się społeczeństw, który nakłada na młodsze pokolenie Europejczyków poważniejsze niż dotychczas zobowiązania w zakresie opieki nad seniorami⁴⁰. Dla większości pracowników potrzeby opieki nad małymi dziećmi ustąpią na rzecz rosnącej odpowiedzialności za pielęgnację chorych, niepełnosprawnych rodziców lub małżonków. Przy czym należy brać pod uwagę fakt, iż zarówno okres, jak i zakres sprawowania opieki nad takimi osobami, odmiennie niż przy małych dzieciach, jest nieprzewidywalny (może być krótki, ale może też wydłużać się w czasie) i zmienny, zależny od kondycji zdrowotnej⁴¹.

Teoretyczne aspekty koncepcji równowaga praca–życie

Z przeprowadzonej analizy odnośnie do kierunków przemian w gospodarce, występujących na rynku pracy, a także w sferze demograficznej i rodziny wynika, iż w warunkach współczesnej gospodarki mamy do czynienia z wzajemnym przenikaniem pracy zawodowej i życia rodzinnego. Problem ten jest o tyle ważny, iż na tym tle dochodzi do pojawienia się konfliktu na linii praca–życie pozazawodowe, w tym rodzinne, który wywołuje wiele negatywnych konsekwencji. Coraz częściej sytuacja w rodzinie przekłada się na jakość wykonywanej pracy, zaś praca – na jakość życia osobistego, w tym rodzinnego.

Dlatego też kluczową kwestią stają się działania na rzecz zredukowania i wyeliminowania konfliktu na linii praca–życie, dotyczące rozwiązań ułatwiających godzenie pracy zawodowej z życiem pozazawodowym, czy też inaczej ujmując, utrzymania równowagi praca–życie (ang. *Work–Life Balance*).

Termin WLB pojawił się po raz pierwszy w latach 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych i dotyczył początkowo różnego rodzaju inicjatyw przyjaznych rodzinie, zwłaszcza ze względu na kryzys „modelu męskiego żywiciela rodziny” wskutek masowego wejścia kobiet na rynek pracy. Z czasem, a szczególnie

³⁹ A. Rączaszek, *Demograficzne problemy rynku pracy w wybranych krajach*, [w:] *Regionalne i lokalne rynki pracy. Od dysproporcji do spójności*, red. R.C. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok-Warszawa 2006, s. 102.

⁴⁰ M. Bergmann, *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego...*, s. 388.

⁴¹ E.K. Pavalko, K.A. Henderson, *Combining Care Work and Paid Work. Do Workplace Policies Make a Difference?*, „Research on Aging” 2006, 28.

od początku lat 90. XX wieku, WLB ewaluował w kierunku wsparcia równowagi praca–życie wszystkich pracowników, niezależnie od sytuacji rodzinnej⁴².

Na gruncie literatury pojęcie równowagi praca–życie jest dość różnie definiowane. Według D. Clutterbucka⁴³ jest to stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia. Determinantą osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a osobistym jest:

- uświadomienie sobie różnych wymagań co do inwestowania czasu i energii danej osoby;
- zdolność dokonywania wyborów dotyczących inwestowania czasu i energii;
- selekcja wartości, na których powinny się opierać te wybory;
- dokonywanie świadomych wyborów.

Według S. Borkowskiej⁴⁴ równowaga między pracą zawodową i życiem pozazawodowym zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego człowieka, i odwrotnie – gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem. W wymiarze jednostki przedstawia istotę WLB jako zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego – domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami prywatnymi itp.

J.H. Greenhaus, K.M. Collins, J.D. Show⁴⁵ sugerują, iż WLB odnosi się do stopnia, w jakim dana osoba jest równomiernie zaangażowana w swoją rolę w pracy i w rodzinie oraz zadowolenia z tych ról. Równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym obejmuje jednocześnie trzy elementy:

- 1) równowagę czasową, czyli taką samą ilość czasu przeznaczanego na pracę i zobowiązania rodzinne;
- 2) równowagę zaangażowania, czyli taki sam poziom zaangażowania w pracę i rodzinę oraz
- 3) równowagę zadowolenia, czyli taki sam poziom satysfakcji z roli w pracy i roli w rodzinie.

Taka koncepcja WLB, odnośnie do równego stopnia zaangażowania w różnych sferach, które teoretycznie możemy uznać za sprzeczne ze sobą, budzi pewne

⁴² L.A. Harris, B. Foster, *The Drivers of Work–Life Balance: A Critical Review*, Proceedings of the 22nd Conference of the Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand February 6-8, Melbourne 2008.

⁴³ D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 26 i nast.

⁴⁴ S. Borkowska, *Ile pracy, ile życia poza nią*, [w:] *Programy praca–życie. Z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011, s. 18.

⁴⁵ J.H. Greenhaus, K.M. Collins, J.D. Show, *The relation between work–family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior” 2003, 63(3).

wątpliwości. Bowiem WLB powinniśmy traktować jako sposób, czy może raczej metodę, łączenia różnych sfer życia w harmonijną całość. Proporcje naszego angażowania się w poszczególne sfery życia mogą zmieniać się w zależności od chociażby fazy cyklu życia. Należy także podkreślić, iż stan równowagi między pracą a obowiązkami pozazawodowymi różni się dla poszczególnych osób, w zależności od wieku, płci, wykształcenia czy też sytuacji rodzinnej. Nie ma jednego uniwersalnego punktu WLB.

W praktyce, jak zauważa L. Machol-Zajda⁴⁶, „gdy mówimy o równowadze praca–życie, mamy na myśli posiadanie przez jednostkę odpowiedniego wpływu (korzystanie z autonomii) co do tego, kiedy, gdzie i ile czasu poświęcić na realizację zadań w sferze pracy i życia pozazawodowego”. Zadowolająca równowaga ma miejsce wtedy, gdy relacje między pracą a życiem pozazawodowym są właściwe z punktu widzenia danej jednostki i to w określonym czasie.

Należy podkreślić, iż koncepcja *Work–Life Balance* opiera się na znalezieniu odpowiedniej równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, a to oznacza, że nie chodzi w niej o podtrzymanie tradycyjnego modelu, w którym obydwie sfery były traktowane rozdzielnie⁴⁷. Idea WLB ma pomóc człowiekowi realizować się w każdym z tych obszarów, dając mu satysfakcję, ale także zwiększając jego możliwości i potencjał.

Dlatego też równowaga praca–życie osobiste może być definiowana jako możliwość osiągnięcia celów w różnych sferach życia. Pracownicy muszą godzić wymagania pracy zawodowej z życiem rodzinnym, koniecznością uczenia się i rozwijania swych kompetencji zawodowych przez całe życie ze zobowiązaniami społecznymi i chęcią znalezienia czasu na rekreację. Pogodzenie wymagań pracy z wymaganiami życia osobistego staje się możliwe m.in. dzięki odpowiedniej organizacji czasu i wsparciu ze strony najbliższych i współpracowników⁴⁸.

Należy też zwrócić uwagę, iż koncepcja WLB jest dość szeroka, bowiem dotyczy równowagi pomiędzy pracą a różnymi obszarami życia pozazawodowego. Każda osoba pracująca ma do dyspozycji czas, który, by osiągnąć pełną satysfakcję w życiu, powinna poświęcić⁴⁹:

- dla siebie („mój czas”), na realizację m.in. własnych potrzeb fizycznych, emocjonalnych;
- dla pracy zawodowej, co jest niezbędne do zdobycia środków na zaspokojenie różnych potrzeb. Praca jest również środkiem samorealizacji;

⁴⁶ L. Machol-Zajda, *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną...*, s. 29.

⁴⁷ D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym...*, s. 90 i nast.

⁴⁸ T. Chirkowska-Smolak, *Równowaga między pracą...*

⁴⁹ D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym...*, s. 27.

- rodzinie, a także przyjaciołom, innym ludziom, z którymi wykazuje silne powiązania emocjonalne;
- innym ludziom (np. poprzez działania na rzecz szeroko pojętej społeczności).

Tak więc sfera życia pozazawodowego każdego człowieka obejmuje obowiązki związane z rodziną, ale też czas wolny, który w sposób dowolny może być wykorzystany przez każdego człowieka w celu chociażby regeneracji zużytych sił psychicznych i fizycznych, poprawy stanu zdrowia oraz rozwoju duchowego i fizycznego.

Dlatego też należy przyjąć, iż działania zorientowane na godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym, inaczej – na łagodzenie konfliktu na linii praca –rodzina pracownika, stanowią wycinek działań, często o znaczeniu fundamentalnym, składających się na szeroko pojęte programy równowagi praca–życie. W praktyce działania zorientowane na wspieranie pracowników obciążonych obowiązkami rodzinnymi, związanymi m.in. z opieką nad osobami zależnymi, w szczególności nad małymi dziećmi, osobami chorymi, niepełnosprawnymi, starszymi, określane są mianem zatrudnienia przyjaznego rodzinie (ang. *family friendly employment*).

Charakteryzując koncepcję WLB, odnoszącą się do ścisłych powiązań sfery pracy zawodowej z życiem pozazawodowym, zwróciliśmy uwagę na możliwość wystąpienia konfliktu czasu i potrzebę harmonizacji czasu pracy z czasem życia osobistego, w tym rodzinnego. Jednak w tym miejscu warto podkreślić możliwy pozytywny ich wzajemny wpływ na siebie.

J.H. Greenhaus, G.N. Powell⁵⁰ wypracowali koncepcję o wzajemnym wzbogacaniu się pracy zawodowej i życia rodzinnego (ang. *work/family enrichment*). Wzbogacanie to „stopień, w którym doświadczenia z jednej roli poprawiają jakość życia w drugiej roli”. Podobnie jak to ma miejsce w przypadku konfliktu, wzbogacanie rodziny i pracy również jest dwukierunkowe: doświadczenia zawodowe mogą pozytywnie wpływać na jakość życia rodzinnego (wzbogacanie praca–rodzina – *work to family enrichment*), a doświadczenia rodzinne mogą poprawiać jakość życia w sferze zawodowej (wzbogacanie rodzina–praca – *family to work enrichment*).

Z badań wynika, iż umiejętności rodzinne, nabywane nieformalnie podczas np. przerw w pracy z powodu macierzyństwa, stanowią potencjalne źródło innowacyjnych zasobów ludzkich i mogą być wykorzystane w miejscu pracy. Czas związany z wychowaniem dzieci nie powinien być traktowany jako „czas stracony” z punktu widzenia kariery zawodowej, ale jako czas zdobywania nowych kwalifikacji i kompetencji⁵¹.

⁵⁰ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When work and family are allies...*

⁵¹ A. Gerzer-Sass, J. Sass, *Family skills as a potential source of innovative human resources development*, Deutches Jugendinstitute, Munich 2002.

Pracownicy w trakcie sprawowania opieki nad dziećmi oraz organizujący życie rodzinne nabywają tzw. *family competencies*, które mogą być przydatne w życiu zawodowym. Można do nich zaliczyć⁵²:

- porozumiewanie się werbalne i pozawerbalne;
- umiejętności organizacyjne;
- umiejętności łagodzenia (rozwiązywania) konfliktów;
- osiąganie wytyczonego celu;
- umiejętności edukacyjne;
- rozwój własnej inicjatywy;
- elastyczność działań;
- przeciwdziałanie stresom.

W praktyce świadomość i wiedza wśród pracodawców odnośnie do pozytywnego wpływu doświadczeń rodzinnych na pracę zawodową jest dość niska. Okres przerwy w pracy związanej z wychowaniem małych dzieci jest postrzegany jak „nieprzydatny” dla zatrudnienia⁵³.

Podmioty i cele działań na rzecz równowagi praca–życie

Z badań wynika, iż głębokie i długotrwałe zakłócenie równowagi między sferą funkcjonowania zawodowo-organizacyjnego pracownika a jego życiem osobistym, zwłaszcza rodzinnym, skutkuje wieloma negatywnymi konsekwencjami zarówno o charakterze społecznym, jak też ekonomicznym, w wymiarze całej gospodarki i społeczeństwa, przedsiębiorstw oraz w wymiarze indywidualnym⁵⁴.

Negatywne konsekwencje braku równowagi między życiem rodzinnym a pracą odczuwane są w skali makroekonomicznej – w postaci m.in. dużej skali bierności zawodowej i bezrobocia, ale także malejącej liczby urodzeń, ubóstwa i nierówności społecznych, rosnącej liczby rozwodów, jak też odczuwane przez samych pracowników (stres, frustracja, niższa jakość świadczonej pracy, konflikty, brak satysfakcji z pracy, przesuwanie w czasie narodzin pierwszego dziecka). Należy dodatkowo podkreślić, iż trudności w łączeniu pracy z życiem rodzinnym

⁵² Por. B. Jamka, *Kierowanie karierami kobiet – problemy i perspektywy*, [w:] *Równowaga praca – życie – rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 181; B. Balcerzak-Paradowska, *Praca i rodzina – dwie sfery życia człowieka*, [w:] *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 51.

⁵³ B. Balcerzak-Paradowska, *Firma przyjazna rodzinie*, [w:] *Programy praca–życie a efektywność firm*, s. 219; B. Balcerzak-Paradowska, *Praca i rodzina...*, s. 51.

⁵⁴ S. Borkowska, *O równowagę między pracą i życiem*, [w:] *Programy praca–życie a efektywność firm*, s. 16.

pracowników wywołują szereg negatywnych skutków dla organizacji gospodarczych, takich jak: absencja, wzrost fluktuacji, utrata inwestycji w kapitał ludzki, mniejsze zaangażowanie w pracę, stres, mniejsza koncentracja w pracy, gorsza jakość pracy i niższa produktywność, gorsze relacje z klientami, a nawet możliwa ich utrata, mniejsza kreatywność i innowacyjność, niższe zyski i gorsza pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Świadomość istnienia sprzężenia zwrotnego pomiędzy sferą pracy a życiem pozazawodowym, zwłaszcza odnośnie do odczuwanych negatywnych skutków, stała się podstawą do wprowadzania rozwiązań sprzyjających godzeniu ról zawodowych i rodzinnych⁵⁵.

Znaczenie kształtowania równowagi praca–życie rodzinne zarówno w wymiarze ogólnokrajowym, ze względu na konieczność kształtowania i zwiększenia wykorzystania potencjału pracy, jak też w skali poszczególnych przedsiębiorstw (dostępność zasobów pracy, efektywność i wydajność pracy pracowników) i rodzin (dochody z pracy chronią przed ubóstwem) oraz wielka skala tego problemu implikują konieczność współdziałania różnych podmiotów⁵⁶.

Bezpośrednią odpowiedzialność za możliwość harmonijnego łączenia życia prywatnego i zawodowego ponoszą:

- 1) państwo, poprzez wprowadzanie odpowiednich regulacji prawnych, a także rozwój systemu instytucjonalnego wsparcia w opiece nad osobami zależnymi;
- 2) pracodawcy, którzy mają bezpośredni wpływ na kształtowanie środowiska pracy i kultury organizacyjnej firmy.

Niewątpliwie trzecią stroną są sami pracownicy, a nawet szerzej – całe rodziny, społeczeństwo, ich nastawienie. Działania podejmowane przez te podmioty mogą być wspierane, inicjowane również przez: władze lokalne, szeroko pojęte instytucje rynku pracy, związki zawodowe, organizacje pozarządowe, media, jednostki naukowe itp.⁵⁷

Stopień zaangażowania poszczególnych grup podmiotów, a zwłaszcza państwa i pracodawców, zdeterminowany jest przyjętym modelem gospodarki rynkowej, a w ślad za tym modelem polityki społecznej czy też modelem gospodarowania zasobami pracy. Według S. Borkowskiej⁵⁸ w praktyce wykształciły się trzy modele działań na rzecz WLB:

⁵⁵ C. Sadowska-Snarska, *Programy równowaga praca–życie–rodzina – instrumenty*, [w:] *Małżeństwo – etyka – ekonomia*, red. E. Ozorowski, R.C. Horodeński, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.

⁵⁶ S. Borkowska, *Programy praca–życie. Czy to się oplaca organizacjom?*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, 2.

⁵⁷ C. Sadowska-Snarska, *Rozwiązania wspierające równowagę...*

⁵⁸ S. Borkowska, *Ile pracy, ile życia...*, s. 23 i nast.

- 1) anglosaski, z dużym zaangażowaniem przede wszystkim przedsiębiorstw;
- 2) europejski, a ściślej unijny, z szerokim zakresem regulacji prawnych, które narzucają pracodawcom określone działania sprzyjające godzeniu życia zawodowego z rodzinnym, odwołując się do społecznej odpowiedzialności biznesu;
- 3) japoński, zdecentralizowany. Pracodawcy we współpracy ze związkami zawodowymi mają głos decydujący w sprawie WLB pracowników.

Przy czym należy zwrócić uwagę, iż w krajach Unii Europejskiej zakres uprawnień pracowniczych i socjalnych związanych z rodzicielstwem jest dość zróżnicowany. Z badań porównawczych wynika, że chociażby w krajach skandynawskich (np. w Finlandii) zakres powszechnie przysługujących uprawnień ułatwiających łączenie życia zawodowego z pozazawodowym, a zwłaszcza z życiem rodzinnym, jest szczególnie szeroki, co skutkuje tym, że na poziomie firm działania te są bardzo ograniczone⁵⁹.

Potrzeba godzenia życia zawodowego i rodzinnego odnosi się do⁶⁰:

- 1) lepszego wykorzystania potencjału pracy, zwłaszcza kobiet, co staje się kluczową kwestią wobec zmniejszających się zasobów pracy;
- 2) podnoszenia wskaźników dzietności;
- 3) równości płci, zwłaszcza w krajach europejskich;
- 4) jest determinantą poprawy jakości życia ludzkiego.

W realiach demograficznych Unii Europejskiej, w tym w Polsce, szczególnego znaczenia nabiera zwiększenie zasobów podaży pracy, co możliwe jest poprzez aktywizację niewykorzystanego potencjału pracy. W krajach europejskich problem bierności zawodowej charakteryzują dwie cechy⁶¹:

- 1) bardzo dużą część wśród potencjalnych zasobów pracy stanowią osoby nieaktywne zawodowo z powodu wykonywania obowiązków rodzinnych;
- 2) grupa ta jest zdominowana przez kobiety, opiekunki małych dzieci.

Należy też podkreślić, że aktywizacja zawodowa opiekunów osób zależnych jest również ważna w wymiarze indywidualnym. Jak zauważa D. Graniewska⁶², „praca zarobkowa stanowi podstawę egzystencji większości rodzin i ma szczególne znaczenie dla tych, które znajdują się w fazie aktywnego rodzicielstwa. Poziom dochodów bieżących jest nie tylko czynnikiem decydującym o poziomie zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych, ale także o możliwościach tworzenia tych elementów

⁵⁹ C. Sadowska-Snarska (red.), *Work–Life Balance. Comparative study Finland – Poland – Spain*, Białystok School of Economics Press, Białystok 2007.

⁶⁰ C. Sadowska-Snarska, *Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element działań na rzecz poprawy jakości zatrudnienia w Polsce*, [w:] *Rozwój regionalny. Podstawowe cele i wyzwania*, red. A.F. Bocian, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007.

⁶¹ P. Michoń, *Polityka państwa wobec aktywności zawodowej matek*, [w:] *Aktywizująca polityka społeczna*, red. J. Orczyk, M. Żukowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 133.

⁶² D. Graniewska, *Rodzina a praca zawodowa*, [w:] *Praca i polityka społeczna...*, s. 269.

zamożności, które określają status społeczno-ekonomiczny rodzin w gospodarce rynkowej. To sytuacja dochodowa, a szerzej zamożność rodzin odgrywają coraz większą rolę i określają możliwości przygotowania zawodowego młodych generacji do samodzielnego życia”.

Wzrost zatrudnienia kobiet (matek) może w konsekwencji przełożyć się na⁶³:

- 1) zmniejszenie poziomu ubóstwa;
- 2) zmniejszenie dysproporcji między płciami w odniesieniu do wykonywania pracy zawodowej i niezawodowej;
- 3) zwiększenie dobrobytu rodzin, a w szczególności dzieci;
- 4) pełniejsze wykorzystanie kapitału ludzkiego;
- 5) zwiększenie dzietności kobiet pracujących.

W Unii Europejskiej dominuje przekonanie, że lepsze zapewnienie środków ułatwiających godzenie pracy i życia prywatnego da kobietom i mężczyznom większe możliwości godzenia zawodowych i prywatnych aspektów życia, a także przyczyni się do osiągania celów politycznych UE, przede wszystkim w zakresie wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, integracji społecznej grup narażonych oraz równości płci⁶⁴. Dlatego też problemy godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym zajmują szczególne miejsce zarówno w polityce społecznej, jak i zatrudnienia w UE, co znajduje odzwierciedlenie w dokumentach o charakterze strategicznym.

W Strategii Lizbońskiej, a także Europa 2020, godzenie życia zawodowego z rodzinnym jest kluczowym elementem w dążeniu do osiągnięcia jednego z głównych celów UE, jakim jest podniesienie wskaźnika zatrudnienia wśród kobiet i mężczyzn. W Strategii Europa 2020 wskaźnik ten ustalono na poziomie 75% wśród kobiet i mężczyzn w wieku 20-64 lata⁶⁵.

Poza tym godzenie życia zawodowego, rodzinnego i osobistego uważane jest na poziomie UE za priorytet w osiągnięciu równouprawnienia płci zgodnie z deklaracją pekińską i przyjętą platformą działania na IV Światowej Konferencji w sprawie Kobiet w 1995 roku⁶⁶.

W Strategii na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010-2015⁶⁷, przyjętej przez Komisję Europejską w 2010 roku, zwraca się m.in. uwagę na równą niezależność

⁶³ P. Michoń, *Polityka państwa...*, s. 129.

⁶⁴ *Większa równowaga między pracą a rodziną: ułatwienia godzenia życia zawodowego, prywatnego i rodzinnego*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2008.

⁶⁵ EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat Komisji, Bruksela 2010.

⁶⁶ *Przegląd realizacji pekińskiej platformy działania: kobiety i gospodarka. Godzenie pracy z życiem rodzinnym jako warunek równego uczestnictwa w rynku pracy*, Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn, Luksemburg 2011, s. 7.

⁶⁷ *Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010-2015*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela 2010.

ekonomiczną, która jest warunkiem, zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn, do sprawowania kontroli nad własnym życiem i podejmowania rzeczywistych wyborów. Do kluczowych działań na rzecz równouprawnienia płci zaliczono środki mające na celu godzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym.

W Europejskim pakcie na rzecz równości płci (2011-2020)⁶⁸ także zwraca się uwagę na konieczność wspierania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym wśród kobiet i mężczyzn w trakcie całego życia, tak by zwiększyć równość płci i udział kobiet w rynku pracy i przyczynić się do sprostania wyzwaniom demograficznym. Osiągnięcie tego celu winno odbyć się poprzez:

- zwiększenie podaży odpowiednich, dostępnych i wysokiej jakości usług opieki nad dziećmi poniżej wieku, w którym zaczyna się obowiązek szkolny, z uwzględnieniem popytu na te usługi i zgodnie z krajowymi wzorcami zapewniania opieki nad dziećmi, tak by osiągnąć cele określone przez Radę Europejską na posiedzeniu w Barcelonie w marcu 2002 roku;
- zapewnienie większych możliwości opieki nad innymi finansowo niesamodzielnymi członkami rodziny;
- promowanie elastycznych systemów godzin pracy i równych form urlopów zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn.

Działania na rzecz ułatwiania godzenia życia zawodowego z rodzinnym są też już od połowy lat 90. XX wieku kluczowym elementem w Unii Europejskiej działań zorientowanych na rzecz poprawy jakości pracy i zatrudnienia⁶⁹, bowiem zakłada się, że jakość pracy i zatrudnienia oznacza:

- zapewnienie możliwości kariery zawodowej i bezpieczeństwa zatrudnienia;
- podtrzymywanie i promocję zdrowia oraz dobrego samopoczucia pracowników;
- podnoszenie kwalifikacji i umiejętności;
- godzenie życia zawodowego z życiem poza pracą.

Zakończenie

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż w warunkach współczesnej gospodarki mamy do czynienia z głębokimi przemianami w sferze ekonomicznej i społecznej, które mają istotny wpływ na rosnące trudności w łączeniu pracy zawodowej z życiem osobistym pracowników. Postępująca globalizacja, pociągająca za sobą wzrost konkurencyjności, skłania pracodawców do zmiany wymagań wobec pracowników,

⁶⁸ *Europejski pakt na rzecz równości płci (2011-2020)*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2011/C 155/02.

⁶⁹ C. Sadowska-Snarska (red.), *Uwarunkowania godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, s. 85.

większej elastyczności, kreatywności, zaangażowania w sprawy organizacji, ciągłego uczenia się, umiejętności współpracy grupowej, dobrej komunikacji i otwartości na zmiany. Z drugiej strony pracodawcy poszukują możliwości obniżki kosztów, w tym kosztów pracy. To z kolei prowadzi do redukcji zatrudnienia i rozwoju atypowych (elastycznych) form zatrudnienia i organizacji pracy. Zmiany w charakterze pracy, rodzące również problemy utrzymania równowagi praca–życie, dokonują się również pod wpływem dynamicznego rozwoju technologii high-tech, zwłaszcza technologii ICT, rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, a także przekształceń strukturalnych w gospodarce w kierunku wzrostu udziału sektora usługowego.

Trudności w łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym wiążą się też ze zmianami społecznymi, odnoszącymi się głównie do wejścia kobiet na rynek pracy i związanej z tym zmiany modelu rodziny, w której dwie osoby pracują zawodowo, przemian w składzie rodzin w kierunku rodzin małych, nuklearnych, jak również rodzin niepełnych, a także wskutek rosnącej skali potrzebnej pomocy dla osób starszych ze względu na postępujący proces starzenia się ludności.

W efekcie tych przemian w warunkach współczesnej gospodarki mamy do czynienia ze wzajemnym przenikaniem pracy zawodowej i życia rodzinnego. Problem ten jest o tyle ważny, iż na tym tle dochodzi do pojawienia się konfliktu na linii praca–życie pozazawodowe, w tym życie rodzinne, które wywołuje szereg negatywnych konsekwencji o charakterze społecznym, jak też ekonomicznym, w wymiarze całej gospodarki i społeczeństwa, przedsiębiorstw oraz w wymiarze indywidualnym.

Należy podkreślić, iż przemiany te obecnie nasilają się także w Polsce, a to oznacza, że wzorem krajów wysoko rozwiniętych winny być podjęte natychmiastowe działania mające na celu wprowadzenie rozwiązań sprzyjających godzeniu ról zawodowych i pozazawodowych. W Strategii Rozwoju Polski 2020 jednym z zarysowanych priorytetowych kierunków interwencji publicznej jest zwiększenie aktywności zawodowej m.in. poprzez tworzenie rozwiązań umożliwiających i ułatwiających godzenie życia zawodowego⁷⁰. Należy mieć nadzieję, że te zapisy przerodzą się w działania praktyczne.

Bibliografia

- Anioł W., *Paradoksy globalizacji*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002.
- Balcerzak-Paradowska B., *Firma przyjazna rodzinie*, [w:] *Programy praca–życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003.

⁷⁰ *Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*, Załącznik do Uchwały nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r., „Monitor Polski” 22 listopada 2012, Warszawa, s. 78.

- Balcerzak-Paradowska B., *Praca i rodzina – dwie sfery życia człowieka*, [w:] *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Balcerzak-Paradowska B., *Rodzina i polityka rodzinna na przełomie wieków*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
- Bergmann M., *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego jako wyzwanie dla europejskiej polityki społecznej – przykład Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, [w:] *Aktywna polityka społeczna z perspektywy Europy socjalnej*, red. K. Piątek, A. Karwacki, Wyd. Edukacyjne Akapit, Toruń 2007.
- Borkowska S., *Ile pracy, ile życia poza nią*, [w:] *Programy praca–życie. Z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011.
- Borkowska S., *O równowagę między pracą i życiem*, [w:] *Programy praca–życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003.
- Borkowska S., *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2004.
- Borkowska S., *Programy praca–życie. Czy to się opłaca organizacjom?*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, 2.
- Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2010, 240.
- Borkowska S., *Społeczna odpowiedzialność organizacji a praca ludzka*, [w:] *Praca kluczem polityki społecznej*, red. J. Mazur, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007.
- Borkowska S., *Wyzwania wobec rynku pracy w Polsce*, [w:] *Aktywizująca polityka społeczna*, red. J. Orczyk, M. Żukowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Chirkowska-Smolak T., *Równowaga między pracą z życiem osobistym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, 1.
- Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczyk A., *Elastyczność w obszarze zatrudnienia – optyka pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, 5.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- EUROPA 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji, Bruksela 2010.
- Europejski pakt na rzecz równości płci (2011-2020)*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2011/C 155/02.
- Fredriksen-Goldsen K.I., Scharlach A.E., *Families and Work. New Directions in the Twenty-First Century*, Oxford University Press, New York-Oxford 2001.
- Gerzer-Sass A., Sass J., *Family skills as a potential source of innovative human resources development*, Deutsches Jugendinstitut, Munich 2002.
- Giddens A., *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Głogosz D., *Kierunki działań na rzecz godzenia obowiązków rodzinnych z obowiązkami zawodowymi – doświadczenia krajów zachodnich*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną*

- w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet, red. C. Sadowska-Snarska, Tchon Li, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Graniewska D., *Rodzina a praca zawodowa*, [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.
- Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 1985, 10.
- Greenhaus J.H., Collins K.M., Show J.D., *The relation between work–family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior” 2003, 63(3).
- Greenhaus J.H., Powell G.N., *When work and family are allies: A theory of work–family enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, 31.
- Harris L.A., Foster B., *The Drivers of Work–Life Balance: A Critical Review*, Proceedings of the 22nd Conference of the Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand February 6-8, Melbourne 2008.
- Jamka B., *Kierowanie karierami kobiet – problemy i perspektywy*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R., Snoek J.D., Rosenthal R.A., *Organizational Stress: studies in role conflict and ambiguity*, Wiley, New York 1964.
- Kotowska I.E., *Elastyczność i sprawność rynku pracy – możliwości łączenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi w Polsce*, [w:] *Elastyczność i sprawność rynku pracy*, red. E. Balcerowicz, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – Fundacja Naukowa, BRE Bank SA, Warszawa 2006.
- Kotowska I.E., *Rodzina a aktywizacja zawodowa*, Materiały z konferencji „Polska Rodzina – wyzwania, działania, perspektywy”, zorganizowanej przez Ministerstwo Polityki Społecznej, Ministerstwo Spraw Zagranicznych i Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie, 8 listopada 2004 r., Warszawa 2004.
- Kotowska I.E., *Uwagi o polityce łączenia pracy zawodowej i rodziny w kontekście nowej demografii Europy i zmian na rynku pracy*, [w:] *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Kotowska I.E., *Zmiany demograficzne a przyszły rynek pracy*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
- Kryńska E., *Globalizacja a rynek pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Kryńska E., *Popyt na pracę w Polsce – tendencje i perspektywy*, [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.
- Machol-Zajda L., *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, red. C. Sadowska-Snarska, Tchon Li, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Maniak G., *Wybrane aspekty internacjonalizacji rynku pracy towarzyszące globalizacji gospodarki*, [w:] *Wybory decyzyjnych podmiotów gospodarczych*, „Studia i Prace

- Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 3, Szczecin 2008.
- Michoń P., *Polityka państwa wobec aktywności zawodowej matek*, [w:] *Aktywizująca polityka społeczna*, red. J. Orczyk, M. Żukowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Orczyk J., *Państwo na rynku pracy – wybrane dylematy*, [w:] *Gospodarowanie pracą*, red. B. Urbaniak, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Orczyk J., *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Pavalko E.K., Henderson K.A., *Combining Care Work and Paid Work. Do Workplace Policies Make a Difference?*, „Research on Aging” 2006, 28.
- Polkowska D., *Work–life balance w nauce możliwy czy nie? Przykłady dobrych praktyk w wybranych uczelniach wyższych*, „Humanizacja Pracy” 2013, 4.
- Przegląd realizacji pekińskiej platformy działania: kobiety i gospodarka. Godzenie pracy z życiem rodzinnym jako warunek równego uczestnictwa w rynku pracy*, Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn, Luksemburg 2011.
- Rączaszek A., *Demograficzne problemy rynku pracy w wybranych krajach*, [w:] *Regionalne i lokalne rynki pracy. Od dysproporcji do spójności*, red. R.C. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2006.
- Sadowska-Snarska C., *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.
- Sadowska-Snarska C., *Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element działań na rzecz poprawy jakości zatrudnienia w Polsce*, [w:] *Rozwój regionalny. Podstawowe cele i wyzwania*, red. A.F. Bocian, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007.
- Sadowska-Snarska C., *Programy równowaga praca–życie–rodzina – instrumenty*, [w:] *Małżeństwo – etyka – ekonomia*, red. E. Ozorowski, R.C. Horodeński, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.
- Sadowska-Snarska C., *Rozwiązania wspierające równowagę między życiem zawodowym i osobistym*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Sadowska-Snarska C. (red.), *Uwarunkowania godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.
- Sadowska-Snarska C. (red.), *Work–Life Balance. Comparative study Finland – Poland – Spain*, Białystok School of Economics Press, Białystok 2007.
- Skowron-Mielnik B., *Zagrożenie ze strony elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy*, [w:] *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010-2015, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela 2010.
- Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo, Załącznik do Uchwały nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r., „Monitor Polski” 22 listopada 2012, Warszawa.

- Szukalski S.M., *Spoleczne problemy Europy w swietle regresu demograficznego i procesów migracyjnych*, [w:] *Gospodarka spoleczna w Europie*, red. E. Pancerek-Cybulska, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2008.
- Szylko-Skoczny M., *Polityka spoleczna wobec bezrobocia w Trzeciej Rzeczpospolitej*, Instytut Polityki Spolecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
- W trosce o prace. Raport o rozwoju spolecznym Polska 2004*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004.
- Większa równowaga między pracą a rodziną: ułatwienia godzenia życia zawodowego, prywatnego i rodzinnego*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2008.

Concept of work–life balance in the context of changes in economic and social sphere

Summary

Since the early 90s of the twentieth century research relating to combine work and private life, including family (*Work–Life Balance – WLB*) is devoted to the theory and practice more and more attention, especially in the context of the search for solutions to increase the activity, equal opportunities in the labor market or the overall improvement of the quality of work and life of workers.

The aim of the publication is to present the concept of work–life balance, against the background of ongoing changes in the economy and the social sphere, which cause certain consequences in the work area, and also have an impact on related causes of emerging difficulties in reconciling work and family life, and especially in sphere of family life.

AGNIESZKA LIPÍŃSKA-GROBELNY

Uniwersytet Łódzki, Łódź

Od konfliktu do równowagi, czyli ewolucja poglądów na relację między życiem zawodowym i pozazawodowym

Słowa kluczowe: konflikt praca–rodzina, konflikt rodzina–praca, pozytywne promieniowanie praca–rodzina, pozytywne promieniowanie rodzina–praca, równowaga między życiem osobistym i zawodowym

Key words: work–family conflict, family–work conflict, work–family positive spillover, family–work positive spillover, work life balance

Wprowadzenie

Frederick W. Taylor, Henry Ford i inni przedstawiciele naukowej organizacji pracy nawet nie przypuszczali, że rozwój techniki wprawdzie uwolni pracownika od tyranii pracy, ale równocześnie uczyni go niewolnikiem czasu. Współcześnie mówimy o elastycznym czasie pracy, jego deregulacji, elastycznej granicy wieku emerytalnego, odchodzeniu od tradycyjnego podziału czasu na pracę i odpoczynek, ale to właśnie czas staje się dobrem deficytowym i jedną z głównych przyczyn występowania lub braku równowagi między pracą i rodziną.

Celem tej publikacji jest przedstawienie, jak na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat zmieniały się poglądy na relacje zachodzące między najważniejszymi sferami naszego życia. Przez długi okres ten stosunek rozpatrywany był wyłącznie w kategoriach negatywnych, dlatego uwaga badaczy koncentrowała się na konflikcie, obciążeniu, przeładowaniu, niedopasowaniu czy negatywnym promieniowaniu. Druga perspektywa, oddziaływań pozytywnych, pojawiła się stosunkowo niedawno, akcentując wzajemne wzmacnianie ról, możliwość poprawy funkcjonowania w jednej dziedzinie dzięki podejmowaniu aktywności w innym

obszarze¹. W niniejszym opracowaniu zamierzam zaprezentować te dwa podejścia, stosunkowo rzadko omawiane równocześnie i jeszcze rzadziej jednocześnie badane.

A wszystko zaczęło się od konfliktu...

Za prekursorów problematyki konfliktu praca–rodzina uważa się J.H. Greenhousa i N.J. Beutella², którzy nawiązując do pionierskich badań nad stresem organizacyjnym R.L. Kahna³, przenieśli pojęcie konfliktu ról na grunt relacji między życiem osobistym i zawodowym. Ich zdaniem konflikt praca–rodzina oznacza niespójne wymagania w pracy i w domu, które w efekcie mogą prowadzić do utrudnionego wykonywania jednej roli przez zaangażowanie w drugą rolę. Do jego opisu badacze używają trzech wymiarów: poświęcanej ilości czasu, wymiaru napięcia oraz wymiaru zachowań związanych z daną rolą. Konflikt czasu dotyczy zarówno:

(a) presji czasu wywołanej przez fizyczne zaangażowanie w pełnienie jednej roli kosztem drugiej, jak i

(b) presji związanej z zaangażowaniem psychicznym, kiedy jednostka realizując drugą rolę, myślami błądzi wokół spraw związanych z pierwszą.

Konflikt napięć odnosi się do sytuacji, w której stres, podenerwowanie doświadczane podczas realizowania jednej z ról utrudnia efektywne funkcjonowanie w drugiej roli. Natomiast konflikt zachowań jest opisywany jako brak zgodności stylów postępowania w poszczególnych rolach.

J.H. Greenhaus i N.J. Beutell⁴ w swoim artykule *Sources of conflict between work and family roles* poddają wprawdzie analizie źródła negatywnego oddziaływania tak pracy, jak i domu, ale cały ich wywód prowadzony jest z perspektywy wyłącznie wpływu pracy na funkcjonowanie w rodzinie. Dopiero M.R. Frone, M. Russell i M.L. Cooper⁵ stwierdzili, że omawiane zjawisko ma dwustronny charakter oraz że te dwa kierunki wpływu należy traktować jako niezależne konstrukty. Kiedy wymagania w pracy komplikują udział w życiu rodzinnym, mamy do czynienia z konfliktem praca–rodzina (P–R), natomiast kiedy obowiązki

¹ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When work and family are allies: a theory of work–family enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, 31, s. 72-92.

² J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 1985, 10, s. 76-88.

³ R.L. Kahn, D.M. Wolfe, R. Quinn, J.D. Snoek, R.A. Rosenthal, *Organizational stress*, Wiley, New York 1964.

⁴ J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of conflict...*, s. 76-88.

⁵ M.R. Frone, M. Russell, M.L. Cooper, *Antecedents and outcomes of work–family conflict: Testing model of the work–family interface*, „Journal of Applied Psychology” 1992, 77, s. 65-78.

rodzinne utrudniają funkcjonowanie zawodowe – z konfliktem rodzina–praca (R–P). Mimo że konflikty P–R i R–P pozostają ze sobą w związku, niemniej ich skutki powinny być badane oddzielnie, ponieważ istnieje założenie, że każdy z konfliktów może wywoływać charakterystyczne dla siebie konsekwencje⁶.

Kiedy dochodzi do konfliktu między pracą a rodziną lub rodziną a pracą?

Pierwsza koncepcja, ważna dla podejścia akcentującego konflikt ról, odnosi się do modelu zachowania zasobów S. Hobfolla⁷. W świetle tej teorii ludzie dysponują ograniczoną liczbą środków, które ochraniają, zachowują i pomnażają. Tymi „bogactwami” są: a) zasoby osobiste, na przykład poczucie własnej skuteczności, umiejętności interpersonalne, cechy osobowości; b) zasoby energetyczne, takie jak pieniądze, wiedza, c) zasoby stanu, czyli udane małżeństwo, stała posada, staż pracy, zdrowie; oraz d) zasoby materialne, na przykład mieszkanie, samochód. Pełnienie ról zawodowych i rodzinnych może prowadzić do zakłócenia równowagi w wymianie zasobów między osobą a otoczeniem, czyli stresem, u podstaw którego występuje groźba utraty lub faktyczna utrata zasobów, ewentualnie brak wzrostu mimo poczynionych inwestycji. Zakłada się, że jednostka, pełniąc role zawodowe lub rodzinne, będzie musiała zaangażować swoje zasoby (np. osobiste, energetyczne), po to aby uzyskać inne środki (np. stanu, materialne) ważne z perspektywy osiągania celów, podejmując decyzję o ich alokacji. W związku z tym praca lub funkcjonowanie w rodzinie może prowadzić do utraty lub pomniejszenia zasobów, czyli konfliktu na linii praca–rodzina ewentualnie konfliktu rodzina–praca.

Kolejna teoria często aplikowana w badaniach nad konfliktem praca–rodzina dotyczy modelu wymagań–kontroli R. Karaska⁸. Wyniki uzyskane przez M.R. Frone’a, J.K. Yardleya i K.S. Markel⁹, J.G. Grzywacza i A.B. Butlera¹⁰, jak i J.G. Grzywacza i N.E. Marks¹¹ potwierdziły, że wysoki poziom wymagań w pracy współwystępuje z wysokim poziomem konfliktu praca–rodzina, natomiast

⁶ A. Zalewska, *Konflikt praca–rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 402-418.

⁷ S. Hobfoll, *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*, „*American Psychologist*” 1989, 44, s. 513-524.

⁸ R. Karasek, *Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job redesign*, „*Administrative Science Quarterly*” 1979, 24, s. 285-307.

⁹ M.R. Frone, J.K. Yardley, K.S. Markel, *Antecedents and testing an integrative model of work–family interface*, „*Journal of Vocational Behavior*” 1997, 50, s. 145-167.

¹⁰ J.G. Grzywacz, A.B. Butler, *The impact of job characteristics on work and family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct*, „*Journal of Occupational Health Psychology*” 2005, 10, s. 97-109.

¹¹ J.G. Grzywacz, N.F. Marks, *Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family*, „*Journal of Occupational Health Psychology*” 2000, 5, s. 111-126.

wysoki poziom kontroli – z niskim natężeniem konfliktu¹²⁻¹³. W koncepcji R. Karaska najważniejsze miejsce zajmują wymagania w pracy i posiadany zakres kontroli, zwany również swobodą podejmowania decyzji. Największy poziom stresu występuje w sytuacji postawienia przed pracownikiem trudnych zadań bez możliwości wpływu na ich realizację, co może prowadzić do konfliktu, w tym przypadku między rolami zawodowymi i rodzinnymi. Natomiast kiedy wymagania w pracy i swoboda działania są utrzymane na wysokim poziomie, sprzyja to aktywnej pracy, rozwojowi osobistemu, uczeniu się i ukierunkowaniu na cel, czyli może wzmacniać równowagę praca–rodzina. R. Karasek pisał jeszcze o sytuacji: a) niskich wymagań i małego zakresu kontroli, która raczej hamuje podejmowanie jakichkolwiek ról oraz b) niskich wymagań i dużego zakresu kontroli, niemającej znaczenia dla istoty konfliktu między rolami. Opisany model wymagań–kontroli J.V. Johnson i E.M. Hall¹⁴ rozszerzyli o wymiar wsparcia społecznego, które ich zdaniem łagodzi skutki napięcia psychologicznego. Za najbardziej stresujące warunki pracy (tzw. izonapięcie) uznali wysoki poziom wymagań, małą swobodę w podejmowaniu decyzji oraz brak wsparcia społecznego. Wsparcie posiada bardzo duże znaczenie w kształtowaniu więzi i poczucia bliskości w związku. Biorąc pod uwagę, że każdy związek narażony jest na szereg stresorów o charakterze sytuacyjnym, jak i rozwojowym, otrzymywanie i dawanie wsparcia stanowi ochronę przed konfliktem praca–rodzina, a także konfliktem rodzina–praca¹⁵.

W tradycyjnej ideologii roli płci relacje między życiem osobistym i zawodowym rozpatrywane są wyłącznie w kategoriach negatywnych, ale już w ideologii rozszerzonej oraz w ujęciu systemowym podkreśla się korzyści wynikające z realizowania wielu ról. O tej pozytywnej perspektywie będę pisała w dalszej części artykułu.

Pozytywne promieniowanie i równowaga, czyli jaśniejsza strona relacji między pracą a życiem zawodowym i pozazawodowym

O ile negatywne oddziaływanie między rozpatrywanymi rolami posiada już ukonstytuowaną pozycję terminologiczno-koncepcyjną, o tyle pozytywny wpływ między pracą a rodziną wciąż stanowi obszar poszukiwań i rozbieżności, również

¹² J.G. Grzywacz, A.B. Butler, *The impact of job characteristics on work...*

¹³ J.G. Grzywacz, N.F. Marks, *Reconceptualizing the work–family interface...*, s. 111-126.

¹⁴ J.V. Johnson, E.M. Hall, *Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study random sample of the Swedish working population*, „American Journal of Public Health” 1988, 78, s. 1336-1342.

¹⁵ T. Rostowska, *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Wyd. Impuls, Kraków 2009.

definicyjnych. W literaturze przedmiotu można spotkać takie określenia, jak: pozytywne promieniowanie¹⁶, facylitacja¹⁷, wzmocnienie¹⁸, wzbogacanie¹⁹, przenikanie²⁰. Terminy te często stosowane są zamiennie, ale zdaniem D.S. Carlsona, K.M. Kacmara, J.H. Wayne'a i J.G. Grzywacza²¹, każde z powyższych pojęć kładzie akcent na inny aspekt pozytywnego wpływu mnogości ról. Wzmocnienie dotyczy nabywania zasobów i doświadczeń, które mają duży udział w radzeniu sobie z trudnościami codziennego życia. Pozytywne promieniowanie, przenikanie wskazuje na nastrój, wartości, zachowania i umiejętności ważne dla transferu między pracą i rodziną lub rodziną i pracą w celu zaspokojenia potrzeb tych sfer. Wzbogacanie odnosi się do indywidualnej oceny, ponieważ realizowanie danej roli może być źródłem wielu cennych korzyści poznawczych i emocjonalnych dla drugiej roli. Natomiast facylitacja oznacza ułatwienie w sprośowaniu wymaganiom w określonej dziedzinie funkcjonowania, dzięki udziałowi w innym obszarze.

Jeszcze więcej wątpliwości wzbudza termin równowagi między życiem zawodowym i pozazawodowym. D. Clutterbuck²² definiuje równowagę jako: „stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami, dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia”. Czy to oznacza, że równowaga między pracą i domem odnosi się do braku konfliktu między tymi sferami? Według D. Clutterbucka powyższe relacje są zdecydowanie bardziej skomplikowane, opisuje on bowiem pięć stanów, odnoszących się do współdziałania życia zawodowego i pozazawodowego:

- a) egzystencję, czyli stan ciągłej pracy przy braku zasobów gotowych do zainwestowania w inne sfery życia;
- b) konflikt, kiedy jedna część życia nadmiernie, a nawet dysfunkcjonalnie wkracza w drugą;
- c) integrację, która opisuje sytuację większego lub mniejszego godzenia różnych aspektów życia;

¹⁶ A.C. Crouter, *Spillover from family to work: the neglected side of the work-family interface*, „Human Relations” 1984, 37, s. 425-442.

¹⁷ J.G. Grzywacz, *Work-family spillover and health during midlife: is managing conflict everything?* „American Journal of Health Promotion” 2000, 14, s. 236-243.

¹⁸ S.D. Sieber, *Toward a theory of role accumulation*, „American Sociological Review” 1974, 39, s. 567-578.

¹⁹ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When work and family are allies...*, s. 72-92.

²⁰ B. Lachowska, *Wzajemne oddziaływania pracy i rodziny – perspektywa konfliktu i facylitacji (raport z badań pilotażowych)*, [w:] *Rodzina i praca...*, s. 431-444.

²¹ D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.H. Wayne, J.G. Grzywacz, *Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, 68, s. 131-164.

²² D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 26.

- d) beczynność, czyli przymusową (wskutek np. inwalidztwa) lub dobrowolną niechęć angażowania się w pracę;
- e) hedonizm, który oznacza brak potrzeby pracy i poświęcanie całej energii zabawie.

Dopiero stan integracji świadczy o zachowaniu równowagi między życiem osobistym i zawodowym.

Z kolei dla P. Voydanoff²³ równowaga pozostaje w związku z jakością realizowania ról zawodowych oraz rodzinnych i odnosi się do oceny stopnia, w jakim zasoby pracy sprzyjają zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań rodziny, z kolei zasoby rodziny wspierają funkcjonowanie w obszarze pracy. Nieco inny sposób definiowania równowagi reprezentują J.G. Grzywacz i B.L. Bass²⁴, nazywając ją dopasowaniem praca–rodzina i wyrażając w terminach konfliktu oraz facylitacji między życiem osobistym i zawodowym. O równowadze, ich zdaniem, można mówić w sytuacji, gdy facylitacja eliminuje doświadczenia związane z konfliktem lub gdy zakres facylitacji tworzy warunki, w których tolerowany jest konflikt praca–rodzina lub rodzina–praca. Zbliżony punkt widzenia prezentuje M.R. Frone²⁵, który przedstawia dwa wymiary niezbędne do opisanego terminu: 1) kierunek wpływu (praca wpływa na rodzinę oraz rodzina oddziałuje na pracę), a także 2) rodzaj efektu (negatywne promieniowanie i pozytywne promieniowanie). Uwzględnienie tych dymensji pozwala spojrzeć na zagadnienie równowagi z dwóch perspektyw, po pierwsze – równowagi praca–rodzina, będącej wypadkową wysokiego poziomu pozytywnego promieniowania praca–rodzina (P–R) i niskiego negatywnego promieniowaniem praca–rodzina (P–R) oraz, po drugie – równowagi rodzina–praca, która stanowi wynik wysokiego natężenia pozytywnego promieniowanie rodzina–praca (R–P) oraz niskiego negatywnego promieniowania między tymi obszarami. Tym sposobem problematyka relacji między pracą i rodziną powinna być analizowana w czterech kategoriach²⁶⁻²⁷:

- 1) konfliktu i negatywnego promieniowania praca–rodzina (P–R),
- 2) konfliktu i negatywnego promieniowania rodzina–praca (R–P),
- 3) pozytywnego promieniowania praca–rodzina (P–R) i równowagi praca–rodzina (P–R),

²³ P. Voydanoff, *Toward a conceptualization of perceived work–family fit and balance: A demands and resources approach*, „Journal of Marriage and Family” 2005, 67, s. 822-836.

²⁴ J.G. Grzywacz, B.L. Bass, *Work, family, and mental health: testing different models of work–family fit*, „Journal of Marriage and Family” 2003, 65, s. 248-262.

²⁵ M.R. Frone, *Work–family balance*, [w:] *Handbook of occupational health psychology*, red. J.C. Quick, L.E. Tetrick, American Psychological Association, Washington DC 2003, s. 143-162.

²⁶ J.G. Grzywacz, B.L. Bass, *Work, family, and mental health...*, s. 248-262.

²⁷ A. Lipińska-Grobelny, *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

4) pozytywnego promieniowania rodzina–praca (R–P) i równowagi rodzina–praca (R–P).

W przypadku pozytywnego oddziaływania między rolami zawodowymi i rodzinnymi, ważną podstawę teoretyczną stanowią dwie koncepcje, teoria akumulacji ról S.D. Siebera²⁸ oraz koncepcja prężności rodzinnej J. Patterson²⁹. Najcenniejsze założenie w teorii akumulacji ról dotyczy korzystnych efektów mnogości ról, które przewyższają towarzyszący temu stres, związany z obowiązkami i wymaganiami. Osoba doświadcza równowagi między życiem osobistym i zawodowym, gdy posiada kontrolę nad tym, kiedy, gdzie i w jakim stopniu angażuje swój czas i energię między pracą a domem, aby być pewną pozytywnego transferu między rolami. S.D. Sieber wymienia cztery kategorie nagród wynikające z akumulacji ról:

- a) przywileje roli,
- b) ogólne poczucie bezpieczeństwa,
- c) zasoby wzmocnienia statusu i realizowania roli, oraz
- d) wzbogacanie osobowości.

Wielość ról prowadzi do wzrostu wszystkich czterech rodzajów gratyfikacji dzięki mechanizmowi promieniowania (pozytywnego transferu zasobów z jednej roli do drugiej) lub kompensacji, który pozwala na równoważenie negatywnych doświadczeń jednej roli pozytywnymi doświadczeniami kolejnej.

Druga koncepcja, prężności rodzinnej J. Patterson³⁰, nawiązuje do transakcyjnego ujęcia stresu R.S. Lazarusa³¹ oraz podejścia salutogenetycznego A. Antonovsky'ego³². Autorka przyjmuje, że rodzina aktywnie angażuje się w zachowanie równowagi między wymaganiami systemu rodzinnego a jego możliwościami. Na wymagania składają się zarówno stresory trwałe, jak również problemy dnia codziennego, czyli stresory epizodyczne. Natomiast możliwości systemu rodzinnego dotyczą zasobów oraz zachowań, czyli co rodzina posiada i co robi. Zarówno wymagania, jak i możliwości mogą pojawiać się i być analizowane na trzech różnych poziomach ekosystemu: 1) indywidualnego członka rodziny, 2) ogólnie rodziny i 3) społeczeństwa. Ważnym pojęciem w modelu J. Patterson jest prężność rodzinna, którą badaczka definiuje jako proces dynamicznej i pozytywnej adaptacji oraz funkcjonowania rodziny w warunkach kryzysu lub przeciwności losu. Ponadto istotne miejsce w tym modelu zajmuje znaczenie, które rodzina przypisuje: 1) ocenie

²⁸ S.D. Sieber, *Toward a theory of role accumulation*, s. 567-578.

²⁹ J. Patterson, *Integrating family resilience and family stress theory*, „Journal of Marriage and Family” 2002, 64, s. 349-360.

³⁰ Ibidem.

³¹ R.S. Lazarus, *Stress and coping paradigm*, [w:] *Competence in coping during adulthood*, red. L.A. Bond, J.C. Rosen, University Press of New England, Hanover 1980, s. 28-74.

³² A. Antonovsky, *Unraveling the mystery of health*, Jossey-Bass, San Francisco 1987.

wymagań (ocena pierwotna) i możliwości rodziny (ocena wtórna), 2) jej poczuciu tożsamości oraz 3) percepcji jej relacji z otoczeniem. „Znaczenie” modyfikuje zakres postrzeganego, a w konsekwencji doświadczanego zagrożenia oraz ocenę umiejętności radzenia sobie z nim. Kiedy poziom wymagań zdaje się przekraczać możliwości systemu rodzinnego, mówi się o kryzysie, konflikcie między rolami. Kiedy jednak możliwości wygrywiają z wymaganiami, mamy do czynienia z pozytywnym promieniowaniem.

Przedstawione podejścia odgrywają ważną rolę w definiowaniu i opisywaniu pozytywnej relacji między życiem osobistym i zawodowym, ponieważ uwzględniają w pewnym uproszczeniu dwie sytuacje, kiedy promieniowanie pozytywne między pracą i rodziną oraz rodziną i pracą eliminuje doświadczanie konfliktu (np. podejmowanie dodatkowego zatrudnienia może wynikać z chęci rozwoju osobistego i posiadania większej swobody finansowej) lub kiedy pozytywne promieniowanie stwarza warunki, w którym doświadczanie konfliktu między rolami jest tolerowane³³. Poniżej przedstawię przyczyny i skutki dwóch opisanych podejść do zagadnienia współdziałania pracy i rodziny.

Przyczyny i skutki konfliktu, pozytywnego promieniowania oraz równowagi między życiem zawodowym i pozazawodowym

Większość ludzi jest w stanie realizować wiele ról równocześnie. Każda z nich wiąże się z określonymi oczekiwaniami i wymaganiami. Niemniej pojawiają się sytuacje, kiedy role, w tym przypadku zawodowe i rodzinne, mogą (lub nie) pozostawać w konflikcie. Ogólnie uznaje się, że osoby aktywne zawodowo, pracujące, będące w związku i mające dziecko stanowią grupę ryzyka częstszego występowania zakłóceń między wzmiankowanymi rolami³⁴⁻³⁵.

Sposób i dokładność wypełniania ról społecznych zależy od szeregu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. W 2000 roku J.G. Grzywacz i N.F. Marks³⁶ przeprowadzili testy z udziałem 948 kobiet i 1038 mężczyzn w wieku 25-62 lata. Sformułowane przez nich wnioski mają bardzo duże znaczenie dla prezentowanej problematyki. Wymiarami istotnymi dla równoważenia ról są: ekstrawersja, neurotyczność, ale także wiek osoby badanej i wykształcenie. Wysoki poziom eks-

³³ J.G. Grzywacz, B.L. Bass, *Work, family, and mental health...*, s. 248-262.

³⁴ M.R. Frone, M. Russell, M.L. Cooper, *Antecedents and outcomes of work-family conflict...*, s. 65-78.

³⁵ A. Zalewska, *Konflikty „praca-rodzina” oraz ich źródła i skutki w zależności od płci i posiadania dzieci*, [w:] *Kobiecość w obliczu zmian*, red. A. Chybicka, B. Pastwa-Wojciechowska, Wyd. Impuls, Kraków 2009, s. 101-123.

³⁶ J.G. Grzywacz, N.F. Marks, *Reconceptualizing the work-family interface...*, s. 111-126.

trawersji u kobiet i mężczyzn sprzyja pozytywnemu promieniowaniu między pracą i domem oraz domem i pracą, zaś niski stanowi barierę w konflikcie. Wysoki poziom neurotyczności jest także zaliczany do wspólnych barier nasilających konflikty P–R i R–P. Dobrze wykształcone kobiety częściej doświadczają konfliktu P–R, prawdopodobnie z racji niskiego poczucia autonomii w pracy i mniejszych możliwości wykorzystania swoich umiejętności. Z kolei dobrze wykształceni mężczyźni częściej odczuwają konflikt R–P, możliwe, że z powodu niskiej oceny wsparcia ze strony partnerki. Im osoba jest starsza, tym słabszego doznaje konfliktu R–P. Co więcej, dojrzały wiek kobiet idzie w parze z pozytywnym promieniowaniem P–R, zaś młody wiek mężczyzn ze wzbogaceniem roli R–P.

Niewątpliwie ważna w procesie kształtowania równowagi między analizowanymi sferami jest płeć partnerów związku. Z badań wynika, że u kobiet występuje silniejszy transfer pozytywny i negatywny z domu do pracy, natomiast u mężczyzn pojawia się silniejsze oddziaływanie pracy na dom. T. Rostowska³⁷ ten rodzaj różnicowania tłumaczy nie tylko nabytymi doświadczeniami, ale również oczekiwaniami i możliwościami zaangażowania się w pracę i w małżeństwo. Mężczyźni łatwiej utrzymują prymat ról zawodowych nad rodzinnymi, a od kobiet z kolei oczekuje się większej identyfikacji z rodziną i z małżeństwem.

W przypadku uwarunkowań zewnętrznych J.G. Grzywacz i N.F. Marks³⁸ wskazali na szereg czynników po stronie pracy i rodziny. Spośród wymagań w rodzinie za główne źródło konfliktu uznaje się: a) posiadanie partnera (u mężczyzn nasila konflikt P–R), b) posiadanie dzieci (u kobiet i mężczyzn nasila konflikt R–P), c) wsparcie małżonka/małżonki, które osłabia konflikt R–P u obu płci, natomiast w konflikcie P–R wsparcie posiada istotne znaczenie tylko dla mężczyzn. Ponadto niezgoda w rodzinie (d) i krytyka (e) zwiększają konflikt P–R oraz R–P zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn. W przypadku zasobów sprzyjających pozytywnemu promieniowaniu oraz równowadze między rodziną i pracą ponownie wymienia się: posiadanie partnera (a), wsparcie małżonka (b) i rodziny (c), niski poziom niezgody (d) ważny dla mężczyzn i niski poziom krytyki (e) ważny dla kobiet. Wynika z tego, że dany czynnik, np. obecność partnera, może być równocześnie barierą, jak i zasobem w zależności od sposobu pełnienia tej roli, a różne wymagania rodziny mają większe znaczenie dla konfliktu i pozytywnego promieniowania na linii rodzina–praca w porównaniu z drugim kierunkiem przepływu – z pracy na grunt rodzinny.

Uwzględniając dalej określone wymagania pracy, doświadczanie konfliktu pozostaje w ścisłym związku z liczbą godzin pracy (zwiększa konflikt P–R u kobiet i u mężczyzn oraz konflikt R–P tylko u kobiet, które częściej zajmują się domem,

³⁷ T. Rostowska, *Małżeństwo, rodzina, praca...*

³⁸ J.G. Grzywacz, N.F. Marks, *Reconceptualizing the work–family interface...*, s. 111-126.

co może stanowić dla nich utrudnienie w realizowaniu obowiązków zawodowych). Oprócz tego konflikt P–R i R–P ulega nasileniu pod wpływem presji i słabego wsparcia ze strony pracowników oraz małej swobody w podejmowaniu decyzji (małej autonomii). Duże wsparcie stanowi przeciwagę dla wysokich wymagań oraz małej autonomii i wzmacnia pozytywne dwustronne promieniowanie między życiem zawodowym i osobistym. Poczucie autonomii jest także cennym nabytkiem dla wzbogacania ról wśród kobiet i mężczyzn. Wszystkie analizowane przez J.G. Grzywacza i N.F. Marks wymagania pracy, takie jak: autonomia, wymagania, wsparcie pracowników, presja posiadają na tyle uniwersalny charakter, że nie można sformułować wniosku o ich większym znaczeniu dla relacji pracarodzina, ponieważ odgrywają one ważną rolę i w sferze zawodowej, i w sferze pozazawodowej, będąc odpowiednio barierą lub zasobem.

Jeżeli chodzi o skutki opisywanego konfliktu, pozytywnego promieniowania oraz równowagi między życiem osobistym i zawodowym, to można rozpatrywać je (przynajmniej w odniesieniu do konfliktu) w czterech wymiarach: behawioralnym, psychologicznym, zdrowotnym i społecznym³⁹. Behawioralne konsekwencje konfliktu odnoszą się do trudności w zarządzaniu własnym czasem. Może to prowadzić do zmian w przyzwyczajeniach żywieniowych, rozwijania nałogów (np. palenie papierosów, picie alkoholu), za pomocą których rozładowywane jest napięcie, rezygnacji z zawierania związków małżeńskich, posiadania dzieci, rezygnacji z czasu wolnego na rzecz pracy, ale również może to skutkować nasiloną intencją odchodzenia z pracy. W tym ostatnim przypadku ta tendencja zależy nie tylko od siły konfliktu P–R, ale również od poziomu zaangażowania w pracę oraz ich wzajemnej interakcji. Im silniejszy jest konflikt P–R i im słabsze jest zaangażowanie w pracę, tym silniejsza występuje intencja porzucania pracy. U osób zaangażowanych w pracę wzrost konfliktu R–P powoduje z kolei, że osoba „ucieka w pracę” od kłopotów w rodzinie, czyli intencja porzucania pracy staje się słabsza⁴⁰. Druga grupa skutków to już psychologiczne następstwa konfliktu. Dotyczą one doświadczania silniejszego stresu, co może oznaczać mniejsze zadowolenie z małżeństwa, słabsze zadowolenie z pracy oraz mniejsze zadowolenie z całego życia. Konflikty P–R i R–P są także dodatkowo powiązane z lękiem i zaburzeniami nastroju. Szczególną rolę odgrywa konflikt R–P, w głównej mierze odpowiedzialny za zaburzenia nastroju oraz zaburzenia lękowe⁴¹. Zdaniem M.R. Frone’a⁴² odpo-

³⁹ I. Janicka, *Konflikt w relacji rodzina–praca a jakość życia jednostki*, [w:] *Rodzina i praca...*, s. 419-430.

⁴⁰ J.H. Greenhaus, S. Parasuraman, K.M. Collins, *Career involvement and family involvement as moderators of relationship between work–family conflict and withdrawal from profession*, „*Journal of Occupational Health Psychology*” 2001, 6, s. 91-100.

⁴¹ M.R. Frone, *Work–family conflict and employee psychiatric disorders: The national research and diagnosis*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000.

⁴² Ibidem.

wiedzi należy szukać w źródłach samych konfliktów. Konflikt P–R częściej jest przypisywany organizacji pracy lub pracodawcy, konflikt R–P odnosi się już do osoby, która w swojej ocenie nie potrafi skutecznie kierować życiem rodzinnym. W efekcie zagraża to jej zdrowiu psychicznemu, podwyższając lęk i zaburzając nastrój. Trzecią i czwartą grupę skutków konfliktu stanowią choroby psychosomatyczne, wynikające ze stresu, typu choroby układu krążenia, choroby układu pokarmowego (skutki zdrowotne), ale również konflikty między jednostką a społecznością (skutki społeczne)⁴³. Przeciążenie rolami zmusza osobę do rezygnowania z ról powiązanych z aktywnością dobrowolną. W ten sposób jednostka pozbawia siebie wsparcia społecznego (brak znajomych i przyjaciół), pogarsza się jej dobrostan fizyczny i psychiczny z powodu rezygnacji z wypoczynku, aktywności fizycznej czy zróżnicowanej aktywności społecznej.

Jakie są natomiast konsekwencje pozytywnego promieniowania i równowagi między rolami? L.A. McNall, J.M. Nicklin i A.D. Masuda⁴⁴ przeprowadzili metaanalizę badań poświęconych pozytywnemu wpływowi ról zawodowych i rodzinnych, wyróżniając trzy kategorie konsekwencji: związane z pracą, nie dotyczące pracy oraz związane ze zdrowiem. Badacze uwzględnili 46 projektów badawczych. Pierwsza grupa rezultatów dotyczy pozytywnego wpływu promieniowania i równowagi na satysfakcję z pracy oraz emocjonalne zaangażowanie w pracę. Równocześnie powyższe zmienne nie pozostają w bezpośredniej relacji z intencją odchodzenia z organizacji. O ile pozytywne promieniowanie kształtuje poziom zadowolenia z rodziny, o tyle nie przekłada się na poziom zadowolenia z życia (druga grupa skutków). Rezultaty odnoszące się do zdrowia fizycznego i psychicznego pozostają pod wpływem tak pozytywnego promieniowania P–R, jak i pozytywnego promieniowania R–P. Cytowani autorzy pokusili się o sformułowanie wniosku, że realizowanie jednej roli poprawia funkcjonowanie w drugiej roli oraz że pozytywne promieniowanie P–R w większym stopniu oddziałuje na rezultaty związane z pracą, natomiast pozytywne promieniowanie R–P na wyniki niepowiązane z pracą.

Zakończenie

Organizacje inwestują czas, pieniądze, energię w promowanie zasad integracji ról zawodowych i rodzinnych z bardzo różnych powodów. O ile firmy amerykańskie wprowadzają te programy, by zyskać przewagę konkurencyjną, o tyle w krajach Unii Europejskiej jest to kwestia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

⁴³ I. Janicka, *Konflikt w relacji rodzina–praca...*

⁴⁴ L.A. McNall, J.M. Nicklin, A.D. Masuda, *A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment*, „Journal of Business and Psychology” 2010, 25(3), s. 381-396.

Oczywiście wymienione cele nie tylko się nie wykluczają, ale zdecydowanie uzupełniają. W związku z tym firmy podejmują różne przedsięwzięcia, poprawiające pozytywne promieniowanie i równowagę między życiem osobistym i zawodowym. Są to działania tak na poziomie pracownika (np. tworzenie atrakcyjnych warunków pracy), jak i na poziomie organizacji (np. wprowadzanie konkretnych rozwiązań w zakresie czasu pracy i jego kontroli) oraz na poziomie całego społeczeństwa (np. świadczenie pomocy przy opiece nad dziećmi czy niesamodzielnymi członkami rodziny).

Jednym z praktycznych sposobów osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym i pozazawodowym jest przyjęcie do wiadomości, że te dwie sfery są dla człowieka niezwykle ważne, a wiele wartości i innych zasobów może przechodzić z jednego obszaru do drugiego. Musimy jednak mieć świadomość, że relacje praca–dom są na tyle złożone, że nie zawsze udaje się te cele osiągnąć. D. Clutterbuck⁴⁵ używa nawet takiego porównania, że z osiągnięciem równowagi jest jak z próbą poradzenia sobie z buntem nastoletnich dzieci czy powstrzymaniem procesu starzenia się...

Bibliografia

- Antonovsky A., *Unraveling the mystery of health*, Jossey-Bass, San Francisco 1987.
- Carlson D.S., Kacmar K.M., Wayne J.H., Grzywacz J.G., *Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, 68.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Crouter A.C., *Spillover from family to work: the neglected side of the work–family interface*, „Human Relations” 1984, 37.
- Frone M.R., *Work–family conflict and employee psychiatric disorders: The national research and diagnosis*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000.
- Frone M.R., *Work–family balance*, [w:] *Handbook of occupational health psychology*, red. J.C. Quick, L.E. Tetrick, American Psychological Association, Washington DC 2003.
- Frone M.R., Russell M., Cooper M.L., *Antecedents and outcomes of work–family conflict: Testing model of the work–family interface*, „Journal of Applied Psychology” 1992, 77.
- Frone M.R., Yardley J.K., Markel K.S., *Antecedents and testing an integrative model of work–family interface*, „Journal of Vocational Behavior” 1997, 50.
- Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 1985, 5.
- Greenhaus J.H., Parasuraman S., Collins K.M., *Career involvement and family involvement as moderators of relationship between work–family conflict and withdrawal from profession*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2001, 6.

⁴⁵ D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym...*

- Greenhaus J.H., Powell G.N., *When work and family are allies: a theory of work–family enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, 31.
- Grzywacz J.G., *Work–family spillover and health during midlife: is managing conflict everything?* „American Journal of Health Promotion” 2000, 14.
- Grzywacz J.G., Bass B.L., *Work, family, and mental health: testing different models of work–family fit*, „Journal of Marriage and Family” 2003, 65.
- Grzywacz J.G., Butler A.B., *The impact of job characteristics on work and family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2005, 10.
- Grzywacz J.G., Marks N.F., *Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2000, 5.
- Hobfoll S., *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*, „American Psychologist” 1989, 44.
- Janicka I., *Konflikt w relacji rodzina–praca a jakość życia jednostki*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Johnson J.V., Hall E.M., *Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study random sample of the Swedish working population*, „American Journal Of Public Health” 1988, 78.
- Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R., Snoek J.D., Rosenthal R.A., *Organizational stress*, Wiley, New York 1964.
- Karasek R., *Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job redesign*, „Administrative Science Quarterly” 1979, 24.
- Lachowska B., *Praca i rodzina. Konflikt czy synergia?* Wyd. KUL, Lublin 2012.
- Lachowska B., *Wzajemne oddziaływania pracy i rodziny – perspektywa konfliktu i facylitacji (raport z badań pilotażowych)*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Lazarus R.S., *Stress and coping paradigm*, [w:] *Competence in coping during adulthood*, red. L.A. Bond, J.C. Rosen, University Press of New England, Hanover 1980.
- Lipińska-Grobelny A., *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- McNall L.A., Nicklin J.M., Masuda A.D., *A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment*, „Journal of Business and Psychology” 2010, 25(3).
- Patterson J., *Integrating family resilience and family stress theory*, „Journal of Marriage and Family” 2002, 64.
- Rostowska T., *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Wyd. Impuls, Kraków 2009.
- Siebert S.D., *Toward a theory of role accumulation*, „American Sociological Review” 1974, 39.
- Voydanoff, P., *Toward a conceptualization of perceived work–family fit and balance: A demands and resources approach*, „Journal of Marriage and Family” 2005, 67.
- Zalewska A., *Konflikt praca–rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

Zalewska A., *Konflikty „praca–rodzina” oraz ich źródła i skutki w zależności od płci i posiadania dzieci*, [w:] *Kobiecość w obliczu zmian*, red. A. Chybicka, B. Pastwa-Wojciechowska, Wyd. Impuls, Kraków 2009.

From conflict to balance that is the evolution of outlooks on the relationship between work life and family life

Summary

The issue of the relationship between work and family is an area of interest of many researchers from different scientific disciplines. The purpose of this publication is to present how views on work–family conflict changed and what are the current trends in the use of its operationalization. The author in the individual sections will review approaches, starting with the negative recognition, which is dominated by the belief that between these spheres there is only ‘war’, then the positive recognition that emphasizes the positive relationships and balance.

MAŁGORZATA GOTOWSKA

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy, Bydgoszcz

Work Life Balance w modelu równowagi życia (bytu)

Słowa kluczowe: poziom życia, jakość życia, model równowagi życia (bytu), równowaga praca–życie

Key words: standard of living, quality of life, equilibrium of life (being), Work Life Balance

Wprowadzenie

Obecnie poziom i jakość życia ludzi to dwie najczęściej wymieniane kategorie badawcze w aspekcie ekonomicznym i społecznym. Uważane są za priorytetowe elementy w wielu strategicznych działaniach Unii Europejskiej, co wynika z dużego zróżnicowania w poziomie i jakości życia ludzi w krajach UE i ich poszczególnych regionach. Podejmowane inicjatywy mają na celu wyrównywanie tych różnic.

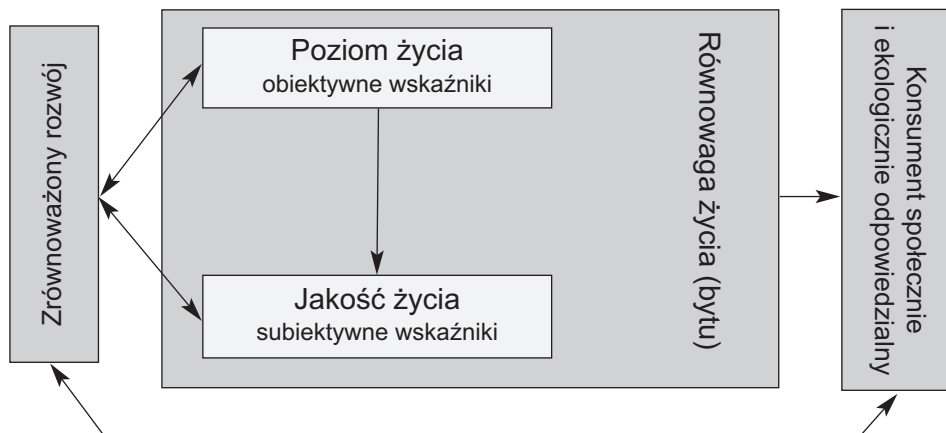
W związku z tym autorka opracowania przyjęła, że poziom życia (*standard of living*) to: „stopień zaspokojenia potrzeb ludzkich wynikający z konsumpcji dóbr materialnych i usług oraz wykorzystania walorów środowiska naturalnego i społecznego”¹. Definicję poziomu życia uznano za właściwą, określając go jako obiektywne wskaźniki o charakterze ilościowym². Jako drugą kategorię badawczą autorka wyróżniła jakość życia (*quality of life*) i przyjęła, że jest to: „subiektywne postrzeganie własnego życia w ramach określonego systemu wartości i w określonych warunkach społecznych, gospodarczych i politycznych”³ oraz: „stopień

¹ C. Bywalec, L. Rudnicki, *Konsumpcja*, PWE, Warszawa 2002, s. 39.

² J. Berbeka, *Poziom życia ludności a wzrost gospodarczy w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

³ P. Rogala, *Zaprojektowanie i przetestowanie systemu mierzenia jakości życia w gminach*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Jelenia Góra-Poznań 2009, s. 7.

satysfakcji człowieka (społeczeństwa) z całokształtu swej egzystencji”⁴. Przyjęte definicje posłużyły do stworzenia własnej koncepcji stosunków pomiędzy poziomem i jakością życia (rys. 1), a także innymi kategoriami, jak zrównoważony rozwój i społeczna (ekologiczna) odpowiedzialność konsumenta.



Rys. 1. Koncepcja modelu równowagi życia (bytu)

Źródło: opracowanie własne

W celu usystematyzowania pojęć poziomu i jakości życia, połączono je w jedną kategorię równowagi życia (bytu), określając je jako pewną zależność, ale niekoniecznie zbieżność pomiędzy obiektywnymi i subiektywnymi ocenami życia ludzi. Powstaje więc pytanie, dlaczego wspólną kategorię nazwano równowagą życia (bytu)? Wynika to z faktu, że człowiek (według podstawowej koncepcji potrzeb Masłowa) musi mieć najpierw zaspokojone potrzeby podstawowe (fizjologiczne) na określonym poziomie, aby realizować potrzeby wyższego rzędu. Odczuwa wówczas zadowolenie z życia, a więc jakość jego życia wzrasta. Pojawia się sytuacja równowagi pomiędzy tym, co materialne a niematerialne.

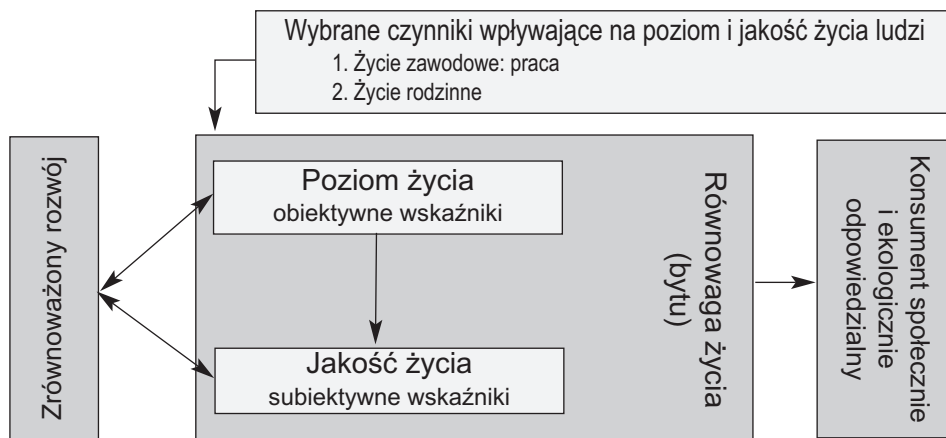
Oznaczałoby to, że jakość życia ludzi wzrasta wprost proporcjonalnie do poziomu życia. Badania wskazują jednak, że w grupach ludzi o wyższych dochodach odczuwalna jakość życia niekoniecznie jest wyższa. T. Słaby w badaniach nad jakością życia wschodzącej klasy wyższej w Polsce stwierdziła, że: „podstawą szczęśliwego życia dla 1/4 części respondentów polskiej klasy wyższej było życie rodzinne, na drugim miejscu znalazł się udany związek/małżeństwo, a na trzecim wymieniono zdrowie i posiadanie dzieci. Prawie żadnego znaczenia dla odczuwania szczęścia nie miało w opinii badanych posiadanie dóbr materialnych, silny

⁴ C. Bywalec, *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 42.

charakter czy uczciwość”⁵. Oczywiście wynika to z faktu, że badana grupa respondentów nie odczuwa braku dóbr materialnych, dlatego najważniejsze stają się dla niej dobra niematerialne, takie jak rodzina. Nie oznacza to jednak, że dla osób posiadających mniej życie rodzinne nie jest ważne.

M. Gotowska z zespołem, przeprowadzając badania zróżnicowania poziomu życia w Polsce na poziomie województw, stworzyła ranking, w którym najwyższy poziom życia odnotowano w województwie mazowieckim, a najniższy w warmińsko-mazurskim. Natomiast badania subiektywnej oceny jakości życia potwierdziły, że w województwie warmińsko-mazurskim ludzie czują się szczęśliwi, bezpieczni i dobrze czują się w swoim otoczeniu, pomimo że wspominają o tym, że ich dochody mogłyby być wyższe. Przeciwnie do opinii mieszkańców województwa mazowieckiego, którzy nie czują się w niektórych dziedzinach życia szczęśliwi, co tłumaczą dużą ilością pracy, brakiem czasu wolnego, brakiem życia rodzinnego czy występowaniem patologii społecznych⁶.

Z powyższego wynika, że osoby posiadające wyższe dochody więcej pracują, co w konsekwencji powoduje zaburzenie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym (Work Life Balance), istotnej determinanty poziomu i jakości życia (rys. 2). Zachowanie równowagi pomiędzy wymienionymi sferami życia sprzyja realizacji zarówno potrzeby posiadania, jak i potrzeby szczęścia rodzinnego.



Rys. 2. Życie zawodowe i rodzinne w koncepcji modelu równowagi życia (bytu)

Źródło: opracowanie własne

⁵ T. Słaby, *Jakość życia wschodzącej klasy wyższej w Polsce*, SGH, Warszawa 2013, s. 119.

⁶ M. Gotowska, *Współczesne uwarunkowania poziomu i jakości życia ludzi w Polsce*, Wyd. Uczelniane UTP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2013, s. 23 (Grant badawczy własny MNiSW 1708/B/H03/-2011/40, „Poziom a jakość życia mieszkańców Polski”).

Koncepcja Work Life Balance

Idea Work Life Balance pojawia się bardzo często w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz na wielu szkoleniach, zwłaszcza tych, które są finansowane ze środków Unii Europejskiej. Jej istotę stanowi dążenie do zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym (rodzinnym). Powstaje w tym miejscu pytanie: Czy istnieje problem ze wzajemną równowagą w tych dwóch sferach życia? W krajach zachodnich już dawno zauważono, że problem ten rzeczywiście występuje. Jego źródeł i największych rozmiarów szukać można przede wszystkim w Japonii, w której według statystyk ponad 30 tys. pracowników umiera z przepracowania (karoshi – śmierć z przepracowania). Dotyczy on głównie perfekcjonistów, dla których sukces zawodowy jest najważniejszym celem w życiu. Wśród Europejczyków również pojawił się problem zgonów związanych z długotrwałym wysiłkiem i stresem, wyczerpaniem i „pogonią” za sukcesem, którego na razie nikt nie zdefiniował. W Polsce też mamy do czynienia z tym zjawiskiem ze względu na zmianę lub, inaczej, swoistą rewolucję wzorców funkcjonowania w życiu zawodowym i rodzinnym po roku 1989, która spowodowała wzrost oczekiwań pracodawców w stosunku do pracowników, ale także, co należy podkreślić, wzrost oczekiwań pracowników formułowanych w stosunku do środowiska pracy i zatrudniających ich pracodawców. Z tego powodu jedna i druga strona wymusza niejako stawianie pracy zawodowej na pierwszym miejscu. Obecnie jest to dość łatwe, ze względu na dużą dynamikę zmian na rynku pracy, które dotyczą zarówno warunków pracy, jak i wymagań pracodawców.

Istota Work Life Balance (WLB) definiowana jest jako: „kierowanie uwagi na zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem osobistym, co umożliwia jednocześnie dążenie jednostki do samorealizacji w pozapracowniczych aspektach życia przy zachowaniu zrozumienia dla wielowymiarowości sytuacji”⁷. WLB to zatem postawa (pracodawcy i pracownika) przejawiająca się w działaniach ułatwiających zachowanie równowagi między pracą zawodową a sferą życia prywatnego. Kluczem do realizacji tej idei jest postrzeganie tych dwóch sfer jako komplementarnych, a nie przeciwstawnych względem siebie. Efektem jest natomiast uzyskanie zadowolenia, dobrostanu we wszystkich sferach życia bez potrzeby podejmowania trudnych decyzji, które niekoniecznie będą miały pozytywny wpływ na nasze działania. Dlatego nie należy tej koncepcji rozpatrywać jako strategii rozłącznego traktowania pracy zawodowej i życia rodzinnego, wprowadzając np. ograniczenie czasu pracy do minimum, nieodbieranie służbowych telefonów

⁷ A. Stankiewicz-Mróż, *Zmiany w obszarze funkcji personalnej wynikające z implementacji koncepcji „work life balanced”*, [w:] *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji*, red. E. Jędrzych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż, Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 314.

po godzinach pracy czy brak udziału w firmowych spotkaniach i szkoleniach odbywających się w czasie wolnym od pracy. W Harvard Business Review przedstawiono taki model WLB, w którym, po pierwsze, ludzie powinni dążyć do efektywności, a nie równowagi w relacji między pracą a życiem osobistym. Oznacza to przyjęcie postawy holistycznej i traktowanie kariery jako integralnej części życia, a nie jako osobnego obowiązkowego zajęcia. Po drugie, każdy musi określić, czym dla niego jest sukces w każdej dziedzinie życia. Na pewno dla każdego będzie miał on inny wymiar, ale dla pewności powinniśmy porozmawiać o tym z osobami, które są dla nas najważniejsze. Może to nam pomóc spojrzeć na wiele spraw z innej perspektywy i zrozumieć sens wykonywanej pracy i celów życiowych. Po trzecie, trzeba zachowywać kontrolę nad swoim życiem. Brak kontroli może powodować silny stres. Dlatego powinniśmy przejąć kontrolę nad własną karierą, śledząc swoje dotychczasowe wybory, motywacje czy preferencje⁸.

Wydaje się, że najbardziej odpowiednim rozwiązaniem, z praktycznego punktu widzenia, jest rozpatrywanie idei WLB na trzech poziomach:

- a) jednostki (pracownika);
- b) organizacji;
- c) społeczności (ujęcie makroekonomiczne).

W wymiarze jednostkowym, dzięki zastosowaniu rozwiązań analizowanej koncepcji, następuje redukcja negatywnych skutków nierównowagi: zmęczenia fizycznego, stresu, obciążenia psychicznego, nałogów, „siłą rzeczy poprawia się stan zdrowia jednostki (pracownika) i jakość życia rodzinnego. Ponadto pracownik posiada większą autonomię działania i ma większe możliwości samorealizacji, w tym pojawia się możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Zyskuje także czas, który ma możliwość bardziej racjonalnego wykorzystania (zarówno w pracy, jak i poza nią)”⁹. Zwiększa się poczucie bezpieczeństwa pracownika i jego rodziny.

Na poziomie organizacji omawiana koncepcja i jej rozwiązania stanowią instrument poprawy jakości pracy i życia – wzmacnia się zaangażowanie pracowników, ich lojalność, a dzięki dopasowaniu trybu i charakteru pracy do potrzeb i kompetencji danego pracownika wzrasta jego produktywność. Ze względu na dużą zależność pomiędzy poziomem zaangażowania pracownika a poziomem zadowolenia klienta efekt ten dodatkowo się wzmacnia¹⁰. Poprawia się koncentracja na pracy i rośnie kreatywność pracowników. Zwiększona lojalność przenosi się

⁸ Ch. Riordan, *Work-life balance – tu nie chodzi o równowagę*, „Harvard Business Review Polska” nr 117, listopad 2012, www.hbrp.pl/news.php?id=1083 (dostęp: 06.03.2014).

⁹ I. Wieczorek, *Konflikt praca-rodzina. Szwedzkie przykłady rozwiązań*, [w:] *Równowaga Praca-Życie-Rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 101 i nast.

¹⁰ S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.

jednocześnie na lojalność klientów. Zmniejsza się ponadto absencja i zwiększa stabilizacja zatrudnienia (spada fluktuacja kadr), co pozwala firmie ograniczać koszty. W wymiarze zewnętrznym następuje budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy (Employer Branding – EB). Organizacjom wdrażającym koncepcję Work–Life Balance łatwiej (i taniej) jest zainteresować i przyciągnąć dobrych kandydatów do pracy w firmie i jednocześnie łatwiej jest zapobiegać odpływowi pracowników do konkurencji. Zjawiskiem niekorzystnym może być natomiast przyciąganie przez taką organizację osób, które pragną wyłącznie czerpać z niej korzyści i w efekcie stać się ciężarem dla firmy.

W najszerszym ujęciu – na poziomie społeczeństwa – realizacja idei WLB powinna skutkować zwiększoną łatwością „znalezienia zatrudnienia (szczególnie przez kobiety) po stabilność zatrudnienia, która jest niezwykle istotna dla podejmowania decyzji o założeniu rodziny (w efekcie można liczyć na wzrost liczby urodzeń) i sprzyja umacnianiu się więzi pomiędzy partnerami (spadek liczby rozwodów i niepełnych rodzin)”¹¹. Można zatem założyć, że ograniczeniu ulegną nierówności społeczne i zmniejszyć się mogą niekorzystne zjawiska (na przykład różnego rodzaju patologie) związane z wykluczeniem społecznym.

Work Life Balance w ujęciu statystycznym

Omawiając ideę równowagi między pracą a życiem pozazawodowym, należałoby wspomnieć o koncepcji „godnej pracy” (*decent work*) propagowanej i monitorowanej przez Międzynarodową Organizację Pracy (ILO), która nawiązuje do koncepcji WLB. W modelu równowagi życia (bytu) można to odnieść do pojęcia „godności życia” wprowadzonego do literatury przedmiotu przez T. Słaby. Godność życia to: „nieodczuwanie stanów deprivacji, które mogą wynikać z negatywnych aspektów życia ludności w zmieniających się realiach gospodarczych”¹². W Polsce realia gospodarcze zmieniły się rewolucyjnie, a obecnie są wysoce turbulentne. Dlatego według ILO organizacja czasu pracy powinna zapewniać zdrowie, bezpieczeństwo, równość płci pracowników, a także być „przyjazną rodzinie” i umożliwić pracownikom współdecydowanie o ich godzinach pracy¹³. Dzięki temu można próbować równoważyć stosunek praca–życie prywatne albo być bardziej efektywnym.

¹¹ B. Kalinowska, *Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym w perspektywie makroekonomicznej*, [w:] *Równowaga Praca–Życie–Rodzina*, s. 98.

¹² T. Słaby, *Poziom i jakość życia*, [w:] *Statystyka społeczna. Wybrane zagadnienia*, red. T. Panek, A. Szulc, SGH, Warszawa 2004, s. 67.

¹³ A. Baranowska-Rataj, M. Rynko, *Dostosowanie sposobu organizacji czasu pracy do obowiązków rodzinnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Statystyki i Demografii” 29, SGH, Warszawa 2013.

Jak wskazuje Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), która prowadzi badania na temat równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym w państwach członkowskich, Polacy zajmują drugie miejsce pod względem ilości czasu spędzonego w pracy, a 7,5% pracowników pracuje ponad 50 godzin tygodniowo. Połowa polskich pracowników przyznała się, że myśli o obowiązkach zawodowych w domu. Do pozytywnych wyników należy zaliczyć ilość czasu poświęcanego na obowiązki pozazawodowe, która wynosiła 15 godzin na dobę (włączając w to sen) i jest zbliżona do średniej dla wszystkich krajów biorących udział w badaniu.

Tabela 1. Przepracowany czas zatrudnionych osób w Polsce w 2012 roku

Wyszczególnienie	Czas przepracowany			Czas przepracowany na jednego zatrudnionego		
	razem	w godzinach		razem	w godzinach	
		normalnych	nadliczbowych		normalnych	nadliczbowych
Ogółem	13 983 244,0	13 694 894,1	288 349,9	1678	1644	34
Sektor publiczny	4 705 318,4	4 575 053,1	130 265,3	1535	1492	43
Sektor prywatny	9 277 925,6	9 119 841,0	158 084,6	1762	1732	30

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik statystyczny pracy*, GUS, Warszawa 2012.

Analizując wyniki badań rynku pracy GUS¹⁴ w Polsce, przepracowany czas na jednego zatrudnionego w Polsce w 2012 roku to ogółem 1678 godzin, w tym 98% stanowią godziny w normalnym czasie pracy, a pozostałe to godziny nadliczbowe. Większą liczbę przepracowanych godzin odnotowuje się w sektorze prywatnym niż publicznym (tab. 1).

Tabela 2. Przeciętna liczba godzin przepracowanych na jednego zatrudnionego według statusu zatrudnienia i wybranych sekcji w IV kwartale 2012 roku

Wyszczególnienie	Ogółem			Pracownicy najemni		Pracodawcy i pracujący na własny rachunek	Pomagający członkowie rodzin
	razem	w sektorze		razem	w sektorze prywatnym		
		publicznym	prywatnym				
Ogółem	38,5	36,8	39,1	38,3	39,1	40,8	31,3
Mężczyźni	40,4	38,3	40,8	39,8	40,3	43,1	31,3
Kobiety	36,2	35,7	36,5	36,6	37,2	36,3	31,3

Źródło: *Rocznik statystyczny pracy*, GUS, Warszawa 2012.

¹⁴ *Rocznik statystyczny pracy*, GUS, Warszawa 2012.

Rozpatrując czas pracy zatrudnionych według sekcji własności w gospodarce narodowej, zauważa się, że najdłużej w pracy przebywają osoby zatrudnione w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie (89,1%) oraz w sekcji dostawy wody, gospodarowania ściekami i odpadami (87,5%) liczonego w nominalnym czasie ogółem. Natomiast największy udział godzin nadliczbowych odnotowano w sekcji górnictwo i wydobywanie (6,1%) oraz w edukacji (4,7%). GUS przedstawił również, że w zależności od formy zatrudnienia liczba przepracowanych godzin w IV kwartale 2012 roku była najwyższa w grupie pracodawców i pracujących na własny rachunek (40,8 h), zwłaszcza w grupie mężczyzn pracujących w sektorze prywatnym oraz na własny rachunek. Wśród kobiet w żadnej z grup nie został przekroczony 40-godzinny tydzień pracy (tab. 2).

W 2012 roku GUS opublikował badania dotyczące możliwości godzenia pracy zawodowej z życiem i obowiązkami rodzinnymi w grupie osób w wieku 15-64 lata. Wyniki wskazują, że istotnym elementem życia zawodowego jest organizacja czasu pracy. Wpływa ona na życie rodzinne, warunkując ilość i rozdysponowanie czasu swoim bliskim. Z badań wynikają istotne różnice w stopniu zaangażowania kobiet i mężczyzn w obowiązki opiekuńcze. Oczywiście to głównie kobiety rezygnują z pracy lub muszą ograniczyć swoją działalność zawodową w celu opieki nad dzieckiem. Nie wynika to z dyskryminacji płciowej, ale często jest związane z miejscem zatrudnienia i zawodami wykonywanymi przez kobiety, charakteryzujące się mniejszym stopniem elastyczności zatrudnienia. Kobiety zatrudnione na stanowiskach „specjaliści”, „technicy i średni personel” oraz „pracownicy biurów” pracują w 89,5% według sztywnych godzin rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy. Co gorsze, aż 39,8% kobiet w nagłych sytuacjach rodzinnych nie może zmienić organizacji pracy, a 63,2% nie może wziąć dnia wolnego bez wykorzystania urlopu. Na możliwość godzenia sfery zawodowej z obowiązkami rodzinnymi wpływa również dostępność usług opiekuńczych. Ponad 30% gospodarstw domowych z dziećmi do lat 14 korzysta z usług opiekuńczych dla najmłodszego dziecka w wymiarze 6-8 godzin dziennie. Jednak ponad 11% kobiet całkowicie rezygnuje z pracy, gdy posiada dzieci w wieku do 14 lat. Oznacza to, że ponad 370 tys. osób mogłoby stanowić niewykorzystany zasób pracy, gdyby państwo lepiej wyposażyło rynek w usługi opiekuńcze, a także zapewniło odpowiednie wynagrodzenie dla młodych rodziców i osób opiekujących się osobami starszymi.

Dzięki dodatkowemu modułowi „Praca a Obowiązki Rodzinne” zebrano informacje o łączeniu obowiązków rodzinnych z aktywnością na rynku pracy, przyczynach ograniczania tej aktywności, możliwości dostosowywania pracy zawodowej do nieprzewidzianych sytuacji i skłonności do rezygnowania z pracy zawodowej na rzecz opieki nad innymi. Okazało się, że ponad 87% przebadanych pracowników najemnych (zatrudnionych na podstawie stosunku pracy w przedsiębiorstwie publicznym lub u prywatnego pracodawcy) ma stałe godziny rozpo-

czenia i zakończenia dnia pracy. W tę kategorię włączano też godziny zmianowe, jeśli są one narzucone przez pracodawcę. Powoduje to brak elastyczności w kreowaniu swoich godzin pracy, a co za tym idzie – dopasowaniu ich do obowiązków rodzinnych. Niemal 6% badanych deklarowało posiadanie stałej liczby godzin pracy w ciągu dnia przy możliwości nieznacznych przesunięć godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy. Za bardziej elastyczną formę zatrudnienia uznano posiadanie określonej liczby godzin do przepracowania w ciągu miesiąca przy braku ustalonego czasu pracy w ciągu poszczególnych dni. Taką formę pracy, pozwalającą na dużą autonomię w planowaniu obowiązków zawodowych, zadeklarowało 4,6% pracowników najemnych. Za najbardziej swobodną formę realizowania obowiązków zawodowych GUS uznał indywidualne ustalanie własnego planu pracy, bez formalnych ograniczeń ze strony pracodawcy. W tę kategorię włączono także osoby pracujące na podstawie umów cywilnoprawnych. Zgodnie z wynikami indywidualny plan pracy ustala 1,6% osób. Wyniki te dotyczą osób zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy. Wśród zatrudnionych w niepełnym wymiarze aż 30% osób korzysta z jednej z form elastycznej organizacji pracy. GUS pytał również o możliwość zmiany godzin rozpoczęcia lub zakończenia dnia pracy z powodów rodzinnych. Pytanie odnosiło się do sytuacji rzeczywistej, a nie do przepisów formalnie obowiązujących w przedsiębiorstwie: 40% badanych uznało, że nie ma możliwości zmiany rozpoczęcia lub zakończenia dnia pracy, 38% stwierdziło, że może tak postąpić wyłącznie w sytuacjach wyjątkowych, 14% pracowników nie ma też możliwości wzięcia dnia wolnego, wykorzystania nagromadzonych nadgodzin, odpracowania wolnego dnia we wcześniejszym lub późniejszym terminie bądź zamienienia się ze współpracownikiem w sytuacji pracy zmianowej.

Zakończenie

Dla większości Polaków rodzina jest najważniejszą wartością. Jednak brak odpowiedniego poziomu wynagrodzeń prowadzi do sytuacji, w której zaburzona jest równowaga życia (bytu) pomiędzy tym, co stanowi element materialny i niematerialny. Dlatego coraz więcej osób podejmuje kolejne działania w celu poprawy warunków bytowych. To z kolei doprowadza do sytuacji, w której na pierwszym miejscu stawiane jest życie zawodowe, a później rodzinne. Doprowadzenie do pewnej równowagi warunkuje dobrobyt nie tylko poprzez zwiększenie aktywności zawodowej, ale właśnie poprzez godzenie pracy zarobkowej z posiadaniem rodziny, co w wymiarze makroekonomicznym zwiększa dietność – istotną z punktu widzenia obecnej polityki ludności. Wpływa to więc na przyjmowanie odpowiednich kierunków, założeń i narzędzi różnych polityk na szczeblu lokalnym, regionalnym i krajowym.

Podsumowując zaprezentowane rozważania, można sformułować wniosek, iż w celu stosowania WLB w ujęciu kraju, organizacji, jak i indywidualnym, należy koncepcję godzenia pracy zarobkowej z życiem rodzinnym rozpatrywać w trzech płaszczyznach:

- 1) instytucjonalnej – dostęp do usług opiekuńczych (żłobki, przedszkola, świetlice itp.);
- 2) prawnej – regulacje uprawnień pracowników w zakresie rodzicielstwa i elastyczności form zatrudnienia;
- 3) kulturowej (obyczajowej) – postrzeganie ról społecznych, ról w rodzinie, a co z tym związane – godzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi¹⁵.

Bibliografia

- Baranowska-Rataj A., Rynko M., *Dostosowanie sposobu organizacji czasu pracy do obowiązków rodzinnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Statystyki i Demografii” 29, SGH, Warszawa 2013.
- Berbeka J., *Poziom życia ludności a wzrost gospodarczy w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
- Bywalec C., *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Bywalec C., Rudnicki L., *Konsumpcja*, PWE, Warszawa 2002.
- Gotowska M., *Współczesne uwarunkowania poziomu i jakości życia ludzi w Polsce*, Wyd. Uczelniane UTP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2013.
- Kalinowska B., *Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym w perspektywie makroekonomicznej*, [w:] *Równowaga Praca–Życie–Rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2012.
- Riordan Ch., *Work–life balance – tu nie chodzi o równowagę*, „Harvard Business Review Polska” nr 117, listopad 2012, www.hbrp.pl/news.php?id=1083 (dostęp: 06.03.2014).
- Rocznik statystyczny pracy*, GUS, Warszawa 2012.
- Rogała P., *Zaprojektowanie i przetestowanie systemu mierzenia jakości życia w gminach*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Jelenia Góra-Poznań 2009.
- Słaby T., *Jakość życia wschodzącej klasy wyższej w Polsce*, SGH, Warszawa 2013.
- Słaby T., *Poziom i jakość życia*, [w:] *Statystyka społeczna wybrane zagadnienia*, red. T. Panek, A. Szulc, SGH, Warszawa 2004.
- Wieczorek I., *Konflikt praca–rodzina. Szwedzkie przykłady rozwiązań*, [w:] *Równowaga Praca–Życie–Rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.

¹⁵ *Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2012, s. 27.

Work Life Balance in the balance model of life (being)

Summary

The concept of Work Life Balance (WLB) and equilibrium between work and family life emerged in the 70s and 80s of the 20th century in the United States. An increased interest in this idea was also noted after the disclosure of many cases of death from overwork in Japan. Then, the lack of balance between work and personal life was observed among workers of European companies. Imbalance causes the macroeconomic effects in the economic dimension and at the level of the individual person. Therefore, the aim of the study was to present the importance of the concept of WLB in the model life balance and its impact on the standard of living and the quality of life, which is both objective and subjective indicator of human life. The data source was the statistical reports of the International Labour Organization, the OECD and the CSO. The analysis indicates that there is a relationship between the concept and the impact of WLB and what they have and what people feel in a balanced model of life.

RYSZARD GERLACH

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Przemiany pracy i ich konsekwencje dla relacji praca–życie pozazawodowe

Słowa kluczowe: praca, przemiany pracy, życie pozazawodowe, równowaga praca–życie pozazawodowe.

Key words: work, transformations of work, non-work life, work–life balance

Wprowadzenie

Nie ma wątpliwości, że żyjemy w świecie nieustannych zmian. Zmieniają się wszystkie sfery naszego życia. Jedną z nich jest praca człowieka. Zmiany, które w jej obszarze zachodzą, rzutują na jego funkcjonowanie zarówno w sferze zawodowej, jak i życiu pozazawodowym. Przyjmuje się powszechnie, że dla właściwego funkcjonowania we współczesnym świecie konieczne jest zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym. Badania i analizy w tym zakresie pozwalają uznać, że zmiany w świecie pracy najczęściej wpływają na zachwianie tej równowagi. Dlatego za zasadne uznałem przeanalizowanie najważniejszych zmian zachodzących w pracy człowieka i ich wpływu na życie pozazawodowe.

Przemiany pracy w warunkach zmian cywilizacyjnych

Potrzeba prowadzenia rozważań na temat pracy człowieka wydaje się dzisiaj szczególnie aktualna. Z jednej strony mówi się nadal, że „praca ludzka pomimo swojego ciężaru jest naszą potrzebą, naszą radością, jest wielkim błogosławieństwem ludzkości”¹. Z drugiej jednak pojawiają się coraz częściej głosy mówiące

¹ S. Wyszynski, *Duch pracy ludzkiej (Myśli o wartości pracy)*, Księgarnia św. Wojciecha, Poznań 1957, s. 5.

o rychłym końcu pracy, a przynajmniej pracy człowieka w tradycyjnym ujęciu, tj. jako przekształcania dóbr przyrody i przystosowywania ich do zaspokojenia potrzeb ludzkich. Zadawane jest więc coraz częściej pytanie, czy wiek XXI będzie wiekiem kryzysu i końca pracy, czy stanie się początkiem cywilizacji bezrobocia? Trudno na tak postawione pytanie odpowiedzieć, szczególnie w sytuacji dużej zmienności otaczającego nas świata. Wysuwane często złowieszcze wizje „końca pracy” mają zarówno swoich zwolenników (J. Rifkin, Y. Masuda, P. Drucker, R. Dahrendorf, J. Habermas), jak i coraz więcej przeciwników. Rozwój społeczeństwa sieci i społeczeństwa informacyjnego nie musi i prawdopodobnie nie przełoży się w sposób bezpośredni na znaczący wzrost bezrobocia. Badania i analizy wskazują, że można przewidywać więcej miejsc pracy i to lepszych miejsc pracy. Uznać jednak należy, że następować będą, i już następują, przemiany pracy. Omawiając problematykę przemian pracy, przyjęto, iż przy ich określaniu brać należy pod uwagę, że:

- Praca jest czynnikiem wzrostu gospodarczego i warunkiem korzystania z jej efektów.
- Brak pracy działa na człowieka destrukcyjnie i podważa podstawy egzystencji jednostki i społeczeństwa. Bezrobocie jest więc podstawową przyczyną ubóstwa.
- Rewolucja przemysłowa powoduje gwałtowny wzrost wydajności pracy oraz istotne zmiany w poziomie życia pomiędzy poszczególnymi państwami, a także wewnątrz państw. Główną przyczyną wzrostu wydajności są wynalazki i coraz szybsze ich wdrażanie do praktyki życia gospodarczego. Uniezależniły one człowieka od sił przyrody, z wielokrotności możliwości przemieszczania się i komunikacji oraz zwiększyły znaczenie organizacji.
- Zmiany w sferze pracy określane jako charakterystyczne dla epoki postfordowskiej i postindustrialnej, do których można zaliczyć między innymi: elastyczne godziny pracy, pracę zespołową, standaryzację procedur zarządzania i orientację na klienta oraz konsumenta, zróżnicowane i coraz bardziej elastyczne formy organizacji firm, to wyzwania zarówno dla pracodawców, jak i pracowników.
- Zmiany w strukturze zatrudnienia powodują jego wzrost w sferze usług, a zmniejszanie się w sektorze produkcji, przede wszystkim w rolnictwie.
- Zmiany w formach zatrudnienia powodują, że najemna praca etatowa dominująca w epoce industrialnej jest coraz częściej zastępowana tzw. niestandardowymi czy też elastycznymi formami zatrudnienia. Coraz bardziej powszechna staje się praca na część etatu, zatrudnienie na czas określony, praca zadaniowa, telepraca czy też samozatrudnienie.
- Przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego powoduje, że podstawowym kapitałem firmy staje się wiedza zatrudnionych w niej pracowników.

- Następuje wzrost wymagań kwalifikacyjnych w stosunku do kandydatów do pracy, co związane jest między innymi z większym niż do tej pory akcentowaniem jakości wytwarzanych produktów i świadczonych usług. Ważne jest też dostosowywanie kwalifikacji do zmieniających się wymagań stanowisk pracy.
- Zmiany zawodów, będące konsekwencją postępu technicznego i standaryzacji produkcji, powodują zanikanie jednych i powstawanie nowych zawodów oraz zmianę czynności w poszczególnych zawodach².

Dookreślając powyższe, wspomnieć należy, że zmiany te determinowane są przez szereg czynników. Wśród najważniejszych zasygnalizować tylko można przede wszystkim:

- spadek znaczenia korporacji: od przedsiębiorstwa wielkiej masy do przedsiębiorstwa wysokiej wartości;
- rewolucję informatyczną;
- globalizację;
- zmiany demograficzne – starzenie się społeczeństw krajów uprzemysłowionych i związane z tym niedobór siły roboczej;
- zmiany w przebiegu biografii zawodowych – przebieg sinusoidalny³.

Ich szczegółowe omawianie nie wydaje się konieczne. Robiono to już w publikacjach dotyczących zmian cywilizacyjnych. Za zasadne uznać natomiast należy zwrócenie uwagi na następujące procesy i zjawiska zachodzące w pracy człowieka:

- 1) Dematerializacja pracy, przejawiająca się tym, że praca jest w coraz mniejszym stopniu organizowana wokół wytwarzania przedmiotów (choć nadal stanowią one pokaźną część jej produktów finalnych), ale bardziej wokół operowania abstraktami i ideami. Dematerializacja pracy charakteryzuje się także przemianami relacji pomiędzy pracą i aktywnością poza pracą. Jak piszą M. Marody i A. Giza-Poleszczuk, coraz bardziej płynna staje się dystynkcja między miejscem pracy i innymi sferami życia, między czasem pracy i czasem nie-pracy. Zanikają tradycyjne granice oddzielające czas i przestrzeń związane z pracą od tych związanych z aktywnością poza pracą. Praca zwłaszcza prywatną przestrzeń poszczególnych osób oraz miejsca publiczne. Zjawisko to łączone jest najczęściej z przechodzeniem do gospodarki opartej na wiedzy, a podstawowymi jej obszarami jest aktywność związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz marketingiem⁴.

² R. Gerlach, *Praca człowieka jako problem pedagogiczny*, [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Akademia Bydgoska, Bydgoszcz 2008, s. 119 i nast.

³ R. Drozdowski, *Rynek pracy w Polsce. Recepcja. Oczekiwania. Strategie dostosowawcze*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2002, s. 81 i nast.

⁴ M. Marody, A. Giza-Poleszczuk, *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 254.

- 2) Zmiana form zatrudniania, wyrażająca się odchodzeniem od pełnoetatowego zatrudnienia, najczęściej na czas nieokreślony oraz przy ściśle określonych zadaniach, na rzecz elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy. M. Carnoy wyróżnia cztery elementy transformacji w kierunku wyłaniania się elastycznych wzorców pracy:
- Czas pracy (bez wyraźnych ograniczeń).
 - Stabilność pracy (zorientowanie na zadanie).
 - Lokalizacja (różne miejsca pracy).
 - Umowa społeczna między pracodawcą i pracownikiem⁵.
- 3) Wyłanianie się dwóch różniących się zasadniczo od siebie segmentów pracy, którymi są: „rdzeń” i „peryferie”. „Rdzeń” stanowią pracownicy wysoko wykwalifikowani, zatrudnieni w pełnym wymiarze godzin, dobrze wynagradzani, mający relatywnie pewny status, korzystający ze szkoleń, świadczeń socjalnych i awansów, którzy są niezbędni z punktu widzenia długoterminowego funkcjonowania danego zakładu pracy. Z kolei „peryferie” obejmują dwie podgrupy. W skład pierwszej wchodzi osoby również zatrudnione w pełnym wymiarze czasu pracy, lecz o umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy. Mają one małe możliwości robienia kariery oraz mniejszą pewność zatrudnienia. Drugą podgrupę stanowią osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu pracy, pracownicy tymczasowi, pracujący na zasadzie podkontraktów, samozatrudniający się. Określani są oni jako pracownicy „buforowi”, którzy często wykonują tzw. „Mcprace” – niskokwalifikowane, słabo opłacane, na niepewnych warunkach, bez większych perspektyw rozwoju⁶.
- 4) Rozwój społeczeństwa informacyjnego, które, jak wynika z analizy zatrudnienia w krajach G-7, charakteryzuje:
- „stopniowe ograniczanie zatrudnienia w rolnictwie;
 - stały spadek tradycyjnych form zatrudnienia w przemyśle;
 - rozwój zarówno usług producenta, jak i usług socjalnych – z naciskiem na usługi dla biznesu w pierwszej kategorii oraz usługi medyczne w drugiej grupie;
 - rosnąca dywersyfikacja usług jako źródeł miejsc pracy;
 - szybki przyrost zawodów menedżerskich, specjalistycznych i technicznych;
 - powstawanie proletariatu białych kołnierzyków, obejmującego pracowników sklepowych i biurowych;
 - względna stabilność wysokiego zatrudnienia w handlu detalicznym;
 - równoczesny wzrost stanowisk pracy z wyższego i niższego poziomu struktury zawodowej;

⁵ Cyt. za: M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 259.

⁶ M. Marody, A. Giza-Poleszczuk, *Przemiany więzi społecznych...*, s. 254.

- względne »podwyższenie« [upgrading] struktury zawodowej w czasie, przy rosnącym udziale zawodów wymagających wyższych kwalifikacji i wykształcenia, proporcjonalnie większym niż przyrost kategorii z niższego poziomu⁷.
- 5) „Korozja charakteru” osób zatrudnionych, która przejawia się obumieraniem w jednostkach tego typu nastawień, jak lojalność, zaangażowanie, stanowczość, zorientowanie na cel, a „które związane są z długoterminowymi relacjami i na które nie ma miejsca w zmieniającym się nieustannie środowisku pracy. Praca w takim środowisku, dla przeciętnego pracownika oznacza odcieranie od przeszłości, brak zaczepienia i przywiązania do swojej pracy, a przede wszystkim konieczność akceptacji fragmentaryzacji i chaosu, uniemożliwiających jakiegokolwiek planowanie własnego życia. Jego działanie przestaje być wiązane z interesem czy dobrym imieniem firmy, zaczyna być orientowane na odgrywanie roli entuzjastycznego i gotowego do podjęcia każdego zadania pracownika”⁸.
 - 6) Bezrobocie, obejmujące osoby czasowo pozbawione pracy, które w każdej chwili mogą być potrzebne. Coraz częściej jednak w grupie tej są też osoby, mające marne widoki na znalezienie pracy, zbędne, niepotrzebne, bezużyteczne, bez których inni poradzą sobie równie dobrze, a nawet lepiej. Stają się więc „odpadami”, ludźmi „na przemiał”, jak to określa Z. Bauman⁹. Osoby te tym różnią się od osób określanych mianem bezrobotnych, których przeznaczeniem jest powrót na rynek pracy, że nie są w ogóle potrzebne. Towarzyszy im utrata poczucia własnej wartości i sensu życia. Jak zauważa D. Linhart, „tracą nie tylko pracę, plany na przyszłość, punkty oparcia i przekonanie, że sprawują kontrolę nad swoim życiem. Czują się odarci z własnej godności jako pracownicy wyzuci z wiary w siebie, z wiary w to, że są potrzebni i mają własne miejsce w społeczeństwie”¹⁰. Wiele wskazuje na to, że takich osób może być coraz więcej. Jest to ważny problem społeczny.

Przedstawione zmiany w pracy człowieka nie wyczerpują oczywiście wszystkich możliwości w tym zakresie. Dopełniając powyższe, warto jeszcze zwrócić uwagę na takie zjawiska, jak między innymi:

- Współwystępowanie różnych form zatrudnienia: praca etatowa, okresowa i dorywcza;
- Zmiany w strukturze zasobów pracy, gdzie występują pracujący, niepracujący i bezrobotni;

⁷ M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, s. 259.

⁸ M. Marody, A. Giza-Poleszczuk, *Przemiany więzi społecznych...*, s. 255.

⁹ Z. Bauman, *Życie na przemiał*, Wyd. Literackie, Kraków 2004, s. 22 i nast.

¹⁰ Cyt. za: ibidem, s. 27.

- Segmentacja rynku pracy, jego dualny charakter;
- Zmiany zawodów;
- Praca na własny rachunek i praca najemna;
- Praca w sferze publicznej i prywatnej;
- Praca w szarej strefie¹¹.

To kolejne przykłady przeobrażeń następujących w pracy współczesnego człowieka.

Analiza tych zmian, które w ostatnich latach nabrały wręcz zawrotnego tempa, pozwala na sformułowanie następujących prawidłowości:

- Coraz wyraźniej oddziela się pojęcie „pracy” od pojęcia „zatrudnienia”. Inaczej mówiąc, coraz mniej pracy realizuje się poprzez stałe zatrudnienie.
- Zatrudnienie także jest inne. Wymaga pracy bardziej zindywidualizowanej, do czego dostosowuje się charakter, organizację i warunki pracy.
- Wzrost konkurencyjności wywołany procesami globalizacji prowadzi do wzrostu elastyczności pracy sprzyjającej efektywniejszemu działaniu firm. Stosuje się rozwiązania umożliwiające szybszą wymianę pracowników oraz w większej skali zadaniowe i okresowe umowy o pracę. Wpływa to negatywnie na życie ludzi, zwiększając poczucie niepewności, a nawet ryzyka, co nie sprzyja podejmowaniu decyzji życiowych wymagających pewnej stabilizacji, np. decyzji rodzinnych.
- Zmianie ulegają także modele pracy w biografii ludzi. Model stałego zatrudnienia w okresie od ukończenia szkoły czy uczelni do momentu przejścia na emeryturę staje się anachroniczny. Przerwy w zatrudnieniu wykorzystywane są nie tyle na wychowanie dzieci, co na dokończenie czy zmianę kwalifikacji. Okres aktywności zawodowej trwa dłużej. Wiek emerytalny przesuwają się na okres późniejszy¹².

Podsumowując tę część rozważań, uznać należy, że w sferze pracy dokonały się i nadal dokonują znaczące zmiany o charakterze jakościowym. Z punktu widzenia rozwoju cywilizacji określić je można jako bardzo postępowe. Praca stała się mniej uciążliwa i znacznie bardziej bezpieczna. Poprawie uległy stosunki pracy, zwiększyło się wynagrodzenie. Jednocześnie coraz rzadziej stosuje się formy tradycyjnego zatrudnienia i szybciej zmienia się struktura popytu na pracę. Coraz częściej także praca zawłaszcza znaczną część życia współczesnego człowieka. Problemem staje się zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym. Nabiera on szczególnego znaczenia w czasach dużej zmienności otaczającego nas świata, szczególnie świata pracy. Dlatego istotne wydają się pytania, w jakim stopniu i zakresie praca ogranicza życie pozazawodowe i jakie

¹¹ UNDP, *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju społecznym Polska 2004*, Warszawa 2004, s. 33 i nast.

¹² *Ibidem*, s. 33 i nast.

są/mogą być tego konsekwencje dla jednostki, społeczeństwa, a także zakładu pracy. Próba odpowiedzi na te pytania przedstawiona zostanie w dalszej części rozważań.

Przemiany pracy a życie pozazawodowe

Relacja praca–życie pozazawodowe jest w ostatnim czasie zagadnieniem coraz częściej poruszonym przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Jakie zatem zjawiska zachodzące w procesie pracy rzutują w sposób szczególny na życie pozazawodowe? Najważniejsze z nich można ująć w następujący zestaw:

- 1) Zmniejszanie się ilości czasu poza pracą na skutek zawłaszczania go przez nadmiar obowiązków zawodowych. Analizy w tym zakresie pozwalają zauważyć, że rzeczywisty czas pracy we wszystkich krajach UE jest wyższy, niż stanowią to normy prawne. Wydłużony tydzień pracy w przypadku mężczyzn jest dłuższy o 18% niż 48 godzin tygodniowo, w przypadku kobiet o 8%¹³. Te niekorzystne zjawiska powodują często frustrację i wypalenie zawodowe. Czynnikiem skłaniającym do pracy w wydłużonym czasie jest orientacja na karierę, chęć dodatkowego zarobku, głównie jednak lęk przed utratą pracy. Badania przeprowadzone przez The Economic and Social Research Council wśród pracowników brytyjskich wykazały, jak pisze S. Borkowska, że wśród czynników determinujących pracę w wydłużonym czasie:
 - 14% wskazało na karierę,
 - 30% na dodatkowe zarobki,
 - 58% strach przed utratą pracy¹⁴.

Według powyższych danych rzeczywisty czas pracy różni się zatem od ustawowego, określonego jako „standard”. Badania wskazują też, że liczba przepracowanych godzin zależy od poziomu kwalifikacji i ponoszonej odpowiedzialności związanej z zajmowanym stanowiskiem. Zwiększanie się czasu pracy musi automatycznie skutkować zmniejszaniem się czasu poza pracą i tym samym zakłócaniem równowagi praca–życie pozazawodowe.

- 2) Wieloetatowość – to zjawisko widoczne szczególnie w Polsce w ostatnich latach. Kraj nasz znalazł się na trzecim miejscu pod względem wieloetato-

¹³ Cyt. za: R. Tomaszewska-Lipiec, *Transformations of working time as a factor of labour dehumanization*, [w:] *Management and Managers Facing Challenges of the 21 st Century. Theoretical Background and Practical Applications*, red. F. Bylok, I. Ubrežiová, L. Cichobłozkiński, Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft, Gödöllő 2014, s. 230.

¹⁴ S. Conran, *The Guide to the Work–Life Balance Sector 2001/2*, www.W–LB.org.uk, za: S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Economica” 2010, 240, s. 13.

- wości (7,5%), po Danii (9,5%) i Szwecji (8,2%)¹⁵. Wieloetatowość, związana najczęściej z czynnikiem ekonomicznym, zawłaszcza czas poza podstawową pracą zawodową.
- 3) Skłonność i zdolność do rozwoju zawodowego, zajmująca ważne miejsce wśród oczekiwań pracodawców w stosunku do kandydatów do pracy oraz pracowników. Rozwój zawodowy to jednak także czas, który należy poświęcić, głównie na naukę, pracodawcy wymagają bowiem wiedzy i umiejętności na najwyższym poziomie. Cenione też są dodatkowe umiejętności – znajomość języków obcych, innowacyjność, pomysłowość, skłonność do zmian, lojalność, umiejętność współdziałania, odporność na stres. Ich uzyskiwanie i doskonalenie wymaga poświęcenia czasu poza obowiązkami zawodowymi, zakłócając relację praca–życie pozazawodowe.
 - 4) Rosnące i zmieniające się wymagania rynku pracy. Mimo intensywnego rozwoju edukacji, zarówno tej szkolnej, jak i pozaszkolnej, zawodowej oraz ogólnej, gros osób dorosłych posiada kwalifikacje niedostosowane do wymagań rynku pracy. Trzeba się przekwalifikować, zmienić zawód, uzupełnić posiadane kwalifikacje. Konieczne jest uczenie się ustawiczne. Jest ono jednym z elementów zajmujących czas poza pracą. Wiele form tego kształcenia może być dotowanych z funduszy UE, w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Obecnie na przedsiębiorców czeka prawie dwa tysiące kursów dofinansowywanych z Brukseli. Wpisują się one w znacznym stopniu w potrzeby rynku pracy¹⁶.
 - 5) Problemy ze znalezieniem dobrych pracowników. Wydawać by się mogło, że utrzymujący się od wielu lat wysoki stan bezrobocia stwarza przedsiębiorcom możliwość przebierania w kandydatach do pracy. Nic bardziej mylnego. Sytuacja jest zupełnie inna. Coraz więcej pracodawców skarży się, że mają problemy ze znalezieniem dobrych pracowników, a wskaźnik ten wykazuje tendencję wzrostową (75% w 2011 r. do 78% w roku 2013). Jest to spowodowane większymi wymaganiami, a także znacznymi rozbieżnościami pomiędzy potrzebami przedsiębiorstw a kompetencjami potencjalnych pracowników. Wiele firm nie chce też inwestować w edukację kandydatów do pracy. Nie zawsze też chcą one organizować praktyki zawodowe. Potwierdzają to wyniki badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i Uniwersytet Jagielloński. Z raportu wynika też, że najlepszą drogą jest samodzielne dbanie o jak najszerzą własną edukację¹⁷.

¹⁵ *Europe in figures. Eurostat yearbook 2010*, http://europa.eu/rapid/press-release_STAT-10-130_en.htm?locale=en [październik 2011].

¹⁶ „Puls Biznesu” 02.07.2014.

¹⁷ „Puls Biznesu” 24.06.2014.

6) Badania i analizy wskazują, że nie tylko długość (czas) pracy, ale także, a może przede wszystkim, jej efektywność decyduje o poziomie życia pracowników. Jak pisze E. Bendyk, przeciętny obywatel USA przepracował w 2012 roku 1790 godzin (aż o 500 więcej niż statystyczny Francuz). W Polsce pracujemy rocznie o 150 godzin więcej niż Amerykanie, tj. o 650 godzin więcej niż wspomniani Francuzi. Z badań porównawczych European Values Survey wynika, że lubimy pracować, a praca zajmuje obok rodziny najważniejsze miejsce w życiu współczesnego Polaka. Zastanowić się jednak należy, czy ważniejszy jest czas pracy, czy jej efekt. To, że pracujemy dużo, wcale nie musi oznaczać, że efektywnie. Jaką zatem wartość ekonomiczną wytwarza zatrudniony pracownik?

- Luksemburczycy i Norwegowie – godzina pracy warta jest ok. 75 dol.;
- Amerykanie 59 dol.;
- Polacy 25 dol. (mniej mają tylko mieszkańcy Chile i Meksyku);
- Średnia dla OECD 44 dol.

Dodać warto, że Niemcy przepracowują niespełna 1400 godzin rocznie, a więc jeszcze mniej niż Francuzi, a na pełnych wakacjach spędzają 40 dni. Podobnie Duńczycy, którzy tak jak Niemcy szacują godzinę pracy na ponad 50 dol.

Niemcy, Francuzi, Duńczycy, Holendrzy, mając dużo czasu wolnego, nie są nieproduktywni, lecz jako aktywni konsumenci wpływają na rozwój ważnej gałęzi gospodarki, a mianowicie przemysłu turystycznego, który jest istotnym segmentem przemysłu czasu wolnego.

Coraz częściej ekonomiści w wielu krajach zastanawiają się, czy trzeba pracować więcej. Może rację mają ci, którzy uważają, że warto pracować mniej, ale mądrzej i wydajniej. Więcej czasu wolnego potrzeba, „by zregenerować siły, odbudować relacje rodzinne, by zintensyfikować życie towarzyskie i społeczne, by zająć się sportem i kulturą. I wreszcie, by mieć czas na wydawanie z takim wysiłkiem zarobionych pieniędzy. (...) Będziemy zdrowsi, mądrzejsi i szczęśliwsi, przy okazji wzrośnie kapitał społeczny, którego tak bardzo nam brakuje i poprawi się jakość życia publicznego, na którą tak bardzo narzekamy”¹⁸.

7) W pracy człowieka zmienia się odpowiedzialność za podejmowane działania. Widoczna jest skłonność do przrzucania na barki pracowników odpowiedzialności za wszelkie negatywne skutki podejmowanych działań, a więc ujmując rzecz najogólniej – za „nieumiejętność sprostania wymaganiom współczesności”.

Następują zmiany w zarządzaniu, które powodują odchodzenie od drobiazgowego i zrutynizowanego nadzoru nad pracownikami. Nowy styl zarządzania

¹⁸ „Polityka” 2013, 33.

sprawia wyzwalenie potencjału pracowników, tj.: osobistej inicjatywności, odchodzenia od pracy szablonowej, opartej na jednolitych standardach. Pociąga to za sobą wiele zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków. Z. Bauman mówi o tym następująco: „Nowy system jest wygodny tylko dla zwierzchników, bo uwalnia ich od uciążliwej harówki, jaką jest detaliczne określanie zadań podwładnym, pilnowanie, by się zaleceń kurczowo trzymali i dźwiganie odpowiedzialności za rezultat. To podwładny musi teraz co dzień na nowo dowodzić swej pomysłowości, ostrości zębów i pazurów, giętkości i zwinności – innymi słowy, przydatności dla korporacji, której zawołaniem jest teraz nieustająca lustracja panoramy zmiennych szans i możliwości. W wyciskaniu z podwładnych maksymalnego wysiłku nadzorcę zastąpił strach przed ubóstwem własnych walorów, spowszednieniem i zblaknięciem uzyskanego uroku, a w efekcie – przed wypadnięciem z rynkowej konkurencji. Zysk zatem dla korporacji olbrzymi, ale dla pracownika i szerzej, stosunków społecznych, wątpliwy”¹⁹. Nowy charakter pracy wymaga bardziej zindywidualizowanego i twórczego nastawienia, luźniejszych form czasowo-przestrzennych, powszechnego dostępu do informacji i sieci o globalnym zasięgu. Pojawił się trend, który uwidacznia bardzo ważną wartość przedsiębiorstwa, potencjał jego pracowników. „W obecnej dekadzie zarządzanie wiedzą staje się centralnym aspektem rozwoju przedsiębiorstw, ponieważ dopasowane jest do zmian, które zachodzą w środowisku biznesu. Rynki domagają się coraz bardziej indywidualnych w charakterze, wysokiej jakości dostaw, a możliwości firm w zaspokajaniu tych potrzeb muszą rosnąć odpowiednio szybko. Konkurencja wymusza na firmach różnorodność, której nie da się łatwo skopiować. Technologie zawsze można dopasować. Naturalne surowce można zakupić. Informacje można zdobyć. Myśl techniczną można skopiować albo obejść. Ostatecznie jedyną naprawdę konkurencyjną wartością przedsiębiorstwa jest wyjątkowa zdolność jego ludzi do angażowania się w procesie pracy umysłowej. Wszystko inne już zawiodło”²⁰.

- 8) Zmiana sposobów i form zatrudniania pracowników, postrzegania ich kompetencji merytorycznych i osobowościowych. Pierwszą z tendencji w tym obszarze jest niewątpliwie odwrót od tak zwanej stałej pracy, zatrudniania na pełen etat, na rzecz elastyczności i płynności zawierającej pierwiastek dezorganizacji. Drugą – dostrzegany przez ekonomistów czy socjologów fakt zapotrzebowania na elastycznych pracowników, których A. Giddens określa jako „pracowników z portfolio”²¹, czyli ludzi posiadających szereg umiejętności zawodowych, rekomendacji z poprzednich miejsc pracy, którymi będą

¹⁹ Z. Bauman, *20 pytań do...*, „Forbes” 2010, 8, s. 36.

²⁰ B. Gładstone, *Zarządzanie wiedzą*, Petit, Warszawa 2004, s. 208.

²¹ A. Giddens, *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 436.

- się posługiwać w życiu zawodowym. Zwolennicy tego rodzaju rozwiązań kadrowych wskazują, że pracownik taki może twórczo się rozwijać, nie jest skazywany na długie lata pracy w jednym zawodzie. W ich wypadku „kariera zawodowa”, stabilizacja zawodowa czy rozwój zawodowy należy do przeszłości²².
- 9) Spadek dochodów z pracy, który dotyczy, jak wynika z raportów OECD, wszystkich krajów rozwiniętych. Z tym, że nie jest on jednakowy we wszystkich branżach i grupach pracowniczych. Udział dochodów pracowników najlepiej opłacanych rośnie, a nisko opłacanych spada. Według raportu OECD jedną z przyczyn spadku udziału dochodów z pracy jest zastępowanie pracy ludzkiej przez automaty, komputery, roboty. Naukowcy z Uniwersytetu w Oksfordzie stwierdzili, że połowa miejsc pracy w USA jest zagrożona komputeryzacją, a w ciągu najbliższych dwóch dekad 45% zawodów zostanie zautomatyzowanych. Drugim powodem jest globalizacja sprawiająca, że miejsca pracy, szczególnie w przemyśle, przenoszą się do krajów, gdzie siła robocza jest tańsza (np. Chiny, Indonezja, Wietnam). Pamiętać jednak trzeba, że pracodawcy potrzebują pracowników, by wytwarzali, a przede wszystkim konsumowali to, co wytworzą. Jak to ujął metaforycznie W. Gadomski, „Automaty fordów nie kupują”²³. Natomiast spadek zarobków powoduje, że osoby mniej zarabiające poszukują dodatkowych źródeł dochodu kosztem czasu wolnego.
- 10) Elastyczne formy zatrudnienia, które są coraz częściej stosowane, też zdaniem wielu badaczy nie zawsze wpływają pozytywnie na życie pozazawodowe, zakłócając równowagę w tym względzie. Praca zmianowa i związane z tym zmęczenie fizyczne i psychiczne, praca nocna oraz w weekendy ograniczają życie rodzinne i towarzyskie. Powodują też choroby, absencje, fluktuację kadr i spadek motywacji do pracy²⁴. Cechą współczesnej pracy jest więc elastyczność zatrudnienia. R. Sennett posługuje się pojęciem „elastyczny kapitalizm”, który ma trzy zasadnicze cechy: nieustanne przeprojektowywanie instytucji, koncentracja władzy bez jej centralizacji oraz elastyczna specjalizacja produkcji²⁵.
- 11) Sprawą coraz bardziej poważną są trudności z obsadzeniem stanowisk pracy. Analizy w tym zakresie wskazują, że zdaniem pracodawców trudności te spowodowane są najczęściej (34%) brakiem umiejętności technicznych (kompetencji twardych) wymaganych na określonych stanowiskach. Prawie równie częstym powodem (32%) jest po prostu brak kandydatów do pracy.

²² Zob. Z. Bauman, *Spoleczeństwo w stanie obłączenia*, Wyd. Sic!, Warszawa 2006, s. 51.

²³ „Gazeta Wyborcza” 02-03.08.2014.

²⁴ R. Tomaszewska-Lipiec, *Transformations of working time...*, s. 231.

²⁵ R. Sennett, *Korozja charakteru*, Wyd. Literackie Muza, Warszawa 2006, s. 191.

Wśród przyczyn istotny jest również brak doświadczenia (24%), a także, co często podkreślane jest w ogłoszeniach dotyczących poszukiwanych kandydatów do pracy, brak kompetencji miękkich (zaangażowanie, umiejętności interpersonalne, wygląd, punktualność, elastyczność, umiejętność dostosowania się), 11% pracodawców zgłasza natomiast, że kandydaci stawiają zbyt wygórowane wymagania finansowe. Aby zapobiec tym niekorzystnym zjawiskom, wielu pracodawców stosuje szkolenia i wspiera rozwój pracowników. Wśród sposobów przeciwdziałania temu problemowi jest również zabezpieczenie przyszłych zasobów talentów oraz rekrutacja z niewykorzystanych dotychczas źródeł (np. stwarzanie możliwości rozwoju, więcej dodatkowych świadczeń, nowe modele pracy). Duża część (22%) nie stosuje jednak żadnych działań w tym zakresie. Z badań wynika, że pracodawcy mają najczęściej trudności z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Na kolejnych miejscach są inżynierowie i przedstawiciele handlowi. Dotyczy to różnych krajów, także Polski²⁶.

Niedobory pracowników mogą powodować zwiększenie obciążenia pracą osób już zatrudnionych. Więcej obowiązków, wydłużony czas pracy, to wszystko wpływa na relacje praca–życie pozazawodowe. Z jednej strony wzmacnia pozycję już pracujących, z drugiej zakłóca równowagę.

Jak z powyższego wynika, zmiany następujące w pracy człowieka wpływają najczęściej na zakłócenie równowagi pomiędzy aktywnością zawodową a życiem osobistym, dlatego istotne jest podejmowanie przez organizacje działań mających na celu doprowadzenie do tej równowagi.

W kierunku równowagi praca–życie pozazawodowe

Przedstawione zmiany w procesie pracy w mniejszym lub większym stopniu mogą wpływać na zakłócenie równowagi praca–życie pozazawodowe. Brak tej równowagi skutkuje negatywnymi konsekwencjami nie tylko dla pracowników, ale także ekonomicznymi i społecznymi. Co zatem rozumiemy pod pojęciem równowaga praca–życie pozazawodowe? Najogólniej rzecz ujmując, omawiana równowaga zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego, i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem. Na poziomie jednostki oznacza ona zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego – domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami prywatnymi itd. Podobnie jak w przypadku pojęcia „zrównoważony rozwój” oraz „jakość życia”, tak i określenie „równowaga między pracą a życiem pozazawodowym” stanowi

²⁶ Raport ManpowerGroup „Niedobór talentów” 2013, s. 8 i nast.

kategorię wielowymiarową, w której kluczowe znaczenie posiada: czas, jakość pracy i jakość życia pozazawodowego. Utożsamianie relacji między tymi dwiema sferami wyłącznie z proporcjonalnym podziałem czasu im poświęconego nie jest do końca słuszne i może prowadzić do pomijania negatywnych skutków zaburzeń wzajemnej równowagi, które wywołane są także przez inne czynniki, jak np.: (1) jakość pracy, a więc jej charakter, pewność pracy, poczucie samorealizacji, stresogenność, organizację i środowisko pracy, ochronę pracy, pionowe i poziome relacje międzyludzkie itd., (2) intensywność pracy i nadmiar zadań przypisywanych jednostce do wykonania, które mogą prowadzić do popełniania błędów i do stresu oraz do przenoszenia tych zadań do domu; (3) orientację na karierę dotyczącą zwłaszcza osób młodych i dobrze wykształconych, które odkładają wstępowanie w związek małżeński i zakładanie rodziny – takie osoby są szczególnie zagrożone uzależnieniem od pracy (pracoholizmem); (4) należy również uwzględnić nie tyle przeciwstawianie czasu pracy zawodowej czasowi poza nią, ile zestawienie sumy czasu pracy, czasu dojazdów do i z pracy oraz obowiązków rodzinnych czasowi wolnemu²⁷.

Zagadnienie to postulowane jest w postaci takich terminów, jak: *dopasowanie pracy i rodziny (Work–Family Fit)*; *równowaga praca–rodzina (Work–Family Balance)*; czy też szerzej i najogólniej: *równowaga praca–życie pozazawodowe (Work–Life Balance)*. Przytoczone określenia używane są najczęściej jako rzeczowniki w tym znaczeniu, iż np. ktoś uzyskał integrację, synergię, harmonię między rolami zawodowym 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 życie²⁸.

Określenie „równowaga” oznacza stabilność i rozsądek. Jak wskazuje D. Clutterbuck, osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a osobistym prowadzi 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”²⁹.

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

²⁷ S. Borkowska, *Ile pracy, ile życia poza nią?* [w:] *Programy praca–życie. Z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011, s. 18-20.

²⁸ B. Lachowska, *Praca i rodzina. Konflikt czy synergia?*, Wyd. KUL, Lublin 2012, s. 5.

²⁹ D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 5, 26 i nast.

(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.

Stan integracji, w którym osiąga się zadowolenie z wypełniania wielorakich ról społecznych, jest najbardziej pożądanym³⁰.

Uznać tak należy tym bardziej, że coraz więcej pracowników czuje się niezadowolonymi w pracy. Przyczyną braku zaangażowania pracowników jest często wypalenie zawodowe, którego źródłem jest przeciążenie pracą, zbyt trudne i odpowiedzialne zadania. W wielu firmach stosuje się działania mające zwiększyć zaangażowanie pracowników i ich identyfikację z firmą. Jednym ze sposobów jest umożliwienie rozwoju na kursach i szkoleniach. Z raportu Instytutu Gallupa wynika, że firmy inwestujące w pracowników uzyskują większe ich zaangażowanie, a w konsekwencji znacznie większe zyski³¹.

Jak pisze S. Borkowska, skala zakłóceń równowagi w tym zakresie rozszerza się, a ich natężenie wzrasta. Wśród czynników sprawczych autorka ta wymienia między innymi: wysoką dynamikę zmian społeczno-gospodarczych, globalną konkurencję, wzrost nasycenia pracy wiedzą, informatyzację, konieczność ciągłego uczenia się pracowników w związku z narastającą niepewnością pracy, zmianami profilu działalności firm oraz częstymi ich fuzjami i przejęciami. Zwraca też uwagę, że najczęściej równowaga ta jest postrzegana jednowymiarowo i utożsamiana z proporcją między czasem pracy zawodowej i czasem poza nią. W rzeczywistości jest to problem wielowymiarowy i, jak już wcześniej zasygnalizowano, obejmujący także dojazdy do i powroty z pracy, relacje kierownik–pracownik i pracownik–pracownik oraz związane z tym często występujące patologie (pracoholizm, lobb-ing itp.), które stanowią źródło stresu i innych negatywnych konsekwencji. Dzięki nowym technologiom praca wkracza w życie prywatne, co może wiązać się z przenoszeniem części pracy do domu. Jest to konsekwencja stosowania coraz częściej możliwości pracy na odległość³². Praca w domu ma wiele zalet, ale też i wady.

³⁰ Ibidem, s. 5, 26 i nast.

³¹ „Puls Biznesu” 28.07.2014.

³² S. Borkowska, *Programy praca–życie. Czy to się opłaca organizacjom?*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, 2, s. 11.

Wymaga dyscypliny, wysiłku, realizowania konsekwentnie założonego planu. Trzeba umieć oddzielić zadania prywatne od zawodowych.

Wśród zawodów, w których najłatwiej zachować równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym, które opublikował amerykański „Forbes”, wymienić można: analityk danych, specjalista ds. SEO (pozycjonowanie stron w Internecie), przewodnik wycieczek, ratownik³³.

Zjawisko to, jak już wspomniano, rozszerza się w ostatnim czasie na coraz to nowe grupy pracowników. Są wśród nich już nie tylko kobiety pracujące i opiekujące się dziećmi, ale także ludzie młodzi nastawieni na szybką karierę, menedżerowie, którzy muszą podejmować decyzje obciążone dużym ryzykiem oraz pracujący w wydłużonym czasie, dziennikarze, pracownicy naukowo-dydaktyczni, jak również osoby zagrożone marginalizacją obawiające się utraty zatrudnienia³⁴.

Wyzwaniem, przed jakim staje dzisiaj większość pracujących, jest konieczność właściwego dzielenia czasu i energii między obowiązki zawodowe i życie prywatne. Wielu pracowników doświadcza konfliktu między tymi dwiema sferami życia. W celu minimalizowania braku tej równowagi proponowane są rozwiązania, które mają sprzyjać jej osiągnięciu. W wielu przypadkach osoby aktywne zawodowo nie dostrzegają jednak w porę, że brak takiej równowagi deharmonizuje ich życie. Skutki z tym związane (zdrowotne, społeczne) widoczne są bowiem dopiero po jakimś czasie.

Problem zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym nabiera szczególnego znaczenia w czasach dużej zmienności otaczającego nas świata, szczególnie świata pracy. Jak pisał A. Toffler: wraz z przyspieszeniem tempa zmian w społeczeństwie, ekonomia trwałości jest zastępowana przez ekonomię krótkotrwałości³⁵. Mówi się też i pisze o przejściowości, tymczasowości zjawisk i procesów, których jesteśmy nie tylko świadkami, ale i uczestnikami.

Jednym z czynników zakłócających relacje praca–życie pozazawodowe jest odległość miejsca pracy od miejsca zamieszkania. Czasami wynosi ona kilka, kilkanaście, kilkadziesiąt, a nawet kilkaset kilometrów. Co prawda odległość ma obecnie coraz mniejsze znaczenie, znacznej części osób pracujących zabiera jednak czas, który można przeznaczyć na inne zajęcia pozazawodowe. A. Toffler pisze, że wychowujemy nową rasę koczowników, ludzi, dla których „dojeżdżanie do pracy, podróżowanie i regularne zmiany miejsca pobytu całych rodzin stały się drugą naturą”³⁶.

Problem zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym nabiera, jak już podkreślano, szczególnego znaczenia w czasach dużej zmienności

³³ „Puls Biznesu” 29.07.2014.

³⁴ S. Borkowska, *Programy praca–życie...*, s. 12 i nast.

³⁵ A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wyd. Kurpisz, Przeźmierowo 2007, s. 33.

³⁶ Ibidem, s. 67 i nast.

otaczającego nas świata, w tym szczególnie świata pracy. Dla wielu osób coraz trudniejsze jest godzenie obowiązków zawodowych i tych wynikających z pełnienia różnych innych ról społecznych (np. matki, ojca, małżonka). Mówi się i pisze często o konflikcie praca–dom³⁷.

Relacje praca–życie pozazawodowe są ostatnio coraz częściej tematem rozważań i analiz. Mówiąc o życiu pozazawodowym, autorzy tych analiz skupiają się głównie na życiu rodzinnym. Podnoszona jest coraz częściej konieczność działań na rzecz wsparcia rodzin, szczególnie w zakresie ochrony i wychowania dzieci (opieka nad dzieckiem, poradnictwo, rodzinna edukacja i szkolenia dla opiekunów, pomoc dla samotnych rodziców i rodzin wielodzietnych, większy dostęp do placówek opieki nad dzieckiem itp.). Konieczne są zatem działania sprzyjające godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi, respektujących zasadę równości szans na rynku pracy kobiet i mężczyzn, ale także osób w różnym wieku i o zróżnicowanym poziomie kwalifikacji.

Jednak życie pozazawodowe to przecież nie tylko relacje rodzinne. To także spędzanie czasu wolnego przez osoby samotne, bezdziejne. To czas wolny przeznaczony na odpoczynek, hobby, regenerację sił, dbanie o zdrowie, rozwój zainteresowań pozazawodowych. Są to obszary ważne dla człowieka, które nie powinny być zawłaszczane przez pracę zawodową. Dlatego zgodzić się należy ze stwierdzeniem, że: „Rozwiązania WLB nie będą skuteczne, dopóki pracownicy nie będą postrzegali, że ich organizacja pozwala na godzenie życia zawodowego z prywatnym. Ważną rolę ma tu więc do odegrania społeczne otoczenie pracy, a zwłaszcza kierownicy”³⁸.

Brak równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym przynosi szereg negatywnych skutków. S. Borkowska podzieliła je na trzy grupy – dla społeczeństw w skali makro, dla organizacji gospodarczych i dla pracowników. Do pierwszej grupy zaliczyła: malejącą liczbę urodzeń dzieci, odraczanie narodzin pierwszego dziecka, rosnącą liczbę rozwodów, rosnącą liczbę rodzin niepełnych, rosnące nierówności społeczne, bezrobocie, rosnącą zapadalność na choroby, niedostateczną opiekę nad dziećmi i rosnącą sferę patologii wśród nich. Wśród negatywnych konsekwencji dla organizacji należy wymienić: absencję, zwłaszcza chorobową, wzrost fluktuacji, utratę inwestycji w kapitał ludzki, mniejsze zaangażowanie w pracę, stres, mniejszą koncentrację w pracy, gorszą jakość pracy i mniejszą produktywność, niższy zwrot z inwestycji w kapitał ludzki, gorsze relacje z klientami i częstszą ich utratę, mniejszą kreatywność i innowacyjność. Natomiast

³⁷ A. Andysz, A. Najder, D. Mercz-Kot, *Organizacyjne i indywidualne uwarunkowania korzystania z rozwiązań sprzyjających równoważeniu życia zawodowego i prywatnego*, „Medycyna Pracy” 2014, 1, s. 120.

³⁸ Ibidem, s. 127.

wśród negatywnych konsekwencji dla pracowników, a także dla bezrobotnych, wykluczonych i ich rodzin wymienić należy: stres, pogorszenie stanu zdrowia, konflikty w rodzinie, gorszą opiekę nad dziećmi, rosnącą agresję wśród dzieci, a nawet przestępczość, rozwody, alkoholizm, narkomanię, uzależnienie od papierosów i słodczy, spadek wartości człowieka jako pracownika, brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego i pracy³⁹.

Punktem odniesienia do rozważań problematyki równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym są zmiany, które zachodzą w pracy człowieka. Obserwując ich dotychczasowy przebieg, zgodzić się należy, że po raz pierwszy w historii człowiek może oczekiwać, że przeżyje organizację, w której pracuje. Ta sytuacja stwarza, zdaniem P. Druckera, nowe wyzwanie, co zrobić z drugą połową naszego życia? Możliwe są według tego autora trzy odpowiedzi:

- Pierwsza to rozpoczęcie drugiej, odmiennej kariery;
- Druga to zajęcie się budowaniem kariery równoległej, zwykle w postaci dodatkowego zajęcia typu non profit, które absorbuje kolejne godziny;
- Trzecia możliwość to tzw. przedsiębiorczość społeczna, dotyczy osób, które kontynuując dotychczasowe zajęcie, sięgają jednocześnie po inne, zwykle charytatywne formy aktywności⁴⁰.

W każdej z tych dróg możliwe jest zachwianie równowagi praca–życie pozazawodowe. Zastanowić się jednak warto, czy jest to także zakłócenie tej równowagi szkodzące właściwemu funkcjonowaniu pracownika. Wydaje się, że działania te, szczególnie drugi i trzeci scenariusz, mimo że powiązany z pracą zawodową, realizowany jest z wyboru, potrzeby aktywności i wpisany być może jako element życia pozazawodowego, szczególnie tego aktualnego.

Jak stwierdza C. Sadowska-Snarska, badania prowadzone w ramach EQUAL Gender Index w 2008 roku wykazały, że polscy pracownicy są świadomi negatywnego wpływu pracy zawodowej na inne obszary życia osobistego (w sumie 60% ankietowanych). Występują też różnice w tym zakresie pomiędzy kobietami i mężczyznami. Wśród obszarów życia osobistego najbardziej zaburzonych przez pracę zawodową wymieniono:

- w przypadku kobiet: opiekę nad małym dzieckiem (33%), wspólne spędzanie czasu z rodziną (21,5%), prace domowe (19,1%), odpowiednią ilość snu (15,5%), spotkania towarzyskie (13,2%);
- wśród mężczyzn: poświęcanie się pasji, hobby (21,8%), wspólne spędzanie czasu z rodziną (18,8%), wypoczynek, aktywność fizyczną (16,2%), opiekę nad małym dzieckiem (14,2%), prace domowe (13,2%).

³⁹ S. Borkowska, *Programy praca–życie...*, s. 12.

⁴⁰ P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 1999, s. 198 i nast.

Nie wszyscy jednak badani wskazują na zaburzenia życia osobistego przez pracę zawodową. 39,4% uznaje, że nie występuje taka sytuacja. Wskaźnik ten jest zdecydowanie większy wśród mężczyzn, z których 43,7% stwierdza, że praca nie przeszkadza im w żadnym obszarze, w przypadku kobiet jest to 36,6%⁴¹. Z badań przeprowadzonych w 2011 roku w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego, dotyczących programów praca–życie i wspierania równowagi WLB wynika, że wśród instrumentów wspomagających te programy wymienia się: dofinansowywanie wakacyjnego wypoczynku dzieci pracowników, paczki świąteczne i zabawy dla dzieci, refundację chesnego za pobyt dzieci pracowników w żłobkach i przedszkolach. Wśród form pomocy stosuje się też finansowanie edukacji dla pracowników oraz różnych form wypoczynku.

Do form wspierania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, które są stosowane, zaliczono:

- Refundowanie lub rozdawanie wejściówek na imprezy kulturalno-sportowe;
- Refundowanie karnetów do obiektów kulturalnych i sportowych dla pracowników i ich rodzin;
- Tworzenie własnych obiektów sportowych, klubów fitness;
- Prywatną opiekę medyczną;
- Paczki świąteczne dla dzieci pracowników, talony do sklepów; organizowanie pikników i spotkań integracyjnych dla pracowników i ich rodzin.

Do narzędzi stosowanych w programach praca–życie zalicza się budowanie oferty elastycznego zatrudnienia: ruchomy czas pracy, kumulacja pracy w niektóre dni tygodnia, ruchome godziny rozpoczynania i kończenia pracy⁴².

Badania te wskazują także jednak, że działania z zakresu WLB nie zostały zintegrowane w spójny program.

Coraz częściej podkreśla się, że czynnikiem, który warunkuje życiowy sukces, jest poczucie równowagi pomiędzy pracą a rodziną. Wymagania stawiane współcześnie przez pracę sprawiają, że wiele osób staje dziś przed dylematem: rodzina czy praca? Uznać należy, że pełnienie ról rodzicielskich nie wyklucza zaangażowania w pracę zawodową.

Działania na rzecz WLB przynosić powinny szereg korzyści. Można je analizować w trzech wymiarach:

1) Dla przedsiębiorstwa:

- Wzrost produktywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- Wzrost motywacji i lojalności wobec pracowników;
- Pozyskiwanie i utrzymywanie najlepiej wykwalifikowanych pracowników;

⁴¹ Cyt. za: M. Syper-Jędrzejak, *Narzędzia wspierania równowagi praca–życie – wybrane przykłady z praktyki gospodarczej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, 1, s. 154.

⁴² Ibidem, s. 159-161.

- Zwrot kosztów szkolenia pracowników;
 - Zmniejszenie stresu wśród pracowników;
 - Redukcja kosztów wynikających z rotacji pracowników.
- 2) Dla pracowników:
- Wzrost poczucia wartości i motywacji;
 - Zmniejszenie stresu i chorób z niego wynikających;
 - Zmniejszenie poczucia winy z powodu braku czasu na przebywanie z dziećmi;
 - Satysfakcja z możliwości godzenia życia zawodowego i rodzinnego.
- 3) Wymiar społeczny:
- Wzrost wskaźnika urodzeń i tym samym spowolnienie starzenia się społeczeństwa;
 - Zmniejszenie się liczby separacji i rozwodów;
 - Lepsza opieka nad dziećmi i osobami starszymi;
 - Większe możliwości stabilizacji i awansu zawodowego;
 - Zmniejszenie wydatków medycznych;
 - Wzrost stopnia konkurencyjności przedsiębiorstw;
 - Wzrost jakości struktury organizacyjnej firmy⁴³.

Biorąc pod uwagę wymienione korzyści, nie powinno być wątpliwości, że działania w kierunku równowagi praca–życie pozazawodowe wydają się nie tylko zasadne, ale wręcz konieczne.

Zakończenie

Zainteresowanie problemem zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym jest w ostatnich latach coraz większe. Zakłady pracy oczekują obecnie zaangażowania pracowników w pracę oraz wysokiej jej efektywności. Nadgodziny, zabieranie części pracy do domu, pełna dyspozycyjność to przykłady wydłużania się faktycznego czasu pracy. Uznanie pracodawców zyskują często przede wszystkim osoby gotowe poświęcić się pracy kosztem własnego wypoczynku, życia osobistego, rodziny czy nawet zdrowia⁴⁴.

Rozpatrując zagadnienie praca–życie pozazawodowe, zwrócić też należy uwagę na występowanie swego rodzaju paradoksów w tym względzie:

- Z jednej strony mówi się i pisze o końcu pracy i większej ilości czasu wolnego, co sprzyjać powinno tej równowadze;

⁴³ M. Parzyszek, *Pomiędzy życiem rodzinnym a pracą zawodową. Wewnętrzna harmonia czy wewnętrzny konflikt*, [w:] *Między wychowaniem a karierą zawodową*, red. B. Jakimiuk, Wyd. KUL, Lublin 2013, s. 598 i nast.

⁴⁴ M. Syper-Jędrzejak, *Narzędzia wspierania równowagi praca–życie...*, s. 154.

- Z drugiej – uzależnienie od pracy, bycie ciągle dyspozycyjnym, gotowym na wyzwania powoduje zakłócenie tej relacji.

Zgodzić się jednak należy, że konieczne są działania przedsiębiorstwa mające na celu zachowanie równowagi WLB. Powinny one być traktowane jako inwestycja w zasoby ludzkie i zwiększanie przewagi konkurencyjnej zakładu pracy. Ważne staje się budowanie wizerunku przedsiębiorstwa przyjaznego rodzinie i pracownikowi. Działania te mogą dotyczyć, zdaniem W. Cascio, następujących pięciu dziedzin:

- Sprawowania opieki nad dziećmi i innymi osobami pozostającymi na utrzymaniu pracownika;
- Zapewnienia elastycznych warunków pracy;
- Umożliwienia otrzymania urlopów okazjonalnych przez pracownika znajdującego się w specyficznej sytuacji życiowej;
- Świadczenia usług informacyjnych na temat zdrowia, prawa, kultury;
- Udzielania pracownikom wsparcia obszarów pozazawodowych, np. kultury, rekreacji, zdrowia⁴⁵.

Przy omawianiu zagadnienia zachowania równowagi praca–życie pozazawodowe nasuwa się jeszcze jedna refleksja. Podejmowane czy sugerowane w tym zakresie działania mają często charakter „usług socjalnych”. Pojawia się w związku z tym pytanie, czy ich celem jest rzeczywiście zapewnienie omawianej tu równowagi, czy może bardziej ułatwianie pracownikowi lepszego/bardziej zaangażowanego wykonywania zadań zawodowych, poprzez zapewnienie opieki nad dzieckiem, opieki zdrowotnej, rekreacji, wypoczynku, pomocy socjalnej? Myślę, że odpowiedź na to pytanie nie jest wcale jednoznaczna.

Konkludując, zjawisko *work life balance* to z założenia myślenie o życiu jako czymś zbalansowanym, w którym jednostka jest w centrum, a to, co ją otacza, stanowi jedynie kontekst jej życia. Nie myśli się tutaj w kategoriach zdobycia konkretnej pozycji zawodowej i dorobienia się. Ważne jest, aby spełniać się we wszystkich wymiarach życia. To spełnianie się nie musi koniecznie oznaczać bycia we wszystkim doskonałym. Możemy tu mieć do czynienia ze zjawiskiem *good enough*, żyć, mieć, pracować nie doskonale, ale wystarczająco dobrze. Zasada ta staje się życiowym credo sporej części młodych ludzi. Postawa taka rozpowszechniła się w odpowiedzi na pęd ku karierze, któremu uległo kilkanaście roczników. Młodszym coraz rzadziej się chce. Cechy charakterystyczne dla tej postawy to: nie buntuj się, dostosuj się, nie chciej za dużo, zrób projekt krótkoterminowy, nie rywalizuj, nie wyróżniaj się, bądź miły, podkreślaj kolorowym markerem, ustaw odpowiedni status na fejsie⁴⁶. Przyjmowanie takiej właśnie

⁴⁵ Ibidem, s. 153, 156.

⁴⁶ R. Gerlach, *Pozaszkolna edukacja zawodowa wobec zmiany cywilizacyjnej. Nowe trendy i wyzwania*, Wyd. UKW w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2012, s. 300-302.

postawy raczej nie zyska akceptacji pracodawców. Nie będzie też umożliwiała rozwoju kariery zawodowej, spełniania się w pracy pracownikom, którzy tego pragną i którym na tym bardzo zależy. Zastanović się jednak warto, czy nie będzie to z korzyścią dla zachowania równowagi praca–życie pozazawodowe.

Bibliografia

- Andysz A., Najder A., Merecz-Kot D., *Organizacyjne i indywidualne uwarunkowania korzystania z rozwiązań sprzyjających równoważeniu życia zawodowego i prywatnego*, „Medycyna Pracy” 2014, 1.
- Bauman Z., *20 pytań do...*, „Forbes” 2010, 8.
- Bauman Z., *Spółeczeństwo w stanie obłączenia*, Wyd. Sic!, Warszawa 2006.
- Bauman Z., *Życie na przemiał*, Wyd. Literackie, Kraków 2004.
- Borkowska S., *Ile pracy, ile życia poza nią?* [w:] *Programy praca–życie. Z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011.
- Borkowska S., *Programy praca–życie. Czy to się oplaca organizacjom?* „Organizacja i Kierowanie” 2011, 2.
- Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Economica” 2010, 240.
- Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Drozdowski R., *Rynek pracy w Polsce. Recepja. Oczekiwania. Strategie dostosowawcze*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2002.
- Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 1999.
- Europe in figures. Eurostat yearbook 2010*, http://europa.eu/rapid/press-release_STAT-10-130_en.htm?locale=en [październik 2011].
- Gerlach R., *Praca człowieka jako problem pedagogiczny*, [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Akademia Bydgoska, Bydgoszcz 2008.
- „Gazeta Wyborcza”, 02-03.08.2014.
- Giddens A., *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Gładstone B., *Zarządzanie wiedzą*, Petit, Warszawa 2004.
- Lachowska B., *Praca i rodzina. Konflikt czy synergia?*, Wyd. KUL, Lublin 2012.
- Marody M., Giza-Poleszczuk A., *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Parzyszek M., *Pomiędzy życiem rodzinnym a pracą zawodową. Wewnętrzna harmonia czy wewnętrzny konflikt*, [w:] *Między wychowaniem a karierą zawodową*, Wyd. KUL, red. B. Jakimiuk, Lublin 2013.
- „Polityka” 2013, 33.
- „Puls Biznesu” 24.06.2014.
- „Puls Biznesu” 02.07.2014.
- „Puls Biznesu” 28.07.2014

„Puls Biznesu” 29.07.2014

Raport ManpowerGroup, „Niedobór talentów” 2013.

Sennett R., *Korozja charakteru*, Wyd. Literackie Muza, Warszawa 2006.

Toffler A., *Szok przyszłości*, Wyd. Kurpisz, Przewierowo 2007.

Tomaszewska-Lipiec R., *„Transformations of working time as a factor of labour dehumanization, [w:] Management and Managers Facing Challenges of the 21 st Century. Theoretical Background and Practical Applications*, red. F. Byłok, I. Ubrežiová, L. Cichobłaziński, Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft, Gödöllő 2014.

UNDP, *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju społecznym Polska 2004*, Warszawa 2004.

Wyszyński S., *Duch pracy ludzkiej (Myśli o wartości pracy)*, Księgarnia św. Wojciecha Poznań 1957.

Transformations of work and their consequences for the work–life relationship

Summary

The changes, which we not only witness, but also participate in, relate to various aspects of our lives. One of them is the work of man. Transformations of work impinge on the functioning of modern man both in the professional sphere and non-work life. It can be assumed that for the proper functioning in the world of changes, it is important to keep a balance between work and non-work life. The disturbance of this equilibrium by appropriating personal life by work brings a number of negative consequences for society in the macro scale, for economic organizations and employees. That's why the need for action in the direction of WLB is more and more often emphasized, especially in businesses. Building a family- and employee-friendly image of the company should be treated as an investment in human resources.

PIOTR MICHON

Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań

„Nie rozdwoję się przecież” Konflikt czasu jako przeszkoda w osiągnięciu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym w Polsce

Słowa kluczowe: konflikt praca–rodzina, konflikt czasu, praca niepłatna, work–life balance, równowaga praca–rodzina, podział pracy w rodzinie, praca zawodowa kobiet

Key words: work–family conflict, conflict of time, unpaid work, work–life balance, work–family balance, division of work within the family, women’s professional work

Wprowadzenie

W literaturze¹ można znaleźć stwierdzenie, że współczesne dążenie mężczyzn i kobiet do zbalansowania pracy zawodowej z obowiązkami pozazawodowymi, głównie rodzinnymi, natrafia na dwa istotne ograniczenia: czas i pieniądze. W tym artykule uwaga skupiona zostanie na ilości czasu jako ograniczeniu w osiągnięciu równowagi praca–rodzina. Czas to zasób rzadki, przez co czynności takie jak: praca zawodowa, odpoczynek, opieka nad dzieckiem, praca niepłatna etc., stanowią dla siebie naturalną konkurencję. Wykonywanie każdej z nich wymaga czasu, a przez to istnieje ścisła zależność pomiędzy liczbą godzin, jaką kobieta i mężczyzna spędzają na wykonywaniu pracy zawodowej, liczbą godzin pracy niepłatnej (wypełnianiu obowiązków rodzinnych) i odpoczynkiem.

Konflikt czasu pomiędzy pracą zawodową a rodziną oznacza, że czas przeznaczony na aktywność w jednym z tych obszarów nie pozwala jednostce na speł-

¹ J. Lewis, *Work–Family Balance, Gender and Policy*, Edward Elgar, Cheltenham 2009.

nianie swych obowiązków w drugim obszarze. Stąd wniosek, że można mówić o *konflikcie praca–rodzina* (gdy wykonywanie pracy nie pozwala na sprawowanie funkcji rodzinnych) oraz o *konflikcie rodzina–praca* (gdy wykonywanie obowiązków rodzinnych godzi we właściwe wykonywanie pracy zawodowej). Możliwa jest również sytuacja, gdy jednostka doświadcza *obydwu konfliktów jednocześnie*. Z taką sytuacją będziemy mieli do czynienia, gdy ktoś jednego dnia nie może odebrać dziecka ze szkoły, bo zbyt późno kończy wykonywać pracę zawodową, z kolei innego dnia z powodu zajmowania się chorym partnerem nie może być w biurze.

Powodem konfliktu czasu może być zarówno brak odpowiedniej jego *ilości* – np. po wykonaniu pracy zawodowej jednostka dysponuje zbyt małą ilością czasu, by wypełnić obowiązki rodzinne; jak i sposób jego *rozplanowania w ciągu dnia/tygodnia/roku* – np. dana osoba nie może uczestniczyć w szkolnym przedstawieniu dziecka, gdyż w tym samym czasie przebywa w biurze.

W tym artykule moja uwaga została skupiona na konflikcie czasu praca–rodzina i rodzina–praca wynikającym z rzadkości czasu – czas przeznaczony na jedną czynność nie może być przeznaczony na inną czynność. Analizując literaturę, zastanawiam się, jakie zmiany zachodzą w wykorzystywaniu czasu na wykonywanie pracy płatnej i niepłatnej, i jakie mogą być tego konsekwencje dla osiągnięcia równowagi praca–rodzina. Dzięki porównaniom międzynarodowym staram się wskazać potencjalne zagrożenia dla osiągnięcia równowagi wśród Polaków, jak i określić ewentualne kierunki zmian. Na koniec, wykorzystując dane z trzeciego Europejskiego Sondażu Jakości Życia, diagnozuję poziom konfliktu czasu praca–rodzina wśród Polaków.

Work–life balance

Rosnące zainteresowanie problemem wzajemnego oddziaływania na siebie pracy zawodowej i życia osobistego przyniosło obfity plon w postaci pojęć stosowanych do opisywania tej relacji. Łączenie pracy zawodowej z wychowywaniem dziecka (ang. *reconciling work and childcare*), równowaga pomiędzy pracą i życiem prywatnym (ang. *work–life balance*), konflikt pomiędzy pracą i życiem prywatnym (ang. *work–life conflict*), konflikt pomiędzy pracą i rodziną (ang. *work–family conflict*), integracja, wzbogacanie praca–rodzina (ang. *work–family enrichment*), model segmentacji (ang. *segmentation model*) – to tylko niektóre z pojęć, które zdominowały publikacje na temat WLB. Stąd wynika konieczność wyjaśnienia podstawowych pojęć stosowanych w tym artykule.

Równowaga pomiędzy pracą a życiem (ang. *work–life balance*, WLB) to termin równie często używany, jak rzadko definiowany. Wielu autorów piszących i badających WLB nie zadaje sobie trudu, by to pojęcie zdefiniować, zakładając,

że jest ono zrozumiałe samo w sobie². W literaturze najczęściej przyjmuje się, że WLB oznacza zdolność do osiągania celów lub zdolność do sprostaną wymagań stawianym przez pracę i życie osobiste oraz osiąganie satysfakcji we wszystkich obszarach życia³. S.C. Clark definiuje równowagę jako: „satysfakcję, dobre funkcjonowanie w pracy i w domu, któremu towarzyszy minimalny konflikt ról”⁴ (tłum. P.M.). Można też do definiowania WLB podejść od strony negatywnej: równowaga to najmniejszy z możliwych zakres niedopasowania wymagań stawianych przez pracę i życie prywatne.

Work–family balance (WFB)

J.H. Greenhaus wraz ze współpracownikami definiują równowagę pomiędzy pracą i rodziną jako „zakres, w którym jednostka jest tak samo zaangażowana i tak samo zadowolona ze swojej roli w pracy i w rodzinie”⁵ (tłum. P.M.). Na *work–family balance* (WFB) składają się trzy elementy: równowaga czasu (czas dzielony jest równo pomiędzy pracą i rodzinę), równowaga zaangażowania (równe zaangażowanie w pracę i w rodzinę) oraz równowaga satysfakcji (równa satysfakcja z pracy i z rodziny)⁶. Prezentując takie ujęcie, Greenhaus i współpracownicy przyjmują, że osiągnięcie równowagi powinno oznaczać równe, ale pozytywne⁷ zaangażowanie w pełnienie różnych ról. Takie ujęcie jest sprzeczne z poglądem, zgodnie z którym w danym momencie swojego życia jednostka przypisuje pełnionym przez siebie rolom relatywnie większe lub mniejsze znaczenie. Wyklucza się więc sytuację, w której zaraz po narodzinach dziecka mężczyzna bardziej się skupia na roli ojca niż pracownika, a gdy dzieci opuszczają dom rodzinny, uwaga, czas i zaangażowanie widoczne są przede wszystkim w pracy i relacji z partnerem. Mówienie o równowadze jako równości (czasu, zaangażowania i satysfakcji) wskazuje, że jednostka powinna być tak samo oddana każdej z wypełnianych przez siebie ról.

² Np. K. Backett-Milburn i wsp., *Family comes first or open all hours?: How low paid women working in food retailing manage webs of obligation at home and work*, „The Sociological Review” 2008, 56(3), s. 474-496; P. Brough i wsp., *The ability of work–life balance policies to influence key social/organisational issues*, „Asia Pacific Journal of Human Resources” 2008, 46(3), s. 261-274.

³ C.A. Bulger, G.G. Fisher, *Work and Quality of Life*, [w:] *Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations, International Handbooks of Quality-of-Life*, red. N.P. Reilly, M.J. Sirgy, C.A. Gorman, Springer Netherlands, Dordrecht 2012, s. 181-201.

⁴ S.C. Clark, *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*, „Human Relations” 2000, 53(6), s. 747-770.

⁵ J.H. Greenhaus, K.M. Collins, J.D. Shaw, *The relation between work–family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior” 2003, 63(3), s. 510-531.

⁶ Ibidem.

⁷ O równowadze w tym ujęciu nie będziemy mówić, gdy ktoś równo, ale bardzo mało angażuje się zarówno w pracę, jak i w życie rodzinne.

W swym przełomowym artykule J.H. Greenhaus i N.J. Beutell⁸ podkreślają, że **konflikt pomiędzy pracą i rodziną** zależy od stopnia, w jakim jednostka czuje, że spełnianie ról rodzinnych jest utrudnione na skutek wypełniania roli zawodowej lub odwrotnie. Konflikt pojawia się, gdy czas poświęcony wykonywaniu jednej z ról, napięcie lub zachowanie z nią związane przeszkadza w wypełnianiu drugiej roli. Brak wystarczającej ilości czasu sprawia, że pracownicy stają wobec trudności w wypełnianiu swoich ról rodzinnych. Podobnie rzecz się ma, gdy pracownicy muszą np. pracować w nadgodzinach, a nie było to wcześniej zaplanowane. Źródłem napięcia mogą być też np. obawy przed utratą pracy, co niesie za sobą negatywne konsekwencje w postaci obaw o materialną sytuację rodziny. Przykładowo: wśród kobiet w Polsce, które nie planowały (kolejnego) dziecka, co działo się jako przyczynę wskazywała obawę przed utratą pracy⁹.

Ewolucja podejścia do relacji między pracą i rodziną

Analizując to, w jaki sposób na przestrzeni lat zmieniało się rozumienie współzależności pomiędzy pracą i rodziną, M.R. Frone zauważył, że niemal równoległe rozwijały się modele, w których praca i rodzina były od siebie niezależne (innymi słowami, nie oddziaływały na siebie nawzajem), i takie, w których zależności pomiędzy tymi obszarami występowały. Do pierwszej grupy zalicza się¹⁰:

(1) *model segmentacji* – praca i rodzina to niezależne od siebie dziedziny życia, niewpływające na siebie nawzajem;

(2) *model zgodności* – zmienne opisujące pracę i rodzinę (np. satysfakcja) mogą być skorelowane, ale to nie przesądza o związku przyczynowo-skutkowym, istnieje bowiem niezależny czynnik wpływający na obie te dziedziny życia (np. cecha osobowości);

(3) *model integrujący* (lub *tożsamości*) – role rodzinne i zawodowe są ze sobą tak silnie połączone, że w rzeczywistości są nierozróżnialne (np. pastor, właściciel przedsiębiorstwa rodzinnego).

Wśród modeli zależności M.R. Frone również wymienia trzy¹¹:

(1) *model skutków ubocznych* – istnieje pozytywna korelacja pomiędzy pracą i rodziną (np. podwyższenie satysfakcji z pracy zwiększa satysfakcję z sytuacji w rodzinie);

⁸ J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of Conflict between Work and Family Roles*, „The Academy of Management Review” 1985, 10(1), s. 76-88.

⁹ CBOS, *Postawy prokreacyjne kobiet*, Warszawa 2013.

¹⁰ M.R. Frone *Work-family Balance*, [w:] *Handbook of Occupational Health Psychology*, red. J.C. Quick, L.E. Tetrick, American Psychological Association, Washington 2002, s. 143-162.

¹¹ Ibidem.

(2) *model kompensacji* – istnieje negatywna korelacja pomiędzy pracą i rodziną (np. niepowodzenie w roli ojca prowadzi do redukcji zaangażowania w tę rolę i zwiększenia zaangażowania w wykonywanie pracy zawodowej);

(3) *model wyczerpywania zasobów* – istnieje negatywna zależność pomiędzy pracą i rodziną, wykorzystywanie zasobów rzadkich takich jak czas, uwaga czy energia w jednej dziedzinie (np. praca) zmniejsza możliwości ich użycia w innej dziedzinie życia (rodzina).

Współcześnie uznaje się, że zarówno modele niezależności, jak i modele zależności są niewystarczające do zrozumienia złożoności i dynamiki relacji między pracą i rodziną. W wielu dzisiejszych badaniach przyjmuje się, że przy badaniu *work-family balance* konieczne jest równoczesne rozpatrywanie kilku równoległych związków pomiędzy tymi dwoma obszarami życia człowieka¹². Silnie krytykowane jest założenie, zgodnie z którym praca i rodzina stanowią dwie oddzielne sfery ludzkiego życia¹³. W dzisiejszych badaniach zwraca się również uwagę na fakt, że czym innym jest sytuacja, gdy praca stoi na przeszkodzie życiu rodzinnemu (*konflikt praca-rodzina*), a czym innym gdy obowiązki rodzinne utrudniają wykonywanie pracy zawodowej (*konflikt rodzina-praca*). Rozróżnia się również czynniki, które mogą wpływać na konflikt pomiędzy pracą i rodziną w krótkiej perspektywie czasowej od tych, które czynią to w długiej perspektywie. Ponadto w związku z równowagą między pracą i rodziną psychologowie rozróżniają stany emocjonalne, które są efektem równowagi lub jej braku, od tych, które prowadzą do równowagi lub jej zaburzenia¹⁴.

Koszty nierównowagi praca-rodzina

Perspektywa ekonomiczna skłania nas do myślenia o relacji praca-rodzina przez pryzmat kosztów, jakie powoduje nierównowaga. Częściowo to właśnie ze względu na **koszty**, jakie pociąga za sobą nierównowaga pomiędzy pracą i życiem prywatnym, problem ten stał się przedmiotem zainteresowania wielu osób:

(1) praktyków zarządzania, a to dlatego, że doświadczenie nierównowagi przez pracownika niesie za sobą *koszt dla organizacji* wynikający ze zmniejszonej satysfakcji z pracy pracownika oraz łączącej się z nią absencji w pracy i rotacji personelu. Odczuwana przez pracowników nierównowaga prowadzi do spadku oceny atrakcyjności organizacji jako miejsca pracy, co może skutkować trudnością z przyciągnięciem nowych pracowników;

¹² Ibidem.

¹³ P. Voydanoff, *The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation*, „Journal of Marriage and Family” 2004, 66(2), s. 398-412.

¹⁴ M.R. Frone, *Work-family Balance*.

(2) polityków odpowiadających za politykę społeczną i gospodarczą. Powszechność nierównowagi może skutkować *kosztami dla społeczeństwa i gospodarki*, w tym dla systemów zabezpieczenia zdrowotnego i emerytalno-rentowego; może też prowadzić do zmniejszonej aktywności zawodowej osób doświadczających nierównowagi;

(3) pracowników oraz członków ich rodzin, gdyż to oni doświadczają wywołanych przez nią kosztów. *Koszty dla jednostek i ich rodzin* interesują psychologów, pedagogów, lekarzy, pracowników socjalnych, a także wszystkie osoby, które same próbują osiągnąć WLB. Nierównowaga na poziomie indywidualnym zwiększa stres, przyczynia się do obniżenia oceny jakości własnego zdrowia, pogarsza nastrój; szkodzi odczuwanej satysfakcji z życia, rodziny, rodzicielstwa; w długim okresie prowadzi do wypalenia zawodowego i przyczynia się do dezintegracji rodziny.

Czas jako czynnik warunkujący osiągnięcie równowagi

J.H. Greenhaus i wsp.¹⁵ wskazują, że aby *work-family balance* sprzyjała osiągnięciu zadowolenia z życia, konieczne jest spełnienie trzech warunków: jednostki muszą inwestować dużą część swojego czasu w realizowanie swoich celów w pracy i w życiu osobistym, muszą być zaangażowane w osiągnięcie tych celów i muszą czerpać satysfakcję z wykonywania tych ról. A zatem, jeżeli mamy do czynienia z osobą, która nie angażuje zbyt wiele czasu, energii i uwagi w wykonywanie roli rodzica, partnera i pracownika, a przy tym nie czerpie zbyt wiele satysfakcji z wypełniania tych ról, związek pomiędzy WLB a zadowoleniem z życia będzie bardzo wąty. Polacy, przynajmniej na poziomie deklaracyjnym, nie należą do wspomnianej grupy. Z danych *Diagnozy społecznej* wynika, że pracę zawodową, rodzinę, małżeństwo i dzieci Polacy uważają za najważniejsze warunki szczęśliwego życia¹⁶.

Niektóre badania wskazują, że jakość życia jest relatywnie najwyższa wśród osób, które silniej angażują się i czerpią więcej satysfakcji z życia rodzinnego niż z pracy, a najniższa wśród osób bardziej zaangażowanych i bardziej zadowolonych z pracy niż z życia rodzinnego¹⁷. Badania przeprowadzone w Szwajcarii wskazują też, że doświadczenie konfliktu pomiędzy pracą a życiem prywatnym dotyczy przede wszystkim osób z wyższym wykształceniem¹⁸. Konflikt ujawnia się za-

¹⁵ J.H. Greenhaus, K.M. Collins, J.D. Shaw, *The relation between work-family balance...*

¹⁶ J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2013: warunki i jakość życia Polaków*, „Quarterly of University of Finance and Management in Warsaw” 2013, 7 (special issue).

¹⁷ J.H. Greenhaus, K.M. Collins, J.D. Shaw, *The relation between work-family balance...*

¹⁸ M.K. Knecht i wsp., *Persistent work-life conflict and health satisfaction – a representative longitudinal study in Switzerland*, „BMC public health” 2011, 11, s. 271.

równy w odniesieniu do czasu – poświęcanie czasu wykonywaniu jednej z ról utrudnia wypełnianie drugiej roli; jak i z powodu napięcia i zmęczenia. Te ustalenia są szczególnie istotne wobec faktu, że w krajach takich jak USA, Kanada, Wielka Brytania i Australia po raz pierwszy od czasów Wielkiej Rewolucji Przemysłowej ilość czasu przeznaczanego na pracę zawodową przestała maleć, a nawet nieco rośnie, szczególnie wśród niektórych grup pracowników¹⁹. Odwołując się do XIX-wiecznej koncepcji Thorstena Veblena, Gershuny sugeruje, że współczesnym **wyznacznikiem statusu** jest „bycie zajęтым”. W efekcie dominująca za czasów Veblena negatywna zależność pomiędzy statusem społecznym a czasem poświęcanym na pracę ulega stopniowemu odwróceniu. Współcześnie wysoki poziom kapitału społecznego jednostki często łączy się z długimi godzinami pracy²⁰. Z kolei osoby wykonujące proste prace pracują średnio mniej niż w przeszłości.

Obok dbania o potwierdzanie swojego statusu społecznego poprzez wydłużanie czasu pracy w grupie osób dobrze wykształconych dla wielu osób **powodem wydłużania czasu pracy jest fakt, iż staje się ona przyjemniejsza**, satysfakcjonująca, a przez to również pożądana sama w sobie²¹. To z kolei zmniejsza skłonność do ograniczania jej ilości. Dla menedżerów, specjalistów i osób pracujących w zawodach technicznych wykonywanie pracy jest źródłem takiej samej satysfakcji, jak oglądanie telewizji, słuchanie muzyki czy czytanie. Z kolei osoby pracujące fizycznie w przemyśle czy w usługach czerpią znacznie mniej satysfakcji ze swojej pracy i jest ona na poziomie zbliżonym do tego, jaki towarzyszy im przy wykonywaniu prac domowych czy robieniu zakupów²².

Powszechnie wskazuje się na zwiększenie zaangażowania kobiet (a szczególnie matek) w wykonywanie pracy zawodowej jako przyczynę konfliktu pomiędzy pracą a rodziną wśród rodziców. W niektórych krajach stopa aktywności zawodowej kobiet jest zbliżona do poziomu osiąganego przez mężczyzn, a coraz więcej kobiet odrzuca tradycyjną rolę gospodyni domowej. Konflikt praca–rodzina ujawnił się m.in. dlatego, że rosnącemu zaangażowaniu kobiet w wykonywanie pracy domowej nie towarzyszyło odpowiednio duże zmniejszenie ilości czasu przeznaczanego na wykonywanie prac domowych²³. W konsekwencji powstało

¹⁹ J. Gershuny, *Busyness as the badge of honor for the new superordinate working class*, „Social Research: An International Quarterly” 2005, 72(2), s. 287-314; J. Gershuny, *Increasing Paid Work Time? A New Puzzle for Multinational Time-diary Research*, „Social Indicators Research” 2011, 101(2), s. 207-213.

²⁰ J. Gershuny, *Busyness as the badge of honor...*

²¹ J. Gershuny, *Increasing Paid Work Time? ...*

²² Ibidem.

²³ S.M. Bianchi i wsp., *Is anyone doing the housework? Trends in the Gender Division of Household Labor*, „Social Forces” 2000, 79(1), s. 191-228; M. Fuwa, *Macro-level gender inequality and the division of household labor in 22 countries*, „American Sociological Review” 2004, 69(6), s. 751-767.

podwójne obciążenie efektownie opisane przez Arlie Hoshchild jako „podwójna zmiana”²⁴: wykonywanie pracy niepłatnej w domu po powrocie z biura czy fabryki²⁴. A to z kolei sugeruje, że kobiety (matki) silniej i częściej doświadczają konfliktu pomiędzy pracą a życiem. Takie ujęcie budzi jednak wątpliwości; choć powszechne jest przyjmowanie, że kobiety są bardziej obciążone pracą niż mężczyźni²⁵, badania wykorzystania czasu wskazują, iż całkowita liczba godzin pracy (płatnej i niepłatnej) mężczyzn i kobiet często są takie same²⁶. K. Nomaguchi²⁷ sugeruje, że dłuższe godziny wykonywania pracy zawodowej przez mężczyzn mogą zwiększać prawdopodobieństwo wystąpienia w ich przypadku konfliktu praca–życie.

Tabela 1. Czas pracy płatnej i niepłatnej mężczyzn i kobiet w krajach OECD (liczba godzin tygodniowo)

Kraj	Praca płatna		Praca niepłatna	
	mężczyźni	kobiety	mężczyźni	kobiety
Australia	40,5	30,8	20,0	36,3
Austria	42,1	32,8	15,8	31,4
Belgia	40,5	32,6	17,6	28,6
Dania	35,9	31,2	21,7	28,3
Estonia	40,1	37,4	19,7	33,6
Finlandia	39,2	35,1	18,0	28,6
Francja	41,0	34,7	15,9	30,1
Hiszpania	41,1	35,2	12,5	34,3
Holandia	35,7	24,5	19,0	31,8
Irlandia	39,2	30,5	15,1	34,5
Kanada	39,8	33,9	17,1	29,0
Korea	46,7	41,7	5,2	26,5
Meksyk	46,3	38,3	13,1	43,6
Nowa Zelandia	41,9	32,3	18,5	34,3
Niemcy	39,9	30,5	19,1	31,4
Norwegia	36,6	30,9	17,8	26,3

²⁴ A.R. Hochschild, A. Machung, *The Second Shift*, 2nd ed., Penguin Books, New York 2003.

²⁵ Ibidem.

²⁶ K. Nomaguchi, *Change in Work–Family Conflict Among Employed Parents Between 1977 and 1997*, „Journal of Marriage and Family” 2009, 71 (February), s. 15-32.

²⁷ Ibidem.

cd. tab. 1

Polska	42,4	38,2	18,3	34,5
Portugalia	40,8	37,3	11,2	38,3
RPA	46,0	42,2	10,7	30,0
Słowenia	40,5	38,3	19,4	33,4
Szwecja	38,4	34,3	20,7	29,1
Turcja	51,9	41,4	13,6	43,9
Węgry	40,2	38,7	14,8	31,3
Wielka Brytania	41,0	31,2	17,5	31,9
Włochy	40,5	33,1	12,0	38,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie OECD, *Caring and Sharing*, [w:] *OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing, 2013; OECD, *Cooking and Caring, Building and Repairing: Unpaid Work around the World*, [w:] *Society at a Glance: OECD Social Indicators*, OECD Publishing. Available at: http://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2011-3-en, 2011.

Z danych OECD wynika, że po zawarciu związku małżeńskiego i narodzinach dziecka mężczyźni zwykle wydłużają swój czas pracy zawodowej, podczas gdy kobiety zwykle go ograniczają²⁸. Polacy pracują średnio 1937 godzin rocznie, tzn. 161 godzin więcej, niż wynosi średnia dla krajów OECD. Z kolei z danych zgromadzonych przez Eurostat wynika, że średni czas pracy w głównym miejscu zatrudnienia w Polsce należy do najwyższych w Unii Europejskiej i w ostatnim kwartale 2013 roku wynosił średnio 40,7 godziny tygodniowo. Dłużej w ciągu tygodnia pracowali tylko Grecy, a tyle samo Bułgarzy i Słowacy²⁹. Kobiety pracujące w Polsce spędzają w miejscu pracy średnio 38,4 godziny tygodniowo, co daje średnio ponad 9 godzin więcej niż w przypadku Szwajcerek, 8 godzin więcej niż Niemek i Norweżek, 7 godzin więcej niż wynosi średnia dla mieszanek Irlandii, Danii czy Wielkiej Brytanii. W przypadku mężczyzn różnice między pracownikami z Polski i innych krajów europejskich nie są aż tak wyraźne, ale pozostają znaczące. Polacy pracują średnio ponad 8 godzin tygodniowo dłużej niż Holendrzy, ok. 7 godzin dłużej niż Duńczycy, ok. 6 godzin dłużej niż Norwegowie, blisko 5 godzin dłużej niż Szwedzi i Finowie. Porównywanie czasu pracy pozwala przypuszczać, że z powodu dużej ilości czasu przeznaczanego na pracę zawodową Polacy mają mniejsze możliwości osiągnięcia *work-life balance*. Jeżeli

²⁸ OECD, *How's life. Measuring Well-Being*, OECD Publishing. Available at: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:HOW'S+life#2>, 2011 (dostęp: 08.04.2014).

²⁹ Eurostat, Average number of usual weekly hours of work in main job, by sex, professional status, full-time/part-time and economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2) – hours, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/> (dostęp: 11.04.2014)

przyjmujemy, że standardowy dzień pracy wynosi 8 godzin, to okaże się, że mieszkańcy wielu krajów spędzają średnio jeden dzień mniej w miejscu pracy. A w gospodarstwie domowym z dwojgiem pracujących dorosłych będzie to 16 godzin tygodniowo, które można przeznaczyć na obowiązki rodzinne, wspólne spędzanie czasu z partnerem i dziećmi, spotkania z przyjaciółmi itp. To oczywiście uproszczenie, ale dość dobrze obrazuje trudności, jakie mogą towarzyszyć Polakom przy osiągnięciu work–life balance.

Praca niepłatna

Słowo „praca” nie powinno być równoważne z pojęciem „pracy zawodowej”³⁰. Choć w literaturze i debacie publicznej dominuje założenie, że o WLB mówi się w odniesieniu do osób pracujących zawodowo, to spoglądając na ustalenia teoretyczne przedstawione w pierwszej części tego artykułu, można uznać taką perspektywę za niewystarczającą. Duże obciążenie obowiązkami domowymi, szczególnie wśród osób pracujących zawodowo, może skutkować częstym odczuwaniem braku czasu i stresem, a to z kolei prowadzi do obniżenia satysfakcji z życia i zdrowia³¹. Poświęcanie dużej ilości czasu i energii na wykonywanie prac domowych ogranicza możliwości ich wykorzystywania do innych celów, np. dbania o relacje z innymi członkami rodziny. Niepowodzenie w roli rodzica (lub partnera) może negatywnie oddziaływać na jakość i ilość wykonywanej pracy niepłatnej. Wykonywanie pracy domowej wpływa na tożsamość jednostki; przykładowo, rola gospodyni domowej może być postrzegana jako nierozzerwalnie związana z rolą matki czy partnerki.

W naszych rozważaniach uwzględniamy wykonywanie pracy niepłatnej, jako czynnika wpływającego na powstawanie i intensywność konfliktu pomiędzy pracą a rodziną. We wszystkich krajach OECD (zob. tab. 1) kobiety przeznaczają więcej czasu na wykonywanie pracy niepłatnej (w tym na opiekę nad dziećmi, chorymi i/lub starszymi członkami rodziny) w gospodarstwie domowym niż mężczyźni. W skrajnych przypadkach, w krajach takich jak Meksyk i Turcja, wykonywanie pracy niepłatnej w domu zajmuje kobietom o 30 godzin tygodniowo więcej niż mężczyznom. Przy interpretacji podobnych danych zalecana jest daleko idąca

³⁰ P. Michoń, *Niepłatna praca matek z perspektywy ekonomicznej. Konsekwencje dla polityki państwa*, [w:] *Praca w perspektywie ekonomicznej*, red. H. Januszek, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 143-155; P. Michoń, *Praca matek w polityce krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008; P. Michoń, *Woda czy diament, opieka nad dzieckiem w koncepcji obywatelstwa społecznego*, [w:] *Praca w perspektywie humanistycznej*, red. J. Sikora, D. Walczak-Duraj, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Poznań-Płock 2008, s. 277-290.

³¹ OECD, *How's life...*

ostrożność. Zestawienie dotyczy bowiem wszystkich mężczyzn i wszystkich kobiet w wieku produkcyjnym. Można się zatem spodziewać, że w krajach, w których stopa zatrudnienia kobiet jest relatywnie mała i/lub liczba godzin przeznaczonych na pracę zawodową jest mała (tak się dzieje w krajach, gdzie upowszechniona jest praca w niepełnym wymiarze czasu pracy), spędzają one średnio więcej czasu na wykonywaniu pracy niepłatnej. W tym kontekście zwraca uwagę fakt, że czas pracy niepłatnej kobiet w Polsce jest podobny do tego, jaki deklarują kobiety z Austrii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Irlandii czy Holandii. Jednakże średni czas pracy zawodowej Polek jest znacznie wyższy niż mieszkanek tych krajów. A to z kolei pozwala sądzić, że Polki są znacznie bardziej obciążone pracą (płatną i niepłatną) niż mieszkanki wielu krajów Europy Zachodniej. W tym aspekcie mieszkankom Polski bliżej do Słownek, Węgerek, Estonek i Portugalek.

Niestety, zagregowane w ten sposób dane (tab. 1) nie pozwalają wyciągać wniosków na temat podziału pracy w rodzinach. Z innych danych³² wiemy jednak, że w krajach OECD w gospodarstwach domowych z dwoma żywicielami rodziny mężczyźni wykonują pracę niepłatną średnio przez 143 minuty dziennie, podczas gdy kobiety przez 268 minut. Gdy tylko mężczyzna pełni rolę żywiciela rodziny, ta różnica jest jeszcze większa (141 minut mężczyźni, 418 minut kobiety), podczas gdy w gospodarstwach z kobietą jako jedynym żywicielem rodziny oboje partnerów spędza na pracy niepłatnej tyle samo, bo 242 minuty dziennie. Z punktu widzenia celu tego artykułu ważniejsze niż różnice między płciami wydaje się jednak spojrzenie na całkowity poziom zaangażowania mężczyzn i kobiet w wykonywanie pracy. A zatem, mając na uwadze wspomniane wcześniej ograniczenia, możemy stwierdzić, że różnice w zaangażowaniu w pracę niepłatną mężczyzn i kobiet w Polsce są raczej duże (szczególnie jeżeli dodatkowo weźmie się pod uwagę czas przeznaczony na pracę zawodową), ale absolutny poziom zaangażowania mężczyzn w pracę niepłatną należy do najwyższych wśród krajów OECD.

Obserwując zmiany w wykorzystywaniu czasu w krajach zachodnich, J. Gershuny³³ zauważył, że wraz z bogaceniem się społeczeństw w ostatnich dekadach ilość czasu przeznaczanego na pracę zawodową malała. Tym zmianom towarzyszyły inne: delikatnie wzrosło zaangażowanie mężczyzn, a zmalało zaangażowanie kobiet w wykonywanie pracy niepłatnej. Z punktu widzenia równowagi pomiędzy pracą i rodziną istotne jest to, że kobiety zmniejszają ilość czasu poświęcanego na pracę niepłatną. Jednym z powodów jest upowszechnienie wykorzystywania urządzeń i rozwiązań, które pozwalają te same prace wykonywać szybciej (pralka automatyczna, zmywarka, odkurzacz, przetworzone jedzenie

³² V. Miranda, *Cooking, caring and volunteering: Unpaid work around the world*, „OECD Social, Employment and Migration Working Papers” 2011 (116). Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/5-kghrjm8s142-en> (dostęp: 10.04.2014).

³³ J. Gershuny, *Busyness as the badge of honor...*

itp.)³⁴. Warto przy tym zauważyć, że nowoczesna technologia może czynić pracę nie tylko szybszą, ale też mniej uciążliwą. Ponadto ograniczenie czasu przeznaczanego na wykonywanie pracy domowej przez kobiety pracujące zawodowo mogło nastąpić dzięki zakupowi określonych usług na rynku (np. sprzątanie czy pranie), a także na skutek tego, że mając mniej czasu na prace domowe, kobiety po prostu starają się je wykonywać szybciej. Możliwe jest też, że wraz z ograniczeniem możliwości wykonywania pracy domowej przez kobiety, zgodziły się one (i ich rodziny) na obniżenie jakości efektów prac domowych; sprzątanie owszem, ale nie zawsze i nie tak dokładnie jak kiedyś, gotowanie obiadów tak, ale przez podgrzanie mrożonej pizzy zamiast obierania i gotowania ziemniaków. Ta hipoteza, choć wydaje się prawdopodobna, jest bardzo trudna do zweryfikowania, gdyż niewiele jest danych mówiących o jakości i ilości efektów pracy domowej.

Mniejsze różnice, mniej specjalizacji...

Czas i pieniądze, rozpatrywane przez pryzmat ich roli dla osiągnięcia równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym, stają się współzależne, gdy próbujemy wytłumaczyć specjalizację dokonującą się na poziomie gospodarstwa domowego. Teoria kapitału ludzkiego³⁵ wskazuje, że osoba, która posiada większe możliwości zarobkowe, będzie zajmowała się zarabianiem pieniędzy, podczas gdy druga dorosła osoba będzie specjalizować się w wykonywaniu prac domowych. Racjonalna para nie ma więc bodźców do tego, by wykorzystywać czas osoby o relatywnie większych możliwościach dochodowych do wykonywania prac domowych kosztem pracy zawodowej. Ta perspektywa teoretyczna wskazuje, że istnieje ścisła zależność pomiędzy liczbą godzin, jaką partnerzy spędzają na wykonywaniu pracy zawodowej, a liczbą godzin przeznaczanych na pracę domową. Na poziomie makro będzie to oznaczało, że w krajach, w których średnia płaca kobiet jest relatywnie wyższa w stosunku do płac mężczyzn, pary, w których kobieta wykonuje pracę zawodową, będą bardziej ceniły jej czas pracy³⁶. Racjonalne pary będą albo zmniejszały ogólną liczbę godzin pracy domowej, albo będą przypisywały więcej pracy domowej mężczyźnie. Z danych Eurostatu wynika, że w roku 2012 Polska należała do tych krajów Unii Europejskiej, w których różnica pomiędzy płacą godzinową kobiet i mężczyzn była najmniejsza. Mężczyźni w Polsce zarabiali średnio 6,4% więcej niż kobiety, podczas gdy średnia dla

³⁴ J. Gershuny, J. Robinson, *Historical changes in the household division of labor*, „Demography” 1988.

³⁵ Np. G.S. Becker, *A Treatise on the Family*, MA, Harvard University Press 1981.

³⁶ M. Fuwa, *Macro-level gender inequality...*

27 krajów UE wynosiła 16,4%. Mniejsze niż w Polsce nierówności płacowe między kobietami i mężczyznami odnotowano tylko w dwóch krajach: na Malcie (6,1%) i w Słowenii (2,5%). Z danych Eurostatu można też wyczytać, że różnica między płacami w wysokości wynagrodzenia godzinowego maleje od roku 2007, kiedy to wynosiła 14,9%. Stosunek płac kobiet i mężczyzn wypada mniej korzystnie, gdy zestawione zostaną dane o przeciętnych miesięcznych wynagrodzeniach obu płci. Okazuje się, że w roku 2010 przeciętne wynagrodzenie kobiety było o 15% niższe niż przeciętne wynagrodzenie mężczyzny³⁷, ale również w tym zestawieniu obserwuje się zmiany (w roku 2008 różnica wynosiła 23%). Zgromadzone dane mogą świadczyć o tym, że mężczyźni pracują dłużej, co w połączeniu z relatywnie wyższym wynagrodzeniem godzinowym prowadzi do różnic w poziomie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Ponadto, relatywnie niewielka, a do tego malejąca różnica w poziomie płac pozwala sugerować, że **na poziomie makroekonomicznym wytwarzają się w Polsce warunki sprzyjające zmniejszeniu poziomu specjalizacji wewnątrz gospodarstw domowych.**

Konflikt czasu praca–rodzina i rodzina–praca w Polsce

Wykonywanie pracy zarobkowej, wypełnianie ról rodzinnych i domowych, utrzymywanie i rozwijanie kontaktów z innymi ludźmi, poświęcanie się swojemu hobby – każda z tych czynności wymaga wykorzystywania rzadkiego zasobu, jakim jest czas. Stanowi to naturalne pole dla powstawania konfliktu czasu pomiędzy pracą a życiem poza nią.

W raporcie, przygotowanym na podstawie danych z drugiej edycji *European Quality of Life Survey*, I.E. Kotowska wraz ze współpracownikami wskazuje, że w Polsce 24% populacji odczuwa konflikt czasu praca–życie prywatne³⁸; innymi słowy, co czwarty dorosły Polak czuje, że spędza zbyt dużo czasu na wykonywaniu pracy zawodowej, przez co nie ma go wystarczająco dużo dla rodziny, przyjaciół i swojego hobby. Mniej więcej tyle samo Polaków (27%) deklaruje, iż zarówno ilość czasu poświęcanego rodzinie, jak i pracy zawodowej są odpowiednio (równowaga czasu)³⁹. Największą grupę stanowią osoby, które uważają, że mają zbyt mało czasu dla swojej rodziny (39%), a najmniej liczne są osoby deklarujące brak czasu na wykonywanie pracy zawodowej (11%)⁴⁰.

Wykonywanie niewystarczającej ilości pracy zawodowej może pociągać za sobą zagrożenie dla osiągnięcia pożądanego poziomu materialnego i zmniejszenia

³⁷ GUS, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Warszawa 2012.

³⁸ Eurofund, *Family life and work. Second European Quality of Life Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem.

szenia poczucia celu życiowego, z kolei nadmierne zaangażowanie się w pracę zawodową może szkodzić zdrowiu jednostki i stanowić przeszkodę dla osiągnięcia satysfakcji z życia. Wśród Polaków wysokiemu natężeniu stresu życiowego zwykle towarzyszą: dzieci na utrzymaniu, praca najemna oraz bycie przedsiębiorcą⁴¹.

Konflikt pomiędzy pracą zawodową a obowiązkami rodzinnymi wpływa na decyzje dotyczące aktywności zawodowej i posiadania dzieci. Przykładowo: co trzecia matka w Polsce w wieku 18-45 lat deklaruje, że chociaż raz w życiu musiała zrezygnować z (podjęcia) pracy ze względu na trudności w zapewnieniu opieki dzieciom⁴². Z kolei 13% kobiet nieplanujących (kolejnego) dziecka jako przyczynę wskazywało trudności w godzeniu obowiązków zawodowych z opieką nad dzieckiem.

Wskaźnik *work-life balance* stanowi jedną ze składowych używanych w mierniku *Better Life Index* obliczanym przez OECD. W metodologii użytej przez OECD WLB zależy od takich czynników, jak: odsetek osób pracujących więcej niż 50 godzin tygodniowo w populacji osób pracujących, czas przeznaczony na odpoczynek i dbanie o siebie (jedzenie, spanie, higiena); czas przeznaczony na dojazd do pracy, zadowolenie z podziału pracy pomiędzy pracę zawodową i życie prywatne, zatrudnienie matek z dziećmi w wieku szkolnym⁴³. Miernik WLB stosowany przez OECD budzi zastrzeżenia co do trafności w odzwierciedlaniu tego, co określamy jako równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym, jednak taka jest cena, którą często płacimy przy porównaniach międzynarodowych. Z danych zgromadzonych przez OECD w 2013 roku wynika, że wśród 35 krajów badanych przez organizację Polska zajmuje dziewiąte miejsce od końca, jeżeli chodzi o wartość wskaźnika WLB. W przypadku większości składowych wskaźnika WLB Polska osiąga wynik zbliżony do średniej dla krajów OECD. Wyjątek stanowią: „czas przeznaczony na odpoczynek” – Polacy spędzają relatywnie mało czasu na odpoczynek oraz stopa zatrudnienia matek z dziećmi w wieku 6-14 lat, która jest relatywnie niska w porównaniu do innych krajów.

Dane statystyczne

Dane wykorzystane w badaniu pochodzą z trzeciego badania jakości życia w Europie (European Quality of Life Survey) przeprowadzonego między wrześniem 2011 roku i początkiem lutego 2012 roku.

⁴¹ J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2013...*

⁴² CBOS, *Postawy prokreacyjne kobiet*, Warszawa 2013.

⁴³ OECD, *How's life...*

Tabela 2. Konflikt praca zawodowa–rodzina. Dostosowanie czasu pracy do wykonywania obowiązków rodzinnych w Polsce

Godziny pracy pozwalają na wypełnianie obowiązków rodzinnych i społecznych	N	Tak, bardzo dobrze	Raczej dobrze	Niezbyt dobrze	Nie pozwalają
Mężczyźni	552	17,9%	57,2%	16,4%	8,5%
Kobiety	462	21,2%	57,8%	16,7%	4,3%
Ogółem	1014	19,4%	57,5%	16,6%	6,6%

Niemal czterech na pięciu Polaków (77%) deklaruje, że godziny pracy pozwalają mu na wypełnianie obowiązków rodzinnych i pozazawodowych. Należy jednak podkreślić, że sformułowanie pytania w EQLS nie pozwala stwierdzić, czy chodzi o liczbę godzin pracy, czy też o moment rozpoczęcia i kończenia pracy zawodowej. Jeżeli jednak zestawimy odpowiedzi na pytanie dotyczące konfliktu czasu (tab. 2) ze średnią liczbą godzin spędzanych na wykonywaniu pracy zawodowej, możemy wnioskować, że to właśnie liczba godzin pracy zawodowej jest winna odczuwanemu konfliktowi. Osoby, które deklarują, że godziny pracy „bardzo dobrze” pozwalają na godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi, spędzają w pracy średnio 39,8 godziny tygodniowo. Dla porównania badani, którzy na to samo pytanie odpowiedzieli „niezbyt dobrze”, spędzali w pracy średnio 46,3 godziny tygodniowo, z kolei osoby odpowiadające „nie pozwalają”, pracowały średnio 49,1 godziny tygodniowo.

Spoglądając na różnice między płaciami, zauważamy, że **konflikt praca zawodowa–rodzina nieco częściej odczuwają mężczyźni**; niemal co dziesiąty z nich deklaruje, że godziny pracy nie pozwalają mu na wypełnianie ról rodzinnych i społecznych, i jest to wynik dwa razy większy niż w przypadku kobiet. Takie ustalenia są zgodne z tym, o czym pisaliśmy wcześniej – mężczyźni w Polsce pracują za wynagrodzeniem większą liczbę godzin niż kobiety, a ponadto, w porównaniu z mężczyznami z innych krajów, pracują relatywnie dużo. Również w badanej grupie mężczyźni spędzają więcej czasu niż kobiety na wykonywaniu pracy zawodowej, średnio 44,3 godziny tygodniowo, podczas gdy średnia dla kobiet to 40,7 godziny.

Z danych przedstawionych w tabeli 3 wynika, że **konflikt czasu wynikający z ilości czasu przeznaczanego na pracę zawodową kilka razy w miesiącu lub częściej dotyka niemal połowy pracujących zawodowo Polaków**. Takie ustalenia idą w parze z danymi prezentowanymi w tabeli 1 wskazującymi, że zarówno Polki, jak i Polacy spędzają na wykonywaniu pracy zawodowej dużą liczbę godzin w ciągu tygodnia. Osoby kilka razy w tygodniu doświadczające braku czasu na wykonywanie obowiązków rodzinnych pracują średnio 48,8 godziny tygodniowo. Podczas gdy osoby, które nigdy nie mają takich doświadczeń, spędzają w pracy średnio 40,4 godziny na tydzień.

Tabela 3. Konflikt czasu praca–rodzina. Ilość czasu spędzanego na wykonywaniu pracy zawodowej jako przeszkoda do wypełniania ról rodzinnych

Zbyt duża ilość czasu spędzanego na wykonywaniu pracy zawodowej utrudniała wypełnianie obowiązków rodzinnych	N	Kilka razy w tygodniu	Kilka razy w miesiącu	Kilka razy w roku	Rzadko	Nigdy
Mężczyźni	552	13,8%	33,2%	18,8%	14,9%	19,4%
Kobiety	462	10,4%	33,1%	22,9%	12,6%	21,0%
Ogółem	1014	12,2%	33,1%	20,7%	13,8%	20,1%

Doświadczanie konfliktu czasu praca–rodzina idzie zwykle w parze z doświadczaniem konfliktu zmęczenia. Dziewięć na dziesięć osób, które stwierdziły, że kilka razy w tygodniu z powodu zbyt dużej ilości godzin pracy nie może w pełni wypełniać ról rodzinnych, równie często przychodzi z pracy zbyt zmęczona, by wypełnić domowe obowiązki.

Tabela 4. Konflikt rodzina–praca. Wykonywanie obowiązków rodzinnych jako przeszkoda dla wykonywania pracy zawodowej

Było mi trudno skoncentrować się na pracy z powodu obowiązków rodzinnych	N	Kilka razy w tygodniu	Kilka razy w miesiącu	Kilka razy w roku	Rzadko	Nigdy
Mężczyźni	553	4,7%	20,4%	19,2%	17,2%	38,5%
Kobiety	460	5,4%	22,2%	22,6%	20,2%	29,6%
Ogółem	1013	5,1%	21,2%	20,7%	18,7%	34,4%

O ile zbyt duża liczba godzin pracy zawodowej nieco częściej powoduje konflikt praca–rodzina u mężczyzn, o tyle **kobiety w Polsce relatywnie częściej niż mężczyźni wskazują na rodzinę jako przeszkodę w wykonywaniu pracy zawodowej** (tab. 4).

Zakończenie

Wyniki analizy danych i badań literaturowych wskazują, że:

(1) Polacy doświadczają konfliktu praca–rodzina z powodu dużej ilości czasu przeznaczanego na pracę;

(2) w Polsce mężczyźni częściej niż kobiety doświadczają konfliktu czasu praca–rodzina; innymi słowy z powodu długich godzin pracy brakuje im czasu na wykonywanie zadań rodzinnych;

(3) konfliktowi czasu praca–rodzina zwykle towarzyszy konflikt zmęczenia. A zatem nie tylko brak czasu, ale i zmęczenie przeszkadza osobom pracującym dużą liczbę godzin tygodniowo w wypełnianiu ról rodzinnych;

(4) kobiety w Polsce częściej niż mężczyźni deklarują, że obowiązki rodzinne przeszkadzają im w koncentrowaniu się na wykonywaniu pracy zawodowej;

(5) warunki makroekonomiczne – różnice w poziomie wynagrodzenia kobiet i mężczyzn w Polsce mogą sprzyjać czasowej specjalizacji w gospodarstwach domowych.

Z jednej strony porównania z innymi krajami pozwalają oczekiwać, że w przyszłości konflikt praca–rodzina straci na swej intensywności i będzie dotyczył mniejszej liczby osób. Należałoby się bowiem spodziewać, że spadnie zaangażowanie Polaków, a przede wszystkim Polek, w wykonywanie pracy płatnej (np. poprzez większe upowszechnienie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy), jak i pracy niepłatnej, której Polacy wykonują relatywnie dużo. Z drugiej strony w wielu krajach obserwuje się zwiększanie liczby godzin przeznaczanych na pracę zawodową wśród osób o najlepszej pozycji na rynku pracy. Możliwe zatem, że osoby chcące zająć taką pozycję będą konkurowały ze sobą m.in. zwiększaniem ilości czasu spędzanego w miejscu pracy, a to z kolei będzie skutkowało negatywnymi konsekwencjami dla WFB.

Bibliografia

- Beckett-Milburn K. i wsp., *Family comes first or open all hours?: How low paid women working in food retailing manage webs of obligation at home and work*, „The Sociological Review” 2008, 56(3).
- Becker G.S., *A Treatise on the Family*, MA, Harvard University Press 1981.
- Bianchi S.M. i wsp., *Is anyone doing the housework? Trends in the Gender Division of Household Labor*, „Social Forces” 2000, 79(1).
- Brough P. i wsp., *The ability of work–life balance policies to influence key social/organisational issues*, „Asia Pacific Journal of Human Resources” 2008, 46(3).
- Bulger C.A., Fisher G.G., *Work and Quality of Life*, [w:] *Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations, International Handbooks of Quality-of-Life*, red. N.P. Reilly, M.J. Sirgy, C.A. Gorman, Springer Netherlands, Dordrecht 2012.
- CBOS, *Postawy prokreacyjne kobiet*, Warszawa 2013.
- Clark S.C., *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*, „Human Relations” 2000, 53(6).
- Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna 2013: warunki i jakość życia Polaków*, „Quarterly of University of Finance and Management in Warsaw” 2013, 7 (special issue).

- Eurofund, *Family life and work. Second European Quality of Life Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010.
- Frone M.R., *Work–family Balance*, [w:] *Handbook of Occupational Health Psychology*, red. J.C. Quick, L.E. Tetrick, American Psychological Association, Washington 2002, s. 143-162.
- Fuwa M., *Macro-level gender inequality and the division of household labor in 22 countries*, „American Sociological Review” 2004, 69(6).
- Gershuny J., *Busyness as the badge of honor for the new superordinate working class*, „Social Research: An International Quarterly” 2005, 72(2).
- Gershuny J., *Increasing Paid Work Time? A New Puzzle for Multinational Time-diary Research*, „Social Indicators Research” 2011, 101(2).
- Gershuny J., Robinson J., *Historical changes in the household division of labor*, „Demography” 1988.
- Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of Conflict between Work and Family Roles*, „The Academy of Management Review” 1985, 10(1).
- Greenhaus J.H., Collins K.M., Shaw J.D., *The relation between work–family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior” 2003, 63(3).
- GUS, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Warszawa 2012.
- Hakim C., *Key Issues in Women’s Work* (2 ed.), GlassHouse Press, London 2004.
- Hakim C., *Work–Lifestyle Choices in the 21st Century. Preference Theory*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Hochschild A.R., Machung A., *The Second Shift* 2nd ed., Penguin Books, New York 2003.
- Knecht M.K. i wsp., *Persistent work–life conflict and health satisfaction – a representative longitudinal study in Switzerland*, „BMC public health” 2011, 11.
- Lewis J., *Work–Family Balance, Gender and Policy*, Edward Elgar, Cheltenham 2009.
- Michoń P., *Niepłatna praca matek z perspektywy ekonomicznej. Konsekwencje dla polityki państwa*, [w:] *Praca w perspektywie ekonomicznej*, red. H. Januszek, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Michoń P., *Praca matek w polityce krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Michoń P., *Woda czy diament, opieka nad dzieckiem w koncepcji obywatelstwa społecznego*, [w:] J. Sikora, D. Walczak-Duraj, *Praca w perspektywie humanistycznej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Poznań–Płock 2008.
- Miranda V., *Cooking, caring and volunteering: Unpaid work around the world*, „OECD Social, Employment and Migration Working Papers” 2011 (116). Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/5kghrjm8s142-en> (dostęp: 10.04.2014).
- Nomaguchi, K., *Change in Work–Family Conflict Among Employed Parents Between 1977 and 1997*, „Journal of Marriage and Family” 2009, 71 (February).
- OECD, *Caring and Sharing*, [w:] *OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing, 2013.
- OECD, *Cooking and Caring, Building and Repairing: Unpaid Work around the World*, [w:] *Society at a Glance: OECD Social Indicators*, OECD Publishing. Available at: http://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2011-3-en, 2011.

OECD, *How's life. Measuring Well-Being*, OECD Publishing. Available at: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:HOW'S+life#2>, 2011 (dostęp: 08.04.2014).

Voydanoff, P., *The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation*, „Journal of Marriage and Family” 2004, 66(2).

Bazy danych

Eurostat, Average number of usual weekly hours of work in main job, by sex, professional status, full-time/part-time and economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2) – hours, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/> (dostęp: 11.04.2014).

Eurostat, Gender Pay Gap in unadjusted form, <http://eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc340> (dostęp: 15.04.2014).

OECD, Better Life Index, Poland, <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/poland/> (dostęp: 04.04.2014).

„I cannot split myself in two”.

The conflict of time as an obstacle to achieving balance between work and private in Poland

Summary

Coping with work–family conflict is a challenge for many Poles. The main objective of the paper is to diagnose the level of work–family conflict in Poland. Poles are among the nations that allocate a relatively long time to perform the work; both paid and unpaid, and as a result often experience work–family conflict. The study, based mainly on data from European Quality of Life Survey, indicates the difference between the sexes: men usually lack the time and effort to perform domestic tasks, while many women declare that these family responsibilities preclude them from performing work. The purpose of this article is to systematize the intermediate concepts of balance and imbalance between work and family or, more broadly between work and life beyond. The literature review contained in the article revealed the lack of precision of the basic concepts emerging in the debate on work–life balance.

ELŻBIETA ROBAK, ANNA SŁOCIŃSKA
Politechnika Częstochowska, Częstochowa

Umiejętność równoważenia życia zawodowego z osobistym w aspekcie wartościowania pracy

Słowa kluczowe: równowaga praca–życie, wartościowanie pracy
Key words: work–life balance, job evaluation

Wprowadzenie

Opracowania badawcze poświęcone zagadnieniu kształtowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym pracowników oraz związane z nim praktyki są odpowiedzią na coraz mocniej eksponowane współcześnie problemy poszczególnych jednostek, ich rodzin i całych organizacji. Podejmowane w tym zakresie dyskusje i działania mają swoje odniesienie zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i społeczno-kulturowym, a także dotyczącym polityki społecznej. Zainteresowanie równowagą praca–życie narasta wraz z przemianami demograficznymi, społecznymi i kulturowymi.

Wzrost wskaźnika aktywizacji zawodowej kobiet, a także związany z tym wzrost liczby rodzin, w których oboje małżonków pracuje zawodowo oraz starzenie się społeczeństw i nasilenie zjawiska opieki nad osobami starszymi to tylko nieliczne przykłady zwiększających się obciążeń związanych z godzeniem ról zawodowych i rodzinnych. Dzielenie czasu i energii między dwa główne obszary życia, jakimi są praca i rodzina, powoduje liczne problemy dotyczące pełnienia różnorodnych obowiązków.

Celem opracowania jest przedstawienie wyników badań własnych autorek dotyczących problematyki równowagi praca–życie ujmowanej w kontekście wartościowania pracy. Przeprowadzone badania odnosiły się do takich zagadnień, jak:

wartości życiowe i ich hierarchizacja, zaangażowanie czasu w realizację poszczególnych sfer życiowych oraz subiektywne odczucia w zakresie równowagi praca–życie.

Równowaga praca–życie czy balansowanie pomiędzy pracą a życiem osobistym?

Już samo określenie, co kryje się pod pojęciem *work–life balance* (WLB), nastrocza wiele problemów definicyjnych. Jeśli jedną stroną tego swoistego balansu jest praca, życie zawodowe, to za drugą stronę przyjmuje się zamiennie życie: poza-zawodowe, osobiste, prywatne, rodzinne czy domowe. Również relacje między tymi obszarami funkcjonowania pracownika ujmowane są w różny sposób, jako: równowaga, balans, harmonia, integracja, specyficzne ich dopasowanie, pogodzenie bądź połączenie.

Interesujący wydaje się fakt, iż często używane sformułowanie „godzenie pracy z życiem osobistym” narzuca kontekst analizy, w którym praca jest tym czynnikiem, który podlega dopasowaniu do pozostałych wymiarów życia, natomiast opracowania badawcze wskazują, iż bardzo często to życie prywatne podlega dostosowaniu do obowiązków zawodowych.

Równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym ujmowana jest, między innymi, jako zdolność łączenia pracy z pozostałymi wymiarami życia ludzkiego, w tym: domem, rodziną, aktywnością społeczną i osobistymi zainteresowaniami. Zachodzi ona wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia prywatnego, i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem¹. J.H. Greenhaus, K.M. Collins i J.D. Shaw definiują to zagadnienie jako *zakres, w jakim osoba jest równie zaangażowana i równie zadowolona ze swojej roli pełnionej w pracy i roli pełnionej w rodzinie*². C. Kirchmeyer określa *work–life balance* jako równomierny rozkład czasu, energii i zaangażowania we wszystkie dziedziny życia, tak aby osiągać w każdej z nich satysfakcję³. Ta wzajemna zależność między kluczowymi obszarami życia pracowników często utrudnia sprawne działanie i osiągnięcie zadowolenia z funkcjonowania w każdym z nich. Równoważenie sfery pracy zawodowej i prywatnej dotyczy właśnie szczególnych trudności związanych z:

- rozkładem czasu poświęcanego na pracę i pozostałe wymiary życia pozazawodowego;

¹ S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 54.

² J.H. Greenhaus, K.M. Collins, J.D. Show, *The relation between work–family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior” 2003, 63(3), s. 513.

³ C. Kirchmeyer, *Work–life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time*, [w:] *Trends in organizational behavior*, red. C.L. Cooper, D.M. Rousseau, Wiley, Chichester 2000.

- angażowaniem energii w wykonywanie obowiązków zawodowych i pełnienie innych różnorodnych ról życiowych, w tym między innymi: ról rodzicielskich, małżeńskich, towarzyskich.

Często za istotę równowagi między pracą a życiem osobistym przyjmuje się stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między wymogami związanymi z zaangażowaniem się w pracę a pełnieniem innych ról dających jej poczucie dobrobytu i spełnienia. Według A. Zalewskiej konflikt ten bierze się z braku spójności między wymaganiami stawianymi przez pracodawcę a wymogami wynikającymi na przykład z pełnienia obowiązków rodzinnych i polega głównie na tym, że potrzeby związane z pracą kolidują z pełnieniem tej drugiej roli⁴. S.C. Clark postrzega równowagę praca–życie jako satysfakcjonujące i skuteczne funkcjonowanie, zarówno w pracy, jak i w domu, przy minimalnym konflikcie ról⁵.

Dominującym w literaturze przedmiotu rodzajem konfliktu jest konflikt praca–rodzina, który jest definiowany jako konflikt występujący pomiędzy wykonywaniem ról zawodowych oraz rodzinnych i związany z dużymi wymaganiami każdej z tych ról. Analiza konfliktu praca–rodzina oparta jest na teorii konfliktu ról zakładającej, że ludzie mają ograniczoną ilość zasobów czasu i energii, którymi mogą dysponować w funkcjonowaniu w różnych rolach⁶. J.H. Greenhaus i N.J. Beutell przyjmują, że konflikt praca–rodzina jest wynikiem trzech elementów: konfliktu związanego z czasem, napięciem i zachowaniem. Konflikt związany z czasem (*time-based conflict*) występuje, gdy ilość czasu poświęcana na jedną z ról utrudnia bądź uniemożliwia wykonywanie obowiązków związanych z inną rolą. Konflikt związany z napięciem (*strain-based conflict*) odnosi się do emocjonalnego wyczerpania pojawiającego się, gdy stres, zmęczenie, obawy związane z wypełnianiem roli zmniejszają efektywność wykonywania innej roli. Konflikt oparty na zachowaniu (*behaviour-based conflict*) pojawia się, gdy zachowania, które są skuteczne w jednej roli, nie są funkcjonalne dla pełnienia drugiej roli⁷.

Ponieważ równoważenie pracy z życiem osobistym najczęściej odnoszone jest do zobowiązań rodzinnych, a w szczególności obowiązków wynikających z faktu posiadania małych dzieci, to zagadnienie *work–life balance* adresowane jest do kobiet, zwłaszcza posiadających małe dzieci. Jednak należy zaznaczyć, że dążenie do równoważenia sfery zawodowej i prywatnej dotyczy wszystkich

⁴ A. Zalewska, *Konflikty praca–rodzina, ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 68.

⁵ S.C. Clark, *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*, „Human Relations” 2000, 53, s. 747-770.

⁶ J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Journal” 1985, 10, 1, s. 77.

⁷ *Ibidem*, s. 82.

pracowników, bez względu na płeć, wiek czy też stan rodzinny. Założenie to implikuje szerokie spojrzenie na omawiane zagadnienie, nieeliminujące z kręgu zainteresowań części pracowników (np. mężczyzn, „singli”, osób starszych). Odrzucenie ich z dyskursu na temat równoważenia omawianych sfer życia mogłoby oznaczać bowiem ich dyskryminację.

Ujmowanie relacji praca–życie jako stanu, który jest najbliższy pewnemu optimum oznaczającemu satysfakcję z godzenia ról zawodowych i społecznych, pomija fakt, że relacje te są dynamiczne. Zmieniają się one i zależą nie tylko od indywidualnych potrzeb pracownika, które ewoluują w czasie, ale także od zmian w jego otoczeniu. W związku z tym bardziej zasadne jest postrzeganie relacji praca–życie jako ciągłego procesu: równoważenia, balansowania, harmonizowania, integrowania, dopasowania czy godzenia sfery pracy z życiem pozazawodowym.

Dynamiczne postrzeganie WLB to także założenie, iż indywidualne strategie godzenia różnych wymiarów życia przeobrażają się, a zwiększone zaangażowanie w jeden obszar, np. rodzinę, może w przyszłości ulec zmianie i przekierowaniu.

Praca i jej znaczenie

Praca rozumiana jako zatrudnienie⁸ odgrywa istotną rolę w życiu współczesnych ludzi. Jest z jednej strony formą aktywności człowieka, która pozwala, poprzez zapewnienie dochodu, na zaspokojenie potrzeb podstawowych i wyznacza pozycję jednostki w społeczeństwie, ale z drugiej strony dostarcza także możliwości rozwoju wewnętrznego, realizacji osiągnięć i wchodzenia w nowe relacje międzyludzkie. Definicje pracy różnią się w zależności od dyscypliny naukowej zajmującej się tym zagadnieniem. I tak, z perspektywy socjologii i psychologii, praca analizowana jest jako specyficzna forma zachowania się człowieka. Posiada ona wymiar społeczny, czyli przebiega w ramach określonych zbiorowości i jest wzajemnym oddziaływaniem jednostek i grup, ale jednocześnie jest podstawową formą działania człowieka, która pozwala na bezpośrednie oddziaływanie na otoczenie i reguluje stosunki z nim⁹. Natomiast z perspektywy ekonomii praca jest formą działania polegającego na przetwarzaniu zasobów przyrody na produkty¹⁰.

Obecnie obserwujemy zmiany w zakresie rozumienia pracy w obszarze wszystkich trzech dyscyplin naukowych. W odniesieniu do ekonomii obserwować

⁸ Z. Ratajczak, *Psychologia zarządzania i organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 22.

⁹ J. Bugiel, L.H. Haber, *Zarządzanie a socjologia i psychologia pracy*, Wyd. AGH, Kraków 1994, s. 19 i nast.

¹⁰ Ibidem, s. 20.

możemy zmiany dotyczące dominujących obszarów gospodarki, których ciężar przesuwają się z produkcji w kierunku usług. Istotną rolę w tym zakresie odgrywają nowoczesne technologie, powodujące zmiany narzędzi pracy, form pracy oraz struktur organizacyjnych¹¹. Dzięki nim praca „opuszcza” zakłady pracy, gdzie do tej pory była tradycyjnie świadczona, przekracza granice państw i ograniczenia czasowe.

W ujęciu socjologicznym można obserwować rosnące znaczenie pracy dla zdobycia środków pozwalających na zaspokojenie pragnień (nie tylko potrzeb) rozbudzanych celowo przez przemysł „reklamowy” w epoce konsumeryzmu. Jednocześnie obserwować można proces „kurczenia się pracy” (coraz mniej pracowników potrzebnych jest do wytworzenia dóbr i usług dla całej ludzkości), w obliczu którego coraz większa część społeczeństwa doświadcza przejściowego lub długotrwałego bezrobocia¹².

Analizując zmiany w obszarze pracy z perspektywy psychologicznej, akcentuje się zacieranie granic pomiędzy pracą indywidualną a zbiorową. Zależności zadaniowe wydają się ważniejsze niż zależności funkcjonalne. Zdolność do pracy analizuje się nie tylko pod względem kwalifikacji, ale przede wszystkim szeroko pojmowanych kompetencji i elastyczności w przechodzeniu z jednych obszarów zadaniowych do innych. Zmianie ulega także pojmowanie kariery, która przestaje być wiązana z konkretnym zawodem, sektorem gospodarczym czy też formą pracy¹³.

Jednak bez względu na dziedzinę, przez pryzmat której patrzyć będziemy na pracę, powszechnie akcentuje się fakt, iż zaciera się różnica pomiędzy miejscem pracy a miejscem życia oraz czasem pracy i czasem nie-pracy. Jest to niewątpliwie rezultat przemian kulturowych związanych z globalizacją oraz zmian w zakresie wartości związanych z pracą. Szczególnie mocno zmiana postaw i wartości akcentowana jest przez nowe pokolenia. Poszukiwanie pracy prowadzi często do zmiany miejsca zamieszkania, oddalenia się od rodziny i znajomych. Przestrzeń tę zajmuje praca, która bardzo często postrzegana jest jako atrakcyjna i materialnie, i zadaniowo, zawłaszcza obszar nie-pracy¹⁴.

Relacje praca–czas wolny stają się przedmiotem zainteresowań wielu badaczy, obserwujących różne modele zależności pomiędzy tymi dwoma obszarami, w których: doświadczenia w zakresie pracy mogą być przenoszone na obszar

¹¹ P. Rudnicka, *Praca a rozwój technologii informacyjnych*, [w:] *Perspektywy psychologii pracy*, red. M. Górnik-Durose, B. Kozusznik, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, s. 106-110.

¹² Z. Ratajczak, *Psychologia zarządzania...*, s. 24.

¹³ A. Bańka, *Globalizacja pracy i kariery a procesy identyfikacji społecznej i indywidualnej*, [w:] *Perspektywy psychologii pracy*, s. 54-56.

¹⁴ A. Chudzicka-Czupała, *Nowe zadania dla psychologa pracy wobec przemian społeczno-kulturowych w środowisku pracy*, [w:] *Perspektywy psychologii pracy*, s. 314 i nast.

nie-pracy lub każdy z obszarów może stanowić formę kompensacji w odniesieniu do uczucia braku satysfakcji w drugim obszarze, albo też oba obszary funkcjonują obok siebie niezależnie¹⁵.

Zmianie ulega zatem samo znaczenie pracy¹⁶, która obecnie nie jest jedynie utożsamiana z aspektem finansowym, czy też materialnym. Studentom rekomenduje się poszukiwanie pracy zgodnej z ich zainteresowaniami, osobowością i zdolnościami, podnoszącej ich poczucie własnej wartości i szczęścia, tak by doświadczali poczucia osobistej satysfakcji, samorealizacji i osiągnięć¹⁷. Takie postrzeganie pracy może w bardzo łatwy sposób doprowadzić do zaburzenia równowagi układu praca–życie osobiste. Czynnikiem powstrzymującym takie zaburzenia, lub też ułatwiającym, a niekiedy wymuszającym, konieczność „zdrowego” balansowania zdaje się być rodzina i jej pozycja w hierarchii osobistych wartości.

Praca jako wartość życiowa a umiejętność równoważenia sfery osobistej i zawodowej – prezentacja wyników badań

Praca i jej szczególne znaczenie w hierarchii wartości są akcentowane zarówno w podejmowanych analizach badań autorskich, jak i danych pozyskiwanych przez ośrodki zajmujące się ogólnopolskimi badaniami opinii społecznej. Źródła te wskazują jednak, że jeszcze do niedawna wiódąca rola pracy odsuwa się na rzecz innych wartości, w tym głównie rodziny¹⁸.

W ramach przeprowadzonych przez autorki w styczniu 2013 roku badań sondażowych, dotyczących problematyki równowagi praca–życie analizowano między innymi wątek wartościowania pracy i jego wpływ(u) na kształtowanie WLB. Podjęte badanie zostało oparte na losowym doborze próby i stanowiło wstęp do opracowania szerszych eksploracji w zakresie tematyki równowagi praca–życie. Badaniami ankietowymi objęto 875 osób aktywnych zawodowo z województw: śląskiego, małopolskiego, łódzkiego i mazowieckiego, pracujących w firmach produkcyjnych, handlowych i usługowych o różnej wielkości (tab. 1). Pozyskane dane zostały poddane analizie statystycznej z wykorzystaniem programu Statistica 9,0. Opisywane w tekście zależności opierają się na wskaźnikach korelacji liniowej istotnych statystycznie na poziomie $p < 0,05$.

¹⁵ R. Snir, I. Harpaz, *Work–leisure Relations. Leisure Orientation And The Meaning Of Work*, „Journal of Leisure Research” 2002, 34, s. 178-202.

¹⁶ A. Wrześniewski, J.E. Dulton, G. Debebe, *Interpersonal Sensemaking And The Meaning Of Work*, „Research in Organizational Behavior” 2003, 25, s. 93-135.

¹⁷ D. Schultz, S.E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 23.

¹⁸ R. Boguszewski, *Rodzina – jej współczesne znaczenie i rozumienie*, CBOS komunikat z badań BS/33/2013, Warszawa 2013.

Tabela 1. Charakterystyka uczestników badania dotyczącego równowagi praca–życie

Zmienne	Ogółem		Kobiety		Mężczyźni	
	L	%	L	%	L	%
Płeć	875	100	534	61,0	341	39,0
Wiek	875	100	534	100	341	100
do 24	291	33,3	175	32,8	116	34,0
od 25 do 34	247	28,2	145	27,2	102	29,9
od 35 do 44	158	18,2	117	21,8	41	12,1
od 45 do 54	154	17,6	81	15,2	73	21,4
55 i więcej	25	2,7	16	3,0	9	2,6
Wykształcenie	875	100	534	100	341	100
podstawowe	8	0,9	4	0,7	4	1,2
zasadnicze zawodowe	129	14,7	57	10,8	72	21,1
średnie	391	44,7	233	43,6	158	46,3
niepełne wyższe i wyższe	347	39,7	240	44,9	107	31,4
Sytuacja rodzinna	875	100	534	100	341	100
wolny(a)	264	30,1	153	28,6	111	32,6
żonaty/zamężna	424	48,5	278	52,1	146	42,8
pozostający(a) w związku partnerskim	187	21,4	103	19,3	84	24,6
Liczba dzieci	875	100	534	100	341	100
0	473	54,1	275	51,5	198	58,1
1	176	20,1	113	21,2	63	18,3
2	184	21,0	119	22,3	65	19,2
3	39	4,5	26	4,8	13	3,8
4 i więcej	3	0,3	1	0,2	2	0,6
Zajmowane stanowisko	875	100	534	100	341	100
kadra kierownicza	83	9,5	51	9,6	32	9,4
samodzielnii specjaliści	168	19,2	103	19,3	65	19,1
pracownicy szeregowi	430	49,1	274	51,3	156	45,7
kierownicy liniowi/brygadziści	61	7,0	26	4,9	35	10,3
pracujący na własny rachunek	85	9,7	44	8,2	41	12,0
inni	48	5,5	36	6,7	12	3,5

cd. tab. 1

Staż pracy ogółem	875	100	534	100	341	100
do 2	223	25,5	150	28,1	73	21,4
3 do 10	328	37,5	192	35,9	136	39,9
11 do 20	149	17,0	103	19,4	46	13,5
21 i więcej	175	20,0	89	16,6	86	25,2
Miejsce pracy (liczba zatrudnionych)	875	100	534	100	341	100
1 do 9	254	29,0	154	29,0	100	29,3
10 do 49	282	32,2	183	34,2	99	29,0
50 do 249	165	18,9	92	17,2	73	21,5
powyżej 250	169	19,3	101	18,8	68	19,9
dwa miejsca pracy	2	0,2	1	0,2	0	0
brak wskazania	4	0,4	3	0,6	1	0,3
Rodzaj zatrudnienia	875	100	534	100	341	100
umowa o pracę	608	69,5	359	67,2	249	73,0
umowa o dzieło/umowa zlecenia	178	20,3	124	23,2	54	15,9
inne	89	10,2	51	9,6	38	11,1

Źródło: badania własne

Jedno z pierwszych pytań przeprowadzonej ankiety dotyczyło świadomości badanych odnośnie do ich głównych wartości życiowych. W odpowiedzi na to pytanie w większości respondenci stwierdzili, że wiedzą, co w ich życiu jest najważniejsze (87,65%). Płeć i wiek nie różnicują odpowiedzi na to pytanie, natomiast osoby nieposiadające dzieci na utrzymaniu częściej wyrażały wątpliwości w tej kwestii. Spośród osób, które zdecydowanie stwierdziły, że nie wiedzą, co w ich życiu jest najważniejsze, większość (64,10%) stanowiły właśnie osoby bezdzietne. Trzy czwarte osób bezdzietnych nie miało także w ogóle opinii na ten temat. Elementem różnicującym odpowiedzi badanych była jednak forma ich zatrudnienia. Pracownicy posiadający stałą umowę o pracę wykazywali większą świadomość w zakresie tego, co jest dla nich ważne w życiu, natomiast w grupie osób pracujących na umowę zlecenie lub o dzieło oraz prowadzących własną działalność gospodarczą około 17% badanych nie potrafiło jednoznacznie określić, co jest najważniejsze w ich życiu.

Kolejne pytanie dotyczące posiadania hierarchii własnych wartości życiowych jest pytaniem uszczegóławiającym i pogłębiającym pytanie odnoszące się do tego, czy respondenci wiedzą, co w ich życiu jest najważniejsze. Posiadanie hierarchii wartości życiowych oznacza bowiem, że człowiek potrafi nazwać te

wartości i uszeregować je. W większości (83,31%) badani wyrażali opinię, iż posiadają własną hierarchię podstawowych wartości życiowych. Żadna z kategorii społeczno-demograficznych różnicująca badanych nie wpływała jednak w sposób istotny statystycznie na ich wybory.

Porównanie odpowiedzi na pytania o posiadanie wiedzy na temat tego, co jest ważne w życiu, z pytaniem o posiadanie hierarchii podstawowych wartości życiowych wskazuje, że respondentom trudniej było o jednoznaczne odpowiedzi odnoszące się do skali własnych wartości życiowych. Można zatem przypuszczać, iż ankietowanym łatwiej było zadeklarować posiadanie ogólnego stosunku do priorytetów życiowych niż hierarchizować je w oparciu o uświadomioną refleksję.

Kolejną kwestią, podniesioną w badaniu, było zapytanie o umiejętność przełożenia wartości na codzienne wybory życiowe implikujące zachowania i postawy. Było to pytanie zmuszające respondentów do dalszej pogłębionej refleksji dotyczącej analizowanej problematyki. Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, że odpowiedzi badanych odnoszące się do przełożenia deklaracyjnych wartości na codzienne zachowania wskazują na ich większe trudności w tym względzie. Wprawdzie 73,37% badanych potwierdziło, że dokonuje codziennych wyborów zgodnie z przyjętą skalą wartości życiowych, jednak porównując deklaracje badanych odnośnie do omawianych wcześniej pytań, można zaobserwować znaczny spadek odsetka respondentów wyrażających zdecydowanie pozytywne opinie w tym względzie. I tak, w odniesieniu do pytania o posiadanie wiedzy, co jest najważniejsze w życiu, 59,31% badanych wyraziło się zdecydowanie pozytywnie w omawianym zakresie, natomiast na pytanie dotyczące posiadania własnej skali podstawowych wartości życiowych jedynie 49,26% badanych wykazywało zdecydowanie twierdzące opinie. W odniesieniu do pytania o przełożenie skali wartości życiowych na zachowania i wybory życiowe już tylko 28,31% badanych wyraziło takie stanowcze deklaracje.

Rozważając wypowiedzi badanych na temat struktury ich hierarchii wartości, należy stwierdzić, iż wszystkie zaproponowane przez badaczki wartości, na postawie analizy wartości średnich (tab. 2), okazały się ważne lub bardzo ważne.

Respondenci w hierarchii wartości życiowych na czołowym miejscu usytuowali rodzinę, co wskazuje, iż dla większości badanych jest to bardzo ważny element życia. Na podstawie wskaźnika korelacji liniowej równego 0,0938 (dla $p < 0,05$) należy stwierdzić, iż kobiety wskazywały wysoką pozycję tej wartości relatywnie częściej niż mężczyźni. Znaczenie rodziny rosło również wraz z faktem pojawienia się dzieci (-0,1133 dla $p < 0,05$). Przy czym ważność rodziny szczególnie eksponowana była przez osoby posiadające jedno dziecko, bo aż 93% z nich określiło, że rodzina jest dla nich bardzo ważna. Kolejną kategorią, która wpływała

na znaczenie rodziny, był wiek badanych (-0,1176 dla $p < 0,05$). Na uwagę zasługuje fakt, iż rodzina jest szczególnie ważna dla osób w wieku 35-44 lata oraz osób powyżej 55. roku życia. Przy czym, w tej ostatniej kategorii wszyscy badani określili rodzinę jako bardzo ważną (96%) lub ważną (4%). Natomiast w odniesieniu do kategorii wiekowej 35-44 lata, aż 91% badanych uznało, że rodzina jest dla nich najważniejsza, co może wynikać z faktu posiadania małych dzieci.

Tabela 2. Miejsce pracy zawodowej wśród wartości życiowych

Lp.	Wartość	Wartości średnie na skali dla N=875
1	Rodzina	1,1805
2	Zdrowie	1,3862
3	Partner/związek	1,4342
4	Praca	1,7531
5	Doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych	2,1417
6	Życie towarzyskie	2,2788
7	Zainteresowania	2,3737
8	Obejmowanie nowych stanowisk	2,4434

Respondenci zaznaczali poziom ważności na skali 1-5, gdzie:

1 – oznacza wartość bardzo ważną; 2 – ważną, 3 – średnio ważną; 4 – mało ważną, 5 – nieważną

Drugie miejsce pod względem ważności wartości życiowych zajęło zdrowie. Znaczenie tej wartości można rozpatrywać dwojako: zdrowie może być tu rozumiane jako wartość autoteliczna i nadrzędna (podobnie jak prawda, miłość itp.) lub też jako wartość instrumentalna, istotna z punktu widzenia dążenia do realizacji innych wartości, takich jak rodzina i jej utrzymanie, samorealizacja, praca itp. Znaczenie tej wartości jest zależne od: płci (0,1444 dla $p < 0,05$), wieku (-0,1076 dla $p < 0,05$), zajmowanego stanowiska (-0,0710 dla $p < 0,05$) oraz miejsca pracy (0,0757 dla $p < 0,05$). I tak, kobiety (76%) częściej niż mężczyźni (64%) eksponowały bardzo wysokie znaczenie zdrowia. Znaczenie zdrowia rosło wraz z wiekiem, przy czym starsi respondenci częściej przenosili swoje wybory dotyczące znaczenia zdrowia z kategorii ważne do kategorii bardzo ważne.

Zdrowie najbardziej akcentowane było przez osoby pracujące na własny rachunek. Respondenci z tej grupy najczęściej wskazywali, że zdrowie jest dla nich bardzo ważne (80%) i ważne (15%). Taki rozkład odpowiedzi wynikać może z faktu, iż dla tej kategorii osób zdrowie ma bezpośredni wpływ na zdolność do prowadzenia działalności gospodarczej i osiągnięcia dochodów.

Zdrowie było również bardzo ważne dla pracowników szeregowych (72%) oraz samodzielnych specjalistów (70%). W przypadku pierwszej grupy badanych wiązać się to może z obciążeniami fizycznymi warunkującymi zdolność do wykonywania swoich obowiązków zawodowych. Interesujące jest natomiast, iż zdrowie jako ważna wartość życiowa było wybierane częściej przez osoby reprezentujące kadrę kierowniczą (25%) niż przez osoby z innych grup zawodowych. Podsumowując, można stwierdzić, iż kierownicy nie cenią sobie zdrowia w sposób szczególnie lub też poświęcają je na rzecz innych wartości, takich jak praca lub rodzina.

Zaobserwowana zależność pomiędzy ważnością zdrowia a rozmiarem organizacji, w których zatrudnieni byli respondenci, wskazuje, iż wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych osób rośnie znaczenie zdrowia wśród pracowników. Zależność taka może wynikać z faktu, iż w dużych organizacjach gwarantujących świadczenia socjalne (w tym zdrowotne) i prawa pracownicze zatrudnieni częściej bez obaw mogą korzystać z tego typu uprawnień.

W związku z nadrzędnym znaczeniem rodziny, na trzecim miejscu pod względem wartości uplasowała się osoba partnera życiowego oraz związek z nim. Interesujący zapewne jest jednak fakt, iż wykazano statystycznie istotną zależność pomiędzy znaczeniem partnera w życiu badanych a miejscem zatrudnienia (0,085 dla $p < 0,05$). Im większa organizacja, tym większe znaczenie partnera lub związku z nim. Być może podobnie jak w odniesieniu do zdrowia, praca w dużych organizacjach, najczęściej regularna, daje możliwości zaplanowania działań i aktywności na rzecz podtrzymania związku i dbałości o zdrowie.

Praca znalazła się na czwartym miejscu w hierarchii wartości respondentów i zaobserwowano istotną statystycznie zależność pomiędzy znaczeniem pracy i wiekiem badanych (-0,1284 dla $p < 0,05$). Wraz ze wzrostem wieku respondentów wzrastał odsetek osób wybierających pracę jako bardzo ważną wartość życiową. Zaobserwowano także, iż respondenci wraz z wiekiem częściej przenosili swoje wybory dotyczące znaczenia pracy z kategorii ważne do kategorii bardzo ważne. Najwyższe wskaźniki procentowe dotyczące ważności pracy zaobserwowano wśród grup wiekowych 25-34 lata oraz 55 lat i więcej. Pierwsza z tych kategorii obejmuje ludzi, którzy rozpoczynając swoją drogę zawodową, intensywnie angażują się w tę sferę życia i podkreślają jej znaczenie. Natomiast dla grupy pracowników mających 55 i więcej lat, ważność pracy związana jest z możliwością poświęcenia na pracę czasu i energii do tej pory przeznaczanych na życie rodzinne. Ponadto wpływ na znaczenie pracy dla tej kategorii wiekowej może mieć fakt, iż utrata pracy dla tych pracowników często oznacza trudności z pozyskaniem nowego zatrudnienia lub konieczność pozostawania w statusie osoby długotrwale bezrobotnej.

Analiza wskazań respondentów dotyczących trzech podstawowych wartości życiowych, jakie stanowi: rodzina (wraz z partnerem), zdrowie i praca, uwidacznia, że rodzina i zdrowie deklasują pracę. Wśród badanych za bardzo ważną wartość życiową aż 85,6% badanych uznało rodzinę, 72% zdrowie i jedynie 31% wskazało pracę. Tak daleka pozycja tej wartości może wynikać z kilku powodów. Po pierwsze, praca może służyć jedynie dla osiągnięcia korzyści materialnych niezbędnych dla realizacji innych obszarów życia respondentów (np. rodzina) i stąd nie traktują jej oni jako wartości samej w sobie. Po drugie, istnieje również możliwość, iż ze względu na strukturę badanych pod względem wieku, mamy do czynienia w większości z przełomem pokoleniowym na rzecz generacji Y¹⁹, dla której praca nie jest już tak istotną sferą życia i w stosunku do której ta generacja ma określone wymagania²⁰.

Ważne, choć nie tak istotne jak poprzednie wartości, dla respondentów okazało się doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych. Na kolejnych pozycjach uplasowały się życie towarzyskie oraz zainteresowania. Przy czym życie towarzyskie odgrywało większą rolę w życiu ludzi młodych (0,1931 dla $p < 0,05$) oraz, co naturalne, w życiu osób bezdzietnych (0,1625 dla $p < 0,05$).

Ostatnie miejsce według deklaracji respondentów zajęło dążenie do obejmowania nowych stanowisk. Przy czym wartość ta jest ważna przede wszystkim dla ludzi młodych stojących u progu kariery (0,2495 dla $p < 0,05$) i wykształconych (-0,1014 dla $p < 0,05$). Znaczenie obejmowania nowych stanowisk spadało wraz z liczbą posiadanych dzieci (0,1942 dla $p < 0,05$), co oznacza, że zaangażowanie w sprawy rodzinne i wychowawcze odciąga pracowników od realizacji własnych ambicji zawodowych.

Wybory dokonywane przez ankietowanych były zbieżne z wynikami ogólnopolskich sondaży dotyczących wartości życiowych Polaków. Przykładem tego są przeprowadzone w 2013 roku przez CBOS badania obrazujące, iż najważniejsze dla Polaków jest szczęście rodzinne, a w dalszej kolejności zdrowie, uczciwe życie i praca zawodowa. Przy czym analiza tych wartości na przestrzeni kilku ostatnich lat wskazuje niezmiennie na szczególne znaczenie wartości, jaką stanowi rodzina²¹.

Pogłębiając analizę zagadnienia podstawowych wartości życiowych, badaczki pragnęły pozyskać informacje dotyczące ilości czasu, jaki respondenci poświęcają na realizację wybranych obszarów życia. Zestawienie odpowiedzi na te pytania

¹⁹ A.M. Broadbridge, G.A. Maxwell, S.M. Ogden, *Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y*, „Career Development International” 2007, 12, 6, s. 526.

²⁰ L. Horner, A. Jones, *Great Expectations. Understanding the motivation of young workers*, The Work Foundation, November 2003, London, s. 11.

²¹ R. Boguszewski, *Wartości i normy*, CBOS komunikat z badań BS/111/2013, Warszawa 2013, s. 1 i nast.

miało na celu określenie, czy deklarowana hierarchia wartości respondentów pokrywa się z ich zaangażowaniem czasowym (tab. 3).

Tabela 3. Czas poświęcany na realizację wybranych obszarów życia

Lp.	Wartość	Wartości średnie na skali dla N=875
1	Praca	2,3622
2	Obowiązki rodzicielskie	2,7714
3	Obowiązki domowe	3,0068
4	Angażowanie się w karierę	3,1748
5	Aktywność rodzinna	3,1908
6	Partner/związek	3,2308
7	Doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych	3,2880
8	Życie towarzyskie	3,4022
9	Dbanie o własne zdrowie	3,4948
10	Zainteresowania	3,5120

Respondenci zaznaczali na skali 1-5 odczucia w zakresie czasu poświęcanego na poszczególne rodzaje aktywności zawodowych i osobistych, gdzie:

- 1 – oznaczało, iż na określoną aktywność przeznaczają zdecydowanie więcej czasu, niż chcieliby;
- 2 – na określoną aktywność przeznaczają więcej czasu, niż chcieliby;
- 3 – na określoną aktywność poświęcają tyle czasu, ile chcieliby;
- 4 – na określoną aktywność przeznaczają mniej czasu, niż chcieliby,
- 5 – na określoną aktywność przeznaczają zdecydowanie mniej czasu, niż chcieliby.

Dokonując analizy deklaracji respondentów na temat czasu, jaki poświęcają na poszczególne obszary swojego życia, można stwierdzić, iż praca jest jedynym obszarem zawłaszczającym respondentom zdecydowanie więcej czasu, niż chcieliby oni na nią poświęcić.

W odniesieniu do sfery pracy zawodowej należy zauważyć, iż kadra kierownicza, w tym kierownicy wyższego szczebla i kierownicy liniowi, stwierdzili, że praca zajmuje im zdecydowanie więcej czasu, niż chcieliby na nią poświęcić. Natomiast wśród specjalistów i pracowników szeregowych był największy odsetek osób, które uznały, iż poświęcają pracy tyle czasu, ile chciałyby. Zestawiając zaangażowanie czasowe ze stażem pracy badanych (wskaźnik korelacji -0,1015 dla $p < 0,05$), zaobserwowano, że wśród osób z najniższym (do 2 lat) stażem pracy najwięcej, bo aż 44%, stwierdziło, że poświęcają pracy tyle czasu, ile chcieliby. W tej kategorii dominują osoby do 24. roku życia, które będąc u progu kariery zawodowej, angażują się w pracę bez poczucia zbytniego zawłaszczenia czasu przez sferę zawodową. Nawet jeżeli praca zajmuje im dużą część doby, to ich

subiektywne poczucie równowagi pomiędzy sferą zawodową a osobistą nie jest zakłócone. Może to wynikać z ich oczekiwań finansowych, aspiracji związanych z rozwojem zawodowym i faktu, iż wiele osób z tego grona nie posiada jeszcze obciążeń rodzinnych i rodzicielskich. Zależność ta może być również związana z typowym dla pokolenia Y stosunkiem do pracy, objawiającym się asertywnym podejściem do zaangażowania czasowego w pracę lub też z sytuacją, w której młodzi ludzie łączą naukę z pracą w wymiarze im odpowiadającym.

Największa zgodność co do czasu, który badani chcieliby poświęcać i faktycznie poświęcają na poszczególne aktywności, dotyczyła zaangażowania w karierę zawodową, doskonalenia wiedzy i umiejętności zawodowych oraz życia towarzyskiego. Przy czym mężczyźni częściej wskazywali na nadmierne zaangażowanie czasu w swoją karierę zawodową.

Wśród obszarów życia realizowanych w mniejszym zakresie, niż oczekiwaliby respondenci, na pierwsze miejsce wysunęły się zainteresowania oraz zdrowie. W kwestii realizacji własnych zainteresowań, kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały, iż poświęcają tej sferze życia mniej i zdecydowanie mniej czasu, niż chciałyby. W odniesieniu do zdrowia 12% kobiet i 16% mężczyzn stwierdziło, że poświęca na dbanie o zdrowie więcej i zdecydowanie więcej czasu, niż chcieliby, można przypuszczać, że spowodowane jest to problemami zdrowotnymi i zaangażowaniem się w leczenie. Jednakże aż 60,5% kobiet i 51% mężczyzn uważa, że na dbanie o zdrowie przeznaczają mniej i zdecydowanie mniej czasu, niż chcieliby.

Niedociążone czasowo, według respondentów, są także takie sfery życia, jak: życie towarzyskie, doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych oraz aktywność rodzinna.

Analizując wypowiedzi badanych na temat czasu, jaki poświęcają swojemu partnerowi i związkowi, należy zauważyć, że tyle samo respondentów stwierdziło, iż poświęcają partnerowi tyle czasu, ile chcieliby, co osób deklarujących, że poświęcają mu zbyt mało czasu.

Podobnie w odniesieniu do obowiązków rodzicielskich opinie badanych są najbardziej podzielone, co wynikać może ze zróżnicowanego wieku dzieci i w konsekwencji – różnego zaangażowania w obowiązki wychowawcze. Obowiązki rodzicielskie związane są wiekiem (wskaźnik korelacji 0,1374 dla $p < 0,05$), dietnością (0,1967), miejscem pracy (0,0754), stażem pracy (0,1405) i formą zatrudnienia respondentów (-0,1067). Korelacja pomiędzy czasem poświęcanym na obowiązki rodzicielskie a wiekiem, stażem i dietnością wynika w sposób pośredni z faktu, iż młodzi ludzie zakładający rodziny i posiadający małe dzieci zmuszeni są do rezygnacji z innych sfer życia, np. takich jak osobiste zainteresowania. Natomiast praca w dużych organizacjach oferujących umowę o pracę sprzyja wypowiedziom respondentów o poświęcaniu obowiązkom rodzicielskim odpowiedniej ilości czasu.

W kontekście wypowiedzi dotyczących wartości życiowych oraz zaangażowania czasowego ankietowanych w poszczególne sfery życia, zostali oni poproszeni o ustosunkowanie się do stwierdzeń: „W moim życiu panuje równowaga między sferą pracy a życiem osobistym” oraz „Mam poczucie kontroli nad ilością czasu angażowanego w pracę zawodową”. Według oceny wartości średnich z wypowiedzi (skala ocen od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „w pełni zgadzam się ze stwierdzeniem”, a 5 – „zupełnie nie zgadzam się ze stwierdzeniem”) respondenci reprezentowali pozytywne, choć raczej umiarkowane oceny. W przypadku pierwszego pytania średnia wartość na skali wynosiła 2,2811, a w odniesieniu do drugiego pytania 2,5302. W odniesieniu do opinii badanych na temat równowagi praca–życie zaobserwowano korelację z formą zatrudnienia (0,0682 dla $p < 0,05$). Respondenci zatrudnieni na podstawie umowy o pracę reprezentowali bardziej pozytywne wypowiedzi na temat panującej w ich życiu równowagi pomiędzy sferą pracy i życia osobistego niż respondenci zatrudnieni na zasadzie umowy zlecenia, umowy o dzieło czy też prowadzący własną działalność gospodarczą. Pozytywne deklaracje dotyczące równowagi praca–życie korelowały także z wypowiedziami respondentów na temat wysokiej pozycji rodziny (0,1310 dla $p < 0,05$), zainteresowań (0,1053 dla $p < 0,05$) i zdrowia (0,1216 dla $p < 0,05$) w ich życiu.

W przypadku pytania odnoszącego się do sprawowania kontroli nad czasem poświęcanym pracy odnotowano zależność odpowiedzi badanych z wiekiem badanych (-0,0679 dla $p < 0,05$). Przy czym najliczniejszą kategorią badanych wyrażających pozytywne opinie na ten temat byli pracownicy w wieku 35-44 lata. Podkreślić należy również fakt, iż wraz z wiekiem rósł odsetek respondentów wyrażających zdecydowanie pozytywne deklaracje dotyczące sprawowania kontroli nad czasem pracy. Ponadto na to pytanie twierdząco odpowiadały najczęściej osoby, które uznawały pracę (0,0851 dla $p < 0,05$), doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych (0,1016 dla $p < 0,05$) oraz obejmowanie nowych stanowisk (0,1044 dla $p < 0,05$) za ważną wartość w życiu. Należy zaznaczyć, iż osoby te potwierdzały swoją zdolność sprawowania kontroli nad czasem poświęcanym pracy poprzez słabsze subiektywne odczucia związane z przeciążeniem pracą.

Zakończenie

Porównując cztery najistotniejsze dla badanych wartości, reprezentujące określone obszary życia, z czasem, jaki poświęcają im respondenci, nasuwają się określone konkluzje. Praca, która w hierarchii wartości życiowych plasowała się za rodziną, zdrowiem i partnerem, okazała się obszarem zawłaszczającym najwięcej czasu. Można zatem zauważyć konflikt na płaszczyźnie praca–rodzina oznaczający, że czas i zaangażowanie poświęcone pracy zawodowej zdominowały inne sfery życia

badanych, które są dla nich priorytetowe. To subiektywnie postrzegane przez badanych odczucie oznacza zaburzenie w balansie między deklarowanymi wartościami a ich codziennym funkcjonowaniem. Nie są zatem prawdziwe deklaracje badanych mówiące o tym, że „wiem, co w moim życiu jest ważne i postępuję zgodnie z tym wartościowaniem”. Dominacja czasowego zaangażowania w pracę może świadczyć o: chęci maksymalizacji pozyskiwanych środków finansowych, zwiększeniu intensywności działań związanych z ochroną przed utratą pracy lub też braku umiejętności obrony pozycji innych sfer życia.

Akcentowane przez respondentów niezadowolenie z czasu, jaki poświęcają oni na pracę, może wynikać nie tylko z nadmiaru obowiązków zawodowych, ale również z faktu, iż w odniesieniu do spadającego znaczenia pracy w ich życiu odczuwają oni relatywne przeciążenie sferą zawodową.

W odniesieniu do rodziny, która zajmowała pierwsze miejsce w hierarchii wartości, respondenci wykazali się relatywnie największymi umiejętnościami w obronie jej pozycji w życiu codziennym. Informacja ta świadczy o świadomości badanych w kwestii znaczenia rodziny dla ich dobrostanu fizyczno-psychicznego.

Pomimo wysokiej pozycji zdrowia (zaraz po rodzinie), wartość ta nie znajduje odzwierciedlenia w poświęcanym mu czasie. Jest kategorią, wobec której najmniejszy odsetek respondentów deklaruje zgodność poświęcanego czasu z oczekiwaniami i potrzebami.

Podsumowując, można stwierdzić, iż jakkolwiek oba obszary: życie zawodowe i życie osobiste są cenne dla utrzymania dobrostanu jednostki i pozwalają na osiągnięcie pełnej satysfakcji życiowej, to jednak wyniki uzyskane z przeprowadzonych badań wskazują na istotne trudności w równoważeniu tych sfer życia oraz potwierdzają, iż stan równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym ma subiektywny wymiar, zależny od priorytetów życiowych. Zatem w procesie godzenia różnych ról życiowych ważne są niewątpliwie: świadomość istotnych wartości życiowych, ich wyraźna hierarchizacja i konsekwencja w przekładaniu ich znaczenia na codzienne wybory.

Bibliografia

- Bańka A., *Globalizacja pracy i kariery a procesy identyfikacji społecznej i indywidualnej*, [w:] *Perspektywy psychologii pracy*, red. M. Górnik-Durose, B. Kożusznik, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
- Boguszewski R., *Rodzina – jej współczesne znaczenie i rozumienie*, CBOS komunikat z badań BS/33/2013, Warszawa 2013.
- Boguszewski R., *Wartości i normy*, CBOS komunikat z badań BS/111/2013, Warszawa 2013.
- Borkowska S., *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.

- Broadbridge A.M., Maxwell G.A., Ogden S.M., *Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y*, „Career Development International” 2007, 12, 6.
- Bugiel J., Haber L.H., *Zarządzanie a socjologia i psychologia pracy*, Wyd. AGH, Kraków 1994.
- Chudzicka-Czupała A., *Nowe zadania dla psychologa pracy wobec przemian społeczno-kulturowych w środowisku pracy*, [w:] *Perspektywy psychologii pracy*, red. M. Górnik-Durose, B. Kożusznik, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
- Clark S.C., *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*, „Human Relations” 2000, 53.
- Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Journal” 1985, 10, 1.
- Greenhaus J.H., Collins K.M., Show J.D., *The relation between work–family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior” 2003, 63(3).
- Horner L., Jones A., *Great Expectations. Understanding the motivation of young workers*, The Work Foundation, Londyn 2003.
- Kirchmeyer C., *Work–life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time*, [w:] *Trends in organizational behavior*, red. C.L. Cooper, D.M. Rousseau, Wiley, Chichester 2000.
- Ratajczak Z., *Psychologia zarządzania i organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Rudnicka P., *Praca a rozwój technologii informacyjnych*, [w:] *Perspektywy psychologii pracy*, red. M. Górnik-Durose, B. Kożusznik, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
- Schultz D., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Snir R., Harpaz I., *Work–leisure Relations. Leisure Orientation And The Meaning Of Work*, „Journal of Leisure Research” 2002, 34, 2.
- Wrześniewski A., Dulton J.E., Debebe G., *Interpersonal Sensemaking And The Meaning Of Work*, „Research in Organizational Behavior” 2003, 25.
- Zalewska A., *Konflikty praca–rodzina, ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

The ability of balancing personal and professional life in terms of job evaluation

Summary

The paper presents the problem of balancing personal and professional life in relation to the issue of job evaluation. In the first part the key issues for the undertaken subject were analysed, the balance between professional and personal life of employees and the importance of the work, referring to the literature review. The main part was devoted to the presentation of the results

of the authors' own research, compiled from surveys conducted with professionally working people. The results show significant difficulties of the respondents in balancing the main spheres of their lives. The analysis of gathered empirical material indicates that although the work as a life value was examined in the hierarchy of life after family, health, and partner, it appropriates mentioned areas to the greatest extent. Furthermore, despite the fact that employees declare work–life balance they behave in a quite different manner on a daily basis.

JOANNA MIROŚLAW

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa

Równowaga praca–życie z perspektywy różnych generacji*

Zatrudniając pracownika zatrudnia się zawsze
całego człowieka. Nie można zatrudnić „rąk do pracy”;
razem z nimi przychodzi także ich właściciel.

Peter F. Drucker

Słowa kluczowe: różnice pokoleniowe, pokolenie tradycyjistów, pokolenie Baby Boomer, pokolenie X, pokolenie Y, work life balance.

Key words: generational differences, traditionalists, Baby Boomers, generation X, generation Y, work life balance

Wprowadzenie

Kwestia godzenia pracy z życiem prywatnym, zarówno w kontekście konfliktu, jak i synergii, dotyczy każdego pracującego człowieka, w każdym wieku. Różne są natomiast postawy poszczególnych grup wiekowych – pokoleń – wobec tego problemu. Na sposób podejścia do kwestii związanych z równowagą praca–życie poszczególnych pokoleń wpływa wiele czynników: historyczne wydarzenia, które ukształtowały wartości/światopogląd osób należących do danej grupy wiekowej, rozwój technologii, dostęp do nowoczesnych maszyn i urządzeń, przemiany społeczne i kulturowe. Zrozumienie potencjalnych różnic między pokoleniami, poznanie ich oczekiwań i postaw może pomóc w organizacji pracy w taki sposób, aby synergia praca–życie została zachowana.

* W artykule wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Czynnik czasu w nowej gospodarce. W jakim kierunku zmierzamy?” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w Krakowie nr UMO-2011/01/B/HSH/00977.

Niniejszy artykuł prezentuje charakterystyki czterech pokoleń, ze szczególnym uwzględnieniem różnic i podobieństw w zakresie ich podejścia do pracy oraz kwestii łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

Wokół pojęcia „pokolenie” – kwestie definicyjne

W literaturze znane są różne definicje pokoleń, z których każda kładzie nacisk na inną, charakterystyczną dla pokolenia cechę. Grupując definicje pokolenia, można wyróżnić trzy główne aspekty: demograficzny, demograficzno-historyczny oraz psychologiczno-historyczny. Dla definicji uwzględniających demograficzny charakter pokolenia najistotniejszy jest wyznacznik biologiczny – wiek. W demograficzno-historycznym ujęciu pokolenia, oprócz wieku, uwzględnia się historię, niepowtarzalność i zmienność czasów, w których żyją ludzie. Wreszcie psychologiczno-historyczny aspekt definicji pomija czynnik demograficzny, a główny nacisk kładzie się tu na wydarzenia historyczne, które tworzą charakterystyczną dla pokolenia wspólnotę postaw¹.

Nieco inną typologię przyjmuje M. Ossowska, według której nauka może badać kwestie związane z pokoleniem w trzech znaczeniach: „1) pokolenie jako poszczególne ogniwo genealogii biologicznej, 2) pokolenie jako poszczególne ogniwo genealogii kulturowej, 3) pokolenie jako grupa ludzi o wspólnych postawach wyznaczonych przez wspólnie przeżyte wydarzenia historyczne”².

Na potrzeby tego artykułu pokolenie będziemy rozumieć w sensie społecznym i historycznym.

Idea, że pokolenie to społeczny, a nie biologiczny konstrukt oraz że wspólne doświadczenia szczególnych warunków historycznych mogą skutkować wyróżnieniem ideologii lub struktur albo przekonań, jest najczęściej kojarzona z nazwiskiem Karla Mannheim. Koncepcja pokoleń została po raz pierwszy opisana w eseju *Problemy pokoleń*. Zgodnie z definicją Mannheim, pokolenia rozumiane są jako kohorty mające udział w ważnych doświadczeniach życiowych, które mają głęboki i trwały wpływ na życie jednostek³. Również J. Scott przyjmuje takie rozumienie, według, którego „osoby urodzone w tym samym czasie mogą dzielić podobne formacyjne doświadczenia, które zlewają się w »naturalny« sposób wi-

¹ A. Batiuk, *Konflikt pokoleń czy cywilizacyjnych zróżnicowań*, [w:] *Medzigenaracne mosty – wstępujemy do roka medzigenaracnej solidarity*, red. B. Balogowa, Filozoficka fakulta Presovskej univerzity v Presove, Presov 2012, s. 94-101.

² M. Ossowska, *Koncepcja pokolenia*, „Studia Socjologiczne” 1963, 2, s. 503.

³ K. Mannheim, *Problems of Generations*, [w:] *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge and Kegan Paul, London 1952, za: J. Scott, *Is it different world to when you were growing up? Generational effects on social representations and child-rearing values*, „British Journal of Sociology” 2000, 51, 2.

dzenia świata. Ten naturalny pogląd na świat pozostaje w jednostce przez całe życie i jest kotwicą, wobec której później doświadczenia są interpretowane. Ludzie są zatem stali w jakościowo różnych okresach subiektywnych”⁴.

I tak, pewne „formacyjne doświadczenia” ukształtowały cztery główne kohorty określane w literaturze mianem generacji: pokolenie tradycjonalistów, pokolenie Baby Boomers, pokolenie X oraz najmłodsze – pokolenie Y. Większość analiz, z jakimi można się spotkać w literaturze, dotyczy społeczeństwa amerykańskiego. Niemniej jednak wyniki te można przenieść na Europę Zachodnią, a także, w coraz większym stopniu, na kraje Europy Środkowo-Wschodniej, które ze względu na wieloletnie uwarunkowania ustrojowe i ekonomiczne wymykają się czasem tym analizom. Jednak postęp, jaki dokonał się w tych krajach w ostatnich latach, pozwala również znaleźć wiele podobieństw w charakterystykach poszczególnych pokoleń, szczególnie tych najmłodszych.

Charakterystyka poszczególnych generacji

Każda z przedstawionych poniżej generacji ma specyficzne dla siebie postawy, zachowania, oczekiwania, nawyki/przyzwyczajenia, sposoby komunikacji. Również i wartości wyznawane przez poszczególne pokolenia są nieco inne. Dla pokolenia tradycjonalistów, na przykład, najważniejsze są poszanowanie autorytetu, dyscyplina, konformizm, z kolei dla generacji Baby Boomers istotne są bardziej optymizm i zaangażowanie, w odróżnieniu od generacji X, która skupiona jest wokół sceptycyzmu, zabawy i nieformalności, czy od pokolenia Y, które hołduje realizmowi, przekonaniu czy ekstremalnej zabawie⁵.

Pokolenie tradycjonalistów

Pokolenie tradycjonalistów (tradycyjne), nazywane również weteranami, milczącymi (ang. *Silents*), pokoleniem milczącym (ang. *the Silent generation*), dojrzałymi (ang. *the Matures*) czy wreszcie najwspanialszym pokoleniem (ang. *the Greatest Generation*) jest najstarszym pokoleniem w miejscu pracy, a spora część z tych osób już nie pracuje. Do pokolenia tego zalicza się osoby urodzone przed 1945 rokiem⁶, a inne źródła podają lata 1922-1945 jako okres narodzin pokolenia tradycyjnego⁷. Osoby zaliczane do tradycjonalistów, ich stosunek do świata oraz

⁴ J. Scott, *Is it a different world to when you were growing up? ...*, s. 355-376.

⁵ D. Metro, *Generational Differences. Overview*, prezentacja powerpoint, 2010.

⁶ A. Tolbize, *Generational differences in the workplace*, Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota 2008.

⁷ http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/traditional.htm

podejście do pracy i życia, ukształtowały głównie, oprócz innych wydarzeń, wielki kryzys i II wojna światowa. Pokolenie to jest charakteryzowane jako „konserwatywne i zdyscyplinowane, mające poczucie obowiązku i przestrzegające restrykcyjnej polityki fiskalnej, (...) a także lubiące formalności, łańcuch dowodzenia z góry na dół, jako wymagające szacunku i preferujące podejmować decyzje w oparciu o to, co sprawdziło się w przeszłości”⁸.

Członkowie tego pokolenia opisywani są również jako lojalni i oddani pracownicy, unikający ryzyka, zdeterminowani do pracy zespołowej i współpracy. W pracy charakteryzuje ich spójność i jednolitość, są zorientowani na przeszłość, eksponują przywództwo oparte na dowodzeniu i kontroli na wzór operacji wojskowych oraz preferują hierarchiczne struktury organizacyjne⁹. Praca jest dla nich obowiązkiem i długookresową karierą.

Mimo że kobiety stanowią większość w populacji jako całości, to praca zawodowa jest głównie domeną mężczyzn – stopy zatrudnienia mężczyzn zdecydowanie przewyższają wartości dla kobiet w tym pokoleniu. Jest to zgodne z wartościami tej generacji, dla których charakterystyczna jest tradycyjna nuklearna rodzina, w której kobiety pozostawały w domu, aby opiekować się rodziną, a wchodziły na rynek na ogół tylko wtedy, gdy istniała potrzeba wsparcia narodu lub rodziny w czasach kryzysu, takiego jak np. II wojna światowa¹⁰.

Pokolenie Baby Boomers

Baby Boomers, czyli pokolenie powojennego wyżu demograficznego, to osoby urodzone w latach 1946-1964, choć w różnych krajach mogą występować niewielkie różnice w określaniu granic czasowych zjawiska Baby Boomu. Niemniej jednak pokolenie to cechuje duża liczebność – w samych Stanach Zjednoczonych urodziło się w tym okresie o 17 mln osób więcej w porównaniu do poprzedniego spisu powszechnego¹¹. Ze względu na liczebność tej generacji, a poprzez ten fakt – rolę, jaką odgrywa we wszystkich płaszczyznach życia, wpływając silnie na ekonomię, politykę, kulturę i obyczajowość, pokolenie to jest w ostatnich latach przedmiotem wielu analiz.

Na ukształtowanie się tego pokolenia (szczególnie amerykańskiego) miało wpływ wiele wydarzeń historycznych i procesów społecznych, między innymi: wojna wietnamska, walka o prawa obywatelskie, rewolucja seksualna, zimna wojna, zabójstwo prezydenta Kennedy’ego i Martina Luthera Kinga, festiwal

⁸ A. Tolbize, *Generational differences...*, s. 2.

⁹ http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/traditional.htm

¹⁰ Ibidem.

¹¹ A. Tolbize, *Generational differences...*, s. 2.

Woodstock¹², a także afera Watergate¹³. Charakterystyczny dla tego pokolenia jest protest przeciwko władzy, który formował przez lata wiele jednostek sprawujących obecnie funkcje kierownicze w wielu różnych organizacjach. Najstarsi przedstawiciele tego pokolenia mają w 2014 roku 68 lat, a najmłodszym pozostało jeszcze przynajmniej 15 lat pracy.

Osoby z pokolenia Baby Boomers opisywane są jako jednostki, które wierzą, że ciężka praca i poświęcenie to cena, którą muszą zapłacić za sukces. Pokolenie to zapoczątkowało pracoholizm, lubi pracę zespołową, współpracę i grupowe podejmowanie decyzji. Jest konkurencyjne i wierzy w lojalność wobec swojego pracodawcy oraz ma poczucie obowiązku. Przedstawiciele generacji gotowi są poświęcić życie prywatne dla zawodowego sukcesu. Są osobami z optymizmem podchodzącymi do życia, mają poglądy liberalne, ale i szacunek do autorytetów. Cenią sobie zdrowie i dobre samopoczucie, a także rozwój osobisty i osobiste zadowolenie, szukają też bezpieczeństwa pracy¹⁴.

Większość osób z pokolenia wyżu demograficznego była wychowywana w domu z dwojgiem rodziców, z których najczęściej matka nie pracowała zawodowo. Charakterystyczny dla tego pokolenia jest powojenny boom gospodarczy. Dzieci z tego pokolenia wielokrotnie słyszały, jak wiele ich rodzice musieli poświęcić, aby stworzyć dla nich możliwości i że oczekuje się od nich, iż osiągną większy sukces niż ich rodzice. To połączenie sprzyjających warunków ekonomicznych, jak również uwagi i zachęty ze strony rodziców stworzyło optymistyczne perspektywy dla tego pokolenia¹⁵.

Choć pokolenie Baby Boomers było świadkiem zwiększenia równości społecznej i gospodarczej, jego członkowie dorastali również w okresie, gdy ich kraj był często rozdarty przez różne poglądy na temat polityki, wojny i sprawiedliwości społecznej. Pokolenie wyżu demograficznego doświadczyło radykalnych zmian w możliwościach edukacyjnych, gospodarczych i społecznych. Również miejsce pracy tych generacji ewoluuje z dość jednorodnego rasowo, paternalistycznego środowiska do miejsca o zwiększonej różnorodności rasowej i płciowej. „Miejsce pracy zaczyna powoli odzwierciedlać zmiany polityczne i społeczne narodu. To pokolenie ukuło również pojęcia takie jak »szklany sufit«, »równość szans w miejscu pracy« oraz zaczęło wykorzystywać profile osobowościowe do budowania

¹² Chodzi o festiwal muzyczny Woodstock Music and Art Fair, który odbył się w dniach od 15 do 18 sierpnia 1969 r. na farmie M. Yasgura w Bethel koło Nowego Jorku. Jego hasłem było: Peace, Love and Happiness (pokój, miłość i szczęście). Był to jedno z największych zlotów młodzieżowych końca lat 60., który zgromadził ponad 400 tys. osób. Źródło: Wikipedia.

¹³ A. Tolbize, *Generational differences...*, s. 2.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ R. Zemke, C. Raines. B. Filipczak, *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace*, American Management Association, New York 2000.

świadomości na temat tego, jak dogadać się ze współpracownikami”¹⁶. Należy jednak pamiętać, że choć w USA pokolenie to ukształtowało się w czasie rozwoju przemysłu, pełnego zatrudnienia i wzrastającej konsumpcji, Polska w tym czasie doświadczała biedy czasów powojennych i wdrażania gospodarki socjalistycznej z silną, na tamte czasy, pozycją rolnictwa¹⁷.

Pokolenie X

Pokolenie X, nazywane w literaturze także: Gen X, Xers (Iksy), post Boomers, 13-ta generacja, a w Polsce także „średniolatkwie”, to osoby urodzone w latach 1961-1981 choć graniczne lata różnią się nieznacznie w zależności od źródeł. W Polsce generacja X to osoby urodzone w latach 1965-1979¹⁸. Dorastały one w okresie bezrobocia i niepewności zatrudnienia, związanym z kryzysem przełomu lat 70. i 80. w USA. Pokolenie to doświadczyło również upadku komunizmu, rozszerzania się Unii Europejskiej, przemian ustrojowych i gospodarczych. W Polsce w tym czasie mamy do czynienia z jednej strony z dużą inflacją i kartkami w sklepach, z drugiej z rosnącymi możliwościami kariery w wyniku rozwoju gospodarki rynkowej, przenoszenia zachodnich standardów pracy i rosnącego dostatku¹⁹.

„Iksy” wychowują się w rodzinach, w których, w wyniku pogorszenia sytuacji ekonomicznej oraz presji społecznej, by odnieść sukces finansowy, oboje rodziców pracuje, niejednokrotnie są to samotni rodzice. Wzrost udziału pracujących matek spowodował pojawienie się nowego fenomenu, tzw. *latchey kids* – dzieci z kluczem do drzwi na szyi. Dzieci te rozwinęły w sobie poczucie samodzielności i preferencję wolności²⁰.

To pokolenie, bardziej niż inne, narażone jest na rozwód rodziców. W tym okresie liczba rozwodów w Stanach Zjednoczonych wzrosła trzykrotnie. Badania amerykańskie pokazały, że w wyniku doświadczenia epidemii AIDS, dużego prawdopodobieństwa bycia świadkami rozwodu swoich rodziców lub utraty przez nich pracy z powodu redukcji zatrudnienia, członkowie tego pokolenia są bardziej niezależni i mniej przywiązani do swojego pracodawcy. Przywiązują za to dużą wagę do wynagrodzenia i awansu oraz do czasu wolnego i równowagi na linii praca–życie, a nieco mniejszą niż poprzednie pokolenie do wartości społecznych²¹.

¹⁶ http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/baby_boomers.htm

¹⁷ *GM Solutions – Generacja Y portret i idea*, prezentacja z konferencji GM Solutions.

¹⁸ www.diagnoza.com

¹⁹ *GM Solutions – Generacja Y...*

²⁰ C. Parker, *Generational differences in work life balance attitudes*, A thesis submitted to Department of Psychology of the State University of New York, 2007, s. 3.

²¹ J.M. Twenge i wsp., *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*, „Journal of Management” 2010, 36, 5 (September), s. 1117-1142.

Generacja X, szczególnie amerykańska, jest również świadkiem kryzysu ważnych instytucji, tak jak np. rząd USA na skutek afery Watergate. Dlatego przedstawiciele Iksów „nie mają bohaterów, ponieważ poprzez wprowadzenie tabloidowego dziennikarstwa i szerszy dostęp do mediów dorastali, widząc swoich bohaterów skompromitowanych. To stworzyło wrodzony cynizm u jednostek i skłonność do polegania bardziej na sobie. W przeciwieństwie do swoich rodziców z okresu wyżu demograficznego, którym wiele było dane, osoby z generacji X od początku wiedziały, że same muszą sobie stworzyć możliwości, aby osiągnąć cele”²².

Pokolenie Y

Pokolenie Y, nazywane również Millenials (Milenium), Why (Dlaczego?) i Yoga (Joga), to najmłodsze grupy osób urodzone w latach 1981-1995 lub 1982-2003, a według niektórych źródeł początku generacji upatruje się w latach 1977-1980²³. Do grupy tej zalicza się więc osoby, które są już na rynku pracy od jakiegoś czasu, osoby, które są na początku swojej aktywności zawodowej oraz te, które jeszcze się uczą i dopiero niebawem wejdą na rynek pracy.

Jednym z głównych czynników wpływających na te kohorty jest technologia i Internet. Wśród wydarzeń i procesów, które ukształtowały osobowość i wartości pokolenia Milenium, wymienia się: zamachy z 11 września, wojnę z Irakiem, globalizację rynku pracy, jednoczącą się Europę. Polskie pokolenie Y to osoby „nie-skażone” komunizmem, korzystające z reformy edukacyjnej. Młodzież wyjeżdża na studia zagraniczne, a po akcesji do Unii Europejskiej – także do pracy poza granicami kraju. To osoby ukształtowane przez nowy ustrój, dobrze orientujące się w nowinkach technologicznych, co czyni ich mobilnymi i elastycznymi. Osoby z tego pokolenia charakteryzują się silną potrzebą osiągnięcia szybkiego awansu zawodowego, równowagi praca–życie, a także dużym, w porównaniu do innych generacji, zainteresowaniem podróżami zagranicznymi²⁴.

Dla generacji Y ważna jest jakość miejsca pracy, elastyczne godziny zatrudnienia oraz przestrzeń umożliwiająca wykorzystanie najnowszych technologii oraz pracę zespołową²⁵. Jako kluczowe wartości dla generacji Y wymienia się: „oczekiwanie zawodowego wzrostu i rozwoju, chęć pogodzenia różnych interesów życiowych w ramach równowagi praca–życie, potrzebę różnorodności w pracy, z wyzwaniem i zmianami, chęć społecznych interakcji w miejscu pracy, dążenie

²² C. Parker, *Generational differences...*, s. 3.

²³ M. Uba, J. Dark, M. Duquette, M. Yendt, M. Gnatek, B. Gallanti, *Generation Y and Work/Life Balance. What are their expectation?*, 2012, <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/WLB.pdf>.

²⁴ N.J. Beutell, *Generational Differences in Work–Family Conflict and Synergy*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2013, s. 2544-2559.

²⁵ Badania międzynarodowe Generation Y and Workplace, Annual Report 2010, za: *GM Solutions – Generacja Y...*

do brania odpowiedzialności i wkładu własnego, chęć otrzymywania nagród w postaci wzrostu dochodu i uznania ich wkładu, pragnienie odpowiedniego przywództwa w miejscu pracy”²⁶. „Igreki” mogą często zmieniać pracę w ciągu swojego życia, jeśli poczują tylko, że ich talenty są niewykorzystywane²⁷.

Brytyjskie badanie wśród studentów biznesu pokazało pięć najważniejszych wartości, które pokolenie Y odnosi w stosunku do pracy. Praca ma dawać im przede wszystkim przyjemność. Po drugie, pracodawca, u którego pracują, ma być sprawiedliwy dla wszystkich, kolejno oczekują równych szans, jeśli chodzi o rozwój ich kariery, są tolerancyjni dla współpracowników, a przede wszystkim, co potwierdza szeroka literatura: pracują, by żyć, a nie żyją po to, by pracować”²⁸.

Z polskich badań nad generacją Y wynika, że osoby z tego pokolenia są świadome swojej wartości na rynku pracy, mobilne i gotowe do zmiany miejsca pracy czy zamieszkania. Od pracy oczekują elastyczności, a jednocześnie szybkiej kariery i dobrego wynagrodzenia. Zatem oczekiwania pokolenia Milenium wobec pracodawcy są inne niż poprzednich generacji²⁹.

Równowaga praca–życie – różne oczekiwania i problemy różnych pokoleń

Równowaga praca–życie jest definiowana jako optymalny stosunek pomiędzy czasem spędzonym w pracy i czasem spędzonym poza pracą. To optimum jest względne i różni się u poszczególnych generacji. Na to, jak poszczególne pokolenia podchodzą do kwestii równowagi praca–życie, istotny wpływ ma ich stosunek do pracy oraz miejsce, jakie praca, rodzina i czas wolny zajmują wśród wyznawanych wartości. Sposób, w jaki kształtowane są oczekiwania względem ról rodzinnych i zawodowych, można prawdopodobnie przypisać do formacyjnych doświadczeń i oczekiwań, które są częścią „ducha czasu” dla każdego pokolenia.

Na obie sfery ludzkiej egzystencji: życie i pracę wpłynęły znacznie zmiany technologiczne i społeczne, jakie dokonują się od lat 50. XX wieku. Zmiany te obejmują utratę tradycyjnych ról płciowych, które definiowały, kto był odpowiedzialny za „życie”. Zmiany technologiczne i ekonomiczne podniosły oczekiwania pracowników, zwiększając nacisk na „pracę”. „Podczas lat 40. i 50. mężczyźni zarządzali »pracą«, a kobiety zarządzały »życiem«. Kobiety zajmowały się nie

²⁶ G. Treuren, K. Anderson, *The employment expectations of different age cohorts: is Generation Y really that different?* „Australian Journal of Career Development”, 19.2 (2010), za: M. Uba i wsp., *Generation Y and Work/Life Balance...*, s. 2.

²⁷ Ibidem.

²⁸ *GM Solutions – Generacja Y...*

²⁹ *GM Solutions – wyniki badania*, prezentacja z konferencji GM Solutions.

tylko pracami domowymi, ale odpowiadały również za emocjonalną sferę rodziny. Ten podział pracy minimalizował wpływ na rodzinę w sytuacji, kiedy ojciec musiał zwiększyć swoją koncentrację na pracy zawodowej. Jeśli dzieci były chore lub osoby starsze wymagały opieki, rytm pracy nie był zakłócany³⁰.

Dla pokolenia tradycjonalistów, które powoli odchodzi już z rynku pracy, praca była (i jest) obowiązkiem, a te dwie sfery – praca i życie – nie miały prawa się spotkać. Praca była zawsze mocno wydzielona z życia najstarszego pokolenia, które funkcjonowało w tradycyjnej rodzinie, czyli w środowisku z dość jasnymi regułami i wartościami, wliczając granicę między pracą i rodziną. Przedstawiciele tego pokolenia doświadczyli tradycyjnego podziału ról płciowych, z mężem jako żywicielem rodziny i żoną w roli gospodyni domowej³¹. Z kolei Baby Boomers dorastali w czasie przesuwania się ról płciowych (np. ruchy kobiece). Zdecydowana większość osób z pokolenia wyżu demograficznego mieszkała w domu z obojgiem rodziców, chociaż wzrastająca liczba rozwodów zapowiadała zmiany. Zmiany te odczuło pokolenie X, które widziało już rodziców samotnie wychowujących dzieci, pracujące matki, dzieci z kluczami na szyi, pary, w których obie osoby robią kariery zawodowe oraz wyraźne odejście od „tradycyjnej rodziny”. I wreszcie, przedstawiciele pokolenia Y, dla których normą jest, że matka pracuje zawodowo, nierzadko jeden z rodziców opuszcza gospodarstwo domowe, zanim Igreci ukończą szkołę. A nawet jeśli obydwójce rodziców pozostaje w domu, to już nie jest ta sama rodzina, co w przypadku pokolenia wyżu demograficznego. Generacja Y akceptuje związek z osobą tej samej płci, jak również życie razem bez ślubu. Oczywiście obraz ten jest skomplikowany i niejednorodny, jednakże każda generacja miała do czynienia z zupełnie odmiennymi okolicznościami w ich młodości i to będzie miało znaczenie w sposobie radzenia sobie z równowagą praca–życie³².

Obecnie osoby z pokolenia tradycjonalistów, które pracują, są zainteresowane elastycznymi godzinami pracy, niepełnym wymiarem czasu pracy i – jeśli pracują – to raczej chcą sobie „dorobić do emerytury” lub dlatego, że nie mają pomysłu, co można robić, nie pracując. Jednak większość z przedstawicieli pokolenia tradycjonalistów szuka równowagi w życiu PO pracy.

W przypadku tego pokolenia relacje poza pracą stają się coraz bardziej widoczne i ważne. Jako że pracownicy z tego pokolenia opuszczają rynek pracy, ważne jest, aby osoby te potrafiły na nowo określić swoje role, a także aby pary (małżeństwa) zdołały określić na nowo swoje wzajemne relacje. Jest to szczególnie ważne – z jednej strony – dla mężczyzn, którzy nie mieli do tej pory wielu lub

³⁰ C.C. Parker, M. Citera, *Changing Roles: Are Millennials Redefining The Balance Between Work And Life?* Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, Atlanta, GA., 2010 April, s. 5.

³¹ N.J. Beutell, *Generational Differences...*, s. 2546.

³² Ibidem, s. 2546-2547.

żadnych obowiązków domowych i znaleźli się nagle w nowej sytuacji, która może powodować różne frustracje lub znudzenie, a z drugiej – istotne jest odnalezienie się w nowej sytuacji kobiet, które wcześniej pozostawały same (lub tylko z małymi dziećmi) w domu. Pomocne może być np. zaangażowanie się w inicjatywę lokalnej społeczności.

Z kolei osoby z wyżu demograficznego, które wyznawały hasło „żyję, by pracować”, u szczytu swojej kariery zawodowej nie osiągały balansu. Pokolenie to zetknęło się ze zmianami w definiowaniu ról płciowych. Kiedy osoby z tej generacji wchodziły na rynek pracy, pracownikiem sukcesu był mężczyzna, a w perspektywie była długoterminowa praca w firmie, której nie zakłócało życie osobiste. Kiedy kobiety z pokolenia Baby Boomers wchodziły na rynek pracy, również starały się osiągnąć ten poziom. Ponieważ granice ról płciowych zaczęły się rozmywać, sfera „życia” zaczęła być trudna do zarządzania, z dużą dozą odpowiedzialności za rodzinę i życie spadającą na kobiety z tej generacji³³.

Obecnie Baby Boomers (dziś w wieku ok. 50-68 lat) są już zainteresowani elastycznymi godzinami pracy i szukają równowagi w życiu między pracą i sferą prywatną. Do tej pory zajmowali się głównie pracą, nie mając czasu na relaks, hobby czy inne rozrywki. Dzisiaj zastanawiają się, czy było warto³⁴.

Wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników w ramach projektu „Czynnik czasu w nowej gospodarce. W jakim kierunku zmierzamy?” pokazują, że osoby starsze pracują, bo muszą przekazać swoje obowiązki młodszemu następcy, pełniąc przez ten czas rolę mentora oraz pracują, ponieważ pozwala im na to ich stan zdrowia i nie chcą tak z dnia na dzień rezygnować całkiem z pracy. Ponadto posiadają wartościowe dla firmy umiejętności. Równowagę między obowiązkami zawodowymi i osobistymi osiągają poprzez pracę w niepełnym wymiarze czasu, pracując w ramach umów cywilnoprawnych, rozliczając się z wykonanego zadania, a nie z czasu pracy, łącząc pracę z emeryturą:

Po prostu przestałam pracować – przeszłam na emeryturę i po pewnym czasie pracodawca poprosił mnie, abym zaczęła pracować ze względu na swoje doświadczenie i braki w obsadzie kadrowej na podstawie umowy zlecenia. Dla mnie jest to super sprawa – bo z jednej strony mogę cieszyć się emeryturą... czasem wolnym, a z drugiej strony mam kontakt z pracą... z koleżankami... naprawdę bardzo dobrze to oceniam... No i nie ma takiego napięcia, że trzeba być w pracy o określonej godzinie – teraz jak jest coś do zrobienia... przychodzę i robię, a jak nic nie ma, to po prostu nie przychodzę... ponadto ja nie mam takiej odpowiedzialności jak wcześniej... po prostu ja teraz tylko pomagam... Polecam każdemu... uważam, że świetnie jest tak stopniowo odchodzić na emeryturę... jednak ja nie

³³ C.C. Parker, M. Citera, *Changing Roles...*, s. 5-6.

³⁴ <http://www.wmfc.org/uploads/GenerationalDifferencesChart.pdf>

czulam się najlepiej jak tak z dnia na dzień przestałam tu pracować, a teraz jest idealnie (pracownik, kobieta, administracja państwowa, wiek: 50-60 lat).

Nieco odmienne podejście do równowagi praca życie ma pokolenie X, które dorastało z powszechną akceptacją kobiet w miejscu pracy. Osoby te widziały, że praca ich rodziców wymagała niejednokrotnie wiele poświęceń, które nie zawsze były nagradzane. Natomiast one zaczęły traktować pracę bardziej jako środek do celu i rozumiały, że nie mogą mieć wszystkiego bez pewnych wyrzeczeń. Zaczynały pracę, spodziewając się trudnych wyborów w odniesieniu do pracy i życia. To pokolenie rzadziej niż Baby Boomers umieszcza pracę w centrum swojego życia i jest bardziej prawdopodobne, że zrezygnuje z rozwoju swojej kariery, jeśli ma ona ujemny wpływ na życie osobiste³⁵.

„Średniolatkwie” oczekują przede wszystkim stabilizacji zawodowej i finansowej. Wśród najważniejszych wartości w pracy wymieniają: odpowiednią płacę (65,4%), stabilność zatrudnienia (54,3%) oraz brak napięć i stresów (52,7%). Ponad 60% pytanych osób z tego pokolenia chciałoby mieć umowę na czas nieokreślony, a tylko 15% zadowoliliby się umową na czas określony³⁶.

Badani w ramach projektu „Czynnik czasów nowej ekonomii. W jakim kierunku zmierzamy?” pracownicy w tym wieku potwierdzają powyższe spostrzeżenia. Choć cenią sobie rodzinę, zdrowie i czas wolny, to jednak przede wszystkim w zatrudnieniu szukają stabilizacji i dobrej stałej pensji. Niejednokrotnie, by utrzymać rodzinę i osiągnąć zadowalający poziom materialny, godzą się na dodatkową pracę, w rezultacie pracując na dwóch etatach.

Kwestia WLB jest zdecydowanie podkreślana przy wszystkich charakterystykach pokolenia X. Dążenie do zachowania równowagi między pracą i życiem osobistym jest specyficzną cechą Iksów³⁷. Z badania General Social Survey przeprowadzonego przez Narodowe Centrum Opinii w 1998 roku w Nowym Jorku wynika, że 45% pracowników w wieku 18-24 lata, 37% pracowników wieku 25-34 lata i 37% pracowników w każdym wieku uczestniczących w badaniu przyznało, że pracowali ciężko, ale nie pozwolili, żeby praca kolidowała z resztą ich życia. Najmłodszy pracownicy najczęściej starali się, by praca nie ingerowała w ich życie prywatne³⁸.

Przedstawiciele pokolenia Y oczekują, że ich praca będzie obejmowała elastyczne godziny, tak żeby sprostać również oczekiwaniom rodziny, mieć czas na zadbanie o zdrowie i podtrzymywanie relacji z innymi. Ale czasami też godzą

³⁵ C.C. Parker, M. Citera, *Changing Roles...*

³⁶ I.E. Kotowska (red.), *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza społeczna 2013*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej i Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014, s. 42-43.

³⁷ A. Tolbize, *Generational differences...*, s. 10; por. C.C. Parker, M. Citera, *Changing Roles...*

³⁸ A. Tolbize, *Generational differences...*, s. 10.

się na długie godziny pracy, które uniemożliwiają im wypełnienie zobowiązań po pracy. Pokolenie Y wysoko ceni sobie możliwość pracy z domu, jeśli tylko pozwala na to ich zawód, bo to pomaga osiągać im równowagę praca–życie³⁹. Jednak, jak pokazują wyniki badań wśród polskich pracowników i pracodawców, przeprowadzonych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w ramach projektu „Czynnik czasu w nowej ekonomii. W jakim kierunku zmierzamy?”, niekiedy ta równowaga zostaje zakłócona przez pracę w domu. Z jednej strony, rozwój nowych, elastycznych metod pracy postrzegany jest przez polskich pracowników jako szansa (ponieważ znikają sztywne ramy, bo jest miejsce na negocjacje). Z drugiej strony respondenci badania postrzegają uelastycznienie czasu pracy jako zagrożenie, ponieważ praca „wkracza do domu” (telepraca, praca z domu, ale także np. własny e-biznes). Również godziny pracy wydłużają się, szczególnie jeśli praca wykonywana jest w domu. Następuje zatarcie pomiędzy czasem pracy i czasem wolnym, co budzi konflikty i napięcia na gruncie rodzinnym, a także niesie negatywne skutki dla zdrowia pracowników.

Pocieszające są jednak zmiany następujące w podejściu pracodawców, którzy zdają sobie sprawę z konieczności osiągnięcia przez pracowników równowagi między życiem a pracą, żeby mogli długo i efektywnie pracować. Dlatego w swoich firmach planują wyjść naprzeciw potrzebom pracowników, uwzględniając ich indywidualne preferencje:

Jednak będziemy musieli pracować do 67 roku życia, a w związku z tym bardzo poważnym problemem będzie kwestia wypalenia zawodowego. I żeby temu zapobiec, to musimy tak organizować sobie swoje życie zawodowe, żeby mieć czas na swoje życie prywatne tak, aby zachować balans. (...) Jestem przekonana, że będziemy zmierzać w kierunku elastyczności, ustalania organizacji czasu pracy na poziomie danego zakładu przy uwzględnieniu potrzeb zarówno pracodawcy, jak i pracowników. (...) obserwuję, że bardzo wiele osób ma problemy z efektywną pracą przez 8 godzin. Zwłaszcza dotyczy to młodszego pokolenia... im po prostu jest bardzo trudno dostosować się do takiego sztywnego funkcjonowania w 8-godzinnym dniu pracy... i właśnie ja często spotykam się z ich strony z takimi wypowiedziami, że do godziny 12 to oni niewiele są w stanie zrobić, bo jeszcze są w fazie snu, a musieli po prostu przyjść do pracy na godz. 8. I w efekcie jest tak, że ci ludzie snują się po biurze do godziny 12... piją kawę... po 12 zaczynają coś robić, ale oczywiście wszystkiego nie zdążą zrobić do 16... więc biorą pracę do domu i siedzą wieczorami i nocami i tak to funkcjonuje... A przecież tacy ludzie powinni przychodzić do pracy na godzinę 13-14. (pracodawca, kobieta, wiek poniżej 35 lat)

³⁹ M. Uba i wsp., *Generation Y and Work/Life Balance...*, s. 6.

Ważne jest, że w świadomości pracodawców coraz częściej pojawia się refleksja, że znaczenie życia poza pracą zawodową będzie wzrastało. Szczególnie, że niebawem dwie najmłodsze generacje, dla których równowaga między tymi dwiema sferami jest istotna, będą stanowiły znaczną siłę na rynku pracy. Już teraz pracodawcy stoją przed wyzwaniem, jak przyciągnąć i utrzymać wartościowych pracowników w firmie. Zrozumienie wartości w pracy tych młodych osób pomoże organizacjom docenić znaczenie struktury zatrudnienia, warunków pracy, pakietów wynagrodzeń i polityki ZZL w zatrudnieniu generacji Y. To, czego przedstawiciele generacji Baby Boomers lub generacji X oczekiwali od pracy, kiedy byli młodzi, różni się od tego, czego pragnie pokolenie Y, wkraczając na rynek pracy. Zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań względem organizacji pracy i jednocześnie poznanie różnic między poszczególnymi pokoleniami pracowników pozwoli zróżnicować ofertę rozwiązań sprzyjających osiągnięciu WLB.

Wyniki amerykańskich badań przeprowadzonych wśród absolwentów Uniwersytetu w Nowym Jorku pokazują, że o ile nie ma istotnych różnic między poszczególnymi pokoleniami (Baby Boomers, X i Y) w postrzeganiu ich równowagi między życiem zawodowym, to istnieją różnice w przekonaniach i zachowaniach względem Work Life Balance. Generacja wyżu demograficznego nie osiąga lepszej równowagi między życiem zawodowym i prywatnym niż inne pokolenia. Respondenci z tej grupy przyznają jednak, że byli mniej skłonni do korzystania z programów WLB, natomiast bardziej byli skłonni do angażowania się w indywidualne inicjatywy pomagające im godzić obie sfery życia. Takie zachowanie może oznaczać mniejszą chęć do zajmowania się kwestiami równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Wprost przeciwnie natomiast przedstawiciele najmłodszego pokolenia (Millennium) opisywali swój stosunek do WLB. Mniej prawdopodobne jest, że zaangażują się w dodatkowe działania w pracy, które zakłóciłyby ich równowagę praca–życie. Natomiast dużo częściej niż pokolenie wyżu demograficznego są skłonni do korzystania z różnych programów WLB oferowanych przez firmę, i to pomimo ich przekonania, że rozwiązania takie są ryzykowne. Takie zachowanie może wskazywać na bardziej zdecydowane nastawienie młodego pokolenia względem brania kontroli nad własną równowagą praca–życie. Ponadto, oprócz dużego znaczenia przypisywanego osiągnięciu równowagi między sferą zawodową i prywatną, może to oznaczać również, że najmłodsze pokolenie pracowników jest bardziej skłonne do ponoszenia ryzyka, aby tę równowagę osiągnąć. Te różnice w obydwu rodzajach zachowań mogą świadczyć o pokoleniowych różnicach w postawach względem WLB⁴⁰.

Do podobnych wniosków prowadzą wspomniane wyżej badania Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Niełatwa sytuacja na rynku pracy w czasie spowolnienia

⁴⁰ C. Parker, *Generational differences...*, s. 37.

ekonomicznego wymusza na polskich pracownikach długie godziny pracy, poświęcanie czasu wolnego, co z kolei implikuje stres, zmęczenie, brak czasu dla siebie i rodziny. Dotyczy to zarówno kobiet, jak i mężczyzn, pracowników i pracodawców. W podejściu do tych kwestii zaznacza się różnica pokoleniowa. To głównie najmłodsze generacje, często nieobciążone jeszcze własną rodziną, nie zgadzają się na taką sytuację.

Zakończenie

Przedstawione charakterystyki czterech generacji pozwalają na ostrożne uogólnienie, że każda z tych grup (pokoleń) ma nieco inne podejście do pracy, inne wartości w pracy docenia i czego innego od pracodawcy oczekuje. Wszystkie jednak grupy chcą tego samego: by praca nie zawłaszczwała im czasu prywatnego, przeznaczonego dla rodziny czy na inne prywatne sprawy (np. hobby, nauka). Oznacza to, że oprócz własnego wysiłku, pomysłowości i samozaparca potrzebne jest wsparcie pracodawcy w postaci odpowiedniej organizacji pracy, tak aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom różnych zainteresowanych grup pracowników, którzy chcieliby godzić życie zawodowe i prywatne. Zaspokojenie wszystkich potrzeb jednocześnie wydaje się niemożliwe. A co, jeśli w jednej firmie znajdują się przedstawiciele wszystkich czterech pokoleń?

Zdaniem Jeanne Meister, współautorki książki pt. *Miejsce pracy 2020 (The 2020 Workplace)*, „stajemy w obliczu nowej przyszłości odnośnie do demografii w pracy: wkrótce będziemy mieli pięć pokoleń w miejscu pracy jednocześnie”⁴¹. Czyli nawet nie cztery, a pięć pokoleń, zdaniem Meister, może na skutek dłuższego życia i wydłużonej aktywności zawodowej spotkać się w jednej firmie. Kluczowa zatem staje się znajomość rodzajów zachowań pracowników, wiedza na temat tego, co motywuje ich do pracy, jakie wartości w pracy cenią najbardziej, a przede wszystkim – jakie miejsce praca zajmuje w ich życiu oraz jak i czy udaje im się utrzymywać równowagę (w ich mniemaniu) między pracą a życiem. Dopiero znajomość tych czynników pozwoli pracodawcy możliwie optymalnie zaplanować politykę WLB, zaprojektować narzędzia i podjąć odpowiednie działania.

W sytuacji kiedy kilka pokoleń znajduje się razem w miejscu pracy, ważne są nie tylko działania na linii pracodawca–pracownik, ale również interakcje między pracownikami. Kluczowe staje się stworzenie takiej atmosfery i warunków pracy, aby osoby, można rzec: „z różnych światów” (np. osoby z pokolenia tra-

⁴¹ R. Shah, *Working With the Five Generations In The Workplace*, „Forbes” 20.04.2011, <http://www.forbes.com/sites/rawnshah/2011/04/20/working-with-five-generations-in-the-workplace/>

dycjonalistów (60+) i pokolenia Y (20+)), potrafiły ze sobą współpracować i aby nikt nie czuł się dyskryminowany lub wykluczony ze względu na przynależność „do innej epoki”. To wielopokoleniowe środowisko pracy jest nowym wyzwaniem dla działów HR organizacji na całym świecie, które zechcą zmierzyć się z problemem godzenia ról.

Bibliografia

- Badania międzynarodowe Generation Y and Workplace*, Annual Report 2010, za: GM Solutions – Generacja Y portret – i idea, prezentacja na konferencję GM Solutions.
- Batiuk A., *Konflikt pokoleń czy cywilizacyjnych różnicowań*, [w:] *Medzigenaracyjne mosty – wstępujemy do roku medzigenaracyjnej solidaryty*, red. B. Balogowa, Filozoficka fakulta Presovskej Univerzity v Presove, Presov 2012, s. 94-101.
- Beutell N.J., *Generational Differences in Work–Family Conflict and Synergy*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2013.
- Mannheim K., *Problems of Generations*, [w:] *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge and Kegan Paul, London 1952.
- Metro D., *Generational Differences*. Overview, prezentacja powerpoint, 2010.
- GM Solutions – *Generacja Y portret i idea* – prezentacja z konferencji GM Solutions.
- GM Solutions – wyniki badania, prezentacja z konferencji GM Solutions.
- Kotowska I.E. (red.), *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza społeczna 2013*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej i Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014.
- Ossowska M., *Koncepcja pokolenia*, „Studia Socjologiczne” 1963, 2.
- Parker C., *Generational differences in work life balance attitudes*, A thesis submitted to Department of Psychology of the State University of New York, 2007.
- Parker C.C., Citera M., *Changing Roles: Are Millennials Redefining The Balance Between Work And Life?* Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, Atlanta, GA, 2010, April
- Scott J., *Is it a different world to when you were growing up? Generational effects on social representations and child-rearing values*, „British Journal of Sociology” 2000, 51.
- Tolbize A., *Generational differences in the workplace*, Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, 2008.
- Twenge J.M. i wsp., *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*, „Journal of Management” 36, 5, September 2010, s. 1117-1142.
- Uba M., Dark J., Duquette M., Yendt M., Gnatek M., Gallanti B., *Generation Y and Work/Life Balance. What are their expectation?*, 2012, <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/WLB.pdf>.
- Zemke R., Raines C., Filipczak B., *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace*, American Management Association, New York 2000.

Strony internetowe

http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/baby_boomers.htm

http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/traditional.htm

http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/traditional.htm

http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/traditional.htm

<http://www.wmfc.org/uploads/GenerationalDifferencesChart.pdf>

www.diagnoza.com

Work–life balance from the perspective of different generations

Summary

The way to approach to issues related to work–life balance of each generation is influenced by many factors: historical events that have shaped the values/world-view of people belonging to a particular age group, the development of technology, access to modern machinery and equipment, social and cultural changes. This article presents the characteristics of the four generations: traditionalists, baby boomers, Generation X and Generation Y and their attitude to work and the issue of work life balance. Understanding the potential differences between the generations, knowing their expectations and attitudes can help in the organization of work in a way that synergy work–life has been preserved.

WIESŁAW SZTUMSKI
Uniwersytet Śląski, Katowice

Krytycznie o pojęciu pracy i równowadze między czasem pracy i czasem wolnym

Słowa kluczowe: praca, świadomość pojęcia pracy, praca opłacana, praca nieopłacana, czas wolny
Key words: work, concept of work, work awareness, paid work, unpaid work, free time

Wprowadzenie

Praca, jakakolwiek by była i gdziekolwiek wykonywana, odczuwana jest jak zło konieczne i przymus, od którego ludzie starają się wyzwolić. Chcą też jak najbardziej zredukować czas pracy i wysiłek towarzyszący jej. Jedną z przyczyn tego upatruję w anachronicznej, ze względu na aktualny stan postępu techniki, świadomości pracy oraz w niewłaściwym pojmowaniu pracy – głównie z pozycji ekonomii – w kategoriach zmonetyzowanych kosztów i zysków. A przecież praca nie powinna być tylko środkiem do zaspokajania potrzeb egzystencjalnych, lecz przyjemnością i służyć samorealizacji oraz wszechstronnemu rozwojowi człowieka. Warunkiem koniecznym, choć niewystraszającym do tego jest metanoia w wyniku rezygnacji z pojęcia pracy ukształtowanego jeszcze w czasach niewolnictwa poprzez wczesną industrializację aż do współczesnego neoliberalizmu.

Co jest dzisiaj pracą?

Pojęcie pracy urabia się bardziej na podstawie funkcjonującego w określonym kontekście społecznym stereotypu i paradygmatu pracy aniżeli osobistego doświadczenia życiowego i własnej świadomości pracy. Subiektywne, indywidualne rozumienie pracy zmienia się adekwatnie do wynikających z postępu techniki

zmian charakteru wykonywanej pracy, ale nie od razu, lecz z pewnym opóźnieniem wskutek inercji ponadindywidualnych i quasi-objektywnych czynników kulturowych, przede wszystkim stereotypu pracy. Im dłużej taki stereotyp funkcjonuje – a to zależy od utrzymywania go w mocy na gruncie tradycji – tym większe jest to opóźnienie. Obecnie panujący stereotyp pracy powstał bardzo dawno temu; kształtował się w ciągu stuleci pod wpływem charakteru pracy produkcyjnej w okresach antycznego niewolnictwa, średniowiecznego rękodzielnictwa feudalnego oraz nowożytnej produkcji przemysłowej. Najpierw praca była wykonywana na koszt energii endosomatyecznej ludzi, czyli ręcznie, potem stopniowo na koszt energii egzosomatyecznej w miarę zastępowania pracy rąk i mięśni ludzkich przez maszyny. Jednak w jednym i drugim przypadku najważniejszą rolę w produkcji odgrywał czynnik subiektywny, czyli człowiek-pracownik, jego zasoby energii wewnętrznej, siła mięśni, zdolności percepcyjne oraz umiejętności manualne. A efekty produkcji zależały nie tyle od predyspozycji intelektualnych pracownika, co od cielesnych – od odporności na zmęczenie i od wysiłku fizycznego. Dlatego zgodnie z tym stereotypem do dziś utożsamia się pracę z „potem czoła” – z trudem i ze zmęczeniem fizycznym. Ten stereotyp nie zmienia się pomimo rewolucji technologicznej, jaka dokonywała się w drugiej połowie ubiegłego wieku w wyniku automatyzacji, komputeryzacji i robotyzacji. Nadal powszechne jest przekonanie, że pracuje ten, kto wykonuje taką czynność, której towarzyszy zmęczenie fizyczne. Dodatkowo pracę utożsamia się z czynnością zarobkową, ponieważ zapewnia ona biologiczną egzystencję ludzi, przysparza dóbr i bogactwa, co pozwala im realizować swoje szanse życiowe i cele. W tym stereotypie praca ma przede wszystkim wymiar ekonomiczny i po części fizyczny (zużycie energii). Takie pojęcie pracy nie odzwierciedla w pełni jej istoty, ponieważ jest ona wielowymiarowa – tyle jest wymiarów pracy, ile aspektów, w jakich się ją rozpatruje i ile obszarów aktywności ludzi. Pojęcie pracy wywodzące się z tego stereotypu nazywam umownie „tradycyjnym”. Jest ono tak mocno zakorzenione w świadomości mas i odporne na zmiany historyczne zachodzące w sposobie wytwarzania i kulturze pracy, że ma charakter sklerotyczny.

Jak wspomniałem, świadomość i pojęcie pracy powinny odzwierciedlać poziom rozwoju techniki, sposób wytwarzania (technologię) oraz uwarunkowania kulturowe; bowiem, jaka technika, taka świadomość i pojęcie pracy. Pojęcie pracy jest zatem historyczne i dynamiczne. Dlatego powinno zmieniać się w ciągu ewolucji społecznej i być relatywizowane do każdorazowo aktualnych kontekstów społecznych, kulturowych i cywilizacyjnych. Tymczasem, tradycyjnie stereotypowe pojmowanie pracy, charakterystyczne dla świadomości mas, nie wiadomo dlaczego, podtrzymywane jest przez procesy edukacji i inkulturacji. Tak, na przykład, już w przedszkolu uczy się dzieci, że najciężej pracują górnicy, hutnicy, murarze, rolnicy i pracownicy fizyczni. Z pewnością kiedyś tak było, ale nie teraz,

kiedy ich praca jest o wiele łatwiejsza w wyniku automatyzacji albo mechanizacji. Okazuje się, że ciężiej od górnika pracuje kierowca TIR-a. Natomiast nie wspomina się o tym, że równie ciężko, a może nawet ciężiej pracują intelektualiści, artyści, twórcy, nauczyciele i niektórzy pracownicy umysłowi. Wprawdzie ich praca wymaga mniej wysiłku fizycznego, ale za to więcej umysłowego. Praca umysłowa wywołuje takie samo, a może nawet większe zmęczenie niż praca fizyczna. Dzieci, które nauczono szacunku tylko dla pracy fizycznej, w przyszłości nie będą doceniały pracy umysłowej. A trzeba pamiętać, że przyszłość należy do pracy umysłowej – nieporównanie więcej będzie pracowników umysłowych aniżeli fizycznych. Wychowywanie w kulcie dla pracy fizycznej sprzyja wzrostowi antagonizmu między pracą fizyczną a umysłową, na tle którego rodzą się różne konflikty, niesprawiedliwe oceny i dysproporcje płacowe.

Typowym przykładem tego jest niedoceniające przez elity rządzące w naszym kraju pracowników umysłowych i intelektualistów, które uwidacznia się w dysproporcjach płacowych i emerytalnych. Mimo zmiany rankingu zawodów ze względu na wysiłek związany z ich wykonywaniem wciąż pozostaje w obiegu anachroniczne, tradycyjne pojęcie pracy, poza ramami którego w ogóle pozostają czynności związane na przykład z wychowywaniem dzieci w rodzinach, prowadzeniem gospodarstwa domowego, filozofowaniem, intensywnym wysiłkiem intelektu, obrzędami religijnymi itp. Tradycyjnie pojmowaną pracę ocenia się na podstawie stopnia zmęczenia cielesnego: im bardziej ktoś trzyma się, im bardziej bołą go mięśnie, tym ciężiej pracuje. Ani stres towarzyszący jakiejś czynności, ani zmęczenie psychiczne i umysłowe, choćby były nie wiadomo jak wielkie, w ogóle się nie liczą.

Nie uwzględnia się tego, że udział czynnika ludzkiego w produkcji ulega stopniowej redukcji wraz z postępowaniem techniki. Po pierwsze, coraz bardziej korzysta się z egzosomatycznych źródeł energii, na przykład z energii wiatru, przepływu wody, spalania drewna, torfu, węgla, ropy naftowej i innych paliw. Dawniej też korzystano z niektórych z nich i z energii zwierząt, ale w nieporównywalnie niższym stopniu. Proporcjonalnie do tego minimalizuje się wysiłek ludzki potrzebny do pokonywania oporu (bezwładności) przedmiotów materialnych, przekształcanych w dobra użyteczne, oraz do wprawiania w ruch urządzeń technicznych lub do utrzymywania ich w ciągłym ruchu. Po drugie, stosowanie rozmaitych czujników, detektorów, regulatorów itp. zwalnia zmysły człowieka zarówno od czuwania nad poprawnym funkcjonowaniem maszyn, jak i od kontrolowania i korygowania procesów technologicznych, co również zmniejsza jego wysiłek. Po trzecie, korzystanie z coraz bardziej inteligentnych narzędzi wraz z postępowaniem komputeryzacji i robotyzacji procesów wytwórczych redukuje do minimum wysiłek cielesny człowieka i jego udział w produkcji – ogranicza go tylko do nadzorowania pracy maszyn. W ten sposób w procesach produkcyjnych czynnik subiektywny – ludzki jest w coraz większym stopniu zastępowany

przez czynnik obiektywny – maszynowy; tym samym praca fizyczna ustępuje miejsca pracy umysłowej¹.

Praca zarobkowa nie tylko zaspokaja potrzeby ludzkie, ale jest źródłem dochodu pracodawców i pracobiorców; jednak przede wszystkim przynosi zysk dysponentom lub właścicielom środków produkcji w postaci pracy dodanej, czyli wartości dodatkowej, która bierze się z nieopłaconej części pracy pracowników najemnych, z obrotu towarowego i kapitałowego. W warunkach gospodarki kapitalistycznej, czy – jak się teraz zwykło mówić – wolnorynkowej, sama praca przekształcała się w towar i dlatego stała się fundamentalną kategorią ekonomii. W rozumieniu ekonomii praca jest świadomą, celową i opłacaną działalnością człowieka, podejmowaną w celu wytworzenia określonego dobra materialnego lub intelektualnego. Z tej racji pracę rozumianą jak czynność zarobkowania, czyli zdobywania pieniędzy, rozpatruje się wyłącznie w aspekcie monetarystycznym. Ten jej aspekt dominuje w świadomości mas i determinuje świadomość pracy. Konsekwencją przekształcenia się pracy w towar jest znane zjawisko alienacji pracy z wszystkimi jego negatywnymi skutkami dla jednostek, społeczeństwa i gatunku ludzkiego². Najważniejszym z nich jest postrzeganie pracy jako przymusu ekonomicznego – pracuje się, bo inaczej nie da się rady przeżyć, utrzymać siebie i rodziny. Tak rozumianą pracę postrzega się jako obcą naturze człowieka, który nie znosi przymusu i dlatego odnosi się do niej z niechęcią albo wrogością i stara się wymigiwać lub uciec od niej. Wielu ludzi już na samo słowo „praca” dostaje „gęsiej skórki” i stresuje się. Niemały wpływ na wrogie odnośnienie się do pracy wywarła religia katolicka, która uznawała pracę za „dopust boży”, za karę ponoszoną przez ludzkość za wymagowany grzech pierwszych rodziców: „W trudzie będziesz zdobywał od niej (od ziemi – W.S.) pożywienie dla siebie aż po wszystkie dni swojego życia”³. Dopiero w drugiej połowie XX wieku

¹ W rozwoju techniki mamy do czynienia z czterema etapami redukcji czynnika osobowego, czyli przejmowania funkcji roboczych człowieka przez urządzenia techniczne: 1) do czasu pojawienia się maszyn (posługiwanie się narzędziami pracy wymagało wysiłku motorycznego, sensorycznego i intelektualnego), 2) od pierwszej rewolucji przemysłowej (urządzenia mechaniczne przejęły tę rolę człowieka, która polegała na bezpośrednim oddziaływaniu na przedmiot pracy), 3) od wprowadzenia automatów do procesów wytwórczych (przejęcie funkcji sterowania procesami technicznymi przez automaty lub roboty), 4) od zastosowania robotów (udział człowieka w procesach technicznych zredukowany został przede wszystkim do ich programowania).

² W warunkach prywatnej własności środków produkcji, tj. wszelkich postaci kapitalizmu, praca uległa procesowi alienacji – stała się czymś obcym i wrogim dla ludzi, przede wszystkim dla pracowników najemnych, czymś, co rujnuje ich zdrowie i życie, przyczyniając się do wielu nieszczęść. Tę kwestię przedstawił jasno i wyczerpująco zapomniany od pewnego czasu i bezpodstawnie marginalizowany u nas Karol Marks w *Rękopisach ekonomiczno-filozoficznych z 1844 r.* Mimo upływu ponad półtora wieku, w ciągu którego zaznaczył się niebywały postęp techniczny i transformacje form kapitalizmu oraz ekonomii wolnorynkowej, wszystko, o czym wówczas pisał Marks, okazuje się nadal aktualne, a jego przepowiednie, niestety, sprawdzają się.

³ Księga Rodzaju, Rozdz. III.

Kościół katolicki zmuszony był zreformować swoje dotychczasowe podejście do pracy pod wpływem ideologii socjalizmu, nasilających się ruchów robotniczych, a także nowej ekonomii i postępu technicznego, i dokonał jakby sakralizacji pracy. Wtedy uznano, że „Praca nie jest (...) sama w sobie karą, upadkiem, niewolnictwem, jak sądzili niektórzy nawet z najlepszych w starożytności. Jest ona wyrazem naturalnej potrzeby człowieka do ćwiczenia swych sił, do mierzenia ich trudnościami rzeczywistości, by ją uczynić sobie poddaną. Praca jest dobrowolnym i świadomym wyrazem uzdolnień ludzkich, rąk człowieka, kierowanych przez jego rozum. Praca jest więc czymś szlachetnym i jak każda uczciwa działalność ludzka jest ona rzeczą świętą”⁴. W podobnym stylu Jan Paweł II w encyklice *Laborem Exercens* z 1981 roku wyraża stanowisko Kościoła wobec pracy. Jednak ten radykalny zwrot w podejściu do pracy oraz ustanowienie etosu pracy pojawiły się zbyt późno, aby już mogły spowodować istotną zmianę potocznej świadomości pracy, ugruntowanej w ciągu dwóch tysiącleci. Tym bardziej, że obecne warunki ekonomiczne nie sprzyjają takiej zmianie.

Negatywna świadomość pracy

Pod wpływem alienacji pracy i jej ekonomizacji ukształtowała się negatywna świadomość pracy, niezależnie od tego, jaka by ta praca była, chociaż głównie w odniesieniu do pracy fizycznej, wyczerpującej, monotonnej i normowanej. Toteż coraz więcej ludzi woli pracować i pracuje w sektorach usług oraz w zawodach, które nie wymagają dużego wysiłku fizycznego. Również nie chcą być pracownikami najemnymi, pracobiorcami; dlatego zakładają własne firmy, nawet jednoosobowe. Myślą, że w ten sposób nikt nie będzie ich wyzyskiwał. Oczywiście, myślą się.

Niechętny u większości pracowników stosunek do pracodawców łągodzi się poprzez czynienie pracy lżejszą wskutek wprowadzania nowych narzędzi i technologii oraz dzięki humanizacji pracy. Humanizacja pracy polega na tworzeniu coraz lepszych warunków pracy, przyjaznego środowiska i klimatu pracy oraz na humanitarnym traktowaniu pracowników dzięki przestrzeganiu zasad ergonomii, bezpieczeństwa pracy, psychologii pracy, prawa pracy oraz norm zawartych w kodeksach etyki zawodowej. Mimo wszystko nie daje to w pełni zadowalających efektów i nie likwiduje sprzeczności między pracobiorcami a pracodawcami. Nawet najłatwiejsza praca wykonywana w zhumanizowanym środowisku pracy i przy życzliwym nastawieniu pracodawcy jest traktowana jak zło konieczne, jak coś, co jest narzucone człowiekowi wbrew jego naturze i woli. Oprócz tego, do awersji wobec pracodawców przyczynia się wiedza o tym, że praca zarobkowa tylko garstce ludzi – dysponentom środków produkcji – przynosi ogromne zyski

⁴ Paweł VI, *Chrześcijańskie pojęcie pracy. Rozważanie w czasie Audiencji Generalnej*, 01.05.1968

czerpane z jawnych albo zakamuflowanych form wyzysku, który jest nierozłącznie związany z pracą najemną, a reszcie ludzi – tylko niewielkie dochody, oscylujące wokół minimum socjalnego lub progu ubóstwa. Wyzysk należy do istoty kapitalizmu, niezależnie od jego postaci lub fazy rozwoju i nie da się go wyeliminować; w tym ustroju jeden stara się wyzyskać drugiego, jak i ile się da *per fas et nefas*. Negatywna świadomość pracy bierze się także stąd, że zaczęła ona generować o wiele więcej skutków negatywnych dla ludzi niż pozytywnych, i to w wymiarze indywidualnym, społecznym, globalnym i gatunkowym. Sprawa wygląda tak. Praca niewątpliwie przyczyniła się do powstania gatunku *homo sapiens*⁵ i dzięki niej gatunek ten przetrwał w walce o byt z siłami przyrody oraz z innymi gatunkami istot żywych i mógł się rozwijać. Dzięki pracy kształtowały się jego istotne cechy ludzkie, z czego nie wynika, że praca jest cechą gatunku *homo sapiens* – jak dotychczas, nie odkryto jakiegoś „genu pracy” w genomie człowieka. Jest raczej cechą narzuconą przez kulturę (koncepcja *homo faber* jest wyłącznie wytworem kultury). Pracując lepiej i wydajniej, ludzie doskonalili się, nieustannie zdobywali przewagę nad przyrodą i w pełni uzależnili od siebie inne istoty żywe. Praca umożliwiła ludziom zapanowanie w dużym stopniu nad przyrodą i ucłowieczenie jej, tzn. podporządkowanie kanonom kultury. *Notabene*, nie wyszło to na dobre przyrodzie, ponieważ przyczyniło się do degradacji środowiska i pojawienia się zagrożeń ekologicznych. Jednak od ostatnich dziesięcioleci dokonuje się zmiana roli pracy. Praca zaczęła przekształcać się w czynnik destrukcyjny w ewolucji ludzkości. Świadczą o tym takie zjawiska, jak nadal postępująca alienacja pracy, stała deprecjacja pracy, fizyczne i psychiczne zużywanie się ludzi pracujących oraz ich wypalanie zawodowe, przyspieszanie tempa życia, rosnąca ekspansja świata artefaktów i mechanomorfizacja ludzi⁶, nadmierne bogacenie się jednostek i pauperyzacja mas oraz szybko postępujący wzrost bezrobocia⁷.

Nowe pojęcie pracy

Dzisiejsze powszechne rozumienie pracy, odnoszenie się do niej i kryteria jej oceny nie odpowiadają naszym czasom – po prostu są anachroniczne. Dalsze trwanie przy nim będzie wpływać destruktywnie na kształtowanie właściwej postawy

⁵ Chyba po raz pierwszy zwrócił na to uwagę F. Engels, który pisał, że wprawdzie praca, a wraz z nią mowa były głównymi bodźcami, pod których wpływem mózg małpy przekształcał się stopniowo w mózg ludzki. Praprzodek człowieka był według niego małpą stosującą narzędzia, czyli małpą pracującą (zob. F. Engels, *O roli pracy w procesie ucłowieczenia małpy*, [w:] *Dialektyka przyrody*, KiW, Warszawa 1952).

⁶ Zob. W. Sztumski, *Bioethics in the face of technical perfecting of man and his biological degradation*, [w:] *Biomedicine within the limits of human existence. Biomedical technology and practice reconsidered*, Abstracts, Doorn, The Netherlands 2005.

⁷ Zob. W. Sztumski, *Praca – czynnik degenerujący*, „Sprawy Nauki” 2009, 10.

wobec pracy, na jej sprawiedliwą ocenę i wynagradzanie; nie będzie też sprzyjać rozwiązywaniu kwestii bezrobocia i narastającej sprzeczności globalnej między pracą a kapitałem. Dlatego trzeba jak najprędzej zacząć kształtować inne, nowocześniejsze pojęcie pracy, które nazywam „nietradycyjnym”, i upowszechniać je.

Jak wcześniej wspomniałem, praca ma charakter wielowymiarowy i systemowy – jest procesem, który przebiega w wielu obszarach przestrzeni społecznej, które składają się na strukturę pracy w ujęciu systemowym. Ten fakt powinien być uwzględniony w nowym pojęciu pracy. W związku z tym trzeba poszerzyć jego zakres poprzez włączenie większej liczby wymiarów pracy. Nowe pojęcie pracy ma objąć nie tylko „pracę z konieczności” albo z przymusu ekonomicznego, między innymi z dążenia do tego, by coraz więcej MIEĆ, ale także „pracę dobrowolną”, nieprzymuszoną, wynikającą z istoty natury ludzkiej i z jego chęci samo-realizacji się, jak i pracę będącą cechą gatunkową ludzi, która odróżnia ich od innych istot żywych, czyli pracę wynikającą z dążenia do tego, by BYĆ. O ile w wąskim, tradycyjnym, sensie praca sprowadza się głównie do pracy zarobkowej, to w szerszym, nietradycyjnym powinny mieścić się niektóre rodzaje pracy nieopłacanej. Systemowe ujęcie pracy polega na tym, że po pierwsze, uwzględnia wszystkie jej rodzaje, przejawy i aspekty: fizyczny, biologiczny, psychologiczny, socjologiczny, ekonomiczny, antropologiczny, etyczny, prakseologiczny i filozoficzny i po drugie, że obejmuje pracę opłacaną i nieopłacaną, pracę dla własnych potrzeb i dla przyjemności, pracę wymuszoną i dobrowolną (np. wolontariat). W niektórych słownikach encyklopedycznych pojęcie pracy wyjaśnia się właśnie w tym duchu: w przypadku ludzi pojęcie pracy odzwierciedla aktywność ciała i umysłu, działalność, w której wykorzystuje się siłę oraz umiejętności w celu wykonania lub osiągnięcia czegoś⁸. Wskutek ekonomizacji życia i scjentyistycznego stylu myślenia, dominującego od końca XIX wieku, zawężono definicję pracy, ograniczając ją do pracy produkcyjnej – do wykonawstwa lub wytwarzania dóbr użytecznych. Stąd, jeśli dziś mówi się o pracy, to ma się na myśli przeważnie i w zasadzie pracę produkcyjną pracowników najemnych. Tak ograniczone pojęcie pracy nie obejmuje wszystkich innych czynności, w których wyniku osiąga się coś lub realizuje się jakieś cele duchowe, artystyczne, zabawowe itp., a nie tylko produkcyjne.

Nietradycyjne pojęcie pracy nawiązuje bardziej do funkcjonującego w antycznej filozofii greckiej słowa *ποίησις* aniżeli *τεχνή*⁹. Tu pracę rozumie się bowiem jako działalność swobodną, chociaż podyktowaną potrzebami społecznymi i zde-

⁸ Na przykład *Encyclopedia Britannica* podaje taką definicję pracy: „Work – activity in which one exerts strength or faculties to do or perform something”.

⁹ *Τεχνή* oznacza wytwórczość, czyli rutynową działalność rzemieślniczą lub inżynierską, natomiast *ποίησις* to praca w sensie twórczości, stwarzania czegoś, wynalazczości.

terminowaną przez kontekst społeczny i kulturę, jako twórczość, która umożliwia realizację celów godziwych. Nietradycyjne pojęcie pracy zrywa z rozumieniem jej jako przymusu lub kary; natomiast uwypukla wolność i swobodną samorealizację, ponieważ „ludzka aktywność jest najważniejszym sposobem wyrażania osobowości i wolności”¹⁰. Jeśli mówi się, że praca ma sens, to rozumie się przez to – tak jak w starożytnej Grecji – że służy dobru człowieka – jednostce, społeczeństwu i ludzkości – godziwemu życiu i dobrobytowi¹¹. W aspekcie antropologiczno-filozoficznym i aksjologicznym „dobre życie” to głównie samorealizacja, solidarność i kreatywność. Pojęcie pracy i sens pracy mają charakter relatywny i historyczny; zależą nie tylko od kontekstu społecznego, ale również od systemu filozoficznego oraz aksjologicznego. Ekonomiczne pojęcie pracy zostało ufundowane na osiemnasto- i dziewiętnastowiecznej filozofii w wersji mechanistycznej, gdzie obowiązywał klasyczny determinizm Laplace’owski, który sprowadzał się do jednego sposobu determinowania zjawisk za pomocą zależności przyczynowo-skutkowej, charakteryzującej się jedno-jednoznacznym wynikiem i przewidywaniem skutku z przyczyny zgodnie z zasadami przyczynowości: „każde zjawisko ma swoją przyczynę” i „jedna przyczyna-jeden skutek”. Na takim determinizmie budowano modele gospodarki, które dopiero w drugiej połowie XX wieku zaczęto stopniowo modyfikować. Ekonomiczne pojęcie pracy, które funkcjonuje w czasach współczesnych, odpowiada właśnie takiemu modelowi gospodarki. Tymczasem ten model już się zdezaktualizował. Bowiemy we współczesnej gospodarce nie sprawdzają się podstawowe założenia determinizmu Laplace’a: pewność, jednoznaczność i stałość. Zjawiska ekonomiczne są zdeterminowane nie tylko przez zależności przyczynowe, a w dzisiejszym świecie nie ma już miejsca na pewność, stabilność, równowagę różnych parametrów ekonomicznych i jednoznaczność uwarunkowań procesów gospodarczych. Taki model gospodarki nie pozwala jej rozwijać się bez perturbacji i kryzysów – w szczególności w sposób zrównoważony w sensie modnej koncepcji *sustainable development* – przewidywać przyszłości ani zapobiegać kryzysom. Obecny system ekonomiczny zachowuje się podobnie jak układy dysypatywne w fizyce – rządzą nim prawa i rozkłady statystyczne, a zdarzenia przypadkowe i chaotyczne odgrywają coraz większą rolę. Z tej racji coraz bardziej ekonomia upodabnia się do ekonometrii i ekonofizyki, które korzystają z najnowszych osiągnięć matematyki, zwłaszcza statystyki, probabilistyki i fraktali. Funkcjonowanie współczesnej gospodarki lepiej opisuje teo-

¹⁰ 1) J. Arkel, *The Employment Dilemma and the Future of Work*, „PROGRES. Newsletter – Programm de Recherche sur l’Économie des Services”, Annex to Issue No. 27, Genève 1998, s. 1; 2) zob. P. Schmitz, *How the concept of work changes in a sustainable society: ethical, philosophical and theological perspectives*, Referat wygłoszony na IV Międzynarodowej konferencji o etyce i polityce ekologicznej w Bressanone, 1999.

¹¹ Zob. O. Giarini, P. Liedtke, *Wie wir arbeiten werden*, Hoffmann u. Campe, Hamburg 1998.

ria chaosu aniżeli koncepcja ścisłego determinizmu¹². To wszystko powinno wpływać na kształtowanie się nowej świadomości pracy i w konsekwencji doprowadzić do zmiany dotychczasowego ekonomicznego pojęcia pracy.

Praca nieodpłatna

Zakres nietradycyjnego pojęcia pracy obejmuje oprócz płatnych czynności produkcyjnych i usług także czynności nieodpłatne oraz wykonywane nie w celach zarobkowych. Obejmuje pracę zarobkową (płatną) wykonywaną na rzecz innych ludzi lub organizacji na podstawie umowy i niezarobkową (nieopłacaną) wykonywaną np. przez wolontariuszy. Do pracy niezarobkowej należą czynności nieodpłatne na rzecz innych osób, na przykład związane z opieką matki nad dziećmi, prowadzeniem rachunków bankowych dla starych rodziców, pomocą dzieciom w uczeniu się, zbieraniem żywności dla biednych przez organizacje samorządowe itp. oraz czynności wykonywane w celu zaspokojenia własnych potrzeb, głównie konsumpcyjnych, na przykład czynności związane z samoleczeniem, prowadzeniem własnych rachunków bankowych, pracą we własnym gospodarstwie domowym, nabywaniem produktów dla własnych potrzeb, zbieraniem owoców w celu bezpośredniej konsumpcji itp.¹³

Istotnym elementem nowego paradygmatu pracy i nietradycyjnego podejścia do pracy jest wycena monetarna, czyli nadawanie – zazwyczaj konwencjonalnie – określonej wymiernej wartości ekonomicznej tym rodzajom czynności, które obecnie na gruncie tradycyjnej świadomości pracy nie mają ceny i nie przysparzają dochodu społeczeństwu; z tego względu są niedoceniane i uchodzą za bezwartościowe. Na gruncie tradycyjnego ekonomicznego pojęcia pracy, czynność, która nie przynosi dochodu pieniężnego, nie jest w ogóle pracą: *kto nie zarabia, ten nie pracuje*. Jest to nieprawda. A kwestia wyceny czynności nieodpłatnych, czyli zaliczania ich do pracy w sensie ekonomicznym, jest niezmiernie ważna. Oczywiście, chodzi tu wyłącznie o czynności nieopłacane, konieczne do poprawnego funkcjonowania społeczeństwa i pożyteczne z punktu widzenia jego istnienia oraz rozwoju. Na dobrą sprawę nic nie powinno stać na przeszkodzie, aby je odpowiednio wynagradzać, a ich produkty (materialne i niematerialne) traktować na równi z dobrami ekonomicznymi, podobnie jak towary posiadające określoną cenę, które składają się majątek danego kraju. To wymaga też poszerzenia definicji bogactwa narodowego, które teraz określa się jako sumę wartości wytwarzanych

¹² Chaos jako pewna kategoria determinizmu (chaos deterministyczny) jest zależnością między bardzo małymi i lokalnymi czynnikami i niewspółmiernymi w porównaniu z nimi bardzo dużymi i rozległymi następstwami.

¹³ Dokładniej opisałem to w artykule *Non-classic approach to the problem of work and unemployment*, [w:] *The 5th Conference on Global Economic Analysis*, Vol. 3, Taipei 2002.

dóbr, czyli efektów pracy produkcyjnej (odpłatnej), zasobów przyrody (bogactw naturalnych), jakimi dysponuje dany naród oraz majątku trwałego, a więc wszystkiego, co można wyrazić w formie monetarnej, tzn. przeliczyć na pieniądze. A przecież bogactwo narodowe powinno obejmować również majątek ukryty – to, co wprawdzie samo nie jest dobrem ekonomicznym w tradycyjnym rozumieniu i jest praktycznie niemierzalne, ale co wpływa na produkcję dóbr, co w szczególności zawiera się w pojęciach kapitału społecznego i kapitału ludzkiego. Gdyby to uwzględnić, to majątek narodowy okazałby się o wiele większy, niż się sądzi. Tylko to wymaga przekroczenia ciasnego monetarystycznego stylu myślenia ekonomicznego – niestety, ciągle przeważającego wśród ekonomistów – i zmiany filozofii ekonomii związanej przede wszystkim z odejściem od filozofii neoliberalizmu. Wprawdzie sama praca nieopłacana nie wchodzi w zakres majątku kraju ani kapitału finansowego, ale jest składnikiem kapitału społecznego i ludzkiego. A na pewno jej efekty, czyli produkty finalne mają znaczenie ekonomiczne, ponieważ przyczyniają się do wzrostu populacji, a więc pomnożenia siły roboczej, do poprawy zdrowia, a więc potencjalnego wzrostu efektywności produkcji i zmniejszenia wydatków z budżetu państwa na służbę zdrowia oraz do rozwijania wiedzy i umiejętności, co też skutkuje wzrostem efektywności i racjonalizacji postępowania także w obszarze produkcji – wiedza jest już od dość dawna uznawana za towar i bezpośredni składnik sił wytwórczych społeczeństwa. Wziąwszy to wszystko po uwagę, twierdzę, że uznawanie czynności nieopłacanych za niemające wartości ani nieprzyczyniające się do wzrostu bogactwa danego kraju jest anachroniczne i z gruntu niedorzeczne¹⁴.

Na przykład, praca matki związana z wychowaniem dziecka nie przysparza bogactwa krajowi bezpośrednio i nie od razu, lecz dopiero po pewnym czasie w wyniku powiększania kapitału ludzkiego i społecznego. Dlaczego nie ma ona w pełni uczestniczyć w redystrybucji tego dochodu chociażby w adekwatnym do wysiłku wynagradzaniu za nieopłacaną pracę, której produktem jest dorosły, w pełni dojrzały, zdrowy i zdolny do pracy obywatel? Nie chodzi o to, by dawać jej – jak z jałmużny – jakiś zasiłek wychowawczy, który na przykład w Polsce nie jest żenująco niski. Niewątpliwie opłacałoby się to matkom i państwu. Matki czułyby się docenione przez państwo, co zapewniłoby im komfort psychiczny, tym bardziej że uwolnione od kłopotów finansowych mogłyby bardziej skoncentrować się na trosce o dobre wychowanie dziecka. Natomiast państwo również zyskałoby na tym, ponieważ główne obowiązki wychowawcze spadłyby na matki, w związku z czym państwo nie musiałoby łożyć na utrzymywanie deficytowych żłobków, domów dziecka itp. i chyba mniej wydałoby na leczenie dzieci, opłacanie kuratorów i różnych instytucji opiekuńczo-wychowawczych.

¹⁴ Zob. V. Meister, *A comment to „The Employment Dilemma and the Future of Work” a report to the Club of Rome by O. Giarini and P.M. Ledtke*, International Association for the Study of Insurance Economics, „The Geneva Association” 2001, 43, (Annex), s. 6 i nast.

Jednym z możliwych rozwiązań jest wynagradzanie za prace społecznie użyteczne na podstawie umów (kontraktów) zawieranych na czas określony (z możliwością przedłużania lub wygaśnięcia w zależności od realizacji planowanych zadań) z odpowiednimi instytucjami państwowymi albo samorządowymi. Byłoby to możliwe, gdyby w redystrybucji dochodu narodowego uwzględniono podział na płace robocze (we wszystkich sektorach gospodarki), świadczenia socjalne oraz wynagrodzenia za pracę nieodpłatną, społecznie użyteczną. Dyskusyjne jest określenie kryterium wyceny takich prac. Trudno wycenić je na podstawie łatwo mierzalnych kryteriów ilościowych stosowanych w przypadku prac zarobkowych, np. za pomocą wartości wyprodukowanych dóbr, kosztów produkcji albo wydajności pracy. Jednym z możliwych kryteriów obiektywnych jest czas pracy, niezbędny do realizacji określonego celu lub zadania, innym mógłby być produktywizm (niem. *Leistung*)¹⁵.

Prawidłowością kapitalizmu jest stopniowe przekształcanie się wszystkiego w towary – *wszystko ma swą cenę i jest na sprzedaż, tylko trzeba znaleźć kupca*. Jest rzeczą dziwną, że czynności niezarobkowe i nieodpłatne nie stały się jeszcze towarami, tak jak praca zarobkowa. Jednak na podstawie tej prawidłowości należy przypuszczać, z dużym stopniem prawdopodobieństwa, że niedługo to nastąpi i wszelka praca społecznie niezbędna i użyteczna będzie wynagradzana odpowiednio do jej rodzaju, czasu, ważności i wymaganych kwalifikacji.

Czas wolny i życie pozazawodowe

Zazwyczaj czas wolny rozumie się albo w opozycji do czasu, w którym wykonuje się pracę zarobkową, albo jako czas, który można spędzać zgodnie ze swoją wolą, na rozrywce, spaniu czy zwykłym leniuchowaniu. O ile pierwsze określenie jest ścisłe, to drugie jest mętne i wielce mylące, ponieważ wybór sposobu spędzania

¹⁵ Wydajność jest wielkością, za pomocą której ocenia się pracę w jej wąsko ekonomicznym sensie, jako stosunek zysku do kosztów. Pojęcie wydajności można też rozumieć w szerszym sensie jako stosunek skutków pożądaných do niezamierzonych, energii uzyskiwanej do energii włożonej do wytworzenia lub osiągnięcia czegoś, energii zużytej do wytworzenia czegoś do całkowitej energii włożonej, a także satysfakcji z pracy do nakładu pracy (zob. J.S. Nørgård, *Declining Efficiency in the Economy*, „GAIA 4”, 1995, 5-6, s. 277-279). Pojęcie produktywizmu natomiast zawiera oprócz tego, co jest w pojęciu wydajności, w szerszym sensie stosunek człowieka do pracy oraz jego chęć i gotowość do podejmowania starań i wysiłku na rzecz osiągnięcia jak najlepszych wyników; oprócz ekonomicznej oceny zawiera więc ocenę moralną (W. Sztumski, *Szkic perspektywny (Ewolucja i możliwość przetrwania)*, Res-Type, Katowice 1996, s. 53). Miarą produktywizmu jest stopień społecznej użyteczności i wartość efektów pracy społecznie akceptowana. Nie musi ona pokrywać się z wartością w sensie monetarystycznym. Pojęcie produktywizmu jest po części kategorią ekonomiczną (zawiera w sobie wydajność), socjologiczną (zawiera społeczną akceptację) oraz etyczną (zawiera ocenę moralną). Wobec tego ocena pracy za pomocą produktywizmu jest kompleksowa albo systemowa i odpowiada systemowemu kryterium oceny techniki (zob. W. Sztumski, *Sur le critérium de système du développement technique*, [w:] *Colloque Mondial Association d'Économetrie Appliquée Istanbul – Résumés*, Wyd. AEA, Paris 1986).

czasu wolnego tylko w niewielkim stopniu zależy od chcenia, zaś wolna wola jest mirażem; przeważnie ten „wolny” wybór jest czymś podyktowany – jakąś powinnością lub przymusem. Dlatego w dalszych rozważaniach będę brać pod uwagę tylko pierwsze określenie czasu wolnego – w domyśle: wolnego od wszelkiego rodzaju pracy zarobkowej. Tak rozumianego czasu wolnego powinno się mieć coraz więcej, proporcjonalnie do postępu technicznego i do wzrostu wydajności pracy maszyn i ludzi oraz redukcji liczby godzin pracy zarobkowej. Ale z kilku powodów tak nie jest. Po pierwsze, ośmiogodzinny dzień pracy, z trudem wywalczony w początkach XX wieku przez ruchy robotnicze, odchodzi w zapomnienie, gdyż większość ludzi pracuje tyle, ile wymagają od nich pracodawcy, często ponad dziesięć godzin na dobę. Wprawdzie mogliby pracować krócej, ale to się nie opłaca pracodawcom, którzy kierują się zasadą maksymalizacji zysku dzięki minimalizacji kosztów własnych, między innymi wskutek wydłużania czasu pracy pracowników najemnych¹⁶. Po drugie, czas potrzebny do wykonywania pracy zarobkowej obejmuje nie tylko czas spędzany *stricto* przy stanowisku roboczym, ale również czas dojazdu do miejsca pracy i z powrotem. Czas dojazdu do miejsca pracy wydłuża się, mimo wzrostu szybkości środków transportu z powodu korków na drogach oraz sytuowania zakładów pracy z dala od osiedli mieszkaniowych w pobliżu magazynów, zasobów surowcowych itp. Po trzecie, chcąc sprostać rosnącym i szybko zmieniającym się wymogom pracodawców, trzeba się stale dokształcać lub przekwalifikowywać. W takim razie od czasu wolnego należy odjąć czas potrzebny do dokształcania się, zmian kwalifikacji zawodowych i przygotowywania się do pracy. Ten czas wydłuża się w miarę postępu wiedzy. Po czwarte, w czasie wolnym musi się wykonywać czynności związane z prowadzenia gospodarstwa domowego i z opieką nad dziećmi. To wszystko przyczynia się do redukcji czasu wolnego do minimum niezbędnego dla zaspokajania podstawowych potrzeb życiowych i do biologicznej regeneracji organizmu. Praktycznie, czas wolny staje się „nieskończenie mały” i stopniowo zanika.

Również coraz szybciej zaciera się linia demarkacyjna między czasem pracy a czasem wolnym. Niezrównoważony rozwój cywilizacyjny, związany z postępowaniem techniki i zasadą akceleracji, podporządkowany celom komercyjnym w wyniku panowania ideologii konsumpcjonizmu, pozbawia sensu pojęcie czasu wolnego i czyni

¹⁶ Do zaspokojenia standardowych, a nie wciąż sztucznie zawyżanych i zbytecznych potrzeb ludzi w krajach rozwiniętych wystarczy o wiele krótszy czas pracy produkcyjnej aniżeli obowiązujący obecnie. Na podstawie różnych badań dochodzi się do wniosku, że wystarczyłby 24-godzinny, a według niektórych badaczy nawet 12-godzinny tydzień pracy (zob. np. M. Morosini, *Do we work too much? A proposal for subsidiarity of things*, Center of Technology Assessment, Stuttgart 1999). Utrzymywanie 40-godzinnego tygodnia pracy skutkuje wytwarzaniem dóbr w zasadzie zbędnych, z którymi nie wiadomo, co robić, gdy się ich nie sprzeda, gdzie je magazynować i jak likwidować – składowanie i niszczenie też kosztuje. Okazuje się, że produkcja ponad realne potrzeby przynosi więcej strat niż zysków; głównie ze względu na niepotrzebne zużycie energii oraz surowców.

je iluzorycznym. Włączenie do pracy zarobkowej prac nieodpłatnych, ale społecznie użytecznych, o których wspominałem wcześniej, jeszcze bardziej uszczupliłoby czas wolny i pozbawiłoby ludzi złudzeń co do niego. Życie pokazuje, że *de facto* czasu wolnego nie ma. Wobec tego nie mają sensu rozważania nad jednym z wymogów rozwoju zrównoważonego w odniesieniu do człowieka, a mianowicie o zarządzaniu czasem wolnym tak, by pozostawał w równowadze z czasem pracy¹⁷.

Warunkiem koniecznym do równowagi jest symetria. Jednak, gdy porówna się wielkość czasu pracy z wielkością czasu wolnego, to łatwo można się przekonać o ogromnej i wzrastającej dysproporcji i asymetrii między nimi. Stąd wniosek, że sprawa wypełnienia czasu w życiu pozazawodowym jest tak samo bezprzedmiotowa, jak gospodarowanie pieniędzmi, których faktycznie się nie posiada.

Zakończenie

Konkluzje nasuwające się z powyższych rozważań formułuję w postaci związanych postulatów:

- 1) Kształtować świadomość pracy odpowiednio do warunków społecznych i stopnia poziomu rozwoju techniki.
- 2) Wychowywać do pracy rozumianej w szerszym sensie.
- 3) Zastąpić ekonomiczne kryterium pracy przez kryterium aksjologiczne.
- 4) Zrezygnować z monetarystycznej wyceny pracy i wynagradzać niektóre rodzaje prac nieodpłatnych.
- 5) Przywrócić wartość pracy wynikającą z potrzeby samorealizacji.
- 6) Zrównoważyć potrzeby ekonomiczne ze społecznymi.
- 7) Radykalnie zmienić anachroniczny system ekonomiczny, model gospodarowania i filozofię ekonomii (wywodzące się jeszcze z koncepcji ekonomistów XIX-wiecznych i pierwszej połowy XX wieku) oraz dokonać reinterpretacji kluczowych pojęć ekonomii.

Bibliografia

- Arnell J., *The Employment Dilemma and the Future of Work* w: PROGRES Newsletter – Programm de Recherche sur l'Économie des Services, Annex to Issue No. 27, Genève 1998.
- Engels F., *O roli pracy w procesie ucłowieczenia małpy*, [w:] *Dialektyka przyrody*, KiW, Warszawa 1952.

¹⁷ Od kilkunastu lat modna jest koncepcja rozwoju zrównoważonego w sferze ekonomii. Jeśli ma ona być w pełni realizowana, to nie powinna ograniczać się wyłącznie do tej sfery, lecz ogarniać coraz to inne, a – co ważne – również rozwój samego człowieka: bez zrównoważonego rozwoju człowieka zrównoważony rozwój gospodarki pozostanie w sferze utopii (zob. W. Sztumski, *The Mythology of Sustainable Development*, „Problems of Sustainable Development” 2009, 4, 2).

- Giarini O., Liedtke P., *Wie wir arbeiten werden*, Hoffmann u. Campe, Hamburg 1998.
- Marks K., *Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844 r.*, [w:] K. Marks, F. Engels, *Dziela*, t. 1, KiW, Warszawa 1962.
- Meister V., *A comment to „The Employment Dilemma and the Future of Work” a report to the Club of Rome by O. Giarini and P.M. Ledtke*, International Association for the Study of Insurance Economics „The Geneva Association” 2001, 43.
- Morosini M., *Do we work too much? A proposal for subsidiarity of things*, Center of Technology Assessment, Stuttgart 1999.
- Nørgård J.S., *Declining Efficiency in the Economy*, GAIA 4, 1995, 5-6.
- Schmitz P., *How the concept of work changes in a sustainable society: ethical, philosophical and theological perspectives*, Referat wygłoszony na IV Międzynarodowej konferencji o etyce i polityce ekologicznej w Bressanone, 1999.
- Sztumski W., *Bioethics in the face of technical perfecting of man and his biological degradation*, [w:] *Biomedicine within the limits of human existence. Biomedical technology and practice reconsidered*, Abstracts, Doorn, The Netherlands 2005.
- Sztumski W., *Praca – czynnik degenerujący*, „Sprawy Nauki” 2009, 10.
- Sztumski W., *Sur le criterium de système du développement technique*, [w:] *Colloque Mondial Association d'Économetrie Appliquée Istanbul – Résumés*, Wyd. AEA, Paris 1986.
- Sztumski W., *Szkic prospektywny (Ewolucja i możliwość przetrwania)*, Res-Type, Katowice 1996.
- Sztumski W., *The Mythology of Sustainable Development*, „Problems of Sustainable Development” 2009, 4, 2.

Critically about the concept of work and the balance between work time and free time

Summary

The article discusses the concept of work, its role in human life, work awareness, and free time. The current concept of work for centuries formed on the basis of productive work in the time of slavery, feudalism and early capitalism seems to be inadequate for use in the era of automation, computerization and robotics. The author postulates its conversion to the new one, which he calls ‘non-traditional’ concept of work. Its scope includes paid work and different types of non-paid activities, which based on the traditional paradigm of work, are not regarded as a work. These are the activities which are important and useful for the society and therefore they should be considered as work in the monetarist sense and consequently they should be paid adequately. The author also notices that due to blurring the demarcation line between the time of paid work and the so-called free time, free time management issue seems to be an idle speculation.

Rozdział II

Środowisko pracy jako dominująca przestrzeń realizacji zrównoważonego rozwoju jednostki

ANNA SŁOCIŃSKA, ELŻBIETA ROBAK

Politechnika Częstochowska, Częstochowa

Relacje w miejscu pracy a równoważenie sfery osobistej i zawodowej pracowników

Słowa kluczowe: równowaga praca–życie, relacje w miejscu pracy, społeczne środowisko pracy

Key words: work–life balance, relationships in the workplace, social environment

Wprowadzenie

Współczesne relacje interpersonalne w miejscu pracy przekształcają się wraz ze zmianami w procesie komunikowania się. Nowe urządzenia i technologie przekazu danych wpływają na szybkość i jakość komunikacji wirtualnej, ale jednocześnie zmieniają relacje międzyludzkie, między innymi zmniejszając potrzebę kontaktów bezpośrednich. Również zmieniające się warunki pracy, takie jak: praca w organizacjach sieciowych często wymuszająca mobilność, umowy czasowe, praca na zlecenie czy ogólna sytuacja na rynku pracy zmuszająca do zmian zatrudnienia utrudniają poczucie uczestnictwa w trwałych relacjach międzyludzkich. Powoływane zespoły pracownicze często tworzone są jedynie na określony czas, do rozwiązania konkretnych problemów, a przez to ludzie wchodzący w ich skład nie mogą lepiej poznać się i nawiązać ze sobą bliższych kontaktów. Wszystkie te czynniki, ograniczając powstawanie trwałych więzi pracowniczych, powodują, że trudno stworzyć grupę pracowniczą opartą na dobrych relacjach interpersonalnych.

Problemy te nabierają szczególnego znaczenia w kontekście budowania społecznego środowiska pracy sprzyjającego godzeniu przez pracowników sfery osobistej i zawodowej. Nierównoważenie tych obszarów skutkuje nie tylko dyskomfortem czy frustracją jednostki, ale także przekłada się na efektywność funkcjonowania całej organizacji. Zatem harmonizacja ról zawodowych i pozaza-

wodowych pracowników winna znaleźć się zarówno w kręgu zainteresowań badawczych, jak i praktyk zarządczych.

Celem artykułu jest przedstawienie opinii pracowników dotyczących relacji w miejscu pracy oraz ich wpływu na równowagę sfery osobistej i zawodowej pracowników.

Relacje w miejscu pracy jako element środowiska pracy

Wiele przesłanek z obszaru teorii i praktyki wskazuje, że sprawność i efektywność pracownika w dużym stopniu zależy od odpowiedniego środowiska pracy¹, natomiast sukcesy przedsiębiorstw zależą od wartości osobowych pracowników, które kształtowane są między innymi poprzez to właśnie środowisko². Wskazuje się, iż o ile troska o środowisko pracy nie zawsze staje się źródłem bezpośredniego wzrostu efektywności i wydajności pracy, nie dając szybkich, bezpośrednich i wymiernych korzyści z punktu widzenia organizacji, o tyle niezadowolenie pracowników związane ze sferą warunków pracy stwarza możliwe zagrożenie dla przetrwania organizacji, zwłaszcza w chwili wystąpienia kryzysu³. Z perspektywy organizacji ważne jest, iż przystosowanie pracy i jej środowiska do pracownika posiada wymiar ekonomiczny, który można ujmować przez pryzmat uzyskiwanych korzyści lub też, co równie istotne, nieponiesionych strat. Ponadto dbałość o środowisko pracy stanowi także wyraz podmiotowego traktowania pracownika⁴.

Termin „środowisko pracy” w literaturze tematycznej jest powszechnie stosowany, lecz niezbyt precyzyjnie definiowany. Pojęcia „środowisko pracy” i „warunki pracy” są często ze sobą utożsamiane i stosowane zamiennie⁵. Aczkolwiek A. Poczowski rozróżnia te dwa terminy, wskazując, iż na: „warunki pracy składają się wszystkie zarówno materialne, jak i psychospołeczne czynniki, które mają swoje źródło w środowisku pracy i wpływają na osoby wykonujące pracę”⁶. W niniejszym opracowaniu terminy te będą używane jako równoznaczne.

Na środowisko pracy składa się całościowy kształt warunków, w których odbywa się praca. Zależą one od różnorodnych czynników materialnych i niematerialnych,

¹ M. Kaczorowska-Serafińska, *Dlaczego przedsiębiorcy powinni dbać o satysfakcję z pracy swoich pracowników? Satysfakcja z pracy*, cz. I, „Postera” 2011, 10(23).

² J. Korpus, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wyd. Placet, Warszawa 2006, s. 121.

³ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 104 i nast.

⁴ E. Robak, A. Słocińska, *Role of the Superior in Shaping the Work–Life Balance Amongst Employees*, [w:] *Majska konferencja o strategicznym menadżmentu. Studentski simpozjum o strategicznym menadżmentu*, Zbornik izvoda radova, Bor, Beograd 2012.

⁵ J. Korpus, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...*, s. 121.

⁶ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 337.

które można pogrupować w następujące kategorie: materialne środowisko pracy, środowisko techniczne, organizacyjne, kierowania i gospodarowania zasobami ludzkimi, społeczne, socjalno-bytowe, ekonomiczne, informacyjne oraz bezpieczeństwo w środowisku pracy⁷.

Jedną z grup czynników, które są związane z warunkami pracy, są tzw. społeczne warunki pracy, czyli stosunki międzyludzkie, relacje z przełożonymi uwzględniające również sposób sprawowania władzy⁸ oraz udział pracowników w życiu organizacji. Niedostatki w tej dziedzinie mogą oddziaływać negatywnie na jakość życia w pracy członków organizacji, stając się przyczyną stresu⁹, a także wpływać na poczucie satysfakcji z pracy i zaangażowanie pracowników, które to postawy¹⁰ znajdują wyraz w zachowaniach pracowniczych.

Społeczne warunki pracy (społeczne środowisko pracy) łączone są z motywatorami społecznymi związanymi z potrzebami przynależności, szacunku oraz samorealizacji, według hierarchii potrzeb A. Masłowa, co wynika z faktu, iż praca zawodowa rzadko kiedy może być wykonywana indywidualnie i w odosobnieniu. W środowisku pracy powstaje zatem specyficzny układ stosunków ludzi współdziałających ze sobą w celu realizacji określonych zadań¹¹. Stosunki te prowadzą do powstania specyficznych więzi społecznych pomiędzy współpracownikami, których zasady ustalania mogą wynikać z wielu czynników o charakterze społecznym, kulturowym, organizacyjnym oraz osobowościowym. Możemy tu mówić o stosunkach wzajemnego oddziaływania oraz stosunkach zależności¹².

W procesie budowania relacji międzyludzkich istotną rolę odgrywa proces komunikowania się, jego sprawność, otwartość i kierunki przepływu. Dlatego też w kształtowaniu społecznego środowiska pracy podkreśla się istotną rolę kierownictwa, począwszy od kadry zarządzającej, aż po bezpośrednich przełożonych¹³. Są oni bowiem odpowiedzialni, jako grupa profesjonalnie przygotowanych specjalistów posiadających wiedzę i umiejętności, za likwidowanie barier skutecznej

⁷ J. Korpus, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...*, s. 124-126.

⁸ S. Skolik, *Władza i kierowanie we współczesnej organizacji*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Byłok, E. Robak, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 71.

⁹ A. Poczowski, *Zarządzanie...*, s. 377.

¹⁰ L. Biettel, *Krótki kurs zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Kraków 2002, s. 62; P.S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 50.

¹¹ *Człowiek w środowisku pracy*, <http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/czlowiek-w-srodowisku-pracy-174.html> (dostęp: 25.06.2013).

¹² Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 60-61.

¹³ E. Robak, *Równowaga między pracą a życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik wpływający na kapitał ludzki*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne aspekty funkcjonowania współczesnego rynku pracy*, red. D. Kotlorz, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 110, Katowice 2012, s. 113-121.

komunikacji oraz sposób zarządzania relacjami w miejscu pracy, między innymi poprzez stosowany styl kierowania.

Relacje w miejscu pracy są również ważne ze względu na otrzymywane wsparcie społeczne, które pozwala pracownikom radzić sobie z problemami pełnienia różnych ról, przeciwdziała dysfunkcyjnym zachowaniom organizacyjnym¹⁴ i tworzy warunki do wzrostu zaangażowania. Takie środowisko umożliwia nie tylko kształtowanie pozytywnych względem zadań, pracy i organizacji postaw pracowniczych, ale też ma wpływ na poczucie równoważenia sfery zawodowej i osobistej. Równoważenie tych dwóch obszarów może być realizowane poprzez szereg działań o charakterze rozwiązań programowo-organizacyjnych, które w większości są jednak powiązane z nakładami finansowymi. Koszty te traktowane mogą być jako swoiste inwestycje, które przynoszą w dłuższej perspektywie wymierne korzyści w postaci¹⁵: redukcji wskaźników fluktuacji, poprawy wizerunku organizacji, redukcji absencji i stresu, a w efekcie przyczyniają się do podnoszenia satysfakcji, lojalności oraz efektywności pracowników. Społeczne środowisko pracy i troska o nie stanowią natomiast bezkosztowy element działań organizacyjnych sprzyjający podnoszeniu zadowolenia z pracy i równoważeniu sfery osobistej z zawodową.

Zadowolenie z pracy w uproszczonej formie definiowane jest jako stopień, w jakim organizacja zaspokaja potrzeby i oczekiwania pracownika. Jest wynikiem swobodnego porównania między tym, czego oczekujemy, a tym, co otrzymujemy w zamian za wykonywaną pracę i związane jest między innymi ze stosunkiem do miejsca pracy, współpracowników, charakterem wykonywanej pracy¹⁶. Z pojęciem tym łączy się stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami wobec pracy a ich zaspokajaniem. Jest to swoista równowaga pomiędzy zasobami człowieka inwestowanymi w pracę, takimi jak: czas, wykształcenie, doświadczenie, zaangażowanie, a tym, co otrzymuje w zamian, np.: wynagrodzenie, awans, możliwość szkoleń, relacje ze współpracownikami.

Zakłada się, że zadowolenie z pracy jest rezultatem konfrontacji oczekiwań jednostki z obiektywną rzeczywistością. Ta obiektywna rzeczywistość dotyczy: organizacji pracy, stosunków międzyludzkich, wyposażenia rzeczowego, systemu

¹⁴ E. Robak, *Wsparcie w miejscu pracy a równowaga praca–życie pracowników*, „Management” 2012, 16, 1, s. 660-672.

¹⁵ P. Yasbek, *The business case for firm-level work–life balance policies: a review of the literature*, Labour Market Policy Group, Department of Labour, Wellington 2004, www.worklife.govt.nz (dostęp: 22.01.2014)

¹⁶ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy...*, s. 103; D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 296; H. Bortnowska, J. Stankiewicz, *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”*, [w:] *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005, s. 116.

wynagrodzeń, możliwości szkolenia i doskonalenia, warunków socjalno-bytowych¹⁷. Pojęcia: zadowolenie z pracy, satysfakcja z pracy, satysfakcja zawodowa w literaturze przedmiotu często bywają stosowane zamiennie. We wcześniejszych publikacjach posługiwano się głównie terminem „zadowolenie z pracy”, natomiast w literaturze nowszej, pod wpływem języka angielskiego, pojęcie to wypierane jest przez satysfakcję z pracy. W niniejszym artykule te dwa określenia stosowane są zamiennie.

Na satysfakcję z pracy wpływa wiele cech pracy i jej otoczenia. Dotyczą one między innymi takich zagadnień, jak: zaangażowanie pracowników w pracę, system wynagrodzeń, stosunki między współpracownikami, klimat organizacyjny, kompetencje przełożonych i sposób kierowania przez nich zespołami pracowniczymi, udział pracowników w ustalaniu i realizowaniu misji i wizji organizacji¹⁸. O ile wzrost zadowolenia z pracy nie zawsze prowadzi do wzrostu efektywności, o tyle niezadowolenie z pracy powoduje różnorodne konsekwencje organizacyjne, w tym również finansowe, i stwarza potencjalne zagrożenie dla jej przetrwania w sytuacjach kryzysowych. Niezadowolenie z pracy ma pośredni wpływ na koszty organizacyjne przez zróżnicowane formy absencji w pracy, spóźnianie się, zbyt długie przerwy w pracy, wycofanie się z pracy. Do organizacyjnych kosztów niezadowolenia z pracy należy zaliczyć także: pogorszenie się stosunków interpersonalnych, pogorszenie się klimatu organizacyjnego i wzajemnego zaufania współpracowników oraz spadek morale wśród zatrudnionych osób. Niezadowolenie z relacji pracowniczych odbija się na komunikacji, współpracy i gotowości do udzielania wsparcia przez współpracowników.

To, co istotne z punktu widzenia podejmowanej problematyki, to informacje odnoszące zagadnienie zadowolenia z pracy do problemów związanych z godzeniem życia zawodowego i osobistego. Jak wskazują podjęte w tym zakresie badania, na zadowolenie z pracy negatywnie wpływają konflikty zarówno w relacjach praca–rodzina, jak i konflikty w odwrotnych relacjach – rodzina–praca¹⁹.

Metodologia badań własnych

W ramach przeprowadzonych przez autorki, na przełomie 2012/2013 roku, badań sondażowych dotyczących problematyki równowagi praca–życie analizowano między innymi wątek relacji pracowniczych i ich wpływu na WLB pracowników,

¹⁷ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 156.

¹⁸ H. Bortnowska, J. Stankiewicz, *Kształtowanie wizerunku pracodawcy...*, s. 159-164.

¹⁹ E. Kossek, C. Ozeki, *Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organisational behaviour – human resources research*, „Journal of Applied Psychology” 1998, 83, 2, s. 139-149.

który to wątek stanowi cel niniejszego opracowania. W badaniach przyjęto następujące założenia badawcze:

- zadowolenie z relacji pracowniczych jest czynnikiem sprzyjającym godzeniu pracy zawodowej z życiem osobistym;
- bezpośredni przełożony odgrywa ważną rolę w kształtowaniu balansu między sferą zawodową i osobistą pracownika.

Badania miały charakter zarówno ilościowy²⁰, jak i jakościowy. Badania ilościowe zostały przeprowadzone w oparciu o kwestionariusz ankiety zawierający pytania zamknięte²¹. W zakresie obszaru badawczego poddanego analizie w niniejszym opracowaniu, ankietowani zostali poproszeni o wyrażanie stosunku do stwierdzeń w pięciostopniowej skali, gdzie: 1 oznacza – w pełni się zgadzam; 2 – raczej się zgadzam; 3 – nie mam opinii na ten temat; 4 – raczej się nie zgadzam; 5 – zupełnie się nie zgadzam.

Badania jakościowe miały na celu pogłębienie uzyskanych informacji poprzez otwarte pytania wystosowane do respondentów. Charakterystykę badanej grupy pod względem zmiennych społeczno-zawodowych zamieszczono w tabeli 1. Dwutorowy przebieg badań pozwolił na uzupełnienie danych ilościowych o szerszy, jakościowy materiał.

Tabela 1. Charakterystyka uczestników badań jakościowych

Zmienne	Drugi etap badania		
	ogółem	kobiety	mężczyźni
Płeć	50	32	18
Wiek			
do 24	30	18	12
od 25 do 34	10	6	4
od 35 do 44	7	7	0
od 45 do 54	1	1	0
55 i więcej	2	0	2
Wykształcenie			
podstawowe	0	0	0

²⁰ Metodologia badań oraz charakterystyka badanej grupy została zamieszczona w artykule pt. *Umiejętność równoważenia życia zawodowego z osobistym w aspekcie wartościowania pracy.*

²¹ Pozyskane dane zostały poddane analizie statystycznej z wykorzystaniem programu Statistica 9,0. Opisywane w tekście zależności opierają się na wskaźnikach korelacji liniowej istotnych statystycznie na poziomie $p < 0,05$.

Relacje w miejscu pracy a równoważenie sfery osobistej i zawodowej...

cd. tab. 1

zasadnicze zawodowe	0	0	0
średnie	48	30	18
niepełne wyższe i wyższe	2	2	0
Sytuacja rodzinna			
wolny(a)	19	9	10
żonaty/zamężna	18	13	5
pozostający(a) w związku partnerskim	13	10	3
Liczba dzieci			
brak	37	21	16
1	7	7	0
2	6	4	2
3	0	0	0
Zajmowane stanowisko			
kadra kierownicza	8	6	2
samodzielni specjaliści	12	9	3
pracownicy szeregowi	22	14	8
kierownicy liniowi/brygadziści	4	0	4
pracujący na własny rachunek	3	2	1
inni	1	1	0
Staż pracy ogółem			
do 2	22	16	6
3 do 10	17	9	8
11 do 20	6	4	2
21 i więcej	5	3	2
Wielkość organizacji			
1 do 9 zatrudnionych	8	7	1
10 do 49 zatrudnionych	10	4	6
50 do 249 zatrudnionych	16	11	5
powyżej 250 zatrudnionych	16	10	6
inne	0	0	0
Rodzaj zatrudnienia			
umowa o pracę	32	21	11
umowa o dzieło/umowa zlecenie	14	9	5
inne	4	2	2

Źródło: badania własne

Wpływ społecznego środowiska pracy na równowagę sfery osobistej i zawodowej – wyniki badań

W kwestionariuszu ankiety poproszono badanych o wyrażenie opinii na temat wybranych aspektów tworzących społeczne środowisko pracy, do których zaliczono bezpośredniego przełożonego, współpracowników i osoby zarządzające organizacją. W pierwszej kolejności analizie poddano zadowolenie z atmosfery panującej w miejscu pracy oraz relacji z bezpośrednim przełożonym i współpracownikami.

Respondenci, wyrażając opinie na temat atmosfery panującej w ich miejscu pracy, w większości (58,4%) potwierdzali swoje zadowolenie. Przy czym osób w pełni zgadzających się ze stwierdzeniem: „Jestem zadowolony z atmosfery panującej w miejscu pracy” było trzy razy więcej (23,31%) niż osób zdecydowanie niezgadzających się z nim (7,77%). Co piąty badany nie miał zdania na ten temat. Pozytywne opinie na temat zadowolenia z atmosfery w miejscu pracy korelują z poczuciem równowagi praca–życie (wskaźnik korelacji liniowej 0,2933 dla $p < 0,05$) i przekonaniem respondentów o sprawowaniu kontroli nad ilością czasu angażowanego w pracę zawodową (0,1860 dla $p < 0,05$). Zaobserwowano również zależność pomiędzy oceną atmosfery pracy i opiniami dotyczącymi czasu poświęcanego na pracę (-0,1248 dla $p < 0,05$). Osoby zadowolone z atmosfery w miejscu pracy częściej niż pozostali pracownicy uważają, że poświęcają pracy tyle czasu, ile chcieliby. Natomiast respondenci negatywnie oceniający atmosferę w pracy deklarują, że spędzają w pracy więcej czasu, niż chcieliby. Co charakterystyczne, ankietowani dobrze oceniający atmosferę w pracy wykazali także wysoki poziom zadowolenia z relacji z bezpośrednim przełożonym (0,6838 dla $p < 0,05$) i pozostałymi współpracownikami (0,5805 dla $p < 0,05$). Wskazywałoby to na istotną rolę relacji interpersonalnych w kształtowaniu ogólnej atmosfery pracy.

Zadowolenie z relacji z przełożonym (56,34%) analizowane w stosunku do zadowolenia z atmosfery panującej w pracy (58,4%) deklarowało nieco mniej badanych. Przy czym, co czwarty respondent nie miał zdania na ten temat. Podobnie jak to miało miejsce w przypadku oceny zadowolenia z atmosfery w miejscu pracy, zaobserwowano korelacje z poczuciem równowagi między sferą pracy a życiem osobistym pracowników (0,2805 dla $p < 0,05$) i czasem, jaki poświęcają oni na pracę zawodową (-0,1421 dla $p < 0,05$). Szczególną uwagę zwraca zależność między poziomem zadowolenia z relacji z przełożonym a poczuciem sprawowania kontroli nad czasem angażowanym w pracę zawodową (0,2396 dla $p < 0,05$). Osoby, które bardzo dobrze i dobrze oceniały swoje relacje z przełożonym, podkreślały, iż mają poczucie kontroli nad czasem, jaki przeznaczają na pracę. Taką zależność można tłumaczyć otwartą komunikacją między pracownikiem a jego przełożonym, sprzyjającą wyrażaniu własnych potrzeb przez pracownika i wypracowywaniu kompromisów w zakresie organizacji czasu pracy.

Ankietowani najlepiej oceniali poziom zadowolenia ze swoich relacji z kolegami/koleżankami w miejscu pracy, bo aż 73,83% badanych było bardzo zadowolonych i zadowolonych z tych stosunków. Pozytywne relacje ze współpracownikami korelowały, w najniższym stopniu, w stosunku do wcześniej omawianych obszarów, z deklaracjami badanych na temat panującej w ich życiu równowagi pomiędzy sferą zawodową i osobistą (0,2565 dla $p < 0,05$), natomiast w najwyższym stopniu z deklaracjami na temat poczucia sprawowania kontroli nad czasem poświęcanym na pracę zawodową (0,2430 dla $p < 0,05$). Zatem dobre relacje ze współpracownikami wpływają korzystnie na poczucie równowagi praca–życie, a przede wszystkim na poczucie sprawowania kontroli nad czasem angażowanym w pracę zawodową.

Zaobserwowano także związek pomiędzy pozytywną oceną relacji pracowniczych a opiniami badanych na temat czasu, jaki poświęcają oni na obowiązki rodzicielskie (0,0692 dla $p < 0,05$), domowe (0,0689 dla $p < 0,05$) i życie towarzyskie (0,0664 dla $p < 0,05$). Osoby deklarujące wysokie obciążenie czasowe obowiązkami rodzicielskimi i domowymi często wskazują na dobre relacje ze współpracownikami. Tłumaczyć to można tym, że dobre relacje z kolegami/koleżankami z pracy pozwalają liczyć na pomoc współpracowników w trudnościach w godzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych.

W dalszej kolejności badania analizowano znaczenie społecznego środowiska pracy dla kształtowania WLB pracowników. W szczególności zajęto się: osobą przełożonego, jego stylem kierowania i kompetencjami w zakresie rozumienia potrzeb zawodowych i osobistych podwładnych, przestrzeganiem praw pracowniczych w miejscu pracy oraz poczuciem pracowników, że mogą liczyć na pomoc bezpośredniego przełożonego i pracodawców w trudnych sytuacjach życiowych.

W wielu opracowaniach z zakresu literatury przedmiotu wskazuje się na kluczową rolę bezpośredniego przełożonego w zakresie równoważenia sfery zawodowej i osobistej pracowników. W związku z tym zapytano ankietowanych o to, czy przełożeni wykazują zrozumienie dla ich potrzeb osobistych i zawodowych. Jak wynika ze zgromadzonych danych, potrzeby zawodowe badanych są lepiej rozumiane przez przełożonych niż ich potrzeby osobiste. Według 44,91% ankietowanych przełożeni bardzo dobrze i dobrze rozumieją ich potrzeby zawodowe, natomiast odsetek deklarujących takie zrozumienie w sferze potrzeb osobistych wynosi 38,4%. Niemal co trzeci respondent (29,49%) negatywnie ocenił zrozumienie dla potrzeb związanych z jego życiem osobistym przez przełożonego. Co charakterystyczne, zrozumienie ze strony przełożonych dla potrzeb zawodowych i osobistych pracowników deklarowane jest częściej przez pracowników zatrudnionych w małych organizacjach. Sprzyjają temu okazje do częstszych i bezpośrednich kontaktów, które daje funkcjonowanie w mniejszych grupach pracowniczych.

Rodzina, partner, życie towarzyskie i zdrowie to obszary, które są respektowane przez kierowników wykazujących zrozumienie zarówno dla potrzeb zawodowych, jak i osobistych podwładnych. Kierownicy lepiej rozumiejący potrzeby zawodowe pracowników sprzyjają ich angażowaniu się w karierę zawodową, natomiast wśród przełożonych lepiej rozumiejących potrzeby osobiste pracowników zaobserwowano większe przyzwolenie na realizację pozazawodowych zainteresowań ankietowanych.

Zrozumienie przełożonych w zakresie potrzeb zawodowych i osobistych stanowi istotną podstawę dla możliwości godzenia sfery zawodowej i osobistej pracowników, jednakże to przekonanie podwładnych o wsparciu w konkretnych trudnych sytuacjach życiowych i codzienne decyzje kierowników w zakresie WLB tworzą realia, w których funkcjonują pracownicy.

Respondenci zapytani o to, czy mogą liczyć na pomoc bezpośredniego przełożonego w trudnych sytuacjach życiowych, w większości odpowiedzieli twierdząco (44,45%), choć co piąty z nich był przeciwnego zdania. Na pomoc przełożonego w większym stopniu mogą liczyć zatrudnieni w mniejszych organizacjach. Zaobserwowana korelacja pomiędzy wypowiedziami respondentów odnośnie do tego, iż mogą oni liczyć na pomoc bezpośredniego przełożonego w trudnych sytuacjach życiowych, oraz opiniami na temat sprawowania kontroli nad czasem poświęconym pracy zawodowej, potwierdza kluczową rolę przełożonego w kształtowaniu WLB podwładnych. Wsparcie przełożonego w trudnych sytuacjach życiowych związane jest z oceną jego stylu kierowania, jako uwzględniającego potrzeby pracowników w zakresie WLB. Zauważyć jednak należy, iż więcej pozytywnych ocen ankietowanych dotyczyło codziennych decyzji kierowników związanych z WLB (47,52%) niż gotowości niesienia przez nich pomocy w trudnych sytuacjach osobistych podwładnych.

Na kształt społecznego środowiska pracy znaczący wpływ mają także osoby zarządzające organizacją. Pracownicy zapytani o potencjalną pomoc pracodawcy w trudnych sytuacjach życiowych stwierdzali w większości (45,83%), iż mogą na nią liczyć, choć co trzeci badany nie miał jednoznacznej opinii na ten temat. Im mniejsza organizacja, tym częściej deklarowano przekonanie o gotowości pracodawcy do niesienia pomocy pracownikowi (0,1124 dla $p < 0,05$). Ponadto starsi wiekiem pracownicy lepiej oceniali pracodawców w tym względzie, co można tłumaczyć ich doświadczeniem i umiejętnościami w zakresie ubiegania się u pracodawcy o różnego rodzaju wsparcie.

Równowaga praca–życie pracowników ma również swoje odniesienia w zapisach dotyczących praw pracowniczych. Respondenci pytani o przestrzeganie praw pracowniczych w ich organizacji w większości wyrażali się pozytywnie na ten temat (57,6%), choć co piąty z nich był odmiennego zdania bądź nie miał opinii na ten temat. Tak jak w przypadku oceny respondentów w zakresie pomocy pracodawcy w trudnych sytuacjach życiowych, wraz z wiekiem rośnie pozytywna

opinia dotycząca przestrzegania praw pracowniczych. Zaobserwowano korelację między respektowaniem praw pracowniczych a oceną pracowników dotyczącą zaangażowania czasowego w pracę (-0,1369 dla $p < 0,05$). Im większe przekonanie o przestrzeganiu praw pracowniczych w organizacji, tym częściej pracownicy uważają, że poświęcają pracy tyle czasu, ile chcieliby. Jest to zatem jeden z kluczowych czynników budujących WLB pracowników.

W celu lepszego jakościowo zgłębienia problematyki wpływu relacji pracowniczych na równoważenie sfery osobistej i zawodowej pracowników autorki pozyskały dodatkowy materiał badawczy, prosząc osoby pracujące o udzielenie odpowiedzi na pytania otwarte poruszające powyższe kwestie. Opinie respondentów dotyczące roli przełożonego i współpracowników we wspieraniu wysiłków w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym były podzielone i różnorodne. I tak, na pytanie dotyczące przeprowadzania rozmów ze swoim przełożonym o pojawiających się problemach w pracy, związanych z relacjami praca–życie 16 respondentów odpowiedziało, że robi to rzadko, a 15 nigdy nie podejmowało takich rozmów. Natomiast 7 badanych stwierdziło, że podejmuje takie działania dość często, a 12, że zawsze, gdy zaistnieje taka potrzeba.

Na pytanie odnośnie do podejmowania przez przełożonego działań wspierających pracowników w zachowaniu WLB aż 32 badanych stwierdziło, że tego typu aktywność ze strony przełożonego nie występuje. Jedynie 12 osób dostrzega wsparcie ze strony przełożonego, a 6 osób nie potrafiło jednoznacznie wypowiedzieć się na ten temat.

W ramach pozytywnych wypowiedzi na pytanie: „Czy Pani/Pana przełożony podejmuje decyzje lub/działania wspierające pracowników w zachowaniu równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym? Jeżeli tak, to jakie?” przywołać można następujące zdania:

Mój dyrektor jest wyjątkowym człowiekiem. Stara się zrozumieć każdą osobę i wczuć się w daną sytuację. Bardzo go szanuję, wiele w życiu mi pomógł (kobieta, 35-44 lata);

Czasem tak, ponieważ gdy coś złego dzieje się w rodzinie, to można prosić szefa o dzień wolny i z małym „ale” udzieli nam go (kobieta, do 24 lat);

Raczej tak, bo jeżeli któremuś z pracowników zachoruje dziecko, rozumie to, że trzeba zawieźć je do lekarza (kobieta, do 24 lat);

Jedynie, co trzeba – to powiedzieć, jak wygląda sytuacja, a można nawet nie przychodzić do pracy (mężczyzna, do 24 lat);

Jeśli muszę lub chcę wyjść wcześniej, zawsze mogę liczyć na pomoc swoich współpracowników i akceptację szefa (kobieta, 25-34 lata);

We wcześniejszych firmach, w których byłam zatrudniona, jak najbardziej tak – pracowałam w tak zwanym „interesie rodzinnym” i moi pracodawcy zawsze szanowali moje życie prywatne (kobieta, do 24 lat);

Tak, dodatkowo organizuje spotkania pozwalające wzajemnie się poznać (kobieta, 25-34 lata).

Natomiast w odniesieniu do negatywnych odpowiedzi na przytoczone wcześniej pytanie pojawiały się następujące wypowiedzi:

Nie często spotyka się takie zachowania, bo nie są one w krótkiej perspektywie zgodne z interesem pracodawcy (mężczyzna, 25-34 lata);

Nie, kierownik jest bierny (kobieta, do 24 lat);

Nie są podejmowane żadne takie działania (mężczyzna, 35-44 lata);

Mój przełożony nie podejmuje takich decyzji (kobieta 35-44 lata).

Co charakterystyczne, zdecydowana większość negatywnych wypowiedzi w tej kwestii sprowadzała się jedynie do zaprzeczenia bez dodatkowego uzasadnienia swojej opinii.

Jak wynika ze zgromadzonych danych, połowa (26 osób) ankietowanych nie może liczyć na wsparcie ze strony współpracowników w zakresie godzenia sfery zawodowej i osobistej. Jedynie 15 osób stwierdziło, że może liczyć na swoich kolegów z pracy, a co piąty badany nie potrafił wypowiedzieć się w tym zakresie. Do charakterystycznych odpowiedzi na pytanie: „Czy może Pan/Pani liczyć na pomoc ze strony współpracowników związaną z kształtowaniem równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym? Jeżeli tak to, jaką?” zaliczyć można następujące:

Mam wiele przyjaznych osób, na które niewątpliwie mogę liczyć i oczywiście także niosę im i oferuję swoją pomoc (kobieta, 35-44 lata);

Tak, gdy wynika taka potrzeba, współpracownicy zamieniają się ze mną na zmiany (kobieta, do 24 lat);

Wspólna wymiana doświadczeń (mężczyzna, 25-34 lata);

Wydaje mi się, że staramy się wspierać i dogadywać, aby każdy miał swoje życie poza pracą (kobieta, 25-34 lata);

Razem z pracownikami staramy się pomagać i np. jeżeli komuś z nas nie odpowiadają godziny pracy, to zamieniamy się (kobieta, do 24 lat);

Tak, ponieważ gdy jest sytuacja bardzo pilna, a nie mogę zostać w pracy, ktoś z teamu oferuje pomoc (kobieta, 25-34 lata);

Jeśli istnieje taka potrzeba, zawsze mogę przyjść później do pracy i odrobić te godziny lub zamienić się z koleżanką na zmiany (kobieta, do 24 lat);

Jeżeli chodzi o współpracowników, to raczej nie ma takiej możliwości, bo każdy myśli o sobie i swoim życiu osobistym (mężczyzna, do 24 lat);

Nie mogę liczyć na jakąkolwiek pomoc ze strony współpracowników (mężczyzna, 55 lat i więcej);

Nie mogę liczyć na pomoc współpracowników, bo mają swoje życie osobiste i chcą poświęcić jak najwięcej czasu swoim rodzinom (mężczyzna, wiek do 24 lat);

Raczej nie mogą liczyć na pomoc współpracowników, nawet takowej nie oczekują (kobieta, 35-44 lata).

Wypowiedzi badanych potwierdzają, że potrzeby pracowników związane z rodziną, wychowaniem dzieci są lepiej rozumiane przez przełożonych i w tym względzie mogą liczyć na ich pomoc, która najczęściej sprowadza się do elastycznej organizacji czasu pracy. Tego typu wsparcie związane jest z otwartą komunikacją i budowaniem dobrych relacji nie tylko przełożony–podwładny, ale również kształtowaniem więzi pomiędzy współpracownikami. Badanie ilościowe ujawniło znaczenie relacji między współpracownikami dla godzenia sfery osobistej i zawodowej oraz dla kontroli czasu angażowanego w aktywność zawodową, natomiast badanie jakościowe wskazało uzasadnienie tych zależności. Dobre relacje pomiędzy pracownikami pozwalają z jednej strony na umożliwienie elastycznej organizacji pracy, z drugiej strony natomiast dają możliwość wymiany doświadczeń w radzeniu sobie z problemami godzenia życia osobistego i zawodowego. Zatem, relacje zarówno z przełożonymi, jak i bezpośrednimi współpracownikami, składające się na społeczne środowisko pracy, stanowią istotne wsparcie dla radzenia sobie z trudnościami równoważenia sfery osobistej z zawodową, szczególnie w odniesieniu do potrzeb rodzinnych pracownika.

Zakończenie

Wyniki badań wskazują, iż na poczucie WLB istotny wpływ ma społeczne środowisko pracy rozumiane zarówno jako relacje formalne związane z zależnościami hierarchicznymi oraz zadaniowymi, jak i relacje nieformalne, oparte na osobistych kontaktach pracowników. Pozytywna ocena relacji z przełożonym i współpracownikami stanowi odbicie całościowego funkcjonowania organizacji na poziomie społecznym, w której istotną wartość stanowi pracownik i jego potrzeby, otwarta komunikacja, przestrzeganie praw pracowniczych i przyjazna atmosfera pracy.

W nawiązaniu do poczynionych założeń badawczych należy stwierdzić, iż poczucie zadowolenia z relacji w miejscu pracy, stanowiąc istotny czynnik kształtujący atmosferę pracy, sprzyja godzeniu pracy zawodowej z życiem osobistym. Przy czym, na podstawie wyników badań, można wnioskować, iż równoważenie tych sfer najczęściej utożsamiane jest ze sprawowaniem kontroli nad ilością czasu angażowanego w pracę zawodową i jej organizacją. Kolejne założenie odwołujące się do roli bezpośredniego przełożonego w kształtowaniu balansu między sferą zawodową i osobistą pracownika również znalazło potwierdzenie w wynikach badań. Respondenci pozytywnie oceniający swoje relacje z przełożonym podkreślali, iż mają poczucie kontroli nad czasem, jaki przeznaczają na pracę. Uzasadniać to można otwartą komunikacją między pracownikiem a jego przełożonym, sprzy-

jającą wyrażaniu własnych potrzeb przez pracownika i wypracowywaniu rozwiązań satysfakcjonujących obie strony.

Poczyniona analiza wyników badań skłania do podkreślenia istotnych czynników związanych ze społecznym środowiskiem pracy, kształtujących równowagę praca–życie, do których zaliczono:

- postrzeganie pracowników przez pryzmat ich podmiotowości, które uwzględnia ważność sprawowania przez nich – zarówno ról zawodowych, jak i pozazawodowych;
- budowanie otwartych relacji pracowniczych, co umożliwi pracownikom komunikowanie swoich potrzeb zarówno zawodowych, jak i osobistych;
- styl kierowania przełożonego, uwzględniający konieczność budowania więzi między pracownikami, dających wsparcie w trudnych sytuacjach życiowych;
- regularny monitoring zadowolenia osób zatrudnionych oraz identyfikacja aspektów mających wpływ na jego poziom, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb w zakresie równoważenia pracy z życiem osobistym;
- budowanie umiejętności pracownika w zakresie przedstawiania przełożonemu potrzeb dotyczących życia osobistego i zawodowego;
- kształtowanie wiedzy w zakresie praw pracowniczych oraz przestrzeganie ich przez pracodawcę.

Dbłość o dobre relacje między pracownikami a zwłaszcza między przełożonymi i ich bezpośrednimi podwładnymi, sprzyjająca równoważeniu sfery zawodowej i osobistej pracowników, powinna znaleźć się zatem wśród kluczowych założeń polityki personalnej współczesnych organizacji.

Bibliografia

- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Biettel L., *Krótki kurs zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Kraków 2002.
- Bortnowska H., Stankiewicz J., *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”*, [w:] *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Człowiek w środowisku pracy*, <http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/czlowiek-w-srodowisku-pracy-174.html> (odczyt w dniu 25.06.2013).
- Kaczorowska-Serafińska M., *Dlaczego przedsiębiorcy powinni dbać o satysfakcję z pracy swoich pracowników? Satysfakcja z pracy*, cz. I. „Postera” 2011, 10(23).
- Korpus J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wyd. Placet, Warszawa 2006.

- Kossek E.E., Ozeki C., *Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organisational behaviour – human resources research*, „Journal of Applied Psychology” 1998, 83, 2.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Robak E., *Równowaga między pracą a życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik wpływający na kapitał ludzki*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne aspekty funkcjonowania współczesnego rynku pracy*, red. D. Kotlorz, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 110, Katowice 2012.
- Robak E., *Wsparcie w miejscu pracy a równowaga praca–życie pracowników*, „Management” 2012, 16, 1.
- Robak E., Słocińska A., *Role of the Superior in Shaping the Work–Life Balance Amongst Employees*, [w:] *Majska konferencija o strategijskom menadzmentu. Studentski simpozijum o strategijskom menadzmentu*, Zbornik izvoda radova, Bor, Beograd 2012.
- Robbins P.S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Skolik S., *Władza i kierowanie we współczesnej organizacji*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Byłok, E. Robak, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Schultz D., Schultz S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN SA, Warszawa 2002.
- Yasbek P., *The business case for firm-level work–life balance policies: a review of the literature*, Labour Market Policy Group, Department of Labour, Wellington 2004, www.worklife.govt.nz (odczyt 22.01.2014)

Relationships in the workplace and balancing between personal and professional spheres of employee's life

Summary

This paper presents the problem of the importance of relationships within the workplace in relation to the issue of balancing personal and professional employee's life. The text is composed of two parts. The first part presents some terminology issues in relation to social working environment issues, which represent a significant portion of employee's workplace relationships, and analysis of the problems of reconciling their personal and professional life. This part of the text has been developed based on literature studies. The second, substantial part of the article is devoted to presenting the results of the authors' own research, conducted among economically active persons, regarding the factors affecting the balancing personal and professional spheres. These results confirm the importance of the social environment for the development of the work life balance. A special role is played here by the relations in the workplace, which include both relationships with superiors and colleagues.

ANNA PLUTA

Uniwersytet Szczeciński, Szczecin

Uwarunkowania kształtowania relacji praca–życie pozazawodowe współczesnych pracowników

Słowa kluczowe: istota równowagi praca–życie pozazawodowe, zarządzanie sobą w czasie, proces zarządzania organizacją

Key words: the essence of work–life balance, self-management in time, the process of organizational management

Wprowadzenie

Nawiązując do motta niniejszej monografii, które brzmi następująco: „Wyobraź sobie, że życie jest grą, w czasie której zonglujesz pięcioma piłkami. Te piłki to praca, rodzina, zdrowie, przyjaciele i uczciwość. Masz je utrzymać wszystkie w powietrzu. Ale pewnego dnia uświadamiasz sobie, że praca jest piłką z gumy. Jeśli ją upuścisz, odbije się i wróci. Pozostałe cztery piłki – rodzina, zdrowie, przyjaciele, uczciwość są zrobione ze szkła. Jeśli upuścisz jedną z nich, będzie nieodwracalnie porysowana, wyszczerbiona, a nawet rozbije się. Jeśli w pełni zrozumiesz lekcję o pięciu piłkach, rozpoczniesz budowanie równowagi w życiu”¹ – wydaje się, że nie wszyscy współcześni ludzie domyślili się prawidłowego znaczenia przytoczonej przypowieści, ponieważ w ich życiu zauważalny jest brak harmonii pomiędzy różnymi obszarami działania. A przecież to właśnie równowaga definiuje wszechświat² i umożliwia współgranie wszystkich jego elementów

¹ Tłumaczenie własne – J. Patterson, *Suzanne’s Diary for Nicholas*, Warner Books, New York 2002, http://www.jamespatterson.com/books_suzannesDiaryForNicholas.php?suzannesDiaryForNicholasPt=3#excerpts (dostęp: 10.02.2014).

² W.W. Dyer, *żyć w równowadze. 9 zasad harmonii*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa 2008.

pomimo nieustannie zachodzących przeobrażeń. Ludzie jednak doprowadzają do zaburzenia tego naturalnego porządku rzeczy w swoim życiu. Funkcjonują w stanie zachwiania równowagi, co prowadzi do kryzysów objawiających się wyczerpaniem sił, niepowodzeniami i zwiększeniem bezradności, ogólnie pogorszeniem ich dotychczasowej sytuacji³, a to może przyczynić się do niekorzystnych zmian w ich zdrowiu psychicznym i jakości życia⁴.

Powodem braku harmonii jest coraz bardziej dostrzegalna dominacja pracy w układzie czasowym aktywności życiowych współczesnych ludzi. Ostatnie raporty Głównego Urzędu Statystycznego⁵ pokazują, że przeciętna liczba godzin przepracowanych przez polskich pracowników w pracy głównej i dodatkowej w trzecim kwartale 2013 roku wynosiła 41,9 godziny w tygodniu (w miastach 40,8 godziny, na wsi 43,0 godziny). Prezentowane wyniki kształtują się na poziomie zbliżonym do sytuacji sprzed roku, ale w odniesieniu do drugiego kwartału 2013 roku zauważalny jest wzrost liczby przepracowanych godzin w tygodniu przeciętnie o 2,0 godziny (w miastach o 1,5 godziny, na wsi o 2,4 godziny). Szczegółowe dane uwzględniające płeć respondentów wskazują, że kobiety poświęcają 39,1 godziny w tygodniu pracy głównej i dodatkowej, natomiast mężczyźni pracują aż o 4 godziny dłużej, niż stanowi ustawowy czas pracy przyjmowany za standard⁶.

Okazuje się, że problem ponadnormatywnego czasu pracy dotyczy przede wszystkim pracodawców i pracujących na własny rachunek. Osoby te realizują swoje obowiązki zawodowe w głównym miejscu pracy przez średnio 45,8 godziny w tygodniu. Natomiast pracownicy najemni pracują 39,8 godziny tygodniowo. Analizowane wyniki badań GUS ukazują jednak, że 1067 tys. osób (6,8% pracujących ogółem) to osoby pracujące w więcej niż jednym miejscu pracy. Są to na ogół mężczyźni (64,3%). Można również zauważyć, że pracę dodatkową najczęściej posiadają osoby, których podstawowe miejsce pracy znajduje się w rolnictwie (50% ogółu pracujących dodatkowo), w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej (9,3%), edukacji (8,6%).

Fakt podejmowania pracy w kilku miejscach potwierdzają też inne badania. Według Eurostatu, co dziesiąty Polak pracuje w dwóch miejscach⁷. Nie każdy

³ Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007, s. 126 i nast.

⁴ D. Żołnierczyk-Zreda, *Długi czas pracy a zdrowie psychiczne i jakość życia – przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2009, 7-8.

⁵ *Kwartalna informacja o rynku pracy*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, Warszawa 29.11.2013, s. 5; *Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, Warszawa 23.12.2013, s. 5 i nast.

⁶ Art. 129. § 1 Kodeksu pracy określa, że „czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnym pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 miesięcy”.

⁷ J. Frankowska, *Pracowity jak Polak*, „Newsweek” 2011, 8, s. 50.

z nich jest do tego zmuszony trudną sytuacją materialną – dotyczy to ok. 20-30% osób. Pozostali to ludzie podejmujący dobrowolną decyzję o dodatkowym miejscu pracy, a przez to ograniczający swój czas na życie pozazawodowe. W większości motywem takiego postępowania jest chęć poprawy swojej pozycji społecznej i statusu. Tylko dla około 5-10% osób (bardzo dobrze wykształceni profesjonalisci) praca stanowi sposób na życie, a także pozwala doścignąć zachodnie modele i standardy.

Jednak wydłużanie czasu pracy nie jest jedynie wynikiem podejmowania pracy na więcej niż jednym etacie. Niektórzy pracownicy zostają w swoim miejscu pracy po godzinach. Jak wynika z badań firmy Regus⁸, ponad 35% polskich pracowników spędza w pracy dziennie więcej niż 8 godzin, a ponad 40% regularnie zabiera swoje obowiązki zawodowe do domu i wieczorami je kończy. Wniosek końcowy z raportu – zaciera się granica pomiędzy pracą i domem.

Z kolei badania przeprowadzone przez firmę 4P research mix w 2013 roku⁹ pokazują, że 70% zamożnych Polaków poświęca na pracę w dzień powszedni więcej niż 8 godzin, przy czym aż 30% pracuje dziennie 10 godzin, a co dziesiąty badany nawet powyżej 12 godzin. Do aktywności zawodowej w weekend (4,5 godziny) przyznaje się dwie trzecie respondentów.

Nie budzi zatem zdziwienia fakt, że większość ankietowanych z cytowanych badań narzeka na zmniejszenie, a nawet na brak czasu, który nie byłby związany z pracą. Zazwyczaj czas ten nazywa się czasem wolnym, czyli takim, który można poświęcić rodzinie, przyjaciołom, pracom społecznym, wypoczynkowi¹⁰. Jak pokazuje raport Centrum Badania Opinii Społecznej z 2010 roku na temat „Czasu wolnego Polaków”¹¹, aż 52% Polaków odczuwa zmniejszenie liczby godzin czasu wolnego w porównaniu z okresem sprzed pięciu lat. To poczucie posiadania przez pracowników mniejszej ilości czasu wolnego potwierdzają wyniki badań firmy Mill-

⁸ W 2011 roku firma Regus, największy na świecie twórca elastycznych miejsc pracy, przeprowadziła badania, w których wzięło udział 12 000 przedstawicieli biznesu z 85 krajów. Szerzej: *Nadgodziny stają się normą*, 23.11.2011, <http://press.regus.com/regus-pl/nadgodziny-staj-si-norm/> (dostęp: 10.02.2014).

⁹ Firma 4P research mix w dniach 12-14 czerwca 2013 roku przeprowadziła wywiady telefoniczne na próbie N=200. W badaniu udział wzięli mężczyźni w wieku 30+, legitymujący się dochodami netto na poziomie 5000+ złotych. Należy również zaznaczyć, że ankietowani to osoby bardzo dobrze wyedukowane (83% z wyższym i 16% ze średnim wykształceniem). Głównie są to przedstawiciele kadry zarządzającej (52%), właściciele firm (33%) lub osoby pracujące w tzw. „wolnych zawodach” (12%). – *Polscy mężczyźni ciągle w pracy*, [egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl), 18.07.2013, <http://www.egospodarka.pl/96873,Polscy-mezczyzni-ciagle-w-pracy,1,39,1.html> oraz *Polacy pracują dużo, ale nie efektywnie*, Informacja prasowa z 27.09.2013 (dostęp: 10.02.2014).

¹⁰ S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, 240, s. 7.

¹¹ CBOS, *Czas wolny Polaków*, BS/133/2010, Warszawa październik 2010, oprac. A. Stasik, s. 5.

wardBrown SMG/KRC przeprowadzone na zlecenie marki Żubr w 2012 roku¹². Uzyskane dane wskazują, że 29% respondentów przyznaje się, że z roku na rok ma coraz mniej wolnego czasu dla siebie.

Okazuje się również, że wielu współczesnych pracowników nawet jak ma czas wolny, czas na tę niewymuszoną aktywność pozostającą w ich dyspozycji¹³, to czuje się zbyt zmęczonych, by w pełni z tego skorzystać. Jak wynika z sondy przeprowadzonej przez portal rynekpracy.pl¹⁴, problem ten może dotyczyć aż 65% Polaków. Warto zaznaczyć, że chroniczne przemęczenie, którego jedną z przyczyn wydaje się przepracowanie, dotyka co piątego respondenta.

Z przedstawionych, wybranych wyników badań przeprowadzonych w ostatnich latach wyłania się dość pesymistyczny wniosek – zauważalna jest inwazja pracy na życie pozazawodowe, którego czas jest nieustannie skracany¹⁵. W następstwie tego dochodzi do kształtowania się pracowników bez reszty skupionych na obowiązkach zawodowych, dla których praca coraz częściej stanowi wartość autoteliczną¹⁶. Rośnie kult pracy, ponieważ bycie zajęтым jest jedną z najwyższych wartości, stanowi wyznacznik statusu i prestiżu¹⁷, a także jest świadectwem poświęcenia pracowników na rzecz zatrudniającej ich organizacji¹⁸.

Biorąc to pod uwagę, istotne wydaje się zidentyfikowanie czynników wpływających na kształtowanie równowagi pomiędzy pracą i życiem pozazawodowym. Presja na znalezienie sposobów złagodzenia konfliktu pomiędzy tymi dwoma obszarami aktywności współczesnych pracowników stanowi poważne wyzwanie stojące przed współczesnymi społeczeństwami¹⁹, firmami, ale i samymi pracownikami. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie okoliczności mających wpływ na związki i zależności między pracą i życiem poza nią.

¹² Polacy cenią swój czas wolny, raport z badań firmy MillwardBrown SMG/KRC przeprowadzonych na zlecenie marki Żubr, 2012, s. 6.

¹³ K. Migdał, *Psychologia czasu wolnego*, ALMAMER Szkoła Wyższa, Warszawa 2011, s. 32.

¹⁴ K. Sikorska, *Polacy zbyt zmęczeni na czas wolny*, egospodarka.pl, 13.08.2012, <http://www.egospodarka.pl/84127,Polacy-zbyt-zmeczeni-na-czas-wolny,1,39,1.html> (dostęp: 10.02.2014).

¹⁵ C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga praca–życie. Studium porównawcze Finlandia – Polska – Hiszpania*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2007, s. 15 i nast.

¹⁶ Szerzej na ten temat: CBOS, *Stosunek Polaków do pracy i pracowitości*, BS/38/2011, Warszawa kwiecień 2011, oprac. R. Boguszewski, s. 6.

¹⁷ A.R. Merrill, R. Merrill, *Mądre życie*, Wyd. Świat Książki, Warszawa 2004, s. 179-180.

¹⁸ D. Jemielniak, *W poszukiwaniu straconego czasu*, „Coaching” 2010, 1, s. 79.

¹⁹ Badania przeprowadzone przez OECD wskazują, że konflikt pomiędzy pracą i życiem pozazawodowym powoduje znaczące problemy dla społeczeństw. Szerzej: np. *Babies and Bosses. Reconciling work and family life. A synthesis of findings for OECD countries*, OECD Publications, Paris 2007. W artykule prowadzone rozważania zostają jednak zawężone do sfery działania firmy i jej pracowników.

Istota równowagi w życiu człowieka

Równowaga, nazywana również balansem czy homeostazą²⁰, oznacza stabilny układ przeciwstawnych sił czy wartości, które charakteryzują się samoregulacją. Odnosząc taką interpretację do życia człowieka, można stwierdzić, że jest to harmonijne funkcjonowanie jednostki umożliwiające godzenie wszystkich obszarów jej działania. A biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, sprowadza się to do godzenia przez człowieka pracy i życia pozazawodowego. Sytuacja taka wymaga, by praca nie zawłaszczała życia pozazawodowego, i odwrotnie. Nie oznacza to bynajmniej poświęcania równej części czasu na pracę i życie pozazawodowe, a raczej pewną zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego – domem, rodziną, aktywnością społeczną, prywatnymi zainteresowaniami²¹. Tym samym praca i życie pozazawodowe zaczynają być dopasowanymi do siebie elementami danej całości, stając się jednocześnie sojusznikami pozwalającymi na wypełnianie różnych zadań, funkcji i ról życiowych²².

Pogodzenie obowiązków zawodowych i pozazawodowych, ich harmonijne przeplatanie się jest niezbędne do regeneracji zużytych sił²³ oraz ważne dla dobrego samopoczucia człowieka i uzyskania satysfakcji z tego, co robi. Taki człowiek ma więcej energii, jest zdolny do podejmowania ważnych decyzji, ma więcej czasu do dyspozycji i zdrowe podejście do codziennych obowiązków²⁴. Dzięki temu, że jego życie zachowuje proporcje i żadna sfera nie dominuje, może zmniejszyć lub nawet uniknąć wielu niekorzystnych skutków, takich jak: np. kryzysy w życiu osobistym w większości wynikające z przerw w relacjach rodzinnych i przyjacielskich, utraty przyjemności i zwiększenia stresu²⁵, a także oddala popadnięcie w pracoholizm i/lub wyczerpanie zawodowe²⁶.

Jednak współczesny świat wydaje się tego nie dostrzegać. Powodem tego może być to, że „utrata równowagi nie następuje z dnia na dzień; może być powolna

²⁰ A. Dąbrówka, E. Geller, R. Turczyn, *Słownik synonimów*, Wyd. Świat Książki, Warszawa 1998, s. 123.

²¹ L. Daniels, *What Does Work–Life Balance Mean?*, www.W–LB.org.uk (dostęp: 15.08.2013).

²² *Work–Life Balance – Isn't the Point*, <http://daniels.du.edu/work-life-balance-isnt-the-point/> (dostęp: 12.02.2014).

²³ A. Czermiński, J. Trzcieniecki, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1974, s. 36.

²⁴ P. Wilson, *Idealna równowaga. Jak znaleźć czas i sposób na pełnię życia*, Wyd. Laurum, Warszawa 2012, s. 29-30.

²⁵ *Work–Life Balance...*

²⁶ Dokładniejsze ujęcie negatywnych skutków braku równowagi zawiera przykładowo: T. Buzan, *Zmiana! I co dalej?*, Wyd. Aha!, Łódź 2008, s. 198-199 lub A. Pluta, *Myślenie strategiczne o pracowniku w procesie zarządzania współczesną organizacją*, [w:] *Perspektywa strategiczna w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, red. A. Rudawska, Wyd. Westend, Szczecin 2013, s. 72-80.

i stopniowa²⁷. Dodatkowo, może wynikać z przeświadczenia, że „trzeba pokonywać innych, być od nich szybszym, lepszym, mądrzejszym”²⁸, a to prowadzi do ich dobrowolnego lub przymusowego uczestnictwa w bezsensownej gonitwie i szaleńczym pędzie pracy nazywanym „wyścigiem szczurów”. Standardem staje się działanie w tak zwanym „kieracie kapitalizmu”²⁹, w którym praca umożliwia zdobycie pieniędzy, a te zapewniają nabywanie dóbr. Dysponowanie określonymi dobrami pozwala na porównywanie siebie z innymi, a uzyskany wynik odzwierciedla materialną przewagę nad innymi ludźmi i decyduje o osiągniętej pozycji w hierarchii społecznej³⁰. Dokonana ocena siebie w porównaniu z innymi modyfikuje jednak potrzeby i oczekiwania ludzi, a to pociąga za sobą konieczność nabywania nowych dóbr. Tym samym konieczna jest dalsza intensywna praca pozwalająca na ich zakup.

W społeczeństwie opanowanym głodem zysku i owładniętym pragnieniem nabywania coraz to nowych rzeczy liczy się bowiem to, co ludzie posiadają i konsumują³¹. Nie dziwi zatem fakt, że praca staje się miernikiem wartości ludzi³². Zatrważające jest jednak to, że praca zaczyna dominować w ich życiu. Niektórzy przestają panować nad tą sytuacją, niekiedy nieświadomie pozwalają na przejście przez obowiązki zawodowe kontroli nad ich życiem, a to powoduje, że z dnia na dzień stają się zniewoleni przez pracę. Tym samym praca, będąca początkowo rozmową w służbie życia staje się działaniem, które niszczy życie³³. Aktywność zawodowa przestaje być kojarzona z zapewnieniem egzystencji, umożliwieniem spełnienia się, stając się jedynym sensem życia, a życie człowieka podporządkowuje się życiu organizacji, w której jest on zatrudniony.

Czy taki jest sens życia współczesnego człowieka? Nie wnikając w rozważania filozoficzne i psychologiczne nad tym zagadnieniem, a jedynie opierając się na badaniach CBOS z 2010 roku na temat – „Co jest ważne, co można, a czego nie wolno – normy i wartości w życiu Polaków”³⁴, można stwierdzić, że najwyższą wartością w życiu jednak nie jest praca. Owszem, jest ona istotna – zajmuje piąte miejsce w hierarchii wartości (18% wskazań). Ale ważniejsze okazuje się: szczęście rodzinne (84% wskazań), zachowanie dobrego zdrowia (74% wskazań), uczciwe życie (23% wskazań), spokój (20% wskazań). Te wyselekcjonowane wartości, na których powinny być oparte wybory dotyczące inwestowania czasu i energii,

²⁷ T. Buzan, *Zmiana!...*, s. 194.

²⁸ I. Majewska-Opiełka, *Sukces firmy*, GWP, Gdańsk 2003, s. 24.

²⁹ M. Kistowski, *Regionalny model zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska Polski a strategie rozwoju województw*, Bogucki Wyd. Naukowe, Gdańsk-Poznań 2003, s. 67-68.

³⁰ T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971.

³¹ E. Fromm, *Mieć czy być?*, Wyd. Rebis, Poznań 2011, s. 46 i 47.

³² Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wyd. WSP, Bydgoszcz 1994, s. 330.

³³ J. Tischner, *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, SIW Znak, Kraków 1992, s. 23-26.

³⁴ CBOS, *Co jest ważne, co można, a czego nie wolno – normy i wartości w życiu Polaków*, BS/99/2010, Warszawa, lipiec 2010, oprac. R. Boguszewski, s. 7.

stanowią istotny element osiągnięcia równowagi praca–życie pozazawodowe³⁵. Ukazują, że ludzie nie chcą zajmować się tylko pracą. Ich pragnienia są bardziej zróżnicowane i zapewne w jakiś sposób starają się je urzeczywistnić. Oczywiście w wielu przypadkach praca może im to ułatwiać, ale nie powinna utrudniać ich spełnienia, naruszając równowagę w życiu.

Okoliczności wpływające na relacje praca–życie pozazawodowe człowieka

Sposobów na rozwiązanie konfliktu w relacjach praca–życie pozazawodowe można poszukiwać na wielu płaszczyznach. Wydaje się jednak, że pracownicy, będący sprawcami działań zawodowych i pozazawodowych oraz organizacje rozumiane jako miejsca realizacji obowiązków zawodowych mogą mieć kluczowe znaczenie w kształtowaniu równowagi pomiędzy dwiema sferami funkcjonowania człowieka. Dlatego też istotne są kwestie:

- zdolności zarządzania sobą w czasie przez współczesnych ludzi – pracowników;
- myślenie strategiczne o pracowniku w procesie zarządzania organizacją.

Pierwsza z wyszczególnionych okoliczności dotyczy pracowników i ich decyzji związanych z dystrybucją czasu na poszczególne aktywności życiowe. Osoby potrafiące zarządzać sobą są „panami siebie”, świadomie rozporządzają sobą i swoim losem³⁶. Przejmują kontrolę nad życiem i realizowanymi czynnościami – zawodowymi i prywatnymi. Dzięki temu mogą osiągać swoje cele (są skuteczni), nie naruszając równowagi w życiu³⁷.

Filarem zarządzania sobą w czasie jest dogłębna znajomość siebie, swoich mocnych stron, możliwości, oczekiwań. Pomocne w tym jest zadanie sobie kilku pytań³⁸:

- jakie są moje mocne strony?
- w jaki sposób działam?
- jakie są moje wartości?
- gdzie jest moje miejsce?
- jakie powinny być moje zasługi?

Uzyskane odpowiedzi ukazują potencjał, jakim dysponuje każdy człowiek, co ułatwia podejmowanie racjonalnych decyzji życiowych. Następuje skupienie

³⁵ D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym: przewodnik dla specjalistów od spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 26.

³⁶ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 34-35.

³⁷ S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Wyd. Diogenes, Warszawa 2001, s. 164-200.

³⁸ P.F. Drucker, *Jak zarządzać samym sobą*, [w:] *O zarządzaniu sobą. HBR 10 tekstów światowych autorytetów*, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 15-36.

się na robieniu rzeczy ważnych, a nie na mechanicznym wykonywaniu napływających zadań i obowiązków. Ludzie potrafią wtedy oddzielić rzeczy i sprawy istotne od nieważnych i niepotrzebnych. Mają solidne podstawy do prawidłowego określania priorytetów i planowania swojego życia w oparciu o nie. Nie marnują dzięki temu czasu na zbędne czynności.

Można zatem powiedzieć, że zarządzanie sobą to również świadome wykorzystanie zasobów osobistych w najlepszy (czyli ekonomiczny i ekologiczny) sposób³⁹. Czym są zasoby osobiste? To takie właściwości człowieka, które same w sobie są cenne, albo takie stają się, ponieważ dzięki nim można osiągać ważne cele⁴⁰. Są one właściwościami, „które przyjmują określoną wielkość w każdym indywidualnym przypadku”⁴¹. Wynika to z różnic indywidualnych każdego człowieka – różnic interpersonalnych (odmienności między osobami) oraz różnic intrapersonalnych (dotyczących jednostki i jej zmienności w różnych okresach życia)⁴². Fakt ten uwidacznia istotne właściwości zasobów osobistych, a mianowicie to, że niektóre z nich nie zmniejszają się, są stałe (np. kompetencje), a inne są zmienne: zwiększają się (np. wiedza, doświadczenie) lub zmniejszają się. Wśród zasobów zmniejszających się można wyróżnić takie, które można odnawiać (np. pieniądze), ale i takie, które są nieodnawialne i wyczerpują się. Do wyczerpywania zasobów może dochodzić: przez ich używanie (np. energia życiowa, czas), ewentualnie nieużywanie (np. sprawność fizyczna, sprawność umysłowa). Niektóre zasoby osobiste mogą zmniejszać się na skutek upływu czasu (np. czas sam w sobie, wiek – młodość)⁴³.

Ludzie potrafiący zarządzać sobą umiejętnie wykorzystują posiadane zasoby osobiste, nie eksploatują ich nadmiernie w jednej sferze swojego funkcjonowania. Poszukują harmonii w życiu i świadomie dążą do realizacji celów zawodowych, ale i pozazawodowych, umiejętnie gospodarując swoim „wewnętrznym wyposażeniem”⁴⁴, które stanowi czynniki sprzyjające zdrowiu i jakości życia⁴⁵.

Należy jednak zaznaczyć, że ludzie mogą zarządzać sobą w czasie, jeżeli są świadomi swojego potencjału, ale również muszą znać zasady racjonalnego rozkładania czynności w czasie. Oznacza to, że potrafią organizować swoją pracę własną: ustalać jej cele, określać związane z nimi priorytety, delegować zadania

³⁹ R. Gut, *Działanie*, [w:] R. Gut, M. Piegowska, B. Wójcik, *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 27.

⁴⁰ S.E. Hobfoll, *Social and psychological resources and adaptation*, „Review of General Psychology” 2002, 6, 4, s. 307-324.

⁴¹ B. Kozusznik, *Zachowania człowieka...*, s. 64.

⁴² Ibidem, s. 65-65.

⁴³ Ibidem, s. 66-67.

⁴⁴ R. Gut, *Działanie*, s. 31.

⁴⁵ J. Chodkiewicz, *Zmagając się ze światem. Znaczenie zasobów osobistych*, <http://www.psychologia.net.pl/artykul.php?level=136> (dostęp: 15.01.2014).

czy wreszcie planować pracę – porządkować zajęcia i ich rozkład na przestrzeni dnia, tygodnia, miesiąca itp.⁴⁶ Okazuje się jednak, że nie wszyscy współcześni pracownicy dysponują takimi umiejętnościami. Fakt ten potwierdzają wyniki badań⁴⁷ na temat czasu pracy i czasu wolnego, które publikują różne ośrodki badawcze, wskazując na wydłużanie godzin poświęconych pracy, co w konsekwencji prowadzi do skracania czasu na realizację czynności pozazawodowych. Dodatkową confirmacją tej kwestii są badania własne autorki⁴⁸ na temat organizacji pracy współczesnych pracowników ukazujące znaczny deficyt wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania czasem. Większość uczestników przeprowadzonych badań żyje w ciągłym poczuciu braku czasu i zaburzenia równowagi pomiędzy pracą i życiem pozazawodowym. Przyczyn takiej sytuacji należy się dopatrywać w:

- popełnianiu typowych błędów w organizowaniu swoich działań – np. niezapisywaniu rozkładów czynności czy planów pracy; skupianiu się tylko na pracy i nieuwzględnianiu w harmonogramach czynności czasu przeznaczonego na wypoczynek (przerwy w pracy) czy relaks itp.;
- niepanowaniu nad złodziejami czasu – czynnościami rozpraszającymi, niepotrzebnymi, które wpływają na ogólne wydłużenie czasu realizacji zadań ważnych;
- nieznanomości narzędzi ułatwiających racjonalne gospodarowanie czasem – np. metoda SMART, zasada Pareto, matryca Eisenhowera, analiza ABC, krzywa wydajności itd.;
- braku praktycznego wykorzystania instrumentów zarządzania czasem przez osoby posiadające wiedzę na ten temat (powszechna jest postawa – wiem, ale nie stosuję);
- nieuczeniu się na własnych błędach i na błędach innych – brak wyciągania wniosków z dotychczasowych działań w zakresie organizowania pracy prowadzi do powielania nieprawidłowości i nie skłania do poszukiwania sposobów racjonalnego wykorzystania czasu.

Pocieszający w tej niekorzystnej sytuacji wydaje się tylko fakt, że zdecydowana większość uczestników badań jest świadoma konieczności posiadania umiejętności organizacji pracy i zarządzania czasem oraz deklaruje chęć jej zdobycia. Można zatem przyjąć założenie (być może zbyt optymistyczne!), że podjęcie działań mających na celu nabycie teoretycznej i praktycznej znajomości w tym zakresie przyczyni się do poprawy zarysowanej sytuacji.

⁴⁶ A. Pluta, G.P. Wójcik, *Vademecum menedżera – organizacja pracy własnej*, Economicus, Szczecin 2011.

⁴⁷ Przykładowe wyniki badań (GUS, CBOS itd.) zacytowano w początkowej części artykułu.

⁴⁸ Np. A. Pluta, *Umiejętność organizacji pracy własnej jako determinanta zapewnienia równowagi praca–życie społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 32, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 285-296.

Należy jednakże zaznaczyć, że kształtowanie pozytywnych relacji praca–życie pozazawodowe nie może być ograniczone tylko do działań wykonywanych przez ludzi. Ci ludzie są przecież pracownikami organizacji, w której dochodzi do realizacji czynności zawodowych. Organizacja jest zatem miejscem odbywania się pracy i z tego punktu widzenia oczywiste staje się, że jej sposób funkcjonowania może wywierać wpływ na czynności związane z wypełnianiem obowiązków zawodowych przez pracowników. A skoro tak, to organizacja musi być włączona w działania mające na celu zapewnienie równowagi praca–życie pozazawodowe. Dlatego też drugą kwestią wymagającą rozważenia jest myślenie strategiczne o pracowniku w procesie zarządzania organizacją.

Bez strategicznego podejścia do sprawy personelu organizacja nie będzie wdrażać działań operacyjnych w tym zakresie. Strategia bowiem stanowi podstawę, na której organizacja opiera swoje funkcjonowanie, ponieważ jest wytyczną do określania działań operacyjnych ustanawiających przebieg zachodzących zdarzeń. Jest „centralną osią, wokół której obracają się wszystkie pozostałe główne działania organizacji (...) jest wyznacznikiem jej powodzenia lub niepowodzenia w dłuższym okresie”⁴⁹.

Okazuje się, że duży wpływ na kształt strategii ma punkt widzenia, z jakiego kierownictwo przedstawia i określa cele organizacji oraz podchodzi do opracowywania założeń strategicznych, które w przyszłości zamierza realizować. Analiza decyzji strategicznych podejmowanych przez kierownictwo organizacji pozwala wyróżnić dwa kontrastowe sposoby postrzegania organizacji jako⁵⁰:

- podmiotu gospodarczego nakierowanego na osiągnięcie zysków;
- instytucji społecznej skoncentrowanej na zaspokajaniu rozmaitych potrzeb zatrudnionych pracowników.

Wyszczególnione podejścia do organizacji mogą przejawiać się w różnym natężeniu w procesach opracowywania strategii w różnych organizacjach (rys. 1).

W organizacjach można spotkać myślenie strategiczne typu A, które nie faworyzuje jednego sposobu postrzegania organizacji, ale uwzględnia jej dwuwymiarową naturę – podmiotu gospodarczego i instytucji społecznej. Oznacza to, że w procesie podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji istotny jest zysk oraz pracownicy, którzy go wypracowują. Ważne są osiągnięte wyniki ekonomiczne, ale traktuje się je jako sprawdzian wartości organizacji, racji bytu podejmowanych działań oraz realizowanych decyzji biznesowych⁵¹. Natomiast zatrudnieni mogą liczyć na to, że będą postrzegani nie tylko jako pracownicy, ale

⁴⁹ J.A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 97.

⁵⁰ R.A. Eisentat, M. Beer, N. Foote, T. Fredberg, F. Norrgren, *Bezkompromisowy lider*, „Harvard Business Review Polska” 2008, 65-66, s. 131 i nast.

⁵¹ Na takie podejście do zysku wskazywał P.F. Drucker. Zob. P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. Czytelnik. Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 51.

Postrzeżenie organizacji
jako instytucji społecznej

silne	C	A
słabe	D	B

słabe

silne

Postrzeżenie organizacji
jako podmiotu gospodarczego

Rys. 1. Typy myślenia strategicznego wynikające ze sposobu postrzeżenia organizacji
Źródło: opracowanie własne

również jako ludzie, którzy mają swoje potrzeby związane z pracą oraz takie, które są istotne w ich życiu osobistym. Organizacje takie nie lekceważą ukrytej, niepisanej umowy, jaką zawierają z każdym pracownikiem – kontraktu dotyczącego wymiany o charakterze ekonomicznym i społecznym, który ukazuje oczekiwania i wzajemne zobowiązania obu stron⁵². Najogólniej sprowadza się to do tego, że organizacja oczekuje od pracownika pracy i przynależności organizacyjnej, natomiast pracownik liczy na pieniądze i szacunek⁵³. Realizacja tych zobowiązań zapobiega kwestionowaniu kontraktu i wynikającym z tego negatywnym skutkom (np. obniżenie zaufania i satysfakcji z pracy, odejścia pracowników z organizacji), które odczuwają pracownicy, ale i organizacja⁵⁴.

Zatrważający wydaje się fakt, że wiele współczesnych organizacji prowadzi swoją działalność, wykorzystując myślenie strategiczne typu B – silnie skoncentrowane na byciu podmiotem gospodarczym, niedostrzegające drugiego wymiaru organizacji – instytucji społecznej. Organizacja taka realizuje tak zwaną mechanistyczną koncepcję, stając się narzędziem dominacji⁵⁵ wspierającym partykularne cele wybranych grup interesu, głównie właścicieli, akcjonariuszy i deprecjonującym ludzkie aspekty swojego funkcjonowania. W praktyce takie podejście przyczynia się do powstania skłonności do wyceny każdej aktywności ludzkiej i zamieniania jej w towar⁵⁶, ponieważ liczy się tylko rentowność, zysk czy dywidendy dla akcjo-

⁵² Zob. K. Adamska, *Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego*, „Psychologia Społeczna” 2011, 3, s. 267-283; A. Rogozińska-Pawelczyk, *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, 3-4, s. 61-75.

⁵³ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 12.

⁵⁴ Ibidem, s. 13.

⁵⁵ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 32-378.

⁵⁶ R. Aitkenhead, *Świat na sprzedaż*, „Forum” 2012, 27, s. 26.

nariuszy. Wyniki ekonomiczne są stawiane wyżej niż ludzie je wypracowujący. Skutkuje to przedmiotowym podejściem do zatrudnionych oraz spraw z nim związanych, co prowadzi do nadmiernej eksploatacji kadry oraz ogólnego braku zainteresowania personelem⁵⁷. Pracownicy niejednokrotnie stają się niewolnikami organizacji⁵⁸ – instrumentami do osiągnięcia zysków. Organizacja zapomina, że zatrudnieni to istoty ludzkie, a te, jeśli nie są odpowiednio motywowane, nie pracują wydajnie, a to niekorzystnie wpływa na osiągnięte wyniki ekonomiczne.

Zdarzają się również organizacje, których myślenie strategiczne przyjmuje typ C – jest silnie ukierunkowane na zaspokajanie rozmaitych potrzeb społecznych, na przykład: potrzeby zatrudnienia, bezpieczeństwa socjalnego, satysfakcji pracowników, zadowolenia klientów czy potrzeb kulturalnych i estetycznych, ochrony środowiska naturalnego itp. Bycie podmiotem gospodarczym i osiągnięcie zysków pełni rolę drugoplanową, a nawet jest poza kręgiem zainteresowań. Na taki punkt widzenia mogą sobie pozwolić jedynie organizacje non-profit (organizacje pozarządowe, fundacje, stowarzyszenia, komitety społeczne itp.). Bez zysków pozwalających na podejmowanie działań inwestycyjnych, dzięki którym można przetrwać i rozwijać się w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu, organizacja gospodarcza nie przetrwa.

Typ D myślenia strategicznego jest charakterystyczny dla organizacji wykazującej jednocześnie brak zainteresowania byciem podmiotem gospodarczym i instytucją społeczną. Są to organizacje o słabej świadomości swoich celów, których funkcjonowanie jest uzależnione od przypadkowych zdarzeń. Takie postępowanie skazuje je na porażkę i szybki upadek.

Przyjmowany przez organizację typ myślenia strategicznego nie jest obojętny dla kształtowania relacji praca–życie pozazawodowe współczesnych pracowników. Może ułatwiać osiągnięcie równowagi w życiu i sprzyjać realizacji celów zawodowych oraz osobistych (typ A). Może również skutecznie to utrudniać, a nawet uniemożliwiać.

Organizacje myślące strategicznie o pracownikach i niedeprecjonujące ich znaczenia w osiągniętych wynikach ekonomicznych są skłonne podejmować działania operacyjne służące pozytywnym relacjom w układzie praca–życie pozazawodowe zatrudnionych. Poprzez odpowiednie dopasowanie i zintegrowanie celów ekonomicznych i społecznych mogą stwarzać warunki do osiągnięcia własnych celów organizacyjnych oraz sprawiają, że oczekiwania pracowników mają realną szansę spełnienia. Organizacja chętniej wdraża inicjatywy związane z promowaniem koncepcji godzenia życia zawodowego i osobistego pracowników, umacnia

⁵⁷ 32,56% kierowników twierdzi, że pracownik jako jednostka nie jest ważny – A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 88.

⁵⁸ A. Pluta, *Myślenie strategiczne...*, s. 72.

poczucie wartości pracowników, dba o kulturę pracy i atmosferę w zespole pracowniczym, obiektywnie i realnie określa zadania do realizacji i terminy ich wykonania, wprowadza elastyczne formy organizacji czasu pracy, troszczy się o wszechstronny rozwój personelu itp.⁵⁹

Dualizm w myśleniu strategicznym organizacji zapewnia jej pracownikom możliwość wykorzystania ich predyspozycji do zarządzania samym sobą. Bez wątplenia przyczynia się to do lepszego rozdysponowania ich czasu na pracę i czynności pozazawodowe.

Zakończenie

Ze względu na interdyscyplinarność problemu równowagi między sferą pracy i sferą poza nią, szczegółowa identyfikacja uwarunkowań relacji praca–życie pozazawodowe jest przedsięwzięciem niezwykle złożonym. Owa złożoność wymaga zarówno rozwijania wiedzy i umiejętności współczesnych pracowników w zakresie zarządzania sobą w czasie, jak i projektowania i wdrażania do systemów zarządzania organizacjami mechanizmów umożliwiających kształtowanie równowagi w życiu ich pracowników. Nakłada to jednocześnie obowiązek na różnego rodzaju instytucje edukacyjne uświadomienia ludziom wagi i znaczenia konieczności godzenia różnych sfer ich funkcjonowania. Dopiero na bazie tej świadomości możliwe staje się podejmowanie inicjatyw własnych przez pracowników, jak i działań realizowanych w ramach organizacji, których celem jest zapewnienie symbiozy sfery zawodowej i prywatnej zatrudnionych.

Bibliografia

- Adamska K., *Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego*, „Psychologia Społeczna” 2011, 3.
- Aitkenhead R., *Świat na sprzedaż*, „Forum” 2012, 27.
- Babies and Bosses. Reconciling work and family life. A synthesis of findings for OECD countries*, OECD Publications, Paris 2007.
- Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2010, 240.
- Buzan T., *Zmiana! I co dalej?*, Wyd. Aha!, Łódź 2008.
- CBOS, *Co jest ważne, co można, a czego nie wolno – normy i wartości w życiu Polaków*, BS/99/2010, Warszawa, lipiec 2010, opracował: R. Boguszewski.

⁵⁹ A. Pluta, *Problemy i możliwości godzenia zawodowego i prywatnego życia współczesnego człowieka*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, 2(15), marzec-kwiecień, s. 84 i nast.

- CBOS, *Czas wolny Polaków*, BS/133/2010, Warszawa, październik 2010, opracował: A. Stasik.
- CBOS, *Stosunek Polaków do pracy i pracowitości*, BS/38/2011, Warszawa, kwiecień 2011, opracował: R. Boguszewski.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym: przewodnik dla specjalistów od spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Wyd. Diogenes, Warszawa 2001.
- Dąbrówka A., Geller E., Turczyn R., *Słownik synonimów*, Wyd. Świat Książki, Warszawa 1998.
- Drucker P.F., *Jak zarządzać samym sobą*, [w:] *O zarządzaniu sobą. HBR 10 tekstów światowych autorytetów*, ICAN Institute, Warszawa 2012.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wyd. Czytelnik. Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
- Dyer W.W., *Żyć w równowadze. 9 zasad harmonii*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa 2008.
- Eisentat R.A., Beer M., Foote N., Fredberg T., Norrgren F., *Bezkompromisowy lider*, „Harvard Business Review Polska” 2008, 65-66.
- Frankowska J., *Pracowity jak Polak*, „Newsweek” 2011, 8.
- Fromm E., *Mieć czy być?*, Wyd. Rebis, Poznań 2011.
- Gut R., *Działanie*, [w:] R. Gut, M. Piegowska, B. Wójcik, *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008.
- Hobfoll S.E., *Social and psychological resources and adaptation*, „Review of General Psychology” 2002, 6(4).
- Jemielniak D., *W poszukiwaniu straconego czasu*, „Coaching” 2010, 1.
- Kistowski M., *Regionalny model zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska Polski a strategię rozwoju województw*, Bogucki Wyd. Naukowe, Gdańsk-Poznań 2003.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, Warszawa 23.12.2013.
- Kwartalna informacja o rynku pracy*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, Warszawa 29.11.2013.
- Majewska-Opiełka I., *Sukces firmy*, GWP, Gdańsk 2003.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wyd. PWN, Warszawa 2000.
- Merrill A.R., Merrill R., *Mądre życie*, Wyd. Świat Książki, Warszawa 2004.
- Migdał K., *Psychologia czasu wolnego*, ALMAMER Szkoła Wyższa, Warszawa 2011.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.
- Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Wyd. Helion, Gliwice 2009.
- Pluta A., *Myślenie strategiczne o pracowniku w procesie zarządzania współczesną organizacją*, [w:] *Perspektywa strategiczna w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, red. A. Rudawska, Wyd. Westend, Szczecin 2013.
- Pluta A., *Problemy i możliwości godzenia zawodowego i prywatnego życia współczesnego człowieka*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, 2(15), marzec-kwiecień.

- Pluta A., *Umiejętność organizacji pracy własnej jako determinanta zapewnienia równowagi praca–życie społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 32, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
- Pluta A., Wójcik G.P., *Vademecum menedżera – organizacja pracy własnej*, Economicus, Szczecin 2011.
- Polacy cenią swój czas wolny*, raport z badań firmy MillwardBrown SMG/KRC przeprowadzonych na zlecenie marki Żubr, 2012.
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2007.
- Rogozińska-Pawelczyk A., *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, 3-4.
- Sadowska-Snarska C. (red.), *Równowaga praca–życie. Studium porównawcze Finlandia – Polska – Hiszpania*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.
- Stoner J.A., Wankel Ch., *Kierowanie*, Wyd. PWE, Warszawa 1997.
- Tischner J., *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, SIW Znak, Kraków 1992.
- Veblen T., *Teoria klasy próżniaczej*, Wyd. PWN, Warszawa 1971.
- Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, Wyd. WSP, Bydgoszcz 1994.
- Wilson P., *Idealna równowaga. Jak znaleźć czas i sposób na pełnię życia*, Wyd. Laurum, Warszawa 2012.
- Żołnierczyk-Zreda D., *Długi czas pracy a zdrowie psychiczne i jakość życia – przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2009, 7-8.

Netografia

- Chodkiewicz J., *Zmagając się ze światem. Znaczenie zasobów osobistych*, <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=136>.
- Daniels L., *What Does Work–Life Balance Mean?*, www.W-LB.org.uk.
- Nadgodziny stają się normą*, 23.11.2011, <http://press.regus.com/regus-pl/nadgodziny-staj-si-norm/>.
- Patterson J., *Suzanne’s Diary for Nicholas*, Warner Books, New York 2002, http://www.jamespatterson.com/books_suzannesDiaryForNicholas.php?suzannesDiaryForNicholasPt=3#excerpts.
- Polscy mężczyźni ciągle w pracy*, [egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl) z dnia 18.07.2013r., <http://www.egospodarka.pl/96873,Polscy-mezczyzni-ciagle-w-pracy,1,39,1.html>.
- Polacy pracują dużo, ale nie efektywnie*, Informacja prasowa z dnia 27.09.2013.
- Sikorska K., *Polacy zbyt zmęczeni na czas wolny*, [egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl) z dn. 13.08.2012, <http://www.egospodarka.pl/84127,Polacy-zbyt-zmeczeni-na-czas-wolny,1,39,1.html>.
- Work–Life Balance – Isn’t the Point*, <http://daniels.du.edu/work-life-balance-isnt-the-point/>.

Conditions for creating work life relations of contemporary employees

Summary

The aim of this study is to discuss the circumstances that shape positive work–life relations. The starting point for the article is a noticeable dominance

Uwarunkowania kształtowania relacji praca–życie pozazawodowe...

of work over other life functions of contemporary employees. This allowed to outline the essence of a human life and to draw conclusion that the key factors for creating positive work–life balance are: the employees' ability of self-management within time limits and strategic thinking about employees in the process of managing an organization.

PIOTR BOHDZIEWICZ

Uniwersytet Łódzki, Łódź

Problemy równowagi praca–życie jako trudne doświadczenie realizatorów nowych wzorców kariery zawodowej

Słowa kluczowe: kariery zawodowe, generacje pracownicze X i Y, psychologiczny kontrakt zatrudnienia, zatrudnialność wewnętrzna i zewnętrzna, nowe wzorce karier zawodowych, wymogi zaangażowania organizacyjnego, równowaga praca–życie

Key words: occupational careers, X and Y generations of employees, psychological employment contract, internal and external employability, new models of occupational careers, demands of organisational involvement, work–life balance

Wprowadzenie

Współczesne realia aktywności zawodowej znajdują się w odniesieniu do wielu jednostek oraz całych grup społecznych w narastającej nierównowadze wobec sfery życia pozazawodowego. Ów brak zbalansowania tych obu istotnych sfer życia obecnie nie tylko się upowszechnia, ale także, jak stwierdza S. Borkowska¹, drastycznie pogłębia. Obraz ten staje się bardziej czytelny i oczywisty, gdy każdą ze stron tego swoistego równania, tzn. zarówno obszar „praca zawodowa”, jak i obszar „życie pozazawodowe”, umieści się w poszerzonych ramach definicyjnych. I tak, w ramach tego pierwszego obszaru trzeba sytuować zarówno problemy wynikające bezpośrednio z wykonywania przez jednostkę przydzielonych jej zadań zawodowych, z konieczności podporządkowania się wymogom formal-

¹ S. Borkowska, *Programy praca–życie. Czy to się oplaca organizacjom*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, 2.

nej dyscypliny, z wieloaspektowego uczestnictwa organizacyjnego, z kulturowej charakterystyki wewnątrzorganizacyjnego środowiska pracy, jak i problemy wynikające z realizowania przez jednostkę kariery zawodowej, coraz częściej będącej wszak ewenementem znacznie wykraczającym poza ramy wyznaczone organizacją, w której jest ona aktualnie zatrudniona. Także i obszar „życie pozazawodowe” zawiera w sobie wielość aspektów, z których część ma wymiar indywidualny, jak osobisty system uznawanych wartości, predyspozycje osobowościowe, preferowane obszary samorealizacji, aspiracje społeczne i konsumpcyjne, troska o stan zdrowia i zaspokojenie potrzeb rekreacyjnych organizmu, pozostałe zaś mają wymiar społeczny, jak uczestnictwo w strukturach rodzinnych i partnerskich, zaangażowanie w życie towarzyskie, aktywność społeczna itp.

Jak trafnie zauważa S. Borkowska, obecnie mnożą się kategorie osób intensywnie doświadczających stanu nierównowagi na linii praca–życie. Jedną z nich są przedstawiciele młodych generacji pracowników realizujących kariery zawodowe oparte na paradygmacie wynikającym z realiów silnie konkurencyjnego rynku pracy oraz z powszechnie obserwowanego załamania się tradycyjnego, relacyjnego kontraktu zatrudnienia. Ich aktywność zawodowa przebiega zatem równocześnie niejako na dwóch płaszczyznach: pierwsza z nich to rynek pracy z imperatywem samodzielnego po nim nawigowania, co w istocie sprowadza się do konieczności indywidualnego budowania walorów ciągle odnawianej osobistej atrakcyjności rynkowej (tzw. zatrudnialności) jako podstawy kariery zawodowej, druga natomiast to okres zatrudnienia w konkretnej organizacji i wykonywanie tam w warunkach określonych wymagań dyscyplinarno-merytorycznych przydzielonych jednostce zadań zawodowych, przy czym sytuacja taka stanowi swego rodzaju krócej bądź dłużej trwający epizod w strukturze indywidualnej trajektorii karierowej. Sytuacja jednostek funkcjonujących w takich warunkach jest więc szczególnie: muszą one bowiem permanentnie odnajdywać się niejako „na krawędzi przecinania się” obu wymienionych płaszczyzn, odbierając czynniki zakłócające równowagę praca–życie równocześnie z wielu kierunków. Ponadto, oczywiście, wiele dysfunktorów znajduje się także w obrębie pozazawodowego funkcjonowania jednostek, częstokroć bowiem, pomijając inne kwestie, są to osoby znajdujące się w fazie zakładania własnej rodziny, budujące podwaliny jej rozwoju bądź zmagające się z trudnymi problemami charakterystycznymi dla pierwszych faz życia rodzinnego.

Nowe wzorce karier zawodowych (ich charakterystyka będzie przedstawiona dalej) powinny niejako ze swej istoty otwierać przed ich realizatorami poszerzone możliwości elastycznego kształtowania własnego życia zawodowego, a tym samym stany równowagi praca–życie powinny być osiągnane przez nich znacznie łatwiej niż w warunkach stanowiących przez wzorce tradycyjne. Realia jednak nader często daleko odbiegają od takiej, jak się okazuje, dość utopijnej

wizji². Znaczenie zagadnień związanych z potrzebą integrowania indywidualnej aktywności karierowej z prywatno-rodzinnymi aspektami życia jest przy tym często marginalizowane zarówno w badaniach, jak i w dotyczącej tych kwestii refleksji teoretycznej³.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie najważniejszych czynników przyczyniających się do zakłócania równowagi praca–życie najmłodszych generacji pracowniczych (ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki pracowników wiedzy), realizujących swoje kariery zawodowe w realiach współczesnego wysoce konkurencyjnego rynku pracy.

Realizacja nowych wzorców kariery zawodowej jako dysfunktor równowagi praca–życie

Zasadniczym czynnikiem generującym współcześnie zmiany w zakresie realizowanych wzorców karier zawodowych są intensyfikujące się procesy konkurencji rynkowej, które skłaniają organizacje do elastycznego regulowania stanu i struktury zasobów ludzkich zgodnie z pulsowaniem koniunktury gospodarczej. Obecnie zdecydowanie odchodzą w przeszłość (w istocie rzeczy niemal już odeszły) tradycyjne wzorce kariery zawodowej, których istotną charakterystyką było długofalowe zatrudnienie w jednej organizacji bądź w niewielkiej ich liczbie. Kształtowały się one na bazie tzw. relacyjnego psychologicznego kontraktu zatrudnienia, polegającego na swoistej wymianie między obu stronami stosunku pracy: pracownik przyjmował postawę lojalności wobec organizacji i gotowości angażowania się w realizowanie jej oczekiwań i interesów, pracodawca natomiast oferował mu bezpieczeństwo stałego zatrudnienia, utożsamiane zwykle z perspektywą tworzoną przez zawarcie umowy na czas nieokreślony wraz z możliwością realizowania kariery wewnątrzorganizacyjnej. Pracodawca był głównym podmiotem decydującym o kształcie i dynamice jej rozwoju. Oferował pracownikowi ścieżkę kariery zawodowej na ogół wraz z instrumentarium umożliwiającym przemieszczanie się po niej. Gratyfikacje uzyskiwane przez pracownika były raczej stabilne i zależały przede wszystkim od faktu członkostwa w organizacji, a dopiero w dalszej kolejności od indywidualnych bądź zespołowych efektów pracy. W takich

² D. Varshney, *Boundaryless Careers to Career Entrepreneurship: Redefining Career in 21st Century*, „Journal of Business Management & Social Sciences Research” 2013, 2, 4; N. Yang, *Personal and Professional Careers*, [w:] *Expanding the Boundaries of Work–Family Research. A Vision for the Future*, red. S. Poelmans, J. Greenhaus, M. Las Heras Maestro, Palgrave Macmillan, New York 2013.

³ *Career Management and Work–Life Integration (An interview with B. Harrington and D.T. Hall)*, Sloan Work and Family Research Network, The Network News. A Work–Family News Publications 2007, 9(12).

warunkach biografie karierowe jednostek charakteryzowały się w swoim głównym zarysie znacznym podobieństwem struktury fazowej: wybór zawodu jako decyzja całościowa – edukacja zawodowa wyposażająca jednostkę w kwalifikacje zachowujące swoją wartość przez cały okres jej aktywności zawodowej – praca zawodowa z zatrudnieniem z reguły pełnoetatowym na czas nieokreślony u tego samego pracodawcy – przejście na emeryturę. Sytuacja zatem charakteryzowała się klarownością i przewidywalnością oraz niosła z sobą komfort bezpiecznego zatrudnienia.

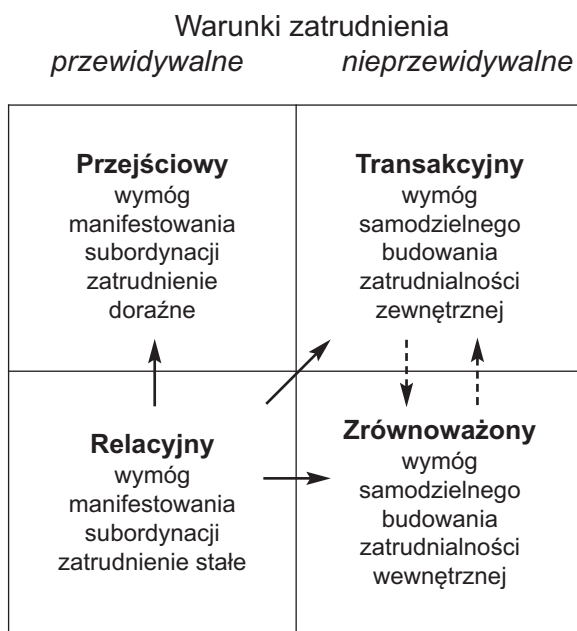
Pod presją wymogów konkurencyjności, jakim sprostać muszą współczesne organizacje, kontrakt zatrudnienia typu relacyjnego podlega od przełomu wieków na skalę masową głębokiemu i trwałemu załamaniu, i we współczesnych warunkach gospodarowania nie jest on już możliwy do dotrzymania. Obecnie kształtują się nowe logiki kontraktowe (ich przedstawiona niżej typologia oparta jest na koncepcji D.M. Rousseau⁴), przy czym zmiany w tym zakresie przebiegają wyraźnie w trzech kierunkach (rys. 1):

- w stronę kontraktu zrównoważonego, uzależniającego trwanie i kontynuację sytuacji zatrudnienia pracownika od posiadanych i systematycznie rozwijanych przez niego walorów kompetencyjnych potrzebnych organizacji (tzw. zatrudnialność wewnętrzna, którą pracownik musi ustawicznie umacniać i potwierdzać), przy czym gratyfikacje uzyskiwane przez pracownika zależą od efektów jego pracy, a dość często także od posiadanego przezeń indywidualnego kapitału kompetencji;
- w stronę kontraktu przejściowego niegwarantowanego, którego istota sprowadza się do oferowania przez pracodawcę zatrudnienia o czasie trwania zależnym od koniunktury rynkowej oraz sytuacji ekonomicznej organizacji (zatrudnienie jednak bez perspektywy długofalowej) w zamian za zaangażowanie pracownika w wykonawstwo zadań, z reguły w warunkach niskiej gratyfikacji i bez szerszych możliwości realizowania kariery zawodowej wewnątrz organizacji; kontrakt przejściowy niegwarantowany stanowi dość częste realia funkcjonowania pracowniczego w ramach tzw. rynku pracodawcy, charakteryzującego się przewagą podaży pracy nad popytem na nią;
- w stronę kontraktu transakcyjnego, polegającego na wymianie relatywnie krótkookresowego zaangażowania pracownika w realizowanie celów organizacji (co najczęściej sprowadza się do wykonawstwa wyspecjalizowanych i wymagających wysokich kompetencji zadań) na możliwość budowania osobistej zatrudnialności, głównie poprzez zdobywanie prorozwojowych

⁴ D.M. Rousseau, *Psychological Contract Inventory. Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Penn 2000.

doświadczeń zawodowych oraz poprzez inwestycje szkoleniowe ze strony pracodawcy.

W warunkach polskiego rynku pracy sytuacją najczęściej spotykaną jest prawdopodobnie zatrudnienie oparte na kontrakcie przejściowym niegwarantowanym. Sytuacja tak zatrudnionych pracowników charakteryzuje się tymczasowością. Podejmują oni pracę w danej organizacji (jeżeli w ogóle udaje im się ją znaleźć) w warunkach braku innych możliwości. Zasadniczym motywatorem ich działań jest posiadanie miejsca pracy oraz chęć jego ocalenia, czemu jednak towarzyszy zarazem intensywne poczucie jego niestabilności. Wielu pracowników znajduje się poza orbitą szkoleń związanych z podwyższaniem kompetencji zawodowych. Pogorszenie się sytuacji ekonomicznej firmy oznacza z reguły zwalnianie pracowników i ich powrót na wtórny rynek pracy z takimi jego cechami, jak trudność uzyskania kolejnego zatrudnienia oraz niski poziom wynagrodzeń. Taka niestabilność silnie przekłada się na funkcjonowanie pozazawodowe pracownika oraz na jego sytuację rodzinną, zwłaszcza że pracodawca na ogół nie stosuje żadnych rozwiązań, które mogłyby przyczynić się do budowania równowagi praca–życie.



Rys. 1. Współczesne przekształcenia psychologicznego kontraktu zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.M. Rousseau, *Psychological Contract Inventory. Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Penn 2000

Nowe wzorce karier zawodowych kształtują się na fundamencie kontraktu zrównoważonego (kariera wewnątrzorganizacyjna warunkowa) oraz przede wszystkim, kontraktu transakcyjnego (kariera „bez granic”, charakteryzująca się częstymi tranzycjami jednostki do innych organizacji, do innych form zatrudnienia, a także do innych specjalności zawodowych, a niekiedy także do innych zawodów)⁵. Ich cechą charakterystyczną jest to, że w obu przypadkach następuje zdecydowane przesunięcie odpowiedzialności za kształt i przebieg kariery zawodowej z organizacji na osobę jej realizatora. Musi on być teraz kimś w rodzaju menedżera swojej własnej kariery, podejmować związane z nią decyzje na własną rękę i na własną odpowiedzialność, dbać o osobistą atrakcyjność na zawodowym rynku pracy bądź w zatrudniającej go organizacji. Ogólną zasadę realizowania nowych wzorców kariery zawodowej można zatem określić mianem paradygmatu przedsiębiorczego (w przeciwieństwie do paradygmatu biurokratycznego, który był zasadą realizowania karier tradycyjnych, opartych na relacyjnym kontrakcie zatrudnienia)⁶. W takich warunkach poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia i stabilizacji zawodowej realizator kariery może uzyskiwać jedynie poprzez budowanie osobistej zatrudnialności (*employability*), czyli zdatności do bycia zatrudnionym (raczej z gratyfikacjami na poziomie ocenianym przez niego jako przynajmniej dostatecznie satysfakcjonujący) w realiach konkurencyjnego rynku pracy. Jednostka o wysokich walorach zatrudnialności jest w stanie utrzymać swoje aktualne zatrudnienie lub uzyskać nowe po fazie bezrobocia bądź w rezultacie aktywnego planowania własnej kariery⁷. Zatrudnialność z kolei uwarunkowana jest wieloczynnikowo, jednak jako jej zasadniczy wyznacznik można przyjąć poziom zawodowych i okołozawodowych kompetencji jednostki. Ponieważ jednak kompetencje, a przynajmniej znaczna ich część, „starzeją się” ze względów techniczno-merytorycznych bądź tracą swoją wartość z powodu malejącego zapotrzebowania na nie ze strony podmiotów gospodarczych, toteż zatrudnialność danej osoby znajduje się permanentnie w stanie równowagi chwiejnej (*equilibrium*). Wymaga ona ze strony jednostki ciągłego aktualizowania poprzez systematyczne dokonywanie inwestycji w rozwój osobistego portfela kompetencji. Są to jedne z najważniejszych decyzji, które musi ona podejmować w ramach przedsiębiorczego paradygmatu realizacyjnego kariery zawodowej pod rygiem marginalizacji na rynku pracy, a w dalszej konsekwencji utraty szans na dalsze zatrudnienie.

⁵ P. Bohdziewicz, *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 154 i nast.

⁶ P. Bohdziewicz, *Autodefinicje tożsamościowe pracowników wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 142.

⁷ I. Raemdonck, *Self-directedness in learning and career process. A study in lower-qualified employees in Flanders*, Universiteit Gent 2006, s. 216.

Na szczególną uwagę zasługują tzw. kariery bez granic (*boundaryless careers*). Odnotowując proces przekształcania się hierarchicznych karier tradycyjnych w kariery bez granic, badacze stwierdzali, że istotnymi wyróżnikami tych ostatnich jest „nawigowanie” jednostek między organizacjami oraz rynkowe weryfikowanie wartości kapitału kompetencyjnego jednostek i czynionych przez nie różnych wyborów karierowych⁸, inni podkreślali nieprzewidywalność przebiegu takich karier oraz narastające na tym tle poczucie niepewności ich realizatorów połączone z koniecznością elastycznego działania, co generuje wysoki poziom stresu⁹, a także zauważali zanikanie czytelnych rozgraniczeń między obszarem aktywności zawodowej a sferą życia osobistego i rodzinnego u jednostek realizujących takie wzory karier zawodowych¹⁰.

Istotnym wyzwaniem, wobec którego stają współcześni pracownicy, zwłaszcza pracownicy wiedzy, bezpośrednio wynikającym z przedsiębiorczego paradygmatu realizacyjnego kariery zawodowej, jest konieczność permanentnego dokonywania inwestycji w rozwój i aktualizowanie osobistej zatrudnialności. W praktycznym działaniu sprowadza się to do podejmowania przez jednostkę aktywności związanej ze zdobywaniem nowych kompetencji zawodowych bądź modernizowaniem już posiadanych (budowaniem indywidualnego kapitału kariery jako zakumulowanego portfela kompetencji), co w istocie odzwierciedla postulat uczenia się przez cały okres życia zawodowego¹¹. W sytuacji wielu pracowników trajektoria kariery zawodowej przebiega w istocie w ramach konkurencyjnego rynku pracy, zaś jej struktura coraz częściej przypomina swego rodzaju patchwork, w którym czasami daje się dostrzec pewien porządek, czasami jednak stanowi zszycie dość przypadkowych fragmentów. Elementy patchworkowe w przedstawionej metaforze to sekwencje kariery zawodowej realizowanej przez jednostkę w ramach poszczególnych organizacji, mające w takiej optyce charakter różnie trwających w czasie incydentów. Fakt ten niesie z sobą zatem jeszcze jedno wyzwanie, któremu stara się sprostać realizator współczesnej kariery: powinien on mianowicie zabiegać nie tylko o poziom osobistej zatrudnialności wewnętrznej (dbałość zarówno o uzyskiwanie wysoko notowanych w danej organizacji wyników pracy, jak i o rozwój jej dedykowanych kompetencji), ale także o poziom swojej zatrudnialności zewnętrznej

⁸ M. Crocitto, *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, „Academy of Management Review” 1998, 23, 1.

⁹ S.M. Littleton, M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The future of boundaryless career*, [w:] *The Future of Career*, red. A. Collin, R.A. Young, Cambridge University Press, Cambridge 2000.

¹⁰ M.B. Arthur, *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behaviour” 1994, 15, 4.

¹¹ P. Bohdziewicz, *Korporacyjni nomadzi w przestrzeni międzyorganizacyjnej*, [w:] *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych. Nowe role pracowników i menedżerów wiedzy*, red. Z. Antczak, Wyd. Difin, Warszawa 2013.

(dbałość o rozwijanie kompetencji transferowalnych, cenionych na zewnętrznym rynku pracy). Co istotne, oba ukierunkowania rozwoju kompetencji muszą być realizowane przez jednostkę równolegle.

Organizacyjne dysfunktory równowagi praca–życie

Wiele czynników powodujących stan niebalansowania obszaru pracy zawodowej i życia osobistego i rodzinnego młodych pracowników realizujących wzorce kariery oparte na paradygmacie przedsiębiorczym sytuuje się także w ramach organizacji, w których znajdują oni aktualnie zatrudnienie (epizod „organizacyjny” w szerszej strukturze kariery zawodowej). Czynniki te przybierają postać imperatywów, jakie organizacje formułują wobec swoich pracowników. W najogólniejszy sposób można je podzielić na (rys. 2):

- wymogi zaangażowania ekstensywnego, sprowadzające się do wymuszania na pracownikach (w mniej lub bardziej zawołowanej formie) wydłużonego czasu pracy z ekwiwalentem płacowym lub bez takiej gratyfikacji; czasami może to przyjmować postać uwarunkowanego kulturowo quasi-dobrowolnego pozostawania w miejscu pracy poza jej formalnym czasem;
- wymogi zaangażowania intensywnego, polegające na wymuszaniu na pracownikach zintensyfikowanego wysiłku wkładanego w realizację zadań, na konstruowaniu warunków pracy z silnie odczuwaną ostrą presją czasu, na zwiększaniu liczby zadań do wykonania w danym czasie, na ustalaniu „wysrubowanych” norm określających indywidualne efekty pracy itp.; takie ukształtowanie wymogów stawianych pracownikom określa się jako przeciążenie roli;
- wymogi zaangażowania identyfikacyjnego, odnoszące się do zachowań będących uzewnętrznieniem postawy pracownika wykazującego wysoką lojalność wobec organizacji i silnie się z nią utożsamiającego, a przejawiające się w takich zachowaniach, jak presentizm (niekorzystanie ze zwolnień lekarskich), rozstrzyganie pojawiających się dylematów na linii praca–sprawy osobiste i rodzinne konsekwentnie na korzyść organizacji, a wreszcie inwestowanie własnego czasu i wysiłku w rozwój osobistych kompetencji zawodowych ukierunkowanych bez reszty według potrzeb i priorytetów organizacji.

Przedstawione kategorie wymogów organizacyjnych stawianych przed pracownikami mogą charakteryzować się różnym natężeniem. Poziom standardowy w tym zakresie dobrze odpowiada naturalnym warunkom niezbędnym dla efektywnego realizowania zadań, a po części stanowi pochodną reguły racjonalnej dyscypliny pracy i porządku organizacyjnego. Takie podejście otwiera przestrzeń kooperowania między organizacją i pracownikami, tworząc optymalne warunki

Poziom wymagań organizacyjnych	standard (adekwatność zadaniowa)	umiarkowanie ponad standard	znacznie ponad standard
wymóg zaangażowania ekstensywnego			➔
wymóg zaangażowania intensywnego			➔
wymóg zaangażowania identyfikacyjnego			➔
	<i>Strefa kooperowania z pracownikiem</i>	<i>Strefa eksploataowania pracownika</i>	<i>Strefa zawłaszczania pracownika</i>
	możliwość efektywnego budowania równowagi praca–życie	trudności w efektywnym budowaniu równowagi praca–życie	brak możliwości efektywnego budowania równowagi praca–życie

Rys. 2. Poziomy wymagań organizacyjnych a możliwości budowania równowagi praca–życie

Źródło: opracowanie własne

dla budowania programów równowagi praca–życie odpowiadających zarówno interesom organizacyjnym, jak i potrzebom pracowniczym. Jednakże poziom wymogów, jakie organizacja formułuje pod adresem swoich pracowników, może wychodzić ponad ramy zakreślone standardem. Jeśli przekroczenie to jest umiarkowane (bliższe zdefiniowanie specyfikujące ten poziom wymagałoby jednak pogłębionych analiz i nie będzie tutaj rozwijane), wówczas w organizacji jaskrawo występują sytuacje i zjawiska wskazujące na eksploatację pracowników (dość częste i obejmujące różne grupy pracownicze wydłużanie czasu pracy, stany wyraźnego przeciążenia ról organizacyjnych, częsty presentizm, szkolenia w zasadzie całkowicie podporządkowane potrzebom organizacji, a w relacjach zarządczych przedmiotowe traktowanie pracowników). Całokształt takich zjawisk oznacza po prostu dehumanizację pracy oraz dehumanizację organizacji¹². Eksploatatorskie podejście do zasobów ludzkich jest charakterystyczną cechą taktyki, która ma wspomagać realizację strategicznych celów biznesowych organizacji. W takich warunkach proces kształtowania równowagi praca–życie (jeśli w organizacji w ogóle podejmowana jest taka idea) napotyka na rozliczne bariery i niechęci,

¹² E. Jędrzych, *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*, PWN, Warszawa 2013, s. 35 i nast.

a jeżeli dochodzi do konstruowania programów w tym zakresie, to są one zaledwie cząstkowe i charakteryzują się obniżoną efektywnością. Wreszcie, gdy w organizacji ma miejsce takie formułowanie wymogów wobec zatrudnionych, które w stopniu znacznym i rażąco nieracjonalnym przekracza poziom standardu adekwatnego do obiektywnej specyfiki zadaniowej, może dochodzić do sytuacji „zawłaszczania” i swoistego zniewolenia pracowników. Stan taki D. Arnott określa mianem kultu korporacyjnego¹³. Zwykle obok powszechnego i znacznego wydłużania czasu pracy i częstego przeciążania ról organizacyjnych silnie formułowane są także wymogi identyfikacyjne. Pracownik ma w pełni utożsamiać się z organizacją, być jej częścią pozbawioną innych, pozaorganizacyjnych relacji, i stawiać znak absolutnej równości między jej sukcesem i swoim osobistym powodzeniem, a ideologia organizacji ma być tożsama z jego systemem wartości. Priorytetowym obszarem aktywności życiowej pracownika ma być praca zawodowa i uczestnictwo organizacyjne, natomiast wszystkie pozostałe sfery życia (rodzina, szersze społeczności) powinny sytuować się na odległym planie ważności. Bywa przy tym i tak, że organizacje kultowe deklarują gotowość działania na rzecz równowagi praca–życie swoich pracowników albo nawet i podejmują jakieś działania w tym zakresie, ale mają one najczęściej charakter pozorowany, bowiem równocześnie uruchamiane są silne zachęty, by pracownicy koncentrowali całe swoje życie w ramach firmy, albo też inicjowane są projekty wymuszające znaczne wydłużanie czasu pracy, presenteizm oraz intensyfikację zaangażowania, czego w istocie nie można nazwać inaczej jak hipokryzją korporacyjną¹⁴. Tak więc duże nasilenie kultowości organizacyjnej stanowi istotne zagrożenie dla życia prywatnego pracowników.

S. Seurat¹⁵ określał organizacje godzące w różny sposób w podmiotową kondycję pracownika mianem tworców antropofagicznych, podkreślając, że prowadzą one do degradacji osobowościowo-kompetencyjnej jednostki. W takim rozumieniu antropofagia jest wyróżnikiem tych organizacji, w których jako charakterystyczne pojawiają się przedstawione wyżej sytuacje nasilonego eksploatowania pracowników bądź ich zawłaszczania i podporządkowywania bez reszty organizacyjnej kulturze. W rezultacie utrudniają one bądź zgoła uniemożliwiają pracownikom budowanie równowagi praca–życie.

Badanie przeprowadzone w 2010 roku przez Eurofound pokazało, że około 27% pracowników w UE funkcjonowało w warunkach wydłużonego czasu pracy,

¹³ Cyt. za: T. Ochowski, W. Grzywacz, *Kult korporacyjny – zwyrodnienie relacji między firmą a pracownikami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, 2.

¹⁴ A. Kosenda, P. Kukuła, *Próba zniewolenia pracowników w sektach korporacyjnych*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, 288.

¹⁵ S. Suerat, *La coevolution creatice: Une nouvelle alliance entre l'homme et l'entreprise*, Rivages, Les Echos 1987.

zaś w odniesieniu do krajów Europy Środkowo-Wschodniej wskaźnik ten wyniósł około 30%¹⁶. Inne badanie ujawniło, że aż około 60% zatrudnionych w 27 krajach członkowskich UE pracowało pod ostrą presją czasu i konieczności realizowania zadań w bardzo szybkim tempie¹⁷. Zestawienie obu tych danych, zbieranych wszak niemal równocześnie, dowodzi, że wymogi intensywnego zaangażowania, formułowane przez organizacje pod adresem zatrudnionych w nich pracowników, są we współczesnych realiach pracy znacznie powszechniejsze niż wymogi o charakterze ekstensywnym. Prawdopodobnie też dla znacznego odsetka pracowników oba te rodzaje wymogów występują równocześnie, co wywiera jeszcze bardziej nasilony destruktywny wpływ na funkcjonowanie pozazawodowe tych osób. Sygnalizowana wyżej prawidłowość znajduje potwierdzenie także w wynikach badania polskich pracowników. Na nadmierne przeciążenia obowiązkami zawodowymi w miejscu pracy wskazało bowiem aż 69% pracowników polskich przedsiębiorstw (w sondażu przeprowadzonym przez portal Praca.pl na zbiorowości 914 osób pod koniec 2013 r.), przy czym aż 37% stwierdziło, że wykonują na swoim stanowisku pracy zadania, które w „normalnych” warunkach obciążeniowych powinny być rozdzielone pomiędzy dwa stanowiska¹⁸.

Reasumując, na podstawie przedstawionych wyżej danych (mimo ich wycinkowości) można sformułować wysoce prawdopodobny wniosek, że większość współczesnych pracowników funkcjonuje w warunkach nasilonej eksploatacji ze strony zatrudniających ich organizacji, co przekłada się na zasadnicze bariery w efektywnym budowaniu stanu równowagi między obszarem aktywności zawodowej i pozazawodowej.

Koszty realizowania kariery zawodowej opartej na paradygmacie przedsiębiorczym

Młodzi pracownicy realizujący kariery zawodowe oparte na paradygmacie przedsiębiorczym (są to w istocie przedstawiciele tzw. generacji Y oraz młodszych kohort generacji X)¹⁹ doznają w sferze kondycji swojego życia pozazawodowego różnych reperkusji funkcjonowania zarówno w realiach wysoce konkurencyjnego

¹⁶ *Życie rodzinne i praca*, Drugie Europejskie Badanie Jakości Życia, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Eurofound, Luxemburg 2010.

¹⁷ *Working Longer Requires Better Learning*, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Eurofound, Luxemburg 2011.

¹⁸ Praca.pl, 2013.

¹⁹ N. Hess, D.M. Jepsen, *Career stage and generational differences in psychological contracts*, „Career Development International” 2009, 14, 3; J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania...*

rynku pracy, jak i w realiach organizacji zorientowanych eksploatorsko wobec swoich zasobów ludzkich.

Jak można pokrótce scharakteryzować owe skutki? Pewien ich obraz (choć z pewnością niepełny) można nakreślić, analizując dane uzyskane w ogólnopolskim badaniu zrealizowanym wśród polskich specjalistów IT realizujących wzory kariery zawodowej oparte na paradygmacie przedsiębiorczym (badania ankietowe oraz wywiady fokusowe); choć badania były prowadzone już dość dawno (2006 r.), to jednak ich wyniki prawdopodobnie dość dobrze odzwierciedlają występujące także obecnie prawidłowości²⁰ (opisywane wynikami tego badania zjawiska współcześnie najprawdopodobniej rysują się jeszcze ostrzej z uwagi na znaczący wzrost konkurencji na rynku pracy).

Większość badanych specjalistów IT funkcjonowała w okresie badania w organizacjach o charakterze wyraźnie eksploatorskim, a niektórzy także w korporacjach typu kultowego. Charakterystyczne dla ich sytuacji pracy były przeciążenia ról organizacyjnych, niekiedy bardzo wysokie (spiętrzenia zadań, krótkie terminy ich realizacji, ostre presje czasu). Taki stan rzeczy znajdował szybkie przełożenie na ich życie pozazawodowe. Licznie występowały wśród nich zachowania zorientowane na autoeksploatację własnego organizmu jako sposób na sprostanie przeciążeniom roli. Najczęściej deklarowanym przez specjalistów IT bezpośrednim kosztem uczestnictwa w takich organizacjach oraz realizowania kariery zawodowej według paradygmatu przedsiębiorczego było redukowanie czasu przeznaczanego na elementarną regenerację organizmu w cyklu okołodobowym (sen) oraz w cyklu okołorocznym (korzystanie z urlopów wypoczynkowych), przy czym częściej zachowania takie występowały wśród specjalistów znajdujących się we wczesnych i środkowych fazach swoich karier zawodowych. Inną płaszczyzną życia prywatnego badanych specjalistów, w ramach której zaangażowanie w pracę zawodową oraz kształtowanie profesjonalnej kariery często wymuszało daleko idące wyrzeczenia, okazał się obszar indywidualnej samorealizacji pozazawodowej. Ograniczenia, a nawet zupełne redukcje dotyczyły zatem różnego rodzaju osobistych i niezwiązanych z wykonywanym zawodem zainteresowań i *hobbies* respondentów.

Realia konkurencyjnego rynku pracy oraz samozarządzania przez jednostkę własną karierą zawodową generują podstawowy imperatyw, który krótko można streścić w hasło: bądź permanentnie elastyczny. Bez wysokiej dozy wewnętrznej elastyczności nie jest możliwe adaptowanie się jednostki do szybko zmieniających się warunków działania oraz dostrzeganie i wykorzystywanie pojawiających się nowych możliwości i okazji karierowych. Badani specjaliści IT wskazywali niejednokrotnie na trudności w stałym podtrzymywaniu u siebie takiej wewnętrznej

²⁰ P. Bohdziewicz, *Kariery zawodowe...*, s. 322 i nast.

dyspozycji i na pewien rodzaj „zmęczenia” bądź „wypalenia”, jaki w dłuższej perspektywie ona z sobą niesie. Warto w tym miejscu przytoczyć interesujące spostrzeżenie amerykańskiego socjologa R. Senneta²¹, że trwale utrzymujące się nastawienie pracownika na bycie permanentnie elastycznym może prowadzić do deformowania się niektórych wymiarów jego osobowości. Proces ten z kolei może skutkować ukształtowaniem się skłonności do przedmiotowego traktowania innych ludzi oraz trudnościami w nawiązywaniu głębszych relacji interpersonalnych (jako uboczny skutek stosowanej w życiu zawodowym perspektywy „nic na długo”).

Innym rodzajem imperatywu związanego z osiągnięciem sukcesu we współczesnej karierze zawodowej jest ciągłe inwestowanie przez jej realizatora w poziom własnej zatrudnialności (wewnętrznej, ale przede wszystkim zewnętrznej). W praktyce oznacza to podporządkowanie się postulatowi uczenia się (nabywania bądź modernizowania kompetencji profesjonalnych) przez całe życie zawodowe. Jest to istotny warunek, by jednostka mogła poprawiać, umacniać bądź utrzymywać zajmowaną przez siebie pozycję na zawodowym rynku pracy. Rozwój kompetencji poprzez uczestnictwo w różnych formach edukacyjnych i szkoleniowych nieodłącznie jednak odbywa się z inwestowaniem przez jednostkę własnego wysiłku i czasu, a częstokroć także, jak wykazały to badania, jej własnych środków finansowych. Znaczna część działań rozwojowych była lokowana (z konieczności bądź z wyboru jednostki) w obszarze czasu tradycyjnie określanym jako wolny lub osobisty. Konieczność podejmowania permanentnej aktywności rozwojowej była przy tym oceniana przez badanych specjalistów IT nie tylko w kategoriach dużego wyzwania samorealizacyjnego, ale nierzadko także jako istotna dla nich dolegliwość (stawiano np. w trakcie wywiadów fokusowych problem, przez ile lat i do jakiego wieku metrykalnego można na tyle efektywnie i szybko się uczyć, by pozostać konkurencyjnym na zawodowym rynku pracy). Sytuację, której musi sprostać pracownik XXI wieku, określa się wręcz mianem swoistej „tyranii rozwoju”²².

W rezultacie dość typowego dla badanej grupy specjalistów IT przeciążenia zadaniowego (generowanego wieloźródłowo: zarówno przez organizację, dla których pracują, jak i częstokroć przez nich samych, zależnie od formy zatrudnienia i specyfiki realizowanego modelu kariery zawodowej), a także na skutek konieczności permanentnego aktualizowania osobistej zatrudnialności poprzez inwestowanie zasobów własnego czasu i energii w rozwijanie kompetencji profesjonalnych, dochodziło w ich sytuacji do nasilonej inwazji dziedziny aktywności zawodowo-karierowej na inne, prywatno-rodzinne sfery życia, a w rezultacie do swoistego

²¹ R. Sennet, *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA, Warszawa 2006.

²² K. Januszkiewicz, *Praca jako istotny obszar kształtowania jakości życia*, [w:] *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, red. W. Błaszczyk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 79.

„zlewania się” obu tych obszarów bez czytelnych linii rozgraniczających. Możliwość korzystania w każdych warunkach z technologii cyfrowych znacząco ułatwia ten proces. Taki stan rzeczy okazywał się w świetle relacji respondentów dość typowy dla badanej grupy specjalistów IT.

Czy i w jakim stopniu przedstawione w niniejszym artykule kwestie równowagi praca–życie, charakterystyczne dla grupy zawodowej specjalistów IT, można odczytywać w szerszej perspektywie interpretacyjnej, odnosząc formułowane diagnozy i wnioski do kategorii pracowników wiedzy w ogóle? Wiele przesłanek wskazuje, że – przynajmniej w zasadniczym zarysie – jest tak istotnie. Jednak bardziej precyzyjna odpowiedź na powyższe pytanie wymagałaby przeprowadzenia szerszych badań porównawczych.

Zakończenie

Młode generacje pracowników, przymuszane z jednej strony realiami współczesnego rynku pracy do realizowania karier zawodowych opartych na paradygmacie przedsiębiorczym, z drugiej zaś skłaniane do funkcjonowania w organizacjach je zatrudniających w warunkach znacznego eksploatorskiego przeciążenia ról pracowniczych, znajdują się często, jak wynika to z danych przedstawionych w niniejszym artykule, w trudnych sytuacjach deficytu równowagi między obszarem aktywności karierowo-zawodowej a różnymi płaszczyznami życia pozazawodowego. Stan taki w perspektywie długofalowej, jeżeli nie jest łagodzony działaniami zorientowanymi na choćby fragmentaryczne budowanie takiej równowagi, prowadzi w pierwszej fazie do narastającego zmęczenia i obniżenia efektywności pracy, w dalszych zaś fazach do wypalenia zawodowego.

Bliższy ogląd działań związanych z realizacją kariery zawodowej, podejmowanych przez większość przedstawicieli wspomnianych generacji, pozwala na zwięzłe określenie tej aktywności terminem „walka”. Można tutaj wyróżnić niezwykle energochłonną i w istocie wyniszczającą aktywność karierową typu ofensywnego, ukierunkowaną na zdobycie najatrakcyjniejszych pozycji i stanowisk poprzez ostrą rywalizację z innymi jednostkami (tzw. „wyścig szczurów”), oraz aktywność typu defensywnego, polegającą na obronie przed zmarginalizowaniem zawodowym (co w wielu przypadkach wymaga również bardzo wysokich nakładów energetycznych ze strony jednostki). Oba wymienione typy aktywności mogą prowadzić (i często prowadzą) do różnych form zaburzenia, a nawet destrukcji życia osobistego i rodzinnego ich realizatorów. Oprócz wymienionych wyżej można także spotkać inne typy aktywności karierowych (a raczej typy swoistych postaw w tym zakresie), których istotę oddaje termin „wycofanie się”. Kryją się tu różne sytuacje będące konsekwencją już to niesprostania przez daną osobę

licznym presjom związanym z realizowaniem aktywności karierowej „walczącej”, już to efektem rozstrzygnięć decyzyjnych podjętych przez jednostkę w celu odzyskania elementarnej spójności między wyznawanym systemem wartości a realiami życia. I tak, można wskazać na wariant kariery zawodowej sytuującej się na marginesie rynku pracy, ale akceptowanej przez jednostkę (często jest to tzw. wtórny obszar rynku pracy, z dużą niepewnością zatrudnienia i z dalece pomniejszonymi gratyfikacjami): w wielu przypadkach jednak tutaj właśnie, mimo charakterystycznych dla tego rynku rozlicznych niedogodności, jednostka odnajduje większe niż dotychczas możliwości budowania równowagi praca–życie. Wśród opcji „wycofania się” można ponadto wskazać na inne jeszcze, bardzo radykalne rozwiązanie, mianowicie eskapizm. Decyzje eskapistyczne polegają na porzuceniu przez jednostkę dotychczasowej kariery zawodowej (w tym osiągniętych stanowisk, czasami wysokich, wraz z przypisanymi do nich gratyfikacjami) i podjęciu innej działalności, czasami diametralnie różniącej się od poprzedniej. Różne bywa umotywowanie takich decyzji: niektóre z nich są następstwem wypalenia zawodowego, inne natomiast są wynikiem poszukiwania przez jednostkę wewnętrznej zgodności między sferą cenionych wartości a realnym kształtem własnego życia, w tym głęboko odmienionego życia zawodowego. I dopiero w tak uformowanej nowej sytuacji możliwe jest osiągnięcie równowagi praca–życie.

Współcześnie, przede wszystkim w odniesieniu do wyłaniających się struktur gospodarki opartej na wiedzy, coraz częściej eksponuje się problem tzw. wojny o talenty²³. Organizacje działające w tym segmencie, chcąc konkurować na rynku w oparciu o innowacyjny produkt bądź usługę, starają się pozyskiwać na zewnętrznych rynkach pracy, a następnie efektywnie zaangażować w realizację organizacyjnych celów utalentowane, kreatywne jednostki (specjalistów wysokiej klasy). Oferta takiego zatrudnienia ma szansę spotkać się z zainteresowaniem „talentów” wówczas, gdy dostrzegą one kryjące się za nią atrakcyjne możliwości rozwoju swoich kompetencji profesjonalnych. Jednak również znaczącym motywarem skłaniającym ich do podjęcia takiej oferty mogą być proponowane przez organizację programy sprzyjające budowaniu równowagi praca–życie.

Bibliografia

- Arthur M.B., *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behaviour” 1994, 15, 4.
Beechler S., Woodward I.C., *The global „war for talent”*, „Journal of International Management” 2009, 15.

²³ E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The war for talent*, Harvard Business School Press 2001; S. Beechler, I.C. Woodward, *The global „war for talent”*, „Journal of International Management” 2009, 15.

- Bohdziewicz P., *Autodefinicje tożsamościowe pracowników wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Bohdziewicz P., *Korporacyjni nomadzi w przestrzeni międzyorganizacyjnej*, [w:] *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych. Nowe role pracowników i menedżerów wiedzy*, red. Z. Antczak, Wyd. Difin, Warszawa 2013.
- Borkowska S., *Programy praca–życie. Czy to się opłaca organizacjom?* „Organizacja i Kierowanie” 2011, 2.
- Career Management and Work–Life Integration (An interview with B. Harrington and D.T. Hall)*, Sloan Work and Family Research Network, The Network News. A Work – Family News Publications, 2007, 9(12).
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Cooper C.L., Marshall J., *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*, [w:] *Stres w pracy*, red. C.L. Cooper, R. Payne, PWN, Warszawa 1987.
- Crocitto M., *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, „Academy of Management Review” 1998, 23, 1.
- Hess N., Jepsen D.M., *Career stage and generational differences in psychological contracts*, “Career Development International” 2009, 14, 3.
- Januszkiewicz K., *Praca jako istotny obszar kształtowania jakości życia*, [w:] *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, W. Błaszczuk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Jędrzych E., *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*, PWN, Warszawa 2013.
- Kosenda A., Kukuła P., *Próba zniewolenia pracowników w sektach korporacyjnych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2013, 288.
- Littleton S.M., Arthur M.B., Rousseau D.M., *The future of boundaryless career*, [w:] *The Future of Career*, red. A. Collin, R.A. Young, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Ochinowski T., Grzywacz W., *Kult korporacyjny – zwyrodnienie relacji między firmą a pracownikami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, 2.
- Raemdonck I., *Self-directedness in learning and career process. A study in lower-qualified employees in Flanders*, Universiteit Gent 2006.
- Rousseau D.M., *Psychological Contract Inventory. Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Penn 2000.
- Sennet R., *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA, Warszawa 2006.

- Suerat S., *La coevolution createice: Une nouvelle alliance entre l'homme et l'entreprise*, Rivages, Les Echos 1987.
- Varshney D., *Boundaryless Careers to Career Entrepreneurship: Redefining Career in 21st Century*, „Journal of Business Management & Social Sciences Research” 2013, 2, 4.
- Yang N., *Personal and Professional Careers*, [w:] *Expanding the Boundaries of Work–Family Research. A Vision for the Future*, red. S. Poelmans, J. Greenhaus, M. Las Heras Maestro Palgrave, Macmillan, New York 2013.
- Working Longer Requires Better Learning*, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Eurofound, Luxemburg 2011.
- Życie rodzinne i praca*, Drugie Europejskie Badanie Jakości Życia, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Eurofound, Luxemburg 2010.

Problems in work–life balance as a difficult experience of people pursuing new models of occupational career

Summary

The number of people affected by lack of balance between work life and personal and family life is growing these days. This particularly applies to younger generations of workers (X, Y), which are placed under the pressure of (1) factors arising from the necessity to pursue modern models of occupational career that require personal care about one's competitiveness on the labour market, and (2) factors generated by the organisations that employ them, as employers frequently tend to make their employees work hard and in many cases almost completely „appropriate” them (organisational cult). All this causes that the creation of conditions conducive to work/life balance is particularly difficult these days.

ANNA GÓRALEWSKA-SŁOŃSKA
Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra

Wybrane zagrożenia psychospołeczne determinujące brak równowagi pomiędzy życiem pozazawodowym a pracą

Słowa kluczowe: nierównowaga praca–życie pozazawodowe, zagrożenia psychospołeczne, środowisko pracy
Key words: work–life imbalance, psychosocial risks, work environment

Człowiek nigdy nie jest świadom
wszystkich konsekwencji swych czynów...
Jose Saramago, *Kamienna trawa*

Wprowadzenie

Badania nad równowagą pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym stanowią obiekt zainteresowania specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, psychologów, socjologów oraz pedagogów pracy i trwają już od połowy XIX wieku. Równowaga pomiędzy pracą zawodową a życiem pozazawodowym ma miejsce „wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego, w szczególności zaś czasu wypoczynku człowieka i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się kosztem jej”¹. Problem ten staje się tym istotniejszy, im bardziej istotna staje się sama praca we współczesnym świecie. Zdaniem A. Pluty: „praca przestaje być środkiem do zaspokojenia oczekiwań człowieka, coraz częściej stanowi sens jego

¹ S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, [w:] *Problemy kształtowania równowagi praca–życie w organizacjach*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 240, red. P. Bohdziewicz, Łódź 2010, s. 8.

życia, a czasami jest nawet jego jedyną treścią”². Jeśli w społeczeństwie będzie zgoda na takie postrzeganie pracy, stanie się ona jedynym i niebezpiecznym wyznacznikiem wartości człowieka – posiadanie pracy lub jej brak, wysokość otrzymywanego wynagrodzenia i inne gratyfikacje, np. prestiż wykonywanego zawodu, będą decydowały o tym, jak społeczeństwo postrzega człowieka oraz jak człowiek postrzega sam siebie, a to w sytuacji, gdy człowiek za wszelką cenę poprzez pracę będzie kreował własny wizerunek, doprowadzić może do szeregu patologii zarówno w samej pracy, jak i poza nią.

Studia nad równowagą nabierają znaczenia przede wszystkim na skutek odkrycia, jak negatywne skutki dla jednostki, społeczeństwa oraz organizacji mają konsekwencje braku wspomnianej równowagi. Na zaburzenia równowagi wywiera wpływ bardzo wiele czynników, leżących zarówno po stronie jednostki wykonującej pracę, jak i charakteru i miejsca pracy, a także rodzaju organizacji i panującej w niej kultury organizacyjnej oraz współpracowników i przełożonych, jak również dominujących w społeczeństwie kultury i etosu pracy. Do czynników, których znaczenia nie można bagatelizować, należą: poziom bezrobocia, poziom zamożności społeczeństwa, wysokość wynagrodzenia i stan gospodarki. Zdaniem S. Borkowskiej przyczyny naruszania równowagi to przede wszystkim: „postępująca globalizacja i rozwój high-tech, zwłaszcza technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej, zmiana struktur organizacyjnych i zatrudnienia oraz treści pracy, form zatrudnienia i organizacji pracy”³. Początkowo rozważania nad brakiem równowagi zogniskowane były wokół konfliktu pomiędzy pracą a rodziną, jednakże w miarę pogłębiania wiedzy w tym obszarze badacze zauważyli, że na równowagę pomiędzy pracą a życiem rodzinnym wpływają także takie sfery funkcjonowania pozazawodowego człowieka, jak zdrowie i możliwość dysponowania czasem wolnym przeznaczonym na rekreację⁴. Eksploratorzy tematu koncentrują się na poszukiwaniu czynników, które w znaczący sposób mogą zwiększać ryzyko konfliktu, do czynników tych zaliczając: pełnienie ról zawodowych, rodzinnych i stres z tym związany, poziom zaangażowania w rolę, brak wsparcia społecznego, charakterystyka osobowości, miejsca pracy, rodziny i cechy demograficzne⁵.

² A. Pluta, *Umiejętność organizacji pracy własnej jako determinanta zapewnienia równowagi praca–życie społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Spółczesność informacyjna – stan i perspektywy rozwoju*, red. M. Woźniak, C. Haless, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 32, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 285.

³ S. Borkowska, *Równowaga między pracą...*, s. 12.

⁴ Por. <http://msutoday.msu.edu/news/2013/wanted-a-life-outside-the-workplace/>, 21.02.2013 (dostęp: 12.12.2013).

⁵ Por. http://www.badaniahr.pl/rownowaga_miedzy_zyciem_prywatnym_a_praca_work_life_balance (dostęp: 14.12.2013).

Mnogość czynników decydujących o równowadze pomiędzy życiem a pracą powoduje trudności w jednoznacznym wyborze tych najistotniejszych, jednakże gdy kierujemy się pytaniem: *Pracujesz aby żyć, czy żyjesz aby pracować?* – wybór staje się nieznacznie prostszy, gdyż pozwala na systematyzację czynników na determinanty leżące, po pierwsze, po stronie jednostki, po drugie, poza nią, do których należą: wyznaczniki po stronie organizacji oraz po stronie sytuacji społecznej i gospodarczej, czyli otoczenia organizacyjnego. Systematyzacja może wydawać się jednakże nienaturalna i wymuszona, bo czynniki zawsze występują we wzajemnych układach. Jako przykład powiązań pomiędzy nimi można przedstawić oddziaływanie zagrożeń psychospołecznych na jednostkę w organizacji. Badania nad zagrożeniami psychospołecznymi i ich wpływem na jakość, sposób, satysfakcję z pracy oraz zdrowie pracowników i tym samym na życie człowieka rozpoczęły się już w latach 50. XX wieku.

Wybrane zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy

Definicja pojęcia „zagrożenie” mówi o tym, że jest „to stan psychiczny lub prawny w którym jednostka nie ma poczucia pewności, oparcia (...), sytuacja niebezpieczna dla życia i zdrowia”⁶. Zagrożenia zaburzają jedną z podstawowych potrzeb człowieka, jaką jest potrzeba bezpieczeństwa. Utrata poczucia bezpieczeństwa może wiązać się z każdym obszarem działalności czy życia człowieka. Około jednej trzeciej, czasem więcej, dobowej egzystencji człowieka związane jest z wykonywaniem przez człowieka pracy, toteż zagrożenia wiążące się z miejscem pracy mogą mieć istotny wpływ na życie człowieka w każdej jego sferze. Pozycje literatury z zakresu zarządzania, psychologii i ergonomii prezentują klasyfikacje, które pozwalają na usystematyzowanie zagrożeń w środowisku pracy. Podział najbardziej podstawowy obejmuje dwa rodzaje zagrożeń: zagrożenia związane z warunkami wykonywania pracy (w tym fizyczne, chemiczne, biologiczne, biochemiczne, radiologiczne, ergonomiczne), a także zagrożenia psychospołeczne, związane bardziej ze sposobem i rodzajem oraz charakterem wykonywanej pracy. Międzynarodowa Organizacja Pracy precyzuje zagrożenia psychospołeczne, odnosząc się do interakcji pomiędzy treścią pracy, organizacją i zarządzaniem procesem pracy, jak również pozostałych okoliczności pracy oraz kwalifikacji i potrzeb pracowników⁷. Zagrożenia psychospołeczne rozumiane bywają także jako „aspekty organizacji i zarządzania w pracy, wraz z ich kontekstem społecz-

⁶ B. Dunaj (red.), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996, s. 1313.

⁷ Por. *Zagrożenia psychospołeczne i ich wpływ na zdrowie*, Wyd. Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa 2013, s. 9; http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44428/8/9788393608102_pol.pdf.

nym i środowiskowym, które potencjalnie mogą powodować szkody psychiczne, społeczne lub fizyczne”⁸. Kluczowym czynnikiem uprawniającym do zaliczenia konkretnego zagrożenia do zagrożeń psychospołecznych jest jego psychofizjologiczny charakter oddziaływania na jednostkę – poprzez stres. W literaturze przedmiotu zagrożenia psychospołeczne utożsamiane bywają głównie z przyczynami stresu zawodowego. Podanie skończonej i jedynie słusznej liczby stresorów zawodowych i ich rodzajów jest absolutnie niemożliwe ze względu na naturę zjawiska stresu, które ma charakter wyjątkowo indywidualny i warunkowany zarówno czynnikami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi, wynikającymi np. z charakteru i typu osobowości oraz aktualnego nastawienia psychicznego czy nastroju. Jednakże na podstawie studiów literatury i wyników badań można spróbować pogrupować stresory zawodowe w różnorodne zbiory.

Zdaniem S. Tokarskiego do najistotniejszych przyczyn stresu należą⁹: (1) przyczyny fizyczne – np. hałas lub cisza, zmęczenie fizyczne, późne godziny pracy oraz temperatura i wilgotność powietrza; (2) ilość pracy – np. przeciążenie pracą lub niedociążenie pracą; (3) istota pracy – np. działania w nowych i nieznanych sytuacjach, które mogą zwiększać poczucie osobistego zagrożenia, niepewność, początkowy brak możliwości ustalenia własnego tempa pracy; (4) lęk przed wolnością – np. trudności w podejmowaniu odpowiedzialnych działań, które nie są wyznaczane ramami przepisów i zasad; (5) brak kolejnych wyzwań do pokonania – ten typ stresora może dotyczyć przede wszystkim osób, które awansowały i osiągnęły sukces zawodowy.

H. Walter proponuje pogrupować czynniki wywołujące stres w miejscu pracy w cztery grupy¹⁰: (1) obciążenia organizacyjne – np. stopień trudności pracy, tempo pracy, zakres pracy; (2) obciążenia społeczne – np. praca w grupie, praca samodzielna (izolacja), mobbing; (3) obciążenia fizyczne – np. oświetlenie, hałas, obciążenie mięśni; (4) obciążenia psychiczne – np. niepewność miejsca pracy, brak szacunku, brak uznania, presja konkurencji, niejasne i sprzeczne zasady.

Kategorie stresorów zawodowych M. Frese dzieli także na cztery grupy¹¹: (1) czynniki związane z pracą – np. za mało pracy, za dużo pracy, sprzeczne wymagania, praca pozbawiona sensu, nieoczekiwane zakłócenia, sprzeczne cele; (2) czynniki związane ze środowiskiem – np. brak wyposażenia, zepsuty sprzęt, hałas, niska lub wysoka temperatura; (3) czynniki społeczne – np. konflikty ze współpracownikami, konflikty z przełożonymi, zbyt mało kontaktów, nieko-

⁸ A. Potocka, *Co wiemy o psychospołecznych zagrożeniach w środowisku pracy?* Cz. I. *Rozważania teoretyczne*, „Medycyna Pracy” 2010, 61(3), s. 343.

⁹ Por. S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 124-127.

¹⁰ Por. S. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007, s. 12.

¹¹ Por. *ibidem*, s. 45, 46.

rzystna atmosfera w miejscu pracy; (4) czynniki inne – np. niskie perspektywy awansu, brak możliwości rozwoju, niskie wynagrodzenie.

S. Przytuła przyczyny stresu w pracy podzieliła na dwa duże zbiory¹²: (I) czynniki wewnątrzorganizacyjne, do których należą: (a) czynniki fizyczne: hałas, oświetlenie, temperatura, wilgotność powietrza, ergonomia miejsca pracy, (b) indywidualne czynniki związane z pracą: presja podejmowania decyzji, działanie w warunkach niepełnej informacji, przeciążenie pracą jakościowe i ilościowe, ponoszenie odpowiedzialności, brak perspektyw rozwoju, czynniki decydujące o rozwoju kariery zawodowej, (c) grupowe czynniki związane z pracą: brak spójności grupy, konflikty wewnętrzne, niezdolność do podporządkowania się, złe relacje z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami, zakłócenia w procesie komunikowania, rola pełniona w organizacji, (d) czynniki organizacyjne: zły klimat organizacyjny, wadliwy system kontroli miejsca pracy, rozbudowane struktury organizacyjne i ich zmiany; (II) czynniki zewnątrzorganizacyjne, do których należą: problemy osobiste, uwarunkowania o charakterze makroekonomicznym, praca w organizacjach wirtualnych, konkurencyjność, bezrobocie, trudności z adaptacją do wielokulturowości, brak umiejętności społecznych niezbędnych do pracy w zespole.

J. Strelau proponuje, aby wyróżnić stres organizacyjny, który wiąże się z poczuciem wieloznaczności roli i poczuciem konfliktu roli, gdy takie czynniki (związane z pracą), „jak struktura organizacyjna, klimat organizacyjny, wymagania zadań, oczekiwania roli czy normy grupowe wchodzą niekorzystnie w interakcję z cechami osobowości pracownika, wywołując odbiegające od normalnego poziomu zmiany fizjologiczne, poznawcze i behawioralne”¹³.

Jak można zauważyć, powyższe kategoryzacje i powstałe w ich wyniku zbiory są mniej lub bardziej rozbudowane, ale zbieżne ze względu na zawartą w kategoriach czy grupach treść – podsumowując zatem, można z nich utworzyć trzy główne grupy czynników stresogennych w miejscu pracy: stresory fizyczne – związane ze środowiskiem pracy i ze sposobem jej wykonywania, stresory psychiczne – wynikające z cech osobowościowych, nastawienia i wcześniejszych doświadczeń zawodowych i życiowych jednostki oraz stresory społeczne, które są wynikiem niewłaściwie ukształtowanych relacji międzyludzkich w miejscu pracy.

Kształtowanie miejsca pracy jako środowiska w jak największym stopniu wolnego od zagrożeń psychospołecznych wymaga od kierujących przyjrzenia się, na które zagrożenia rzeczywiście mogą wywierać nacisk, tworząc miejsca pracy, a które z zagrożeń pozostają, mimo chęci stworzenia bezpiecznego miejsca pracy,

¹² Por. S. Przytuła, *Psychologia zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 168-173.

¹³ J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, GWP, Gdańsk 2003, s. 328.

poza ich faktyczną kontrolą. Do podstawowych zagrożeń psychospołecznych pozostających w zasięgu kontroli kierowników należą te, które związane są z kształtowaniem atmosfery i relacji interpersonalnych w miejscu pracy oraz odpowiadające za sposób wykonywania pracy zarówno w wymiarze wykonawczym, jak i decyzyjnym. Na podstawie realnych możliwości tworzenia przez kierujących bezpiecznego środowiska i wyróżnionej bazy determinantów stresu w organizacji wybrano jako przykłady istotnych zagrożeń psychospołecznych następujące zagrożenia, które w wyniku odpowiedniego modelowania mogą znacznie ograniczyć natężenie oddziaływania na uczestników procesu pracy. Do zagrożeń tych zaliczono: [1] zagrożenia wynikające z istoty, wymagań i sposobów wykonywania pracy, [2] nieprzyjemna atmosfera w pracy, [3] mobbing i molestowanie seksualne, [4] pracoholizm, [5] wypalenie zawodowe (przy czym ważne jest, aby podkreślić, że pracoholizm i wypalenie to jednocześnie zagrożenia psychospołeczne, ale też największe koszty psychospołeczne wcześniej wymienionych zagrożeń), a także [6] obciążenia fizyczne, które w dalszej części opracowania zostaną pominięte ze względu na ich dwoisty charakter – dwoistość tychże obciążeń wynika z ich sposobu oddziaływania na jednostkę, oddziałują one w sposób pośredni, tworząc stresowe warunki pracy i w sposób bezpośredni, narażając zdrowie i życie pracownika. Cechą wspólną wybranych zagrożeń psychospołecznych jest to, że są one wynikiem zachowania pracowników pracujących w stresogennym środowisku i równolegle same implikują stres w organizacji.

[1] Zagrożenia wynikające z istoty, wymagań i sposobu pracy

Przystępując do wykonywania pracy, pracownik przynosi bagaż osobistych oczekiwań i doświadczeń w zakresie pracy, które mogą mieć dwa źródła: źródło pierwotne wynikające z własnych przeżyć pracownika i źródło wtórne, które jest wynikiem obserwacji doświadczeń innych ludzi oraz kompilacją zdobytych i przyswojonych informacji na temat stanowiska pracy i sposobu jej wykonywania. Jeśli dotychczasowe doświadczenia i wiedza pracownika pozostają w harmonii ze stylem pracy, to praca sama w sobie nie będzie stanowiła obciążenia stresotwórczego dla jednostki, natomiast jeśli wymagania i wyobrażenia dotyczące pracy różnią się od siebie od początku wykonywania pracy lub zmieniły się w trakcie jej trwania, stanowią istotne zagrożenie psychospołeczne.

Przykładowymi elementami tworzącymi ten typ zagrożeń są: przeciążenie pracą – gdy pracownik odczuwa nadmierną presję z powodu wykonywania zbyt dużej ilości zadań w stosunku do możliwości czasowych czy też zadań, z których wykonaniem wiąże się nadmierna odpowiedzialność, zwłaszcza w przypadku ograniczonych środków organizacyjnych niezbędnych do wykonania zadania. Do przeciążenia prowadzi również może przydzielanie pracownikowi obowiązków, które znacznie wykraczają poza zakres jego umiejętności i dotychczasowej

praktyki bez możliwości funkcjonowania w okresie przejściowym, zapewniającym poprzez odpowiednie szkolenie zdobycie potrzebnych kompetencji. Wysoce obciążająca dla pracownika jest praca pod presją czasu, kiedy od tempa jego pracy zależy praca innych osób lub też kiedy zdecydowanie odstaje czasowo od terminów zakończenia zadań wykonywanych przez współpracowników. Przeciwnieństwem przeciążenia jest niedociążenie, kiedy to pracownik pracuje zbyt wolno lub ma zbyt mało zadań do wykonania w stosunku do swoich możliwości, gdy pracownik wykonuje zbyt prostą i mało odpowiedzialną pracę w porównaniu do doświadczenia, wiedzy, umiejętności i chęci oraz gdy pracownik jest zobowiązany, zmuszony do wykonania pracy, której realizacja w jego opinii jest pozbawiona sensu. Analizując problem niedociążenia i przeciążenia pracą, można stwierdzić, że brak możliwości ustalenia przez pracownika własnego tempa pracy może być znacznym źródłem stresu.

Kolejnym zagrożeniem psychospołecznym z obszaru istoty pracy jest trudność lub brak możliwości kontrolowania procesu pracy i jej wyników przez pracownika, jak również brak znajomości znaczenia wykonywania zadań w całym procesie wytwarzania dobra czy usługi. Brak sprzężenia zwrotnego w postaci niemożności skontrolowania własnych efektów działań prowadzić może do trudności w określeniu i stworzeniu mierników jakościowych służących ocenie własnej pracy, determinować zatem może poczucie pewności lub jej braku u pracownika w zakresie poczucia bezpieczeństwa.

Stany emocjonalne związane z doświadczanymi zagrożeniami zdecydowanie można określić jako negatywne: pracownicy bywają wzburzeni, zniecierpliwieni, niespokojni, znudzeni, zatroskani, zniechęceni, przestraszeni – mogą odczuwać skrajne emocje – od apatii po złość, irytację lub frustrację, mogą być wyalienowani, zirytowani, załężnieni czy też agresywni. Często uczucia, których doświadczają pracownicy, mogą być ambiwalentne – od początkowego zadowolenia, że nie mają zbyt dużo lub trudnych zadań, po strach z powodu tego, że przełożeni odkryją ich niską wydajność.

W literaturze z zakresu psychologii pracy wymieniane skutki zagrożeń to: niska wydajność, zwiększona pobudliwość, problemy z koncentracją, niska samoocena, spadek motywacji i zaangażowania, błędy w działaniu, poczucie bezsilności, bezradności i bezwartościowości oraz wrażenie zależności od innych i braku kontroli nad własnym życiem zawodowym i pozazawodowym. Konsekwencją zwiększonej drażliwości mogą być konflikty zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, jak również wypalenie zawodowe czy wydłużanie czasu pracy, podejmowanie się dodatkowych zadań i z czasem uzależnienie się od pracy. Podstawową konsekwencją powiązaną z istnieniem zagrożeń wynikających z istoty, wymagań i sposobu pracy jest długotrwały i chroniczny stres zintegrowany z negatywnymi emocjami odczuwanymi w związku z wykonywaniem pracy, z przygotowywaniem się

do pracy, jak również myśleniem o pracy. Pokłosie pozostawania w stanie permanentnego stresu przynosi negatywne konsekwencje w każdej sferze życia człowieka, zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej czy rodzinnej. Następstwa zostaną szczegółowo omówione w dalszej części opracowania.

Środki profilaktyczne i zapobiegawcze służą temu, aby zniwelować lub ograniczyć działanie stresu. Człowiek ogranicza siłę oddziaływania niekorzystnych czynników na dwa sposoby. Pierwszy, który można uznać za właściwy i konstruktywny, polega na podejmowaniu takich działań, jak: odwrócenie uwagi, np. zajęcie się innymi czynnościami mniej stresującymi, chwilowe odreagowanie w postaci hobby lub zaangażowaniem się w aktywność fizyczną, poszukiwanie sposobów na dawanie sobie zadowolenia, sprawianie sobie przyjemności, zmiana sposobu myślenia i przewartościowanie własnych celów, dążeń i ideałów. Korzystanie z pomocy osób trzecich, w tym zarówno rodziny, współpracowników, jak i specjalistów jest wskazane. Drugi sposób, zdecydowanie niekonstruktywny, polega na odreagowywaniu poprzez sięganie po używki: alkohol, narkotyki, lekarstwa czy też uciekaniu w świat fantazji lub prowokowaniu konfliktów w celu wyładowania złości zarówno na współpracownikach, jak i domownikach.

[2] Nieprzyjazna atmosfera w pracy

Nieprzyjazna atmosfera w miejscu pracy może wynikać z wielu przesłanek, najczęściej wiąże się z celowym wprowadzaniem zasad rywalizacji pomiędzy współpracownikami w celu osiągnięcia jak największej wydajności, pogorszenie atmosfery będzie także konsekwencją zaburzenia poczucia bezpieczeństwa pracowników związanego z utrzymaniem pracy i brakiem perspektyw rozwoju kariery zawodowej. Przyczyną brak ładu w organizacji są sprzeczne zasady lub brak reguł w zakresie komunikacji, wymiany informacji, sposobów podejmowania decyzji, jak również nieumiejętne delegowanie zadań i obowiązków oraz odpowiedzialności. Atmosfera zastraszenia i braku zaufania prowadzi do tworzenia małych koalicji pracowników, którzy troszczą się wyłącznie o własne interesy. W ten sposób powstają grupy, które ze sobą rywalizują, przedkładając partykularne korzyści nad dobro całej organizacji. Niejasne zasady wynagradzania i karania pracowników, naruszające poczucie sprawiedliwości również mogą stać się przyczyną konfliktów i braku współpracy w organizacji. Nastawienie kierujących wyłącznie na zysk i realizację celów organizacji z pominięciem potrzeb pracowników prowadzić może do tego, że będą dbać wyłącznie o własne korzyści, kosztem organizacji i innych pracowników. Nakładanie się na siebie uprawnień decyzyjnych wśród kadry kierowniczej skutkuje chaosem podczas wykonywania przez podwładnych wykluczających się poleceń. Skłanianie podwładnych do wyboru przełożonego, któremu w danym momencie jest się posłusznym, lub wyboru zadania, które zostanie zrealizowane – co może prowadzić do antagonizmów wśród kadry kierowniczej i pracowników szeregowych oraz

do niewykonywania obowiązków i poleceń, czyli zmniejszania sprawności funkcjonowania organizacji.

Niewłaściwy, nieprzychylny klimat organizacyjny wywołuje może negatywne uczucia i stany emocjonalne. Pracownicy zmuszeni do wykonywania obowiązków zawodowych w niemiłej atmosferze odczuwać mogą: złość, niechęć, wrogość, chęć zdominowania, brak zaufania w stosunku do innych uczestników pracy. Często reagują zbyt impulsywnie i gwałtownie; krytykę pracy czy wykonania zadania odbierają jako atak na kompetencje i umiejętności, traktując ją jako atak personalny. Brak zaufania, wysoki stopień rywalizacji prowokuje zachowania agresywne, może wywoływać frustrację oraz zachowania ucieczkowe, izolowanie się od reszty współpracowników. Funkcjonowanie w małej elitarnej grupie bywa powodem do odczuwania poczucia wyższości i nieomyślności, samouwielbienia i samousprawiedliwienia dla własnych działań.

Skutki zagrożenia można analizować dwuwymiarowo: w wymiarze pierwszym dla jednostki i wymiarze drugim – dla organizacji, w której owa jednostka pracuje. Skutki te szerzej zostaną rozwinięte w punkcie dotyczącym mobbingu i molestowania seksualnego.

Środki profilaktyczne i zapobiegawcze związane są przede wszystkim z tworzeniem przez kierującego bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy, w którym relacje pomiędzy współpracownikami opierać będą się na zaufaniu i szczerości. Otwartość, naturalność i wzajemna lojalność pomiędzy współpracownikami, jak również pomiędzy kadrą zarządzającą a podwładnymi stwarza podstawy do odpowiedniego klimatu wzajemnego poszanowania własnych praw i poglądów, oczywiście uwzględniając korzyści ekonomiczne i pozaekonomiczne organizacji. Pomocne bywa także zawarcie kontraktu psychologicznego i respektowanie go, bowiem łamanie ustalonych zasad i reguł, nawet jeśli zostały one zawarte wyłącznie w formie ustnej, a pozostając w sferze niedomówień, wcześniej były zachowywane, doprowadzić może do stworzenia niepożądanych, problematycznych sytuacji, w których pracownicy organizacji odczuwać będą dyskomfort i zajmować się nieetyczną działalnością ukierunkowaną na zaspokajanie wyłącznie partykularnych interesów.

[3] Mobbing i molestowanie seksualne

Mobbing czy molestowanie seksualne to nie tylko przejaw wyjątkowo nieprzyjaznej atmosfery w pracy, to także przyczyna powstania takiej atmosfery, jednakże wyłącznie takie ujęcie tych patologii i ograniczenie ich tylko do przyczyn i skutków wrogiego klimatu w organizacji pozostaje w sprzeczności z istotnością i znaczeniem tego typu patologii organizacyjnych dla sprawnego funkcjonowania, efektywnego działania organizacji oraz kształtowania miejsca pracy jako bezpiecznego i higienicznego, takiego, które sprzyja zarówno dobru ludzi, jak i or-

ganizacji. Takie zjawiska, jak molestowanie seksualne czy mobbing znalazły swoje odzwierciedlenie w przepisach kodeksu pracy¹⁴ jako czynności, działania absolutnie niedozwolone, a nawet zakazane, związane z poniesieniem negatywnych konsekwencji poprzez osoby wprost odpowiedzialne za takie zachowania i/lub przełożonych czy właścicieli miejsc pracy, w których zaistniały. Obie te patologie mogą występować zarówno oddzielnie, jak i łącznie, kiedy jedna z nich staje się przyczyną kolejnej. Ich specyficzny charakter może wiązać się z psychicznym i fizycznym nękaniami, terroryzowaniem czy nawet, brutalizując, torturowaniem człowieka. Jako takie naruszają więc dobrostan jednostki, skutkując zaburzeniem równowagi. Każda z patologii ze względu na swoistą naturę zostanie scharakteryzowana oddzielnie.

[3a] Mobbing

Międzynarodowa Organizacja Pracy definiuje mobbing jako „obraźliwe i mściwe zachowanie wyrażające się poprzez okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowania zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników, którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia”¹⁵. Analiza literatury przedmiotu oraz przepisów prawa umożliwiła wyjaśnienie pojęcia mobbingu, zwracając uwagę na jego szczególne właściwości: „mobbing to systematyczne (trwające kilka miesięcy) i celowe działania jednej osoby lub grupy osób wobec innej osoby lub grupy osób mające na celu doprowadzenie do wykluczenia z grupy, odizolowania i odsunięcia danej osoby, przy czym działania te mają nieprzyjemny wręcz przykry i gnębiący charakter, mogąc jednocześnie dotykać dwóch aspektów: aspektu fizycznego i aspektu psychicznego innej osoby. Działania te mają na celu doprowadzić do całkowitej bezradności, bezsilności i poczucia braku wartości osoby”¹⁶. Mobbing jest zjawiskiem, działaniem, sytuacją mogącą pojawić się na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej i pomiędzy pracownikami, niezależnie od zajmowanej przez nich pozycji, posiadanych umiejętności, doświadczeń zawodowych, pełnionych ról, płci. Jednakże ze względu na relacje zależności zawodowej można wymienić mobbing poziomy (działania mobbingowe mają miejsce na tym samym szczeblu organizacyjnym), pionowy (działania mobbingowe dotyczą

¹⁴ Art. 94³; art. 18^{3a}. § 6, DzU 1974, nr 24, poz. 141, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy z późn. zm.

¹⁵ J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie seksualne – zasady przeciwdziałania*, Wyd. ABC, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 16.

¹⁶ A. Góralewska-Słońska, *Mobbing w środowisku pracy, symptomy, przyczyny, skutki oraz płaszczyzny przeciwdziałania*, „Biuletyn Informacyjny OIPIP w Gorzowie Wielkopolskim”, Gorzów Wielkopolski 2012, s. 19 (definicja powstała na podstawie następujących pozycji literatury i prawa: S. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing...*; D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, *Raport Mobbing w środowisku pracy*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2005; J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie seksualne...*; Kodeks pracy).

relacji, w których agresorem jest przełożony, a ofiarą podwładny) i pochyły (ofiara mobbingu staje się przełożony, a mobberami podwładni)¹⁷. Działania mobbingowe dają się usystematyzować w siedem kategorii¹⁸: (1) Utrudnianie możliwości komunikowania się ofiary; (2) Działania w celu zaburzenia stosunków społecznych ofiary w miejscu pracy; (3) Tworzenie i podawanie nieprawdziwych informacji na temat ofiary; (4) Wzmocnienie aspektów związanych z celowym nieuprawnionym karaniem ofiary; (5) Naruszanie dóbr osobistych w postaci łamania tajemnicy korespondencji, grożenia i zawłaszczenia własności ofiary; (6) Negatywne wyrażanie zdania na temat zachowania, działania, myśli i decyzji ofiary; (7) Sugerowanie postawy buntowniczej w przypadku przejawiania przez ofiarę postawy obronnej. Nierzadko przy tego rodzaju patologii pojawiają pytania: Kto zazwyczaj jest mobberem? Jakie cechy predestynują do stania się ofiarą? Jakie są główne czynniki powodujące, że w organizacji może dochodzić do nękania psychicznego i fizycznego? Na postawione pytania trudno udzielić jednoznacznej odpowiedzi, bowiem przyczyn upatrywać należy w wielu czynnikach, zarówno wewnątrz-, jak i zewnątrzorganizacyjnych. We wcześniej cytowanej literaturze można znaleźć podział na cztery grupy czynników, które determinować mogą powstanie mobbingu. Należą do nich: czynniki związane bezpośrednio z osobą ofiary czy osobą mobbera, tzw. (1) czynniki indywidualne: socjodemograficzne, jak płeć, wiek, stan cywilny; cechy osobowości, np. skłonność do rywalizacji, zazdrość, cechy dodatkowe, takie jak wcześniejsze doświadczenia, staż pracy, skłonność do zachowań agresywnych, wcześniej doświadczana przemoc; (2) czynniki wynikające z właściwości samej organizacji – np. nieumiejętne kierowanie ludźmi, zła organizacja pracy, sztywne zasady i reguły niedopasowane do stanu rzeczywistego, w jakim znajduje się organizacja; (3) czynniki ekonomiczno-społeczne, np. poziom przestępczości, redukcja zatrudnienia, poziom zrestrukturyzowania gospodarki, zmiana modelu rodziny.

Osoby, które doświadczyły mobbingu w miejscu pracy, stają się emocjonalnie, psychicznie i fizycznie wyczerpane. Konsekwencje bezpośrednie wynikające z sytuacji mobbingowych to zintensyfikowane odczuwanie irytacji, lęku, zniechęcenia, bezradności, apatii, braku poczucia sprawstwa, uzależnienia od innych, poczucie winy i wstydu oraz bezwzględne obniżenie poczucie własnej wartości jako pracownika i jako człowieka, natomiast konsekwencje odległe w czasie dotyczą zaburzeń koncentracji uwagi, sięgania po środki psychotropowe, leki, narkotyki, alkohol lub inne rodzaje uzależnień, np. od Internetu czy zakupów, silne zaburzenia lękowe, depresja reaktywna połączona z myślami i próbami sa-

¹⁷ Por. M. Sidor-Rządkowska, *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, 2, s. 78 i nast.

¹⁸ Por. J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie seksualne...*, s. 20, 21.

mobójczymi oraz zachowania obsesyjne. W sferze zdrowotnej ofiary przemocy psychicznej w pracy również zauważają konsekwencje mobbingu, takie jak: nawracające migreny, bóle głowy, bóle kręgosłupa, bóle mięśni, rozstrój żołądka, zakłócenia snu, zaburzenia apetytu oraz obniżenie popędu płciowego¹⁹. U ofiar poddanych nękanii psychicznemu zmienia się także sposób postrzegania miejsca pracy, „obraz świata jest znacznie bardziej negatywny, zaburzone również zostaje postrzeganie sprawiedliwości”²⁰.

Konsekwencje mobbingu są znacznie bardziej złożone, ponieważ oprócz jednostek dotyczą także organizacji, w której ma miejsce mobbing, jak i otoczenia społecznego osób mobbingowanych, a w dalekim horyzoncie także całego społeczeństwa, które ponosi koszty leczenia i utrzymania np. osób bezrobotnych, które utraciły pracę i zdrowie z powodu mobbingu. W wyniku mobbingu w miejscu pracy następuje zmiana relacji społecznych na pełne lęku i braku zaufania, następuje zmniejszenie zaangażowania i motywacji do pracy, wzrastają koszty funkcjonowania organizacji ze względu na spadek wydajności i podniesiony poziom absencji pracowników czy wypłacone odszkodowania oraz utratę wiarygodności organizacji na rynku.

Konstruując skuteczne założenia polityki antymobbingowej, należy pamiętać, że walka z mobbingiem powinna odbywać się na trzech poziomach, z których każdy jest jednakowo ważny. Są to: poziom indywidualny, poziom organizacyjny, poziom społeczny, przez niektórych autorów zwane płaszczyznami²¹. Na płaszczyźnie indywidualnej istotne jest dostarczanie pracownikom odpowiedniej wiedzy na temat praw pracowniczych i reguł postępowania w organizacji sprzyjających stworzeniu bezpiecznego środowiska pracy, jak również szkolenie ich w celu nabywania umiejętności dotyczących identyfikowania i dokumentowania działań własnych i działań mobbera oraz treningi asertywności i kontroli emocji własnych i innych osób. Na płaszczyźnie organizacyjnej powinna zostać stworzona dopasowana do właściwości miejsca pracy procedura antymobbingowa, która uwzględni nie tylko działania pracowników dotyczące sytuacji zaistnienia mobbingu, ale przede wszystkim pozwoli na powstanie atmosfery wsparcia i szacunku dla współpracowników, skutecznych systemów podejmowania decyzji i komunikowania się oraz postępowania w sytuacjach konfliktowych i trudnych. Płaszczyzna społeczna odnosi się bardziej do odpowiedniej profilaktyki i zaznajomienia społeczeństwa z istotą problemu oraz utworzenia punktów społecznego wsparcia w wymiarze prawnym, medycznym i psychologicznym. Może warto skupić się na przeciwdziałaniu i maksymalnym niedopuszczaniu do powstania

¹⁹ Por. D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, *Raport Mobbing...*, s. 11.

²⁰ K. Erenkfeit, L. Dudzińska, A. Indyk, *Mobbing w środowisku pracy – opis zjawiska oraz jego skutki*, „Medycyna Środowiskowa / Environmental Medicine” 2011, 14(4), s. 87.

²¹ Por. S. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing...*, s. 156-164.

mobbingu, ponieważ koszty jednostek, organizacji i społeczeństwa są znacznie wyższe, gdy „uzdrowia” się patologiczne środowisko (jest to proces żmudny i długotrwały), niż gdy nie dopuszcza się do powstania klimatu organizacyjnego sprzyjającego mobbingowi.

[3b] Molestowanie seksualne

Proponowana w literaturze z zakresu psychologii organizacji i pracy definicja pojęcia mówi, że „molestowanie seksualne to zachowanie o charakterze seksualnym naruszające godność osobistą, nieakceptowane przez społeczeństwo, jako sprzeczne z normami społecznymi”²². Odmienna definicja opisywanej patologii ukazuje istotną właściwość wynikającą z możliwych źródeł tego zachowania: „molestowanie seksualne jest to niechciane zachowanie o podłożu seksualnym, narzucane w kontekście relacji, w której występuje nierównowaga w stosunkach władzy”²³. Przegląd innych definicji w literaturze z zakresu psychologii zarządzania czy zarządzania zasobami ludzkimi oraz w ujęciu prawnym pozwala zauważyć, że pewne działania mogą być uznane jako molestowanie seksualne, jeśli zostaną spełnione konkretne warunki: „zachowania muszą mieć charakter stały, a nie incydentalny, chyba że zdarzenie jest wyjątkowo brutalne, zachowania muszą mieć nacechowanie seksualne lub odnosić się do płci pracownika, zachowania muszą być nieakceptowane przez pracownika – ofiara molestowania zobowiązana jest do wyrażenia sprzeciwu, tak aby agresor nie miał wątpliwości, że działa wbrew jej woli oraz skutkiem lub celem zachowań jest naruszenie poczucia godności i zawstydzenie pracownika, skutkiem zachowania jest także zmniejszenia poczucia bezpieczeństwa i stworzenie wrogich warunków pracy”²⁴. Trudno jednoznacznie zdefiniować, kiedy rozpoczyna się molestowanie seksualne, a kończy się „bliska” zażyłość pomiędzy współpracownikami czy „luźna” atmosfera w pracy nacechowana znamionami flirtu, ze względu na to, że ocena zachowania jako molestowania seksualnego związana jest wyłącznie z subiektywnymi odczuciami osoby doświadczającej i to, co będzie miłe i dopuszczalne dla jednej osoby, jest krzywdzące, poniżające dla innej. Niejasności z dookreśleniem przedmiotu patologii powoduje również przedstawienie tej patologii w mediach jako sposobu rozgrywki czy wręcz walki pomiędzy niezadowolonym podwładnym (najczęściej kobietą) a wymagającym przełożonym. Programy telewizyjne, artykuły prasowe czy też informacje na stronach WWW ukazujące problem molestowania seksual-

²² S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 191.

²³ C. Mackinnon 1992, podają za: E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk 2003, s. 507.

²⁴ A. Góralewska-Słońska, *Od romansu do molestowania seksualnego w środowisku pracy*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 5, red. Z. Janowska, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 288, Łódź 2013, s. 299.

nego w miejscu pracy często mają prześmiewczy i aferalny charakter – jako przykład mogą posłużyć doniesienia mediów²⁵.

Osoby, które doświadczyły molestowania seksualnego w pracy (zarówno kobiety, jak i mężczyźni), znajdują się w minorowym, a czasem w dysforycznym nastroju, doznają uczuć smutku, strachu, złości, gniewu, niepokoju, utraty poczucia bezpieczeństwa zarówno w pracy, jak i poza nią, odczuwają wstyd i poczucie winy oraz bywają bezwolne i bezradne. Konsekwencją molestowania seksualnego jest przede wszystkim chroniczny stres, którego skutki dotyczą wielu obszarów życia człowieka, zarówno jego sfery poznawczej, emocjonalnej, jak i fizycznej. Ludzie poddani molestowaniu mają ogromne poczucie alienacji w przechodzeniu tego doświadczenia, czują się gorsi, niezrozumiani i samotni, co najczęściej u ofiar molestowania seksualnego skutkuje załamaniem relacji międzyludzkich zarówno w sferze zawodowej, jak i pozazawodowej. Presja medialna, patriarchalne stosunki społeczne sprawiają, że wiele osób pokrzywdzonych na skutek molestowania seksualnego podświadomie przejmuje odpowiedzialność za współdziałanie w molestowaniu, doszukując się we własnym zachowaniu czynników prowokujących sprawcę, co dodatkowo wzmacnia poczucie upokorzenia i obniża samoocenę.

Zapobieganie patologii, która zdaniem wielu przedsiębiorców nie istnieje i jest wymysłem mediów oraz rozhisteryzowanych nieudaczników, jest niezwykle trudne, ale możliwe. Minimalizowanie ryzyka wystąpienia molestowania seksualnego powinno rozpocząć się w procesie naboru do pracy. Wykorzystując testy do diagnozowania osobowości, należałoby odrzucić jednostki, które mają psychopatyczne i sadystyczne inklinacje. Poprzez odpowiednią politykę „antymolestowaniową” trzeba dążyć do ujawniania przez pracowników dostrzeganych lub doświadczanych zachowań o konotacji seksualnej, jeśli w jakikolwiek sposób czują się oni zaniepokojeni, zagrożeni sytuacją w organizacji, kiedy dochodzi do utraty poczucia bezpieczeństwa. Ważne również jest prowadzenie szkoleń i jasnych zasad na temat zachowań właściwych i pożądaných.

Pracoholizm i wypalenie zawodowe jako szczególne koszty i konsekwencje zagrożeń psychospołecznych oraz przykłady zaburzeń w relacji praca–życie pozazawodowe

[4] Pracoholizm

Współczesny rynek pracy wymaga, aby pracownik był zawsze dostępny i chętny do pracy, praca staje się nadrzędną wartością, która wymaga poświęcenia i zmiany

²⁵ Przykładowe doniesienia medialne: *Praca za seks w Samoobronie*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/1535295,1,nierozliczona-seksafera-samoobrony.read>, 05.02.2013 (dostęp: 13.12.2013); *Skandal w magistracie*, <http://www.rp.pl/artukul/85648.html>, 21.01.2008 (dostęp: 13.12.2013).

priorytetów tego, co w życiu jest najbardziej istotne. Zauważyć można to chociażby w zmianie modelu rodziny w krajach uprzemysłowionych, gdzie jedno dziecko, w odpowiednim czasie, najczęściej po osiągnięciu określonego poziomu materialnego i społecznego, stanowi kompromis pomiędzy chęcią posiadania dzieci a chęcią rozwoju zawodowego. Zaangażowanie w początkowym okresie pracy prowadzi do wymiernych efektów i jest wysoko cenione przez pracodawców, jednakże z czasem zaangażowanie może przerodzić się w przymus pracy i wtedy może pojawić się poważny problem, zagrożenie zwane pracoholizmem. Istota zagrożenia jest bardzo delikatna w swej naturze, bowiem uzależnienie od pracy jest nie tylko tolerowane, ale nawet pożądane przez nieświadomych pracodawców, ma ono także psychiczny charakter. Porównując uzależnienie od pracy do innych uzależnień, można stwierdzić, że wykonywanie pracy, przebywanie w pracy pełni taką samą rolę dla jednostki jak używanie substancji psychoaktywnych w przypadku innych uzależnień. Definicja pracoholizmu nie jest prosta i jednoznaczna, można jednak wyróżnić powtarzalne wątki, wokół których koncentrują się rozważania ekspertów badających ten problem. Pracoholizm to rodzaj uzależnienia, którego objawy i skutki można przyrównać do skutków i objawów uzależnień innego typu, np. alkoholizmu czy uzależnienia od narkotyków. Ma ono charakter obsesyjno-kompulsywny, jest odchyleniem stawiającym samą pracę, przebywanie w miejscu pracy, wykonywanie czynności bezpośrednio i pośrednio związanych z pracą na pierwszym miejscu przed wszystkimi innymi czynnościami życiowymi, związanymi np. z odpoczynkiem, snem, relacjami z innymi ludźmi niezwiązanymi z pracą²⁶. Zdaniem K. Wojdyło: „przymus pracy odnosi się do sposobu wykonywania czynności polegającym na niekontrolowanej, kompulsywnej potrzebie nieustannej pracy. Przejawia się w niemożności kontrolowania swojego zachowania związanego z pracą, braku możliwości przerwania pracy lub myślenia o pracy z własnej woli, tzw. wyłączenia się. Przymus pracy występuje na poziomie umysłowym, posiada wewnętrzny, poznawczy charakter oraz istnieje mimo negatywnych skutków dla zdrowia psychofizycznego oraz zaburzeń w społecznym funkcjonowaniu jednostki, powodując brak zadowolenia z pracy i z życia”²⁷. Zgodnie z Kodeksem pracy „czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy”²⁸, ale czy tak rzeczywiście funkcjonują przedsiębiorstwa, w których pracują znane nam

²⁶ Por. D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 449; K. Wojdyło, *Charakterystyka problemu uzależnienia od pracy w świetle dotychczasowych badań*, „Nowiny Psychologiczne” 2003, 3, s. 36; S. Kozak, *Patologie...*, s. 116; J. Chodkiewicz, M. Hauk, *Relacje między pracoholizmem ujmowanym jako uzależnienie i jako tendencja behawioralna a konfliktem praca – rodzina*, „Medycyna Pracy” 2012, 63(2).

²⁷ K. Wojdyło, *Charakterystyka problemu uzależnienia od pracy...*, s. 36.

²⁸ Art. 129, § 1 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, DzU 1974, nr 24, poz. 141 z późn. zm.

osoby, czy może jednak rzeczywisty czas pracy jest nieco inny? Przyzwalanie czy też przymuszanie do pozostawania w pracy po godzinach, do zabierania pracy do domu, do wykonywania dodatkowych zadań i obowiązków wymagających znacznie zwiększonego wysiłku, przede wszystkim fizycznego, w dłuższym horyzoncie czasu doprowadzić może do powstania odczucia przymusu pracy. Oprócz czynników zewnętrznych istnieją także uwarunkowania wewnętrzne, takie jak nastawienie na sukces, perfekcjonizm, skłonność do rywalizacji, tendencja do przejmowania kontroli, które mogą powodować ryzyko rozwoju uzależnienia. Poza przyczynami organizacyjnymi, jednostkowymi istnieją także przyczyny społeczne, które prowokują powstanie i rozwój pracoholizmu. Należą do nich: szybsze niż dawniej tempo życia, podniesienie granicy wieku umożliwiającego przejście pracowników na emeryturę, zmiana systemu wartości społeczeństw i stworzenie swobodnego etosu pracy. L. Golińska stoi na stanowisku, że „pracoholizm jest jedynym uzależnieniem, któremu nie towarzyszy zawstydzenie i próba ukrycia lub zamaskowania”²⁹. Osoby, które umieją poświęcić się pracy, są powszechnie uznawane za wiarygodne, rozsądne i racjonalne.

Osoba, która ulega nałogowi pracoholizmu, w pierwszych stadiach nałogu odczuwa jedynie pozytywne stany emocjonalne w postaci wzrostu zaangażowania, euforii związanej z wykonywaniem pracy, większego pobudzenia i otwierania się w stosunku do innych osób zainteresowanych identycznym sposobem wykonywania pracy. W ostatnim stadium uzależnienia osobom uzależnionym towarzyszą przede wszystkim negatywne stany emocjonalne i gwałtowne wybuchy emocji. Dominującymi odczuciami są: rozgoryczenie, nieustanne napięcie, przymus przebywania w miejscu pracy, przymus działania na pokaz, obawa przed odkryciem niechęci do pracy przez innych, strach przed utratą pracy, poczucie bycia gorszym, niespełnionym, poczucie niezrozumienia, osamotnienia.

Konsekwencje uzależnienia dotyczą przede wszystkim jednostki i osób silnie z tą jednostką związanych, zarówno z miejsca pracy, jak i rodziny oraz przyjaciół. Ewidentną wizytówką pracoholika jest to, że zostaje sam, sam w pracy, ponieważ współpracownicy są niegodni zaufania, nastawieni na rywalizację i dążą do odebrania gratyfikacji, dlatego też należy się od nich odizolować. Sam – bez rodziny, partnera, przyjaciół, bo oni również zawiedli jego zaufanie, ponieważ nie rozumieją jego problemów, nie mają pojęcia, jak istotna jest jego praca, przestali go kochać, lubić, pożądać i czekać na rzadkie poświęcane wyłącznie im wolne od pracy chwile. Utracone zostają więzi ze względu na egoizm partnerów, którzy pragną zawłaszczyć pracoholika i odebrać mu to, czego on patologicznie pragnie.

Zapobieganie pracoholizmowi to długa, niemalże syzyfowa praca, bowiem początkowe przyzwolenie i akceptacja oraz zachęcanie do pracy przez przełożo-

²⁹ L. Golińska, *Pracoholizm – uzależnienie czy pasja*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 12.

nych, współpracowników, rodzinę przyjaciół odbierane są jako dojrzałość i możliwość gratyfikacji, np. w postaci podniesienia samooceny opartej na akceptacji innych i poczuciu sprawstwa. Trzeba zatem wyraźnie rozgraniczyć, gdzie kończy się akceptowalne i podnoszące efektywność zaangażowanie w działalność zawodową, a w którym momencie rozpoczyna się patologiczne uzależnienie i przymus pracy. Działania, które warto podejmować, skoncentrowane są na dwóch obszarach – pierwszy to podniesienie świadomości osób wykazujących nadmierne zaangażowanie, co może się wydarzyć w przyszłości, jeżeli pozwolą pracy przejąć kontrolę nad swoim życiem. A w przypadku osób uzależnionych to zwrócenie ich uwagi na możliwość i konieczność korzystania z profesjonalnej pomocy terapeutów specjalizujących się w leczeniu uzależnień. Osoby skłonne do uzależnienia się od pracy na drodze rozwoju osobistego mogłyby nauczyć się przeformułowywać priorytety, tak aby były dopasowane do ich możliwości, ograniczać zachowania i działania związane z perfekcjonizmem tylko do wybranych aspektów pracy oraz nauczyć się kształtować relacje z innymi ludźmi oparte na współpracy i zaufaniu. Drugim niezwykle ważnym obszarem jest świadomość przełożonych, do czego może doprowadzić skrajne obciążenie (przeciążenie) pracą, że zamiast zaangażowanych i kreatywnych osób, pracodawca będzie dysponował grupą wypalonych, konfliktowych, nastawionych na rywalizację, zdemotywowanych i pozornie ograniczonych pracowników, którzy również podupadną na zdrowiu fizycznym i psychicznym oraz będą bardziej narażeni na popadanie w inne nałogi. Przełożeni mogliby zadbać o atmosferę pracy opartą na wzajemnej pomocy, udostępnić możliwość szkoleń w zakresie organizacji czasu pracy i oceny własnego potencjału oraz zachęcać pracowników do spędzania czasu wolnego w sposób aktywny i niemający związku z pracą.

[5] Wypalenie zawodowe

Badanie wypalenia zawodowego jako zjawiska występującego w środowisku zawodowym sięga lat 70. XX wieku. Badania prowadzone były niemalże równoległe przez H. Freudenbergera i Ch. Maslach, którzy to niezależnie od siebie stworzyli definicje pojęcia, będące dla współcześnie eksplorujących problem punktem wyjścia do dalszych dogłębnych analiz. Model trójskładnikowy wypalenia zawodowego według Ch. Maslach „to psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”³⁰. Wyczerpanie emocjonalne odnosi się do poczucia osoby, że jest nadmiernie obciążona emocjonalnie, że jej zasoby emocji zostały uszczuplone. Depersonalizacja wiąże

³⁰ H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe przyczyny i zapobieganie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 14.

się z negatywnym, bezdusznym lub obojętnym reagowaniem na potrzeby innych osób (będących odbiorcami usług lub przedmiotem opieki), obniżone poczucie dokonań osobistych wiąże się ze świadomością zmniejszenia fachowości podczas wykonywania pracy i brakiem wymiernych osiągnięć w pracy³¹.

Wypalenie zawodowe, przez wielu autorów utożsamiane ze zmęczeniem w wymiarze fizycznym, psychicznym i emocjonalnym, związane jest z emocjonalnym poświęceniem i zaangażowaniem, które nie przyniosło pożądanej gratyfikacji³², przy czym należy zwrócić uwagę, że wszyscy wcześniej wspomniani autorzy definicji zauważają też, że wypalenie zawodowe to proces, który dzieje się w określonym horyzoncie czasu i że grupami zawodowymi najbardziej narażonymi są osoby, które wykonują pracę polegającą na pomaganiu innym, pracę, której jakość wykonania wiąże się z intensywnym emocjonalnym zaangażowaniem. „Wypalenie zawodowe najczęściej nie jest konsekwencją sporadycznych traumatycznych zdarzeń, lecz następującym powoli wyniszczaniem psychicznym”³³. Zdaniem H. Sęk źródłami wypalenia zawodowego mogą być: idealistyczna wizja związana z wykonywaniem zadań i obowiązków zawodowych, stresowy charakter pracy, nieracjonalne przekonanie o roli zawodowej – poczucie misji, bezwarunkowe zaangażowanie się w pracę, wygórowane oczekiwania w stosunku do własnych umiejętności i możliwości, marginalizowanie potrzeb niezwiązanych z pracą, perfekcjonizm podczas wykonywania pracy, brak przyzwolenia na popełnianie błędów, zewnętrzne umiejscowienie kontroli, konflikt i niejasność ról oraz brak wsparcia³⁴. Podsumowując pojęcie wypalenia zawodowego, można by powiedzieć, że pracownik, który jest emocjonalnie zaangażowany w wykonanie swojej pracy, stawia sobie wysokie wymagania i ambitne cele, charakteryzuje się perfekcjonizmem, zależy mu na opinii innych i stanowi ona dla niego swoistą gratyfikację, jest zdecydowanie bardziej narażony na wypalenie zawodowe niż osoba, dla której praca stanowi źródło utrzymania, a zaangażowanie emocjonalne tej osoby skierowane jest na inne sfery życia.

Porównując wypalenie zawodowe do innych zagrożeń, można powiedzieć, że nie jest ono tak spektakularnie jednoznaczne, ponieważ objawy i symptomy wypalenia często kojarzone są z kosztami innych zagrożeń, najczęściej z emocjami oraz natychmiastowymi i odroczonymi skutkami stresu, jak również depresji. Do objawów towarzyszących wypaleniu zawodowemu J. Fengler zalicza:

³¹ Por. *ibidem*, s. 15.

³² Por.: H. Freudenberger, G. Richelson, *Burn-out: the high cost of high achievement*, Anchor Press, Garden City 1980, s. 13; A. Pines, E. Aronson, *Career burnout causes and cures*, Free Press, New York 1988, s. 9; W. Schaufeli, D. Enzmann, *The burnout companion to study and practice a critical analysis*, Taylor & Francis, London 1998, s. 13.

³³ S. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing...*, s. 167.

³⁴ H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe przyczyny i zapobieganie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 69.

(1) awersję, która towarzyszy wychodzeniu do pracy, (2) niechęć do pracy, wycofanie, (3) poczucie wyobcowania, (4) postrzeganie życia jako męczącego i przygnębiającego, (5) wzrastającą ilość negatywnych emocji z w kontaktach międzyludzkich, zwłaszcza w stosunku do klientów, (6) poirytowanie, negację, drażliwość, złość, (7) zwiększoną zapadalność na różnego rodzaju choroby bez identyfikowania rzeczywistych przyczyn i (8) myśli, które można określić jako ucieczkowe, a nawet samobójcze³⁵. W związku z tym, że wypalenie zawodowe przebiega etapowo, można zauważyć, że każdy z etapów może charakteryzować się specyficznymi dla niego konsekwencjami. W fazie wyczerpania emocjonalnego dominują objawy psychosomatyczne, takie jak np.: nasilone bóle głowy, zmęczenie, bezsenność, a także zniechęcenie do pracy, pesymizm, ograniczenie zainteresowania sprawami zawodowymi oraz zwiększona nadpobudliwość, nieświadome spóźnianie się do pracy, wcześniejsze wychodzenie z pracy. W fazie depersonalizacji – dominują objawy związane z: obojętnością i dystansowaniem się wobec problemów innych osób, obarczaniem winą za brak skuteczności, ograniczaniem czasu poświęcanego innym, cynizmem. Celem tych działań jest próba zdystansowania się do ludzi i miejsca pracy; w trzeciej fazie dominuje negatywna samoocena dotycząca własnej osoby jako pracownika oraz wypalenie pełnoobjawowe, które cechuje: zmniejszona efektywność, zwiększona drażliwość i skłonność do wywoływania konfliktów, zwiększa się zapotrzebowanie na używki (alkohol), których zadaniem staje się neutralizowanie lęku, poczucia winy i krzywd, następuje zdecydowany wzrost dolegliwości fizycznych³⁶. Konsekwencją, która w sposób znaczący wiąże się z wypaleniem zawodowym, jest utrata pracy; może dochodzić do niej na co najmniej trzy sposoby, osoba wypalona nie znajduje sił i możliwości pozostawania w dotychczasowym miejscu pracy i zwalnia się – traktując to jako jedyny możliwy sposób rozwiązania problemu lub przez zwolnienie nieefektywnego pracownika przez pracodawcę. Trzeci sposób utraty pracy najbardziej drastyczny – osoba wypalona często w stanie depresji dokonuje skutecznej i zakończonej powodzeniem próby samobójczej.

Konsekwencje wypalenia zawodowego wymagają zastosowania środków profilaktycznych. D. Szonert-Rzepecka oraz M. Anczewska, P. Witaj i J. Roszczyńska w swoich opracowaniach proponują, aby działania zapobiegawcze prowadzić w trzech obszarach³⁷: (1) Obszar pierwszy – higiena psychiczna – której

³⁵ J. Fengler, *Pomaganie mężczyznom. Wypalenie w pracy zawodowej*, GWP, Gdańsk 2001, s. 89.

³⁶ Por. J. Terelak, *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001, s. 315; J. Strelau (red.), *Psychologia...*, t. 3, s. 308; S. Kozak, *Patologie...*, s. 158 i nast.

³⁷ Por. D. Szonert-Rzepecka, *Wypalenie zawodowe w świetle literatury*, [w:] H. Skłodowski, *Człowiek w kryzysie – psychospołeczne aspekty kryzysu*, „Przedsiębiorczość Zarządzanie” t. XI, z. I, Wyd. SWSPiZ w Łodzi, Łódź 2010, s. 38 i nast.; M. Anczewska, P. Witaj, J. Roszczyńska, *Wypalenie zawodowe*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, 14, 2, s. 74.

zadaniem jest dbanie o rozwój osobisty człowieka w sferze pozazawodowej, np. poprzez poszukiwanie sposobów spędzania czasu zapewniającego odpoczynek i relaks zarówno indywidualnie, jak i w gronie innych ludzi, przy czym istotna jest właściwa organizacja dnia, tygodnia czy miesiąca, człowiek celowo rozdysponowuje swój czas pomiędzy różnorodne działania; (2) Obszar drugi – radzenie sobie – związany jest z indywidualnymi działaniami, strategiami służącymi redukcji odczuwanego stresu poprzez np.: działania polegające na chwilowym odwróceniu uwagi od problemu, poszukiwanie sposobów rozwiązania problemu – nabywanie nowych umiejętności, poprzez zmianę rangi problemu – uczenie się zarządzania emocjami, celowe zaniechanie działań jako bezcelowych w wyniku dokonania oceny sytuacji oraz umiejętne korzystanie z profesjonalnej pomocy – celowe wyszukiwanie źródeł pomocy; (3) Obszar trzeci – oparcie społeczne – to forma samopomocy, której istotą są relacje międzyludzkie i pomoc otrzymywana od przyjaciół, rodziny, współpracowników; osoba sama obdarowywana jest pomocą, jednocześnie ma możliwość pomagania innym, bycia potrzebną. Działania profilaktyczne można także uporządkować, przyjmując za kryterium aspekt zasięgu działań. Można wtedy wyróżnić: (1) działania indywidualne – zogniskowane na jednostce (kształtowanie umiejętności w zakresie asertywności, ustalania celów i gospodarowania czasem, tworzenia adekwatnej oceny własnych możliwości i kompetencji w odniesieniu do wykonywanej pracy, rozpoznawania potrzeb własnego organizmu w zakresie wypoczynku); (2) działania organizacyjne – zogniskowane w organizacjach, których pracownicy są w grupie zwiększonego ryzyka (odpowiednie kształtowanie wymagań stawianych pracownikom, zwiększanie odporności pracowników na stresory zawodowe, optymalizowanie warunków pracy, tak aby nie przeciążać pracowników, umożliwianie postrzegania pracownikom racjonalnego i realistycznego charakteru pracy i możliwych do osiągnięcia wyników, tworzenie grup wsparcia i klimatu zaufania).

Wymienione zagrożenia psychospołeczne determinują sytuację jednostek, organizacji i społeczeństw, oddziałują na nią zarówno w sferze zawodowej, jak i pozazawodowej i niestety, w większości przypadków skutki tego oddziaływania należy uznać za negatywne, zatem warto przyjrzeć się tym najbardziej niebezpiecznym i spróbować znaleźć sposoby minimalizowania ich wpływu.

Zakończenie

„Człowiek nigdy nie jest świadom wszystkich konsekwencji swych czynów...” to cytat, który może być usprawiedliwieniem działań ludzkich, jednakże byłoby to zbyt dużym uproszczeniem i infantylizacją – zakłada się jednak, że człowiek jako istota myśląca przewiduje i planuje swoje działania z rozmysłem, uwzględniając ich przyszłe konsekwencje. Czy zatem można przyjąć, że brak równowagi pomię-

dzy życiem i pracą zawodową jest świadomym wyborem człowieka? Zapewne pytanie to może sprowokować do dyskusji pomiędzy tymi, którzy optują za tym, że los człowieka jest w jego rękach, a tymi którzy twierdzą, że człowiek jest uzależniony od przypadku i okoliczności rządzących jego życiem. Niezależnie od tego, która opcja bliższa jest czytelnikowi, powinien zdać sobie sprawę, że za brak równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym odpowiada wiele elementów: szereg cech osobowości, nawyków i wcześniejszych doświadczeń dotyczących sposobu pracy i wiedzy na temat „właściwego” przebiegu kariery zawodowej, jak również czynników środowiskowych ulokowanych w systemie wychowania i systemie pracy oraz uwarunkowań społeczno-gospodarczych, takich jak poziom bezrobocia, struktura zatrudnienia, wysokość dochodów. Czy nie ma zatem szans na balans pomiędzy pracą a życiem? Zdecydowanie jest taka możliwość, ale jej ugruntowanie zaistnieć musi zarówno w świadomości wykonujących pracę, jak i pracodawców, pogodzenie interesów obu stron doprowadzi do wspólnego zaangażowania w minimalizowanie zagrożeń psychospołecznych i skuteczną profilaktykę zapobiegającą tworzeniu niekorzystnych nawyków i niesprzyjających warunków pracy.

Bibliografia

- Anczewska M., Witaj P., Roszczyńska J., *Wypalenie zawodowe*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, 14, 2.
- Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, [w:] *Problemy kształtowania równowagi praca–życie w organizacjach*, red., P. Bohdziewicz, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 240, Łódź 2010.
- Chodkiewicz J., Hauk M., *Relacje między pracoholizmem ujmowanym jako uzależnienie i jako tendencja behawioralna a konfliktem praca–rodzina*, „Medycyna Pracy” 2012, 63(2).
- Dunaj B. (red.), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996.
- Erenkfeit K., Dudzińska L., Indyk A., *Mobbing w środowisku pracy – opis zjawiska oraz jego skutki*, „Medycyna Środowiskowa / Environmental Medicine” 2011, 14(4).
- Fengler J., *Pomaganie mężczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, GWP, Gdańsk 2001.
- Freudenberger H., Richelson G., *Burn-out: the high cost of high achievement*, Anchor Press, Garden City 1980.
- Golińska L., *Pracoholizm – uzależnienie czy pasja*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- Góralewska-Słońska A., *Mobbing w środowisku pracy, symptomy, przyczyny, skutki oraz płaszczyzny przeciwdziałania*, „Biuletyn Informacyjny OIPIP w Gorzowie Wielkopolskim”, Gorzów Wielkopolski 2012.
- Góralewska-Słońska A., *Od romansu do molestowania seksualnego w środowisku pracy*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 5, red. Z. Janowska, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 288, Łódź 2013.
- Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk 2003.

- Kozak S., *Patologie w środowisku pracy*, Difin, Warszawa 2009.
- Litzke S., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007.
- Marciniak J., *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie seksualne – zasady przeciwdziałania*, Wyd. ABC, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Merecz D., Mościcka A., Drabek M., *Raport Mobbing w środowisku pracy*, Instytut Medycyny Pracy im prof. J. Nofera, Łódź 2005.
- Pines A., Aronson E., *Career burnout causes and cures*, Free Press, New York 1988.
- Pluta A., *Umiejętność organizacji pracy własnej jako determinanta zapewnienia równowagi praca–życie społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Spółeczeństwo informacyjne – stan i perspektywy rozwoju*, red. M. Woźniak, C. Haless, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 32, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
- Potocka A., *Co wiemy o psychospołecznych zagrożeniach w środowisku pracy? Cz. I. Rozważania teoretyczne*, „Medycyna Pracy” 2010, 61(3).
- Przytuła S., *Psychologia zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Schaufeli W., Enzmann D., *The burnout companion to study and practice a critical analysis*, Taylor & Francis, London 1998.
- Schultz D., Schultz S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe przyczyny i zapobieganie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe przyczyny i zapobieganie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Sidor-Rządkowska M., *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, 2.
- Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, GWP, Gdańsk 2003.
- Szonert-Rzepecka D., *Wypalenie zawodowe w świetle literatury*, [w:] H. Skłodowski, *Człowiek w kryzysie – psychospołeczne aspekty kryzysu*, „Przedsiębiorczość Zarządzanie” XI, I, Wyd. SWSPiZ w Łodzi, Łódź 2010.
- Terelak J., *Psychologia stresu*, Oficyna Wyd. Branta, Bydgoszcz 2001.
- Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
- Wojdyło K., *Charakterystyka problemu uzależnienia od pracy w świetle dotychczasowych badań*, „Nowiny Psychologiczne” 2003, 3.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy z późniejszymi zmianami; DzU 1974, nr 24, poz. 141.

Strony internetowe

- http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44428/8/9788393608102_pol.pdf
- <http://msutoday.msu.edu/news/2013/wanted-a-life-outside-the-workplace/>
- http://www.badaniahr.pl/rownowaga_miedzy_zyciem_prywatnym_a_praca_work_life_balance
- <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/1535295,1,nierozliczona-seksafera-samoobrony.read>
- <http://www.rp.pl/artykul/85648.html>

Selected psychosocial risk factors determine lack of balance between non-family life and work

Summary

The subject of discussion is the problem of psycho-social risks as disrupting the balance between work and private life factors. Some psychosocial dangers were characterized with particular attention to their individual, organizational and social implications. Two phenomena, which are the result of an imbalance between work, private live and the factor which maximizes this imbalance, are also discussed.

DOROTA NAWRAT

Spółeczna Akademia Nauk, Łódź

Psychologiczne koszty pracy w kontekście idei zrównoważonego rozwoju

Słowa kluczowe: psychologiczne koszty pracy, zrównoważony rozwój, klimat organizacyjny
Key words: psychological costs of work, sustainable development, organizational climate

Wprowadzenie

Globalizacja jest obecnie jednym z najważniejszych procesów rozwojowych, który ma wpływ na kształtowanie współczesnych społeczeństw, warunków i jakości życia. Tym bardziej ważne i aktualne stają się postulaty zwracające uwagę na równowagę pomiędzy różnymi aspektami życia – zarówno w wymiarze globalnym, jak i lokalnym. Jednym z przejawów dostrzeżenia konieczności zachowania równowagi pomiędzy różnymi wymiarami funkcjonowania człowieka we współczesnym świecie jest idea zrównoważonego rozwoju. W ujęciu ogólnym – zrównoważony rozwój ma na celu dążenie do zaspokojenia podstawowych potrzeb wszystkich ludzi na świecie i stworzenia im możliwości realizacji aspiracji do lepszego życia, przy jednoczesnej dbałości o środowisko naturalne¹. W miejscach, gdzie te potrzeby nie są zaspokajane, konieczny jest wzrost gospodarczy. Kluczowym elementem tego postępu winno być zachowanie równowagi pomiędzy rozwojem gospodarczym a dostępnymi zasobami środowiska².

Idea zrównoważonego rozwoju odzwierciedla troskę o człowieka i o środowisko naturalne, a także o przyszłość świata. Pojęcie „zrównoważony rozwój”

¹ G. Ignatowski, *Edukacja ekologiczna w świetle dokumentu „Nasza wspólna przyszłość”*, „Pedagogika Rodziny. Family Pedagogy” 2012, 2, 4.

² Ibidem, s. 69.

zastosowała w latach 70. XX wieku brytyjska ekonomistka silnie zaangażowana w ochronę środowiska, Barbara Mary Ward³, dla wyrażenia poglądu, że rozwój społeczno-ekonomiczny i ochrona środowiska muszą być wdrażane kompatybilnie. Idea była rozwijana i popularyzowana od lat 80. XX wieku, kiedy zaczęli się nią posługiwać urzędnicy i współpracownicy Organizacji Narodów Zjednoczonych⁴. W obecnie funkcjonujących definicjach zrównoważonego rozwoju wskazuje się, że rozwój gospodarczy powiązany z ochroną środowiska i bez nadmiernej, nieprzemysłanej eksploatacji istniejących zasobów naturalnych, ma być drogą do poprawy jakości życia ludzi na całym świecie⁵. W skali mikro – zrównoważony rozwój można także rozpatrywać w kontekście dążenia do optymalizowania jakości i warunków pracy ludzkiej. Jednym z istotnych postulatów realizacji idei zrównoważonego rozwoju jest bowiem zachowanie i polepszenie stanu zdrowia ludzi, bezpieczeństwa pracy i dobrobytu. Priorytetowe znaczenie ma jakość życia, która jest zarówno celem, jak i warunkiem zrównoważonego rozwoju.

Jakość życia definiowana jest w węższym ujęciu – jako stopień zadowolenia jednostki z poszczególnych sfer życia, wyrażający się w refleksyjnych i subiektywnych ocenach tych sfer przez jednostkę⁶. Chodzi tu zarówno o dostęp do dóbr konsumpcyjnych i renomowanych usług, jak i do ogólnego zadowolenia z życia wyrażającego się w subiektywnym poczuciu dobrostanu jednostki w odniesieniu do przyjętych jednostkowo kryteriów. Ocena satysfakcji z życia jest więc wynikiem porównania własnej sytuacji z ustalonymi przez siebie standardami. Jeżeli wynik porównywania jest zadowalający, to jego skutkiem jest odczucie satysfakcji, które jest bądź utożsamiane z jakością życia, bądź uznawane za jego istotny element⁷. Badacze odnoszą poczucie jakości życia do koncepcji potrzeb: im więcej jednostka doświadcza niezaspokojonych potrzeb oraz im głębszy jest ten stan niezaspokojenia, czyli stan rozbieżności pomiędzy tym, co jednostka aktualnie posiada, a co chce posiadać, tym odczuwa niższy poziom poczucia jakości życia⁸. Cantor⁹ uwypuklała

³ B.M. Dobrzańska, *Planowanie strategiczne zrównoważonego rozwoju obszarów przyrodniczo cennych*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007.

⁴ G. Ignatowski, *Edukacja ekologiczna...*

⁵ Ibidem.

⁶ S. Kowalik, *Jakość życia psychicznego*, [w:] *Jakość rozwoju a jakość życia*, red. R. Derbis, Wyd. WSP w Częstochowie, Częstochowa 2000, s. 11-31.

⁷ J. Mesjasz, *Psychologiczne koszty sukcesu a zarządzanie własną karierą*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Wyd. SGH, Warszawa 2004.

⁸ A.C. Michalos, *Job satisfaction, marital satisfaction, and the quality of life: A review and a preview*, [w:] *Research on the quality of life*, red. F.M. Andrews, University of Michigan Press, Ann Arbor 1986, s. 57-83, za: J. Mesjasz, *Psychologiczne koszty...*

⁹ N. Cantor, J. Norem, Ch. Langston, S. Zirkel, W. Fleeson, C. Cook-Flagannan, *Life Tasks and daily life experience*, „Journal of Personality” 1991, 3, s. 425-451, za: J. Mesjasz, *Psychologiczne koszty...*

podmiotowe aspekty jakości życia rozumiane jako subiektywne odczuwanie satysfakcji z realizacji autotelicznych celów jednostki. Według tej badaczki jakość życia człowieka zależy od tego, czy i jak realizuje on swoje zadania życiowe rozumiane jako zadania rozwojowe, a poziom zadowolenia zależy głównie od indywidualnych doświadczeń emocjonalnych jednostki.

W szerszym rozumieniu jakość życia rozpatrywana jest w dwóch aspektach: zarówno subiektywnych, jak i obiektywnych. Do subiektywnych zalicza się procesy psychiczne towarzyszące człowiekowi w procesie zaspokajania potrzeb, będące wynikiem poznawczej oceny relacji między nim a otoczeniem, dotyczące oceny własnych osiągnięć, porażek oraz szans realizacji swoich dążeń, pragnień, celów życiowych¹⁰.

Aspekty obiektywne wskazują na znaczenie wpływu otoczenia na kształtowanie się indywidualnych kryteriów jednostki¹¹. Tomaszewski¹² ujmował z kolei jakość życia jako złożony konstrukt psychiczny, na który składają się: wrażenia, poczucie szczęścia, samopoczucie, który jest wynikiem procesu rozwoju jednostki i procesu kształtowania się świata: im bardziej będą sobie odpowiadały te dwa kierunki rozwoju, tzn. im bardziej będą one wobec siebie adekwatne na danym etapie rozwoju każdego z nich, tym wyższa będzie jakość życia. Koncepcję tę można odnieść do idei zrównoważonego rozwoju, a także do złożonej relacji człowiek–praca–środowisko. Praca zawodowa jest jedną z czołowych sfer życia człowieka, dlatego badanie środowiska i warunków pracy ludzkiej w powiązaniu z jakością życia jest ważnym elementem zrównoważonego rozwoju.

Jednym z aspektów złożonej relacji człowiek–praca–środowisko są psychologiczne koszty ponoszone przez jednostkę z związku z utrzymywaniem tej relacji. Wysokie koszty pracy, nieumiejętność lub niemożność ich bilansowania przez jednostkę wpływają na obniżenie jej jakości życia we wszystkich sferach, np. w sferze rodzinnej, w sferze wartości czy też w sferze zdrowia. Ponadto zbyt wysokie psychologiczne koszty pracy nie bilansują się w sposób bezpośredni, nawet jeśli wydają się równoważone przez osiągnięte w wyniku pracy zawodowej wysokie korzyści: (np. materialne, sukces, prestiż, satysfakcja).

Psychologiczne koszty pracy definiowane są przez J. Mesjasz¹³ jako: „inwestycje, odwracalne lub nieodwracalne dysfunkcje, utracone korzyści w sferze psy-

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Z. Ratajczak, *Temperament a koszty psychologiczne zachowania się człowieka w sytuacji zagrożenia*, [w:] *Psychologia różnic indywidualnych. Wybrane zagadnienia*, red. M. Marszał-Wiśniewska, T. Klonowicz, M. Fajkowska-Stanik, GWP, Gdańsk 2003.

¹² T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, WSZiP, Warszawa 1984, za: J. Mesjasz, *Psychologiczne koszty...*

¹³ J. Mesjasz, S.A. Witkowski, *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy jako wyznacznik efektywności zawodowej menedżerów*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003, s. 167-174.

chicznej, somatycznej i społecznej, a także ograniczenia w realizowaniu pojawiających się możliwości, które dla jednostki mają osobistą wartość”. Charakterystyczne w tej koncepcji jest rozumienie kosztów nie tylko jako inwestycji i ograniczeń (nazywanych przez autorkę koncepcji *kosztami uzasadnionymi*), ale również jako strat i zablokowanych dążeń – określanych jako: *koszty nadmierne, nieuzasadnione*, jak również *utracone korzyści*. Kategorie te nie są ostre, lecz wyrażają się raczej w postaci kontinuum, np. uzasadniona inwestycja – wyrażona zaangażowaniem własnych sił i energii może implikować stratę, rozumianą jako koszt nieuzasadniony, gdy w efekcie zaangażowania nadmiernych sił witalnych w organizmie rozpocznie się proces chorobowy¹⁴. Kryteria tego podziału mają wymiar indywidualny: jednostka sama ocenia, co jest dla niej inwestycją, co stratą, ograniczeniem czy zablokowaniem dążeń. Koszty w koncepcji Mesjasz dotyczą takich sfer życia, jak: sfera psychiczna, somatyczna i społeczna. W sferze psychicznej koszty mogą przejawiać się w postaci napięcia psychicznego, zaburzeń funkcji poznawczych czy percepcyjnych, ale również w sferze wartości czy też w jednostronnym rozwoju osobowości. W sferze somatycznej objawy kosztów mogą występować w postaci zaburzeń w funkcjonowaniu układów, narządów lub też zaburzeń zachowania (np. używki, objadanie się). Koszty w sferze społecznej mogą manifestować się jako zaburzone relacje rodzinne, towarzyskie, a także zawodowe. Kosztem, według J. Mesjasz, jest nie tylko dysfunkcja, inwestycja czy strata, ale również nierealizowanie swoich możliwości, marzeń, nierozwijanie talentów, hamowanie ekspresji twórczej. Te utraczone korzyści we wszystkich sferach funkcjonowania człowieka poniesione z powodu niewykorzystania własnego potencjału określane są przez J. Mesjasz jako *koszty alternatywne*. W tej kategorii mieszczą się również koszty poniesione w związku z osiągnięciem sukcesu czy pozycji zawodowej, ale nie bezpośrednio, lecz pośrednio związane z życiem zawodowym, np. koszty dostosowania się do pozycji społecznej, jaką daje sukces czy też koszty w sferze wartości. Każdy człowiek w jedyny i niepowtarzalny sposób szacuje swoje nakłady, osiągnięte korzyści i ponoszone koszty.

W kontekście zrównoważonego rozwoju zjawisko psychologicznych kosztów pracy ma charakter sprzężenia zwrotnego pomiędzy wymiarami jednostkowym i globalnym. Zbyt wysokie koszty indywidualne ponoszone przez jednostkę – także te rozumiane jako niewykorzystanie posiadanych potencjałów – stają się stratą także w ujęciu globalnym: społecznym, ekonomicznym, gospodarczym. Stąd badanie psychologicznych kosztów pracy oraz czynników determinujących ich nasilenie lub minimalizowanie zgodne jest z realizacją idei zrównoważonego rozwoju, gdyż może przyczynić się do polepszenia jakości życia w wymiarze jednostkowym i globalnym.

¹⁴ Zob. J. Mesjasz, S.A. Witkowski, *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy...*; J. Mesjasz, *Psychologiczne koszty...*

W artykule koncentruję się wokół dwóch głównych zagadnień: po pierwsze, jakie środowisko pracy sprzyja bilansowaniu psychologicznych kosztów pracy, a po drugie, czy doświadczenia edukacyjne pracowników wpływają na umiejętność bilansowania psychologicznych kosztów pracy. Zagadnienia te omawiam na podstawie wybranych fragmentów badań własnych.

Psychologiczne koszty pracy – wybrane aspekty badawcze

Badania przeprowadziłam w siedmiu polskich przedsiębiorstwach. W czterech z nich wdrażany był strategiczny program zarządzania innowacyjnego, zaś pozostałe trzy to przedsiębiorstwa zarządzane w tradycyjny sposób¹⁵. W badaniu uczestniczyło 381 pracowników, z czego 202 osoby (53%) z firm innowacyjnych oraz 179 (47%) z firm tradycyjnych. Badania miały charakter ilościowo-jakościowy, co pozwoliło poznać specyfikę badanych firm i opracować charakterystyki przedsiębiorstw, pracowników i menedżerów¹⁶. W badaniach ilościowych wykorzystyłam baterię kwestionariuszy¹⁷, zaś w jakościowych – wywiady biograficzne tematyczne¹⁸. Do badania kosztów użyłam autorski Kwestionariusz Kosztów Psychologicznych J. Mesjasz (za zgodą i przy współpracy Autorki).

Kwestionariusz do badania kosztów J. Mesjasz składa się z dwóch części, w pierwszej umieszczonych jest 90 itemów – twierdzeń, druga część składa się z kilkunastu pytań dodatkowych¹⁹. W stosunku do twierdzeń pierwszej części badani dysponują sześciostopniową skalą z wymuszonym wyborem, mają bowiem trzy twierdzenia wyrażające aprobatę (*zdecydowanie prawda – 6, prawda – 5, raczej prawda – 4*) oraz trzy twierdzenia wyrażające dezaprobatę (*zdecydowanie nieprawda – 1, nieprawda – 2, raczej nieprawda – 3*). Wynikiem jest suma algebraiczna wszystkich twierdzeń. Wynik rozpatrywany jest globalnie, ale również analizuje się

¹⁵ Modele te opisane są w artykule: D. Nawrat, *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, red. Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, PiZ, XIV, 9, wyd. SAN, s. 157-174.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Kwestionariusz KAHN do badania postaw twórczych S. Popka (2001), Skala WSS opracowana przez Carol Dweck, Ying-Yi Hong, Chi-Yue Chiu, tłum. K. Lachowicz-Tabaczek do badania przekonania na temat natury ludzkiej (Lachowicz-Tabaczek 2005), kwestionariusz do diagnozy klimatu organizacyjnego Rosenstiel, Bögel (1992), Kwestionariusz do Badania Klimatu Innowacyjnego S.G. Scotta, R.A. Bruce’a (1994), tłumaczony i adaptowany przez A. Paszkowską-Rogacz, 1999, za zgodą.

¹⁹ Badania jakościowe zostały opisane m.in. w artykule D. Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, „Przedsiębiorczy Menedżer Przedsiębiorczej Organizacji”, PiZ, red. A. Marjański, J.D. Antoszkiewicz, XIV, 4, s. 21-43, wyd. SAN, Łódź 2013.

¹⁹ Zob. J. Mesjasz, S.A. Witkowski, *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy...;* J. Mesjasz, *Psychologiczne koszty....*

go w dziewięciu skalach kosztowych. W drugiej części kwestionariusza jest grupa pytań otwartych, badani szacują także, w jakim procencie ich kariera pozwala im prowadzić: życie towarzyskie, rodzinne, realizować zainteresowania, odpoczywać, mieć czas na sprawy ducha lub w jaki sposób ogranicza i zubaża te sfery. Kwestionariusz bada subiektywnie odczuwaną rzeczywistość, która jest podatna na zmiany. Może zależeć, podobnie jak klimat organizacyjny, od samopoczucia badanych w chwili badania oraz od perspektywy oceny.

W poniżej prezentowanych badaniach omawiam kolejno: poziom ponoszonych psychologicznych kosztów pracy, ich bilansowanie oraz ograniczenia jakości życia pracowników w dwóch grupach firm wyodrębnionych ze względu na innowacyjność. Następnie analizuję, czy doświadczenia edukacyjne pracowników powiązane są z ponoszonymi kosztami oraz umiejętnością ich bilansowania.

Psychologiczne koszty pracy a rodzaj firmy

Dla poszerzenia perspektywy przedstawiam ogólne wyniki dotyczące kosztów ponoszonych przez pracowników w poszczególnych firmach z podziałem na firmy innowacyjne i tradycyjne, co przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Średnie kosztów ponoszonych przez pracowników a rodzaj firmy. N=381

Rodzaj firmy Koszty	FIRMY INNOWACYJNE				FIRMY TRADYCYJNE		
	Uczelnia N=82	Firma szkoleniowa N=43	Firma motoryzacyjna N=49	Usługi hotelarskie N=29	Bank N=51	Hurtownia farmaceutyczna N=95	Firma budowlana N=32
Sfera rozwoju	3,0	3,0	3,2	3,3	3,3	3,4	3,6
Sfera wartości	2,4	2,3	2,6	2,6	2,5	3,0	2,8
Sfera społeczna – rodzina	2,7	2,7	2,8	2,9	2,9	3,3	3,4
Sfera społeczna – praca	2,7	2,9	2,9	3,4	3,0	3,2	3,3
Sfera zdrowia	2,7	2,7	2,7	3,0	3,1	3,3	3,6
Koszty ogółem	2,7	2,7	2,9	3,0	3,0	3,3	3,4

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przedstawione w tabeli 1 pokazują, że niższe koszty (poniżej średniej²⁰) ponoszą pracownicy firm innowacyjnych. Szczególnie widoczne jest to w uczelni i firmie szkoleniowej. Te firmy nastawione są na rozwój i budowanie kapitału intelektualnego, także ze względu na branżę. Pogłębione badania w firmach pokazały, że innowacyjny styl zarządzania umożliwia pracownikom dynamiczny rozwój, co być może obniża poziom ponoszonych kosztów, np. w sferze rozwoju i samorealizacji oraz wartości. Widoczne jest to szczególnie w sferze wartości, w której pracownicy tych firm nie ponoszą mierzalnych kosztów. Taki wynik może świadczyć o wysokim potencjale rozwojowym tych firm.

Najwyższe koszty ponoszone są w firmach tradycyjnych, szczególnie w hurtowni i firmie budowlanej. Hurtownia jest spółką skarbu państwa, w której następują częste zmiany zarządów na skutek zmian politycznych, czego efektem jest poczucie zagrożenia, brak perspektyw rozwoju i wizji na przyszłość. Firma budowlana to zarządzana w sposób autorytarny, będąca w kryzysie spółka, co również wpływa na wysokie nasilenie stresu wśród pracowników i związany z tym wzrost doświadczanych kosztów. Największe koszty ponoszone są przez pracowników tych firm w sferze zdrowia, a także rozwoju.

W badanych firmach tradycyjnych najniższe koszty ponoszone są w sferze wartości. Może to być jednak wynikiem niedoszacowania kosztów, w tym obszarze są najmniej zauważalne, jak również szacunki mogą być efektem dewaluacji wartości. Warto zauważyć, że sfera wartości jest obszarem najmniej jawnym, rozpoznawalnym i badani często mają trudności ze zdefiniowaniem tej sfery.

Istotnym spostrzeżeniem jest fakt, że firmy: motoryzacyjna i budowlana są do siebie stosunkowo podobne (np. wielkość, długość istnienia firmy, wielkość rynku, status formalnoprawny i inne). Różni je zasadniczo styl zarządzania, nastawienie i podejście menedżerów do ludzi, co ma znaczący wpływ na klimat organizacyjny panujący w tych firmach. Ta różnica, jak widać w powyższych wynikach, ma decydujący wpływ na doświadczane przez pracowników koszty.

Zbadano również bilans kosztów i korzyści. Kwestionariusz do Badania Kosztów Psychologicznych zakłada możliwość dokonania dwukrotnie i niezależnie (na różnych skalach) bilansowania kosztów i korzyści²¹. Z punktu widzenia założeń teoretycznych właśnie bilansowanie jest najistotniejszym czynnikiem związanym z rozwojem zasobów własnych. Według koncepcji kosztów J. Mesjasz, koszty i korzyści nie bilansują się w sposób bezpośredni. Bilansowanie rozumiane jest przez badaczkę jako świadomy proces oceny (poznawczej i emocjonalnej) dokonanych inwestycji, utraconych korzyści i poniesionych strat z uzyskanymi korzyściami, z uwzględnieniem oczekiwań, zasobów własnych i zewnętrznych.

²⁰ Średnia = 3. Wynik powyżej średniej = 3 oznacza występowanie kosztów.

²¹ J. Mesjasz, *Psychologiczne koszty...*

Kosztami są również utracone korzyści w sferze psychicznej, somatycznej i społecznej, a także ograniczenie w realizowaniu pojawiających się możliwości, które dla jednostki mają osobistą wartość²². Bilansowanie ma więc charakter oceny wtórnej, podczas której może nastąpić redefiniowanie kosztów. Zakłada się jednak, że korzystny bilans, pomimo doświadczanych kosztów, nie powoduje strat w zasobach osobistych.

W hipotezach badawczych założyłam, że efektem innowacyjnego stylu zarządzania będzie większa zdolność do bilansowania kosztów i korzyści z zawodowych osiągnięć, dlatego szczególnie istotna jest analiza bilansowania kosztów w diagnozowanych organizacjach.

Tabela 2. Bilans koszty/korzyści a rodzaj firmy (koszty i korzyści występują od i powyżej 3)

Typ firmy Koszty	FIRMY INNOWACYJNE				FIRMY TRADYCYJNE		
	Uczelnia N=82	Firma szkoleniowa N=43	Firma motoryzacyjna N=49	Usługi hotelarskie N=29	Bank N=51	Hurtownia farmaceutyczna N=95	Firma budowlana N=32
Korzyści	3,4	3,6	3,3	3,5	3,4	3,2	2,9
Koszty ogółem	2,7	2,7	2,9	3,0	3,0	3,3	3,4
Bilans	0,7	0,9	0,4	0,5	0,4	0,1	-0,5

Źródło: opracowanie własne

Największa przewaga korzyści nad kosztami ujawniła się w firmach innowacyjnych, szczególnie w uczelni i firmie szkoleniowej, co koresponduje z innymi wynikami dotyczącymi mniejszych kosztów ponoszonych przez pracowników tych firm i potwierdza przyjętą hipotezę. Najbardziej niekorzystnie kształtuje się bilans kosztów i korzyści w hurtowni farmaceutycznej oraz firmie budowlanej (bilans ujemny). Wysokie koszty ponoszone przez pracowników mogą prowadzić do zubażania zasobów własnych pracowników, a w konsekwencji spadku osobistej i organizacyjnej efektywności.

Wyniki badań pokazały, że pracownicy firm tradycyjnych nie tylko ponoszą wyższe koszty i niżej szacują korzyści, lecz także ujawniły, że praca zawodowa w znacznym stopniu wpływa na zubożenie jakości ich życia, co pokazuje poniższa tabela.

²² Ibidem.

Tabela 3. Ograniczenia jakości życia a typ firmy. 100% = x

Rodzaj firmy		Ograniczenia jakości życia w %	Poziom istotności
Firmy innowacyjne	Uczelnia N=82	35	0,00**
	Firma szkoleniowa N=43	33	
	Firma motoryzacyjna N=49	33	
	Usługi hotelarskie N=29	28	
Firmy tradycyjne	Bank N=51	44	
	Hurtownia N=95	50	
	Firma budowlana N=32	48	

Źródło: badania własne

Ograniczenia jakości życia wynikające z funkcjonowania zawodowego badanych są w firmach innowacyjnych szacowane na niższym poziomie: 28-35%, podczas gdy w firmach tradycyjnych od 44 do 50%. Zubożenie jakości życia jest skutkiem psychologicznych kosztów pracy, które w firmach tradycyjnych są wyższe. Wynik na poziomie około 50% jest niepokojąco wysoki. Oznacza, że przeciążenia zawodowe pracowników tych firm wpływają negatywnie na jakość ich życia aż w połowie. Takie szacunki mogą być wynikiem takich czynników, jak: zły klimat organizacyjny, niska jakość zarządzaniu, brak możliwości rozwojowych – które generują dodatkowe koszty i ograniczenia. Zagrożeniem przy tak wysokich wynikach jest kumulowanie w czasie przeciążeń i przenoszenie ich na pozazawodowe obszary życia, zdrowie fizyczne i psychiczne oraz na członków rodzin.

Psychologiczne koszty pracy a doświadczenia edukacyjne pracowników

Obok czynników związanych ze środowiskiem pracy badanych analizowałam także związek pomiędzy doświadczeniami edukacyjnymi pracowników a ich percepcją psychologicznych kosztów pracy. Doświadczenia edukacyjne podzieliłam na następujące kategorie: poziom wykształcenia (wyższe, średnie) oraz rodzaj wykształcenia (ekonomiczne, humanistyczne, techniczne, inne). Jedną z przyjętych przeze mnie tez zakłada, że wykształcenie humanistyczne rozwija umiejętności jednostki niezbędne do bilansowania psychologicznych kosztów i w efekcie wpływa na podnoszenie jakości życia.

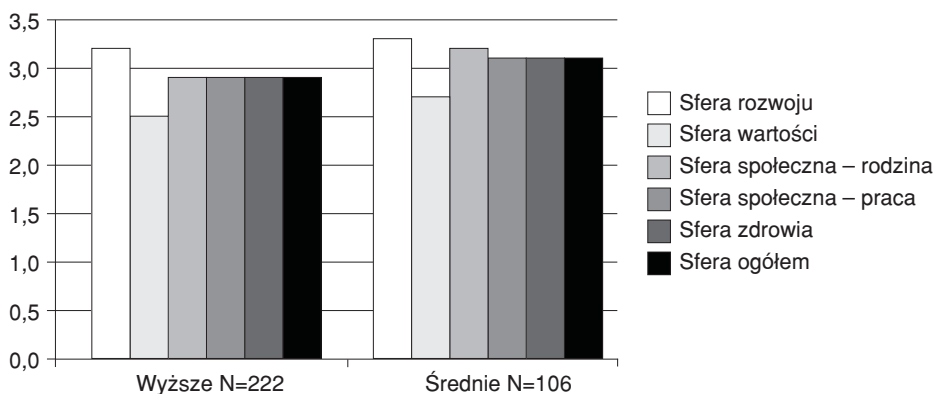
Poniżej prezentuję wyniki badań dotyczące zależności pomiędzy doświadczeniami edukacyjnymi a kosztami psychologicznymi.

Tabela 4. Bilans koszty/korzyści a poziom wykształcenia pracowników

Koszty/Poziom wykształcenia	Wyższe	Średnie	Poziom istotności
Korzyści	3,5	3,1	0,001
Koszty ogółem	2,9	3,0	0,23
Bilans	0,4	0,1	

Źródło: opracowanie własne

Przedstawiony w tabeli 4 bilans kosztów i korzyści doświadczanych przez osoby z wyższym i średnim wykształceniem pokazuje, że osoby z wykształceniem średnim doświadczają mniej korzyści w życiu zawodowym, a jednocześnie ponoszą większe koszty i jest to istotna statystycznie różnica dająca w efekcie ujemny bilans, czyli skutkująca stratami w zasobach własnych. Osoby z wykształceniem wyższym doświadczają więcej korzyści niż osoby ze średnim wykształceniem i jednocześnie mniej (poniżej średniej) kosztów, co bilansuje zdecydowanie korzystniej. Poniżej prezentuję, jak rozkładają się koszty ponoszone w poszczególnych obszarach życia przez badanych z wyższym i średnim wykształceniem.

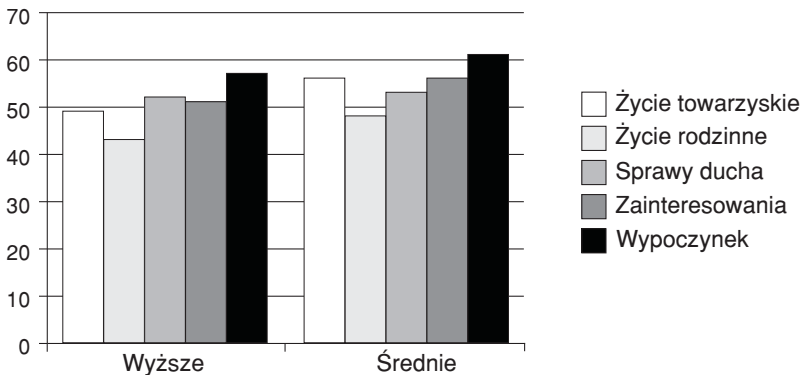


Wykres 1. Poziom wykształcenia pracowników a psychologiczne koszty pracy N=328
Źródło: opracowanie własne

Wyniki pokazały, że w badanej grupie osoby z wykształceniem wyższym ponoszą niższe koszty niż osoby z wykształceniem średnim (przypomnę: średnia kosztów = 3, powyżej 3 mówimy już o ponoszeniu kosztów). Można wysnuć wniosek, że osoby z wykształceniem wyższym nabyły w procesie edukacji kompetencje pozwalające lepiej radzić sobie z obciążeniami zawodowymi, z reguły także osoby te zajmują wyższe stanowiska, co wiąże się z wyższym wynagrodzeniem, satysfakcją i ogólnie wyższą jakością życia. Osoby z wykształceniem

wyższym ponoszą niższe koszty niż pracownicy z wykształceniem średnim, z wyjątkiem sfery rozwoju, w której obydwie grupy ponoszą koszty – nieco wyższe grupa z wykształceniem średnim. Czyżby praca zawodowa blokowała możliwości rozwojowe pracowników? Badani oszacowali najniżej – w obydwu grupach – koszty w sferze wartości, co może być wynikiem możliwości i umiejętności rekompensowania ponoszonych strat alternatywnymi wartościami i korzyściami (np. materialnymi). Jak wspomniano wcześniej, wartości mogą być niedoszacowane z uwagi na trudności w ich określaniu i ujawnianiu. Osoby z wykształceniem średnim ponoszą koszty w sferze rozwoju, ale także w sferze rodzinnej i społecznej, co można interpretować tak, że osoby te mają wyższy poziom poczucia zagrożenia (stresu) związanego z utrzymaniem pracy i ewentualną jej utratą, w związku z tym ponoszą wyższe koszty. Koszty psychologiczne wynikające z przeciążeń zawodowych zubażają także jakość życia jednostki. Potwierdzają to wcześniejsze badania J. Mesjasz pokazujące tendencje wzrostowe w ograniczeniach związanych z pracą zawodową i ich negatywnym wpływie na jakość życia Polaków. W badanej grupie ograniczenie jakości życia jest znaczące i wynosi aż 41%. Osoby z wykształceniem średnim deklarują większe ograniczenia związane z jakością ich życia (45%) niż osoby z wykształceniem wyższym (38%), co spowodowane jest niższymi zarobkami, mniej stabilną pozycją zawodową oraz ogólnie niższymi kompetencjami w porównaniu do osób z wykształceniem wyższym.

Poniższy wykres obrazuje rozkład ograniczeń w poszczególnych sferach życia.



Wykres 2. Ograniczenia w % (100-x) – poziom wykształcenia

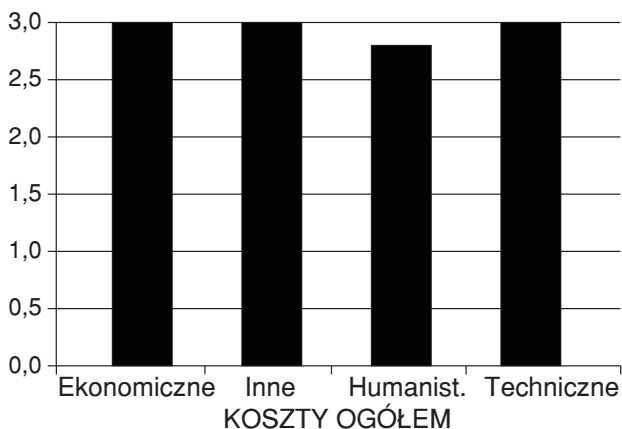
Źródło: opracowanie własne

Osoby posiadające wykształcenie średnie ogólnie odczuwają więcej ograniczeń w życiu pozazawodowym wynikających z sytuacji zawodowej niż osoby z wykształceniem wyższym. Najbardziej uwidacznia się to w obszarze wypoczynku, a następnie realizacji zainteresowań i życia towarzyskiego. Znaczne ogra-

niczenia w sferze wypoczynku mogą być spowodowane niższymi zarobkami i koniecznością „dorabiania” lub pracy nadliczbowej.

Istotna statystycznie różnica wystąpiła w obszarze życia towarzyskiego: osoby z wykształceniem średnim odczuwają znacznie większe ograniczenia w tej sferze, co może być spowodowane nadmiarem obowiązków, swoistego rodzaju przytłoczeniem obowiązkami zawodowymi przy niskich korzyściach, a w konsekwencji niechęcią do realizacji kontaktów towarzyskich („nie mam się czym pochwalić”). Takie wyniki mogą świadczyć o izolacji, zamykaniu się w świecie własnych problemów. Najmniej ograniczeń odczuwają osoby z wykształceniem wyższym w obszarze życia rodzinnego, co może być związane z wyższymi zarobkami, lepszą pozycją społeczną i materialną oraz większym poczuciem bezpieczeństwa i stabilizacji związanym z tą sferą. Poziom wykształcenia przyczynia się do większych perspektyw zawodowych, co wpływa pozytywnie na minimalizowanie/bilansowanie kosztów pracy i podnosi jakość życia jednostki.

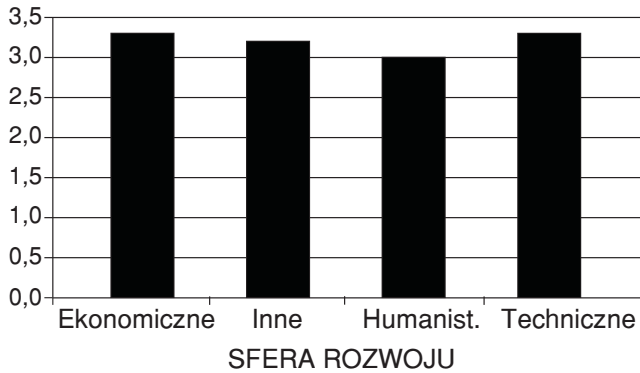
Kolejne wykresy prezentują zależności pomiędzy rodzajem wykształcenia a psychologicznymi kosztami pracy.



Wykres 3. Rodzaj wykształcenia pracowników a psychologiczne koszty pracy

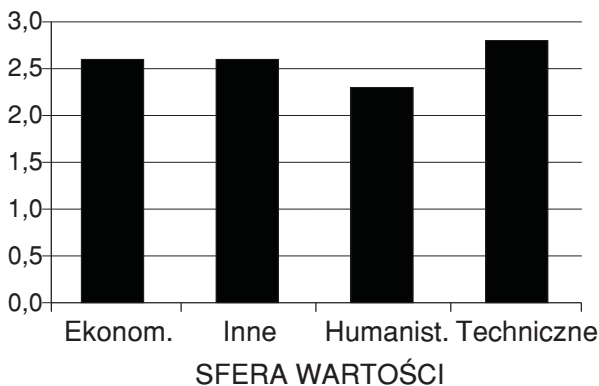
Źródło: opracowanie własne

Badania pokazały, że jedyną grupą, która nie ponosi psychologicznych kosztów pracy, są osoby z wykształceniem humanistycznym. Wynik jest zaskakujący o tyle, że humaniści z reguły piastują niższe stanowiska i co się z tym wiąże – otrzymują relatywnie niższe wynagrodzenia. Czyżby jednak posiadali większą umiejętność bilansowania kosztów? Poniżej prezentuję układ kosztów dla poszczególnych sfer życia pracowników o różnych rodzajach wykształcenia.



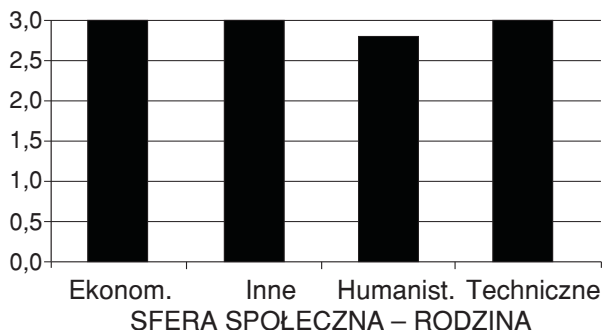
Wykres 4. Rodzaj wykształcenia pracowników a psychologiczne koszty pracy – sfera rozwoju
Źródło: opracowanie własne

Badani ponoszą dość wysokie koszty w sferze rozwoju. Humanisci ponoszą jednak najniższe koszty w tej sferze spośród pozostałych wyróżnionych grup. Najwyższe koszty ponoszone są w sferze rozwoju przez osoby z wykształceniem ekonomicznym i technicznym, co można interpretować jako występowanie w tych grupach potencjalnych trudności z satysfakcjonującą samorealizacją lub też rezygnacji z rozwoju na rzecz innych wartości (np. materialnych). Być może przedsiębiorstwa nie stwarzają odpowiednich możliwości rozwoju dla swoich pracowników lub przeciążenia w innych sferach życia powodują blokowanie rozwoju. Ogólnie dane (wykres 1) wskazują, że w tej sferze ponoszone są największe koszty, co można interpretować jako brak wsparcia lub możliwości do samorealizacji, rozwoju lub uczenia się w miejscu pracy albo też niespełnienia aspiracji zawodowych.



Wykres 5. Rodzaj wykształcenia pracowników a psychologiczne koszty pracy – sfera wartości
Źródło: opracowanie własne

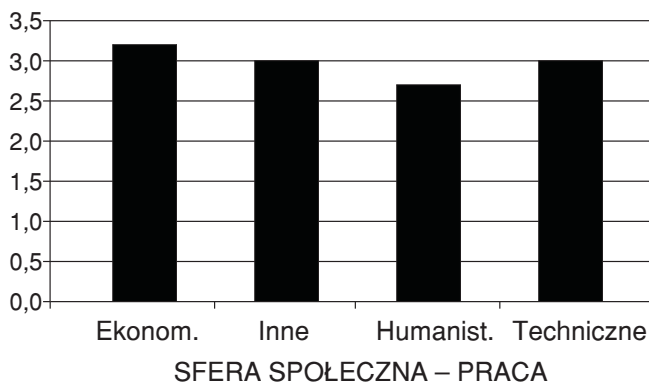
Jak pokazuje wykres 5, w sferze wartości badani nie ponoszą istotnych kosztów. Najniżej oszacowali ten wymiar humaniści. Jak wspomniano wcześniej, wartości mogą być niedoszacowane. Wyniki mogą wskazywać także, że praca zawodowa nie jest źródłem ponoszenia kosztów w tej sferze.



Wykres 6. Rodzaj wykształcenia pracowników a psychologiczne koszty pracy – sfera społeczna – rodzina

Źródło: opracowanie własne

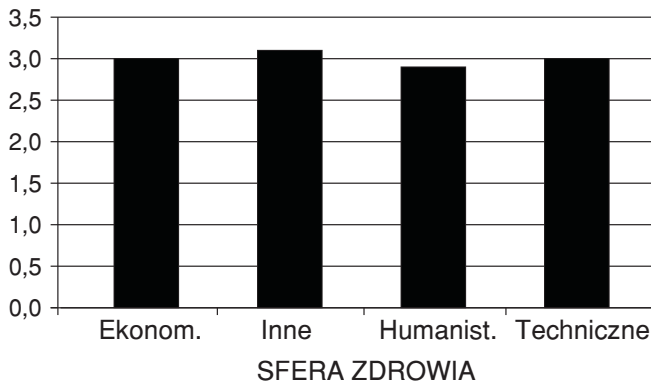
W sferze społeczno-rodzinnej tylko humaniści nie ponoszą kosztów. Można sądzić, że rozwinięte umiejętności intra- i interpersonalne pozwalają im lepiej bilansować koszty, a także oddzielać życie zawodowe od sfery pozazawodowej. Być może także zadania zawodowe humanistów nie kłócą się tak znacząco z godzeniem obowiązków rodzinnych (np. w kwestii czasu poświęcanego rodzinie). Wynik może także wskazywać, że humaniści uznają rodzinę za wartość priorytetową, stąd nie ponoszą kosztów związanych z rezygnacją z realizacji wartości rodzinnych na rzecz pracy zawodowej.



Wykres 7. Rodzaj wykształcenia pracowników a psychologiczne koszty pracy – sfera społeczna – praca

Źródło: opracowanie własne

Także w pracy zawodowej humaniści lepiej radzą sobie z kosztami, co związane może być z rozwiniętymi kompetencjami społecznymi (umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, współpracy). Nastawienie na ludzi i większa otwartość wpływają pozytywnie na bilansowanie kosztów w tej sferze. Największe koszty ponoszą tu ekonomiści, być może ze względu na pełnione stanowiska (np. menedżerskie, związane z zarządzaniem finansami) lub na niższy niż u humanistów poziom kompetencji społecznych. Wykształcenie ekonomiczne nie przygotowuje bowiem do pracy z ludźmi.



Wykres 8. Rodzaj wykształcenia pracowników a psychologiczne koszty pracy – sfera zdrowia

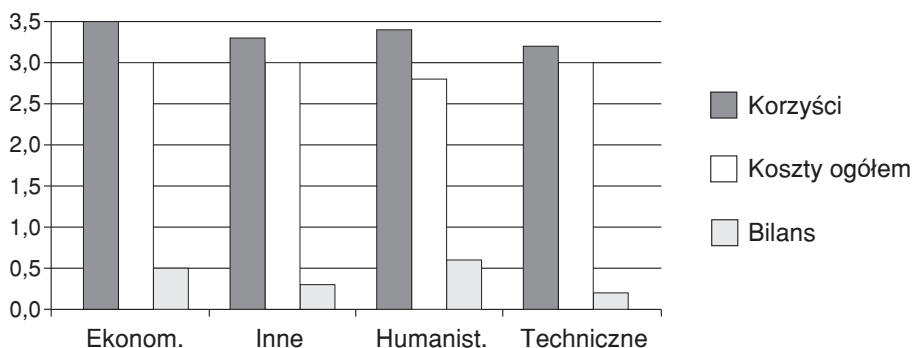
Źródło: opracowanie własne

Humaniści to jedyna grupa nieponosząca kosztów zdrowotnych w związku z wykonywaną pracą zawodową. W tej sferze największe koszty ponoszą pracownicy z wykształceniem określonym jako „inne”. Może to wskazywać, że tej grupie znajdują się pracownicy w sposób pośredni lub bezpośredni narażeni na zagrożenie lub utratę zdrowia. Sfera ta może także dotyczyć zdrowia psychicznego, np. związanego ze stresem zawodowym.

Powyższe wyniki wskazują, że istnieje związek pomiędzy rodzajem wykształcenia a psychologicznymi kosztami ponoszonymi w związku z przeciążeniem zawodowym. Najniższe koszty ponoszą osoby z wykształceniem humanistycznym i dotyczy to wszystkich obszarów życia. Osoby z wykształceniem humanistycznym mają lepiej rozwinięte umiejętności intrapersonalne, które pomagają jednostce w twórczej samorealizacji, umożliwiają wgląd we własny system wartości, własne możliwości i zasoby, a poprzez to pozwalają jednostce szerszej postrzegać własny rozwój. Istotna statystycznie tendencja widoczna jest także w obszarze społecznego funkcjonowania w miejscu pracy, co może wskazywać, że osoby posiadające wykształcenie humanistyczne mają lepiej rozwinięte kompetencje spo-

łeczne, a w związku z tym lepiej znoszą obciążenia zawodowe, umiejętniej radzą sobie w sytuacjach społecznych i efektywniej realizują się w życiu zawodowym.

Wykształcenie humanistyczne wpływa także na percepcję jakości życia. Ograniczenia związane z jakością życia zostały określone przez humanistów na poziomie 33%, przez ekonomistów – 39%, osoby z wykształceniem technicznym – 44%, a osoby z innym rodzajem wykształcenia na poziomie 42%. Najmniej czują się ograniczane w kategorii *jakość życia* osoby z wykształceniem humanistycznym, co może mieć związek z większymi umiejętnościami intra- i interpersonalnymi, które pomagają im lepiej radzić sobie z pojawiającymi się przeciążeniami i konfliktami. Osoby o wykształceniu humanistycznym mają większą łatwość rekompensowania ewentualnych niedoborów materialnych innymi, niematerialnymi wartościami. Charakteryzują się także większą otwartością, elastycznością, kreatywnością, motywacją do realizacji własnych zainteresowań i samorozwoju, co pokazały badania klimatu organizacyjnego i postaw twórczych menedżerów i pracowników²³. Ponadto, jak pokazuje wykres 9, humaniści lepiej radzą sobie z bilansowaniem kosztów.

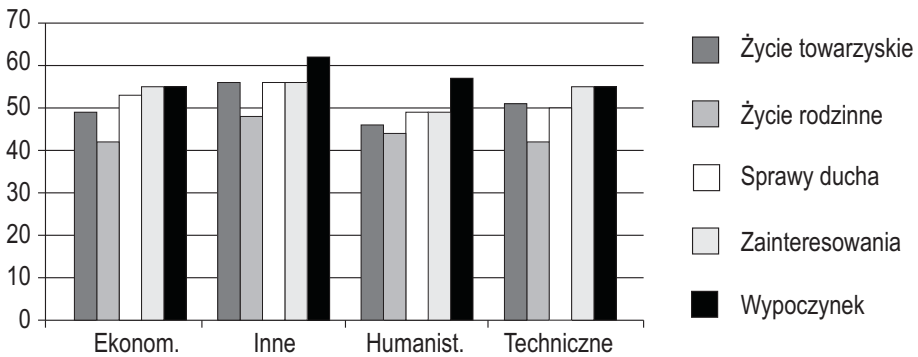


Wykres 9. Bilans koszty/korzyści a rodzaj wykształcenia

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przedstawione na wykresie 9 wskazują, że bilans kosztów i korzyści najlepiej wypada u osób z wykształceniem humanistycznym – bilans jest najwyższy, co w praktyce może oznaczać ponoszenie najmniejszych kosztów osobistych. Można przyjąć założenie, że wykształcenie humanistyczne lepiej przygotowuje jednostkę do społecznego funkcjonowania, a także do „radzenia sobie” z przeciążeniami i stresem związanym z pracą zawodową. Badanie w sferze ograniczeń poszczególnych sfer życia również potwierdziło te wyniki.

²³ D. Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych...*



Wykres 10. Ograniczenia w % (100-x) – rodzaj wykształcenia
Źródło: opracowanie własne

Ogólnie najwięcej ograniczeń wpływających na życie pozazawodowe doświadczają osoby posiadające wykształcenie techniczne, następnie ekonomiczne oraz zakwalifikowane do kategorii „inne”. Szczególnie widoczne są ograniczenia w obszarach związanych z wypoczynkiem, realizacją zainteresowań oraz sprawami ducha. Najmniej ograniczeń w obszarach życia pozazawodowego odczuwają osoby z wykształceniem humanistycznym, ale doświadczają one także widocznych ograniczeń w obszarze wypoczynku. Może to być związane ze stosunkowo niższymi zarobkami i stanowiskami zajmowanymi przez osoby posiadające wykształcenie humanistyczne oraz koniecznością podejmowania dodatkowych sposobów pozyskiwania środków finansowych w czasie przeznaczonym na wypoczynek. Osoby z wykształceniem ekonomicznym i technicznym doświadczają najmniej ograniczeń związanych z życiem rodzinnym, co może świadczyć o wyższym statusie materialnym i związanym z nim większym poczuciem stabilności i bezpieczeństwa w zakresie zapewnienia bytu rodzinie. Istotna statystycznie różnica wystąpiła w obszarze ograniczeń związanych ze sferą życia towarzyskiego, co jest związane z ogólną tendencją widoczną od kilku lat w Polsce do poświęcania coraz większej ilości czasu na życie zawodowe i ograniczania życia towarzyskiego. Przy czym w badanej grupie najmniej ograniczeń w tej sferze występuje u osób w wykształceniu ekonomicznym, co może sugerować, że osoby o wyższym statusie materialnym mają większe możliwości realizowania się w sferze życia towarzyskiego. Ogólnie najwięcej ograniczeń doświadczają badani w sferze wypoczynku, co nie sprzyja podnoszeniu jakości życia.

Zakończenie

Idea zrównoważonego rozwoju zakłada równowagę pomiędzy różnymi sferami życia człowieka. W perspektywie jednostkowej równowaga ta dotyczy przede wszystkim złożonych relacji: człowiek–praca–życie pozazawodowe–zdrowie.

Praca zawodowa z reguły wiąże się z przeciążeniami i ponoszeniem rozmaitych kosztów – w sferze wartości, zdrowia czy rozwoju. Środowisko i klimat pracy wpływają na efektywność, motywację i rozwój pracownika, co przekłada się na materialne i pozamaterialne zasoby zarówno organizacji, jak i pracownika.

Ważnym aspektem zrównoważonego rozwoju jest efektywne gospodarowanie zasobami – także ludzkimi, czy raczej potencjałem ludzkim – rozumianym szczególnie w kategoriach potencjału pracy. Koncepcja psychologicznych kosztów pracy J. Mesjasz uwypukla wpływ sfery zawodowej na jakość życia współczesnego człowieka, zwraca uwagę na tzw. koszty alternatywne – czyli niezrealizowane potencjały (talenty) człowieka, które są źródłem dodatkowych kosztów. Potencjały te, podobnie jak zasoby naturalne, stanowią bezcenne i unikatowe wartości, które należy spożytkować dla dobra teraźniejszych i przyszłych pokoleń. Przytoczone badania ukazują związek pomiędzy typem organizacji a ponoszonymi przez jednostkę kosztami pracy i jakością jej życia – co skłania do refleksji na temat humanizacji środowiska pracy, jako istotnego postulatu idei zrównoważonego rozwoju. Wskazują również na istotną rolę edukacji społecznej: konieczność rozwijania kompetencji humanistycznych, które podnoszą umiejętność bilansowania psychologicznych kosztów pracy.

W obliczu zagrożeń współczesności troska o jakość życia szczególnie w relacji człowiek–praca–społeczeństwo staje się istotnym celem zrównoważonego rozwoju.

Bibliografia

- Dobrzańska B.M., *Planowanie strategiczne zrównoważonego rozwoju obszarów przyrodniczo cennych*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007.
- Ignatowski G., *Edukacja ekologiczna w świetle dokumentu „Nasza wspólna przyszłość”* „Pedagogika Rodziny. Family Pedagogy” 2012, 2, 4.
- Kowalik S., *Jakość życia psychicznego*, [w:] *Jakość rozwoju a jakość życia*, red. R. Derbis, Wyd. WSP w Częstochowie, Częstochowa 2000, s. 11-31.
- Mesjasz J., *Psychologiczne koszty sukcesu a zarządzanie własną karierą* [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Wyd. SGH, Warszawa 2004.
- Mesjasz J., *Wartości a psychologiczne koszty sukcesu zawodowego menedżerów*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, t. VI, Prace Psychologiczne LVII Uniwersytetu Wrocławskiego, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Mesjasz J., Witkowski S.A., *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy jako wyznacznik efektywności zawodowej menedżerów*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003.

- Mesjasz J., Zaleski Z., *Koszty sukcesu w zarządzaniu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, red. S. Witkowski, T. Listwan, Prace naukowe nr 900 Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Nawrat D., *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, „Przedsiębiorczy Menedżer Przedsiębiorczej Organizacji” PiZ, red. A. Marjański, J.D. Antoszkiewicz, XIV, 4, Wyd. SAN, Łódź 2013.
- Nawrat D., *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, red. Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, PiZ, XIV, 9, Wyd. SAN, Łódź 2013.
- Ratajczak Z., *Temperament a koszty psychologiczne zachowania się człowieka w sytuacji zagrożenia* [w:] *Psychologia różnic indywidualnych. Wybrane zagadnienia*, red. M. Marszał-Wiśniewska, T. Klonowicz, M. Fajkowska-Stanik, GWP, Gdańsk 2003.
- Tomaszewski T., *Ślady i wzorce*, WSZiP, Warszawa 1984.

Dokumenty

- Dokumenty końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój” – Szczyt Ziemi: Rio de Janeiro, 3-14 czerwca 1992 r.*, Instytut Ochrony Środowiska, Warszawa.
- Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju*, PWE, Warszawa 1991.

Psychological costs of work in the context of ideas of sustainable development

Summary

In this article I present selected research of psychological costs of work in the context of sustainable development ideas. Based on my own research I discuss issues related to the humanization of the working environment as a factor in reducing the psychological costs of work borne by employees. I also analyse the impact of the educational experience of employees on the ability to cope with professional overloads. My argument is that humanistic education develops the ability to balance psychological costs of work and thereby affects improving the quality of life.

LUCYNA MACHOL-ZAJDA

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa

Organizacja czasu pracy a work life balance – implikacje ekonomiczne, społeczne i zdrowotne

Słowa kluczowe: czas pracy, presja czasu, elastyczność, Work Life Conflict, flexicurity, atypowe formy zatrudnienia i organizacji pracy, warunki pracy, jakość miejsca pracy

Key words: working time, time pressure, flexibility, Work Life Conflict, flexicurity, atypical forms of employment and work organization, working conditions, quality of work place

W życiu jest coś więcej do zrobienia
niż tylko zwiększać jego tempo

Mahatma Gandhi

Wprowadzenie

Czas pracy, jego długość i rozkład w cyklu życia pracownika, zagadnienia wprowadzania elastycznych rozwiązań cieszą się w ostatnich latach dużym zainteresowaniem władz państwowych, samorządowych, związków zawodowych, związków pracodawców, a także zakładów pracy i poszczególnych pracowników. Odwołania do elastyczności znajdujemy w strategicznych dokumentach UE, w programach rządowych i resortowych, w wielu projektach oraz w mediach.

Realizowanie w praktyce idei elastyczności wymaga nie tylko niezbędnych regulacji prawnych, ale również przekonania zarówno pracodawców, jak i pracowników o przydatności poszczególnych rozwiązań. Aby przynosiły one rzeczywiste korzyści pracodawcom i pracownikom, niezbędne jest spełnienie wielu warunków, a zwłaszcza dialog społeczny oraz negocjacyjny tryb wprowadzania zmian. Dostrzeganie w elastyczności pozytywów nie powinno prowadzić do prze-

konania, że samo uelastycznienie naszej działalności będzie panaceum na wyzwania współczesnego świata. Narzucona i niekorzystna dla pracownika elastyczność będzie odbierana zawsze jako rozwiązanie negatywne, utrudniające godzenie pracy z życiem pozazawodowym. W takim przypadku pracownicy będą preferowali regularne i sztywne godziny pracy, traktując je jako parasol ochronny przed niedogodnymi, niestabilnymi i nieprzewidywalnymi, często atypowymi godzinami pracy.

Bill Gates powiedział: „wierzę, że jeśli pokażesz ludziom problemy i wskażesz ich rozwiązania, to pobudzisz ich do działania”. Celem niniejszego artykułu jest: po pierwsze, pokazanie problemów, z którymi musimy się zmierzyć w związku z narastaniem konfliktu praca–życie pozazawodowe, a po drugie pokazanie, że podejmowanie świadomych decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania, dostępność elastycznych sposobów organizacji pracy i czasu pracy, większa autonomia i kontrola nad własną pracą, możliwość dostosowania swoich godzin pracy do potrzeb osobistych i rodzinnych ma pozytywny wpływ na równowagę przez pracowników pracy i życia poza nią, a także przysparza korzyści przedsiębiorstwom, prowadząc do uzyskania większej satysfakcji z pracy, efektywności i wydajności.

Presja czasu a konflikt praca–życie pozazawodowe

Czas, choć jest kategorią obecną na każdym etapie naszego życia, jest jednocześnie zmienną trudną do jednoznacznego opisanie i zdefiniowania. Czas – jak pisze w swojej książce Philip Zimbardo – „ma znaczenie, nieważne kim jesteś, gdzie mieszkasz, ile masz lat i czym się zajmujesz (...) Twój czas jest cenny. Podróż przez swój czas odbywasz tylko jeden raz, jest więc niezwykle istotne, byś wykorzystał ją możliwie jak najlepiej”¹.

Jednocześnie czas jest dla nas zjawiskiem enigmatycznym, wobec którego żyjemy ambiwalentne uczucia. Z jednej strony postrzegamy go jako coś dobrego, pożądanego – mówimy „czas to pieniądz”, „czas to najbardziej wartościowy element naszego majątku”, „czas leczy rany”, a z drugiej strony – „czas ucieka zbyt szybko, zabiera nam młodość, zdrowie, bliskich, nasze życie”. Z jednej strony jesteśmy panami czasu, z innej perspektywy jesteśmy całkowicie od czasu zależni².

O czasie i jego koncepcjach mówimy jako o zjawisku fizycznym, biologicznym, społecznym oraz psychologicznym. Badania nad czasem koncentrują się często na jego pomiarze oraz na takich wymiarach i zmiennych, które związane są z jego doświadczeniem, takich jak: perspektywa czasowa (przeszłość, teraźniejszość, przyszłość), orientacja na przyszłość, presja czasu, teliczność i wykorzysta-

¹ Ph. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 29.

² M. Sobol, P. Oleś, *Orientacja temporalna carpe diem a poczucie satysfakcji z życia*, „Przegląd Psychologiczny” 2002, 45, 3, s. 331-346.

nie czasu, upływ (przemijanie) czasu, czas w relacjach interpersonalnych³. Poczucie czasu jest rzeczą subiektywną. Zgodnie z ideą perspektywy czasowej wszyscy żyjemy w różnych strefach czasu, zaprogramowani jesteśmy przez kulturę, religię i klasę społeczną, choć nie zdajemy sobie z tego sprawy. Perspektywa postrzegania czasu jest fundamentem sposobu, w jaki ludzie żyją i działają. Ale ta perspektywa, jak twierdzą badacze, ma wiele wymiarów. Odzwierciedla postawy, przekonania i wartości odnoszące się do czasu. Myśląc o czasie i jego znaczeniu w naszym życiu, powinniśmy pamiętać, że mamy go ograniczoną ilość i że inwestowanie go w sposób nierozsądny wiąże się z kosztami utraconych możliwości⁴. Problematyka czasu jako czynnika determinującego działanie człowieka nabiera w dynamicznym, zmiennym, trudno przewidywalnym świecie szczególnego znaczenia. Słynne prace badawcze Roberta Levine’a dotyczące nastawienia wobec czasu pokazują, jak tempo życia albo czynnik „pośpiechu” różni się w zależności od miasta czy kraju. Nasz stan emocjonalny, osobista perspektywa czasu, tempo życia społeczności, której jesteśmy członkiem wpływa na sposób, w jaki my sami doświadczamy czasu. Indywidualny stosunek do czasu ma wpływ na nasze zachowania, a zrównoważony sposób postrzegania czasu (elastyczne przenoszenie się od przeszłości, przez teraźniejszość do przyszłości) umożliwi nam podejmowanie optymalnych decyzji.

W obliczu wysokiej wartości, jaką przypisujemy czasowi, kosztów, jakie ponosimy, marnotrawiąc najbardziej wartościowy element naszego majątku, np. nie dostrzegając związku między organizacją czasu pracy a zdrowiem i bezpieczeństwem, narastającego konfliktu praca–życie pozazawodowe itd., musimy otworzyć się szerzej na naukę, wykorzystywać w praktyce dotychczasowe i przyszłe wyniki badań, inwestować w prewencję polegającą na zapobieganiu zagrożeniom i negatywnym zjawiskom oraz skutecznie zarządzać wiekiem pracowników.

Praca wtopiona była w nasze życie od zarania dziejów. Przed kilkuset laty wyodrębniono ją w ludzkim życiu i – cytując tu Maxa Webera (niemieckiego socjologa, historyka, religioznawcę, ekonomistę, prawnika, teoretyka polityki i metodologa nauk społecznych) – stało się to za sprawą oddzielenia świata interesów od gospodarstwa domowego. Cechą definiującą „pracę” była jej wartość wymienna. Mianem „pracy” zaczęto określać zajęcia przynoszące zarobek pieniężny, a czasem pracy czas potrzebny do ich wykonania. Adam Smith, ojciec ekonomii klasycznej, uważał, że o wartości wszystkich dóbr materialnych decyduje praca, jaka została zużyta do ich wykonania. Tak więc cechą dominującą pracy stała się jej wartość wymienna. Przeciwnicy tej teorii twierdzą, że praca towarem nigdy nie była i nie jest, ponieważ jest twórczością, generowaniem wartości, jest inter-

³ K. Popiołek, A. Chudzicka-Czupała (red.), *Czas w życiu człowieka*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010.

⁴ Ph. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks...*

akcją człowieka z innymi ludźmi i z materią. Dziś jednak podział pomiędzy pracą i czasem pozostającym po niej stracił swą dwustuletnią wyrazistość⁵.

Dziś praca i czas wolny zlewają się znów w jedną całość, wzajemnie się przenikając. Jak twierdzi Zygmunt Bauman „już nie tylko część czasu pracowniczego jest dziś przedmiotem kupna-sprzedaży; kupujący nie bez powodzenia, roszcząc sobie prawo do całości czasu i uwagi, jaką sprzedający dysponują”. Technologie cyfrowe ostatnich dwóch dekad XX wieku sprawiły, że możemy być dostępni dla pracodawców i klientów – bez względu na porę i miejsce, w którym się znajdujemy. Coraz częściej mówi się o gospodarce funkcjonującej nieprzerwanie przez 24 godziny i przez 7 dni w tygodniu (24/7), a także o świecie, który nigdy nie zasypia. W konsekwencji coraz powszechniej narzekamy na brak czasu: nie mamy go dla siebie, dla swoich dzieci, swoich partnerów, a także na wypoczynek, edukację i aktywność społeczną. Wiele osób twierdzi, że odczuwa kryzys czasu, ma poczucie życia w permanentnym pośpiechu i pod presją czasu. Presji czasu doświadczamy w domu, w pracy, w relacjach zawodowych i osobistych. Z sondażu przeprowadzonego w krajach Unii Europejskiej wynika, że 18% pracowników pracuje nieustannie pod presją czasu, a 35% uważa, że to zjawisko dotyczy połowy ich czasu pracy⁶. Podobne wyniki uzyskano w wielu innych badaniach zrealizowanych na reprezentatywnych próbach w krajach europejskich i pozaeuropejskich (np. odsetek pracowników holenderskich narzekających na nadmierne tempo pracy systematycznie rośnie w ciągu ostatnich kilku lat i już w 1989 r. przekroczył 50%). Badania Risslera⁷, które analizowały poziom wskaźników fizjologicznych w zbyt długich godzinach pracy i po jej zakończeniu, wykazały znacząco zwiększone wydzielanie katecholamin (adrenaliny i noradrenaliny). Podwyższone stężenie katecholamin utrzymuje się długo po zakończeniu pracy, a towarzyszy mu przyspieszona akcja serca, nastrój rozdrażnienia i zmęczenie⁸. Przytoczone za L. Breslow i P. Buell⁹ wyniki badań (przeprowadzonych w Kalifornii wśród mężczyzn poniżej 46. roku życia zatrudnionych w przemyśle lekkim) pokazują związek między liczbą godzin pracy a zgonem z powodu cho-

⁵ Z. Bauman, *O zawitych dziejach pracy spostrzeżeń parę*, „Miesięcznik Znak” czerwiec 2014.

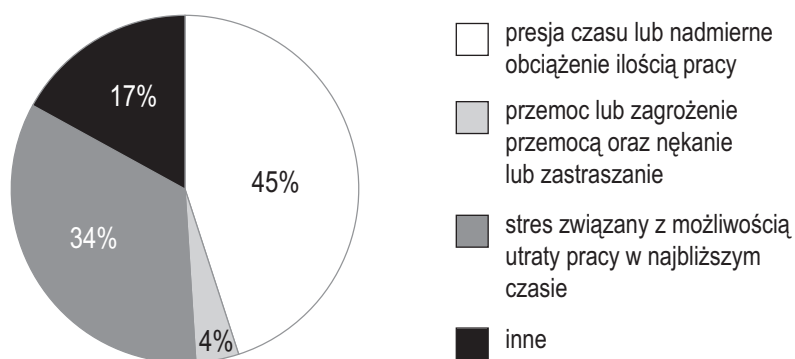
⁶ W. Schaufeli, D. Enzmann, *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*, Taylor and Francis, London 1998.

⁷ A. Rissler, *Stres relations at work and after work during a period of quantitative overload*, „Ergonomics” 1978, 20, s. 13-16, za: M. Widerszal-Bazyl, *Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja*, Nauka o Pracy – Bezpieczeństwo, Higiena, Ergonomia. Pakiet edukacyjny dla uczelni wyższych, www.nop.ciop.pl.

⁸ M. Widerszal-Bazyl, *Stres psychospołeczny w pracy...*

⁹ L. Breslow, P. Buell, *Mortality from coronary heart disease and physical activity of work in California*, „Journal of Chronical Diseases” 1989, 11, s. 615-626; D.A. Buchanan, *High performance: new boundaries of acceptability in worker control*, [w:] *Job control and worker health*, red. S.L. Sauter, J.J. Hurrell, C.L. Cooper, Wiley, Chichester 1960, s. 107-128.

roby wieńcowej. Ryzyko zgonu jest dwukrotnie wyższe u robotników pracujących ponad 48 godzin tygodniowo w porównaniu z robotnikami pracującymi poniżej 40 godzin. Aktualnie stres w pracy (badania EU-OSHA) jest drugim co do częstotliwości występowania problemem zdrowotnym pracowników UE i dotyczy prawie 30% zatrudnionych w Europie. Stres, jak twierdzą badacze, odpowiedzialny jest za 60-80% wypadków przy pracy, co przekłada się na straty rzędu 20 mld euro rocznie. Długotrwały stres wpływa negatywnie na zdrowie, przyczyniając się do chorób układu krążenia, układu pokarmowego, układu nerwowego, układu ruchu oraz odpornościowego¹⁰. Człowiek, który pracuje w napięciu 12-15 godzin, nie potrafi wyciszyć się po przyjsciu do domu i zasnąć. Na taki tryb życia pracownicy reagują dość często zawałem serca, nadciśnieniem, chorobą wrzodową żołądka oraz bezsennością. W raporcie Głównego Urzędu Statystycznego pt. „Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą”¹¹ czytamy, że na czynniki psychologiczne jako źródło zagrożeń w miejscu pracy wskazało 37,1% pracujących, liczonych jeden raz w grupie czynnika głównego (37,2% mężczyzn i 37,0% kobiet). W tej grupie zagrożeń dominujące okazały się presja czasu lub nadmierne obciążenie ilością pracy (45% wszystkich osobozagrożeń psychologicznych). Presja czasu lub nadmierne obciążenie ilością pracy odnoszą się do wymagań dotyczących czasu, w którym należy wykonać pracę lub do żądań odnośnie do ilości pracy do wykonania w określonym czasie. Wymagania te przekraczają możliwości fizyczne i psychiczne respondenta. Sama terminowość wykonania jakiejś pracy nie jest tutaj czynnikiem decydującym. Drugie miejsce wśród zagrożeń psychofizycznych zajął stres związany z możliwością utraty pracy w najbliższym czasie (wykres 1).



Wykres 1. Struktura zagrożeń psychologicznych

Źródło: GUS, *Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą*, Warszawa 2014

¹⁰ M. Gólcz, *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, PIP, Warszawa 2012.

¹¹ GUS 2014.

Szczegółowa analiza danych w kategorii osobozagrożeń według rodzaju prowadzonej przez pracodawcę działalności pokazała, że presja czasu lub nadmierne obciążenie ilością pracy występowały najczęściej w sekcjach K – „Działalność finansowa i ubezpieczeniowa”, H – „Transport i gospodarka magazynowa”, J – „Informacja i komunikacja” oraz w sekcji M – „Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna”, gdzie odpowiednio 24,7%, 24,2%, 23,7% i 22,3% osób pracujących w tych sekcjach wskazało na ten czynnik jako źródło zagrożeń w ich miejscu pracy. Najmniejsze zagrożenie tym czynnikiem wystąpiło w sekcji S – „Pozostała działalność usługowa” (11,4% osób pracujących w tej sekcji).

Analiza czynnika psychologicznego, jakim jest stres związany z możliwością utraty pracy w najbliższym czasie, wykazała, iż największe zagrożenie tym czynnikiem wśród kobiet występuje w sekcjach C – „Przetwórstwo przemysłowe” oraz H – „Transport i gospodarka magazynowa”, gdzie co czwarta kobieta była narażona na działanie tego czynnika.

Brak umiejętności i możliwości radzenia sobie z presją czasu, trudność w powiedzeniu jej „stop” skutkuje dezorganizacją naszych działań, prowadzi do zmęczenia, nawet wypalenia, odbiera nam energię i chęć działania, wprowadza w nasze życie chaos i brak decyzyjności.

Definicja tytułowego terminu Work Life Balance (WLB) według Davida Clutterbucka nawiązuje także do umiejętności radzenia sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami w stosunku do czasu i energii, jakie pracownik poświęca czterem obszarom, które mają wpływ na jego życie:

- sobie – czas i przestrzeń poświęcone na naładowanie akumulatorów, zatroszczenie się o własne potrzeby fizyczne i emocjonalne;
- bliskim – rodzinie, przyjaciołom i innym ludziom, z którymi jesteśmy związani emocjonalnie;
- pracy zawodowej – dzięki której zdobywamy środki finansowe na zaspokojenie różnych potrzeb;
- innym ludziom – angażując się w działalność na rzecz szeroko pojętej społeczności.

Wyniki badań realizowanych w krajach europejskich i pozaeuropejskich mówią same za siebie. Jesteśmy świadkami, zwłaszcza w okresie zawirowań gospodarczych, narastania konfliktu na linii praca–życie pozazawodowe. Obecnie problem tzw. wiązania końca z końcem jest nie tylko kwestią mniej lub bardziej wystarczającej ilości pieniędzy dla pokrycia nieuniknionych wydatków, ale również kwestią czasu, która stwarza coraz więcej trudności w godzeniu różnych rodzajów aktywności pracowników¹².

¹² L. Watson, J.E. Swanberg, *Flexible Workplace Solutions for Low-Wage Hourly Workers: A Framework for a National Conversation*, Workplace Flexibility 2010, Georgetown Law, Institute for Workplace Innovation (iwin) University of Kentucky, May 2011.

Z konfliktem ról (WLC – Work–Life Conflict) mamy do czynienia wtedy, gdy wymogi pracy i roli poza pracą są nie do pogodzenia, wskutek czego realizacja jednej roli utrudnia realizację innej. Przeciążenie określoną rolą (zawodową lub pozazawodową) jest terminem wykorzystywanym w analizach warunków powodujących WLC. W analizach zjawiska wyróżniono trzy determinanty konfliktu:

- 1) przeciążenie rolą,
- 2) interferencja pracy w sprawy rodziny (np. długie godziny pracy ograniczają zdolność pracownika do pełnienia funkcji rodzinnej),
- 3) interferencja rodziny z pracą (wymogi rodzinne utrudniają obecność w pracy).

Z raportów poświęconych bezpośrednio kwestii konfliktu praca–życie pozazawodowe przygotowywanych w poszczególnych krajach (np. pięć raportów + podsumowujący pt. *Work–Life Conflict in Canada in the New Millennium*), badań Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (EURO-FOUND), badań Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA), analiz statystycznych, badań opinii publicznej wynika, że dla uzyskania całościowego i prawidłowego widzenia konfliktu praca–życie oraz rozumienia jego skutków niezbędne jest spojrzenie wielowymiarowe, holistyczne, interdyscyplinarne i w długiej perspektywie. Każdy z nas pełni w życiu wiele ról: pracownika, pracodawcy, małżonka, rodzica, dziecka, przyjaciela, członka wspólnoty lokalnej i narodowej itd., a każda z nich wymaga określonego nakładu i rozkładu czasu. W badaniach zwrócono szczególną uwagę na aspekt praktyczny wyrażający się w deficycie czasu (*time crunches*) i konflikcie rozkładów czasowych związanych z różnymi rolami, oraz aspekt – psychologiczny, który odnosił się do poczucia przygniecenia, przeciążenia i stresu.

Gdy mówimy o równowadze praca–życie osobiste, mamy na myśli posiadanie przez jednostkę odpowiedniego wpływu (korzystanie z autonomii) co do tego, kiedy, gdzie i ile czasu poświęci na realizację zadań w sferze pracy i życia pozazawodowego.

Niestety, bardzo często pojawiają się tutaj uwarunkowania i ograniczenia, które powodują, że zamiast stanu równowagi mamy do czynienia ze stanem nierównowagi. Większość debat na temat równowagi praca–życie osobiste koncentruje się na przejawach nierównowagi, a zwłaszcza odczuciu braku wpływu i autonomii co do tego gdzie, kiedy i ile pracować.

Podsumowując, wśród skutków nierównowagi dla jednostki uwydatnia się negatywne konsekwencje dla zdrowia: stres zawodowy, zaburzenia zdrowia psychicznego, poczucie wypalenia zawodowego, trudności w skupieniu uwagi, większą absencję, nieefektywną obecność, zwiększone ryzyko błędów i wypadków, problemy z zakresu zdrowia fizycznego, zwłaszcza choroby układu krążenia i układu mięśniowo-szkieletowego. Podkreśla się także pogorszenie stosunków międzyludzkich zarówno w pracy, jak i w domu, wpływających negatywnie

na wydajność pracy i motywację pracowników oraz ograniczających możliwości dobrej regeneracji sił w czasie wolnym od pracy.

Położenie dużego nacisku na rozwój zawodowy i robienie kariery często negatywnie odbija się na jakości życia pozazawodowego. Wśród wielu, zwłaszcza młodych, ludzi zapanowała moda na zapracowanie. Często aby osiągnąć sukces w pracy, przestają liczyć godziny poświęcane pracy i starają się być dostępni non stop dzięki komórce i laptopowi. Zbyt duża autonomia pracownika w zakresie ustalania zwłaszcza długości czasu pracy może bardzo negatywnie wpływać na równowagę praca–życie. Zaangażowany pracownik, mający duże poczucie odpowiedzialności może wydłużać czas pracy ponad rozsądne granice, szkodząc swojemu bezpieczeństwu, zdrowiu i WLB. Często rodzi się pytanie, gdzie kończy się zaangażowanie w pracę, a zaczyna uzależnienie od niej i w którym momencie o naszych decyzjach i postępowaniu decyduje lęk przed jej utratą?

Czas pracy i jego znaczenie w strategiach, działaniach, inicjatywach, praktyce, programach WLB

Czas pracy i jego organizacja zajmuje bardzo ważne miejsce zarówno w polityce społecznej, ekonomicznej, a także zdrowotnej na szczeblu Unii Europejskiej i w poszczególnych krajach. Trudno mówić o czasie pracy i jej organizacji, nie odwołując się do Europejskiej Strategii Polityki Społecznej, Strategii Lizbońskiej, Strategii Zatrudnienia czy unijnej strategii wzrostu na najbliższe dziesięciolecie – Strategii Europa 2020. Analizując to zagadnienie, musimy odwołać się także do dokumentów programowych i dyrektyw odnoszących się bezpośrednio lub pośrednio do czasu pracy i jego organizacji, takich jak: Biała Księga „O wzroście konkurencyjności i zatrudnieniu” (1993); Zielona Księga „Partnerstwo na rzecz nowej organizacji pracy” (1997), Zielona Księga „Modernizacja prawa pracy w celu sprostania wyzwaniom XXI wieku” (2006), Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników (1989), Karta Praw Podstawowych (2007), Dyrektywa 2003/88/WE dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy, Dyrektywa 1997/81/WE w sprawie porozumienia ramowego dotyczącego pracy w niepełnym wymiarze, Rezolucja Rady Europy o równoważeniu udziału kobiet i mężczyzn w życiu rodzinnym i zawodowym, Program UE na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej (Progress), Program na rzecz przemian i innowacji społecznych na lata 2014-2020, inicjatywa i2010 – Europejskie Społeczeństwo Informacyjne na rzecz wzrostu i zatrudnienia, a także koncepcji *flexicurity*, czyli najkrócej mówiąc idei pozytywnego sprzężenia zwrotnego między elastycznością i bezpieczeństwem. Na tę koncepcję należy zwrócić szczególną uwagę ze względu na to, że w dokumentach UE wymienia się *explicite* konieczność: promowania rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem osobistym i koncepcji „godnej pracy”,

działań na rzecz elastycznych i pewnych umów oraz przeciwko praktykom wykorzystywania pracowników zwłaszcza w niektórych umowach niestandardowych.

Składowe pojęcia *flexicurity*, niezależnie od tego, czy potraktujemy je jako strategię, stan rzeczy, czy narzędzie analityczne, są pojęciami wielowymiarowymi, które mogą przybierać różnorodne kształty. Przełomowym aspektem koncepcji *flexicurity* było powiązanie różnorodnych form elastyczności z formami bezpieczeństwa, które występują w różnych krajowych systemach rynku pracy. Per Madsen¹³, przyjmując za punkt wyjścia model elastycznego przedsiębiorstwa według Atkinsona i wiążąc go z czterema formami bezpieczeństwa, przedstawił szesnaście potencjalnych kombinacji *flexicurity*, które mogą służyć do opisu różnorodnych polityk *flexicurity*. Po stronie elastyczności w stworzonej macierzy znalazła się elastyczność numeryczna, elastyczność czasu pracy, elastyczność funkcjonalna oraz elastyczność płac. Po stronie bezpieczeństwa wymienia się bezpieczeństwo miejsca pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia, bezpieczeństwo dochodu oraz bezpieczeństwo łączne, czyli dostępne możliwości łączenia życia zawodowego i prywatnego np. poprzez programy emerytalne, urlopy macierzyńskie, sektor pracy dobrowolnej w ramach wolontariatu.

Dotychczasowe badania i debaty nad współzależnością między różnymi aspektami elastyczności i bezpieczeństwa pokazują, że relacje są bardzo złożone, a charakter wzajemnego oddziaływania bezpieczeństwa i elastyczności zależy od konkretnych okoliczności i przyjmowanych rozwiązań¹⁴.

Analiza przytoczonych na wstępie dokumentów pokazuje, że w elastycznym zatrudnianiu, w elastycznej organizacji czasu pracy postrzega się ogromną szansę na poprawę jakości pracy i warunków pracy, konkurencyjności, wzrostu zatrudnienia, integracji społecznej oraz łatwiejszego godzenia pracy z życiem pozazawodowym pracowników.

Trudno powiedzieć, czy za sprawą koncepcji *flexicurity*, czy za sprawą dynamicznych zmian w otaczającym nas świecie, zmian strukturalnych w gospodarce, współczesnych wyzwań rozwojowych samo słowo „elastyczność” zrobiło zawrotną karierę. Guy Standing pisze o napompowanym kulcie elastyczności. Pojawiły się hasła: „elastyczna praca najlepszym sposobem na walkę z bezrobociem i dyskryminacją kobiet, elastyczna praca trampoliną do stałego zatrudnienia, elastyczna praca to szansa na zrównoważony rozwój, elastyczna praca pozwoli zwiększyć innowacyjność i produktywność załogi oraz obniżyć koszty pracy, elastyczne godziny pracy to panaceum na WLC, elastyczna praca to odpowiedź na wiele wyzwań XXI wieku”.

¹³ P.K. Madsen, *Flexicurity. A new perspective on labour markets and welfare states in Europe*. Seminar on flexicurity in Brussels on May 18, 2006.

¹⁴ L. Machol-Zajda, *Elastyczne i przewidywalne warunki umów*, [w:] *Narzędzia polityki flexicurity, poradnik dobrych praktyk*, red. A. Tomanek, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok 2010.

Rosnące wymagania dotyczące sposobów radzenia sobie z tym, co nowe, często nieprzewidywalne, nierytmiczne, wymagają szybkiej i adekwatnej reakcji i umiejętności dostosowywania się do nowych sytuacji, szybkiego podejmowania decyzji, znajdowania i testowania alternatywnych rozwiązań. Dziś dla niektórych „elastyczność” stała się cnotą, wymogiem, któremu musi sprostać współczesna organizacja i jednostka, kluczem do osiągnięcia sukcesu zarówno zbiorowego, jak i indywidualnego. Globalizacja, wzmożona konkurencja, dekoncentracja działalności gospodarczej, nowe metody organizacji pracy, sytuacja demograficzna, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych pociągnęły za sobą presję na deregulację, uelastycznienie, a w konsekwencji nierzadko podział rynków pracy na segment „lepszy” (pracownicy wykwalifikowani, którzy, jeśli chcą, mogą liczyć na stabilne zatrudnienie) i „gorszy” (pracownicy niewykwalifikowani, często młodzież, kobiety, osoby starsze, zatrudnieni na umowach, które nie gwarantują bezpieczeństwa socjalnego)¹⁵.

Problem jednak polega na tym, że słowem „elastyczność” zastąpiono wiele określeń związanych ze sposobami zatrudniania i sposobami organizacji pracy i czasu pracy. Worek pod enigmatyczną nazwą „elastyczność” mieści w sobie wszystko, co nie jest umową o pracę na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze czasu, realizowaną w typowych godzinach, w siedzibie pracodawcy. Tym samym postawiono znak równości np. między elastycznością a atypowością. Przypomnijmy więc, że pod pojęciem „pracy atypowej”, w rozumieniu wspólnotowym, kryje się praca w niepełnym wymiarze czasu pracy (*part-time work*), zatrudnienie na czas określony oraz zatrudnienie dorywcze w ramach stosunku pracy między agencją pracy tymczasowej, jako pracodawcą, a pracownikiem, który jest następnie wynajmowany od agencji przez przedsiębiorstwa korzystające z jego pracy na podstawie odrębnych umów między agencją pracy tymczasowej a przedsiębiorstwem użytkownikiem.

Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound 2010) opracowała raport pod znamienym tytułem: *Elastyczne formy pracy: „bardzo nietypowe warunki umów”*¹⁶. Tworzenie takich form, czytamy w słowie wstępnym: „uważa się za konieczne dla zapewnienia wzrostu gospodarczego poprzez dostosowanie strategii i wydajności przedsiębiorstw do zglobalizowanych rynków i gospodarek”. Na marginesie, najbardziej elastyczną formą zatrudnienia pracowników okazała się praca w sektorze nieformalnym. Autorzy raportu, ana-

¹⁵ M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010; J. Gardawski (red.), *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Wyd. Scholar, Warszawa 2009; M. Pańków, *Elastyczność czy śmieciowość?*, <http://nowyobywatel.pl/2012>.

¹⁶ Eurofound, *Flexible forms of work: „very atypical” contractual arrangements*, 2010. Cały raport poświęcony został analizie „bardzo nietypowych form zatrudnienia”, poprzez badanie ich zasięgu oraz specyfiki, we wszystkich 27 państwach członkowskich (UE-27) i Norwegii.

lizując warunki i jakość pracy w niestandardowych formach, poszukiwali odpowiedzi na pytanie: czy praca w nietypowych formach stanowi etap przejściowy ku bardziej standardowym formom zatrudnienia, czy raczej wiąże się z ryzykiem wykluczenia społecznego? W ocenie jakości pracy położono nacisk na: bezpieczeństwo zatrudnienia, karierę i płace, zdrowie i dobrostan, rozwój kwalifikacji oraz równowagę między pracą a życiem pozazawodowym (WLB – Work Life Balance). Podstawowy wniosek, jaki nasuwa się po przeczytaniu raportu, to stwierdzenie, że im bardziej nietypowa forma zatrudnienia, tym bardziej elastyczna, ale jednocześnie ze względu na swój charakter szczególnie prekaryjna. W dziedzinie zdrowia i dobrostanu dane pokazały, że pracownicy zatrudnieni na nietypowych umowach zwykle wykonują pracę bardziej ryzykowną i pracują w trudniejszych warunkach niż osoby na takich samych stanowiskach, zatrudnione na umowach standardowych. Ryzyko wypadków i szkód jest często większe wśród pracowników zatrudnionych na nietypowych umowach, co wynika z braku ich przeszkolenia w zakresie bhp, a także z małego doświadczenia zawodowego.

Popularność alternatywnych, atypowych form zatrudnienia i organizacji pracy nie jest zjawiskiem nowym. Na całym świecie od lat 60.-70. XX wieku wykorzystywano w praktyce nietypowe i elastyczne, rozwiązania w organizacji pracy i czasu pracy. O konieczności wprowadzania tych zmian decydowały przesłanki makro- i mikroekonomiczne, społeczne, biologiczne. W Polsce pierwsze eksperymenty wdrażające do zakładów pracy np. ruchomy czas pracy sięgają lat 70. ubiegłego stulecia. Inicjatorami implementacji tego rozwiązania w polskich zakładach byli pracownicy i ich reprezentacje związkowe. Efekty ekonomiczne i społeczne osiągnięte dzięki zastosowaniu tego systemu w praktyce (w banku informacji o ruchomym czasie pracy w IPiSS w Warszawie mieliśmy zarejestrowanych ponad 100 instytucji i zakładów przemysłowych) wskazywały, że cieszył się on powszechną aprobatą ze strony tych pracowników, którzy z ruchomego czasu pracy korzystali, a także ze strony większości personelu kierowniczego. Dziś dyskusja o ruchomym czasie pracy w Polsce (a może dyskutujemy o różnych rozwiązaniach) wygląda zupełnie inaczej i choć ze swej natury system ten jest wyjątkowym rozwiązaniem organizacyjno-czasowym, sprzyjającym łagodzeniu konfliktu praca–życie pozazawodowe (co potwierdziły liczne badania zrealizowane w kilkunastu krajach świata i w Polsce), budzi wielkie obawy ze strony przedstawicieli związków zawodowych, zwłaszcza art. 140¹ Kp¹⁷ (i słusznie! takiej alternatywy w dotychczasowych rozwiązaniach jeszcze nie było).

Na mocy nowych zapisów pracodawca może tworzyć taki harmonogram, przy zachowaniu w każdej dobie co najmniej 11 godzin nieprzerwanego wypo-

¹⁷ Ustawa z dnia 23 sierpnia 2013 r. art. 140¹ § 1. Rozkład czasu pracy może przewidywać różne godziny rozpoczynania pracy w dniach, które zgodnie z tym rozkładem są dla pracowników dniami pracy.

czynku, w którym zobowiązuje pracownika do pracy w jednym dniu np. od godziny 10.00, a w drugim od godziny 6.00. Pytaniem otwartym pozostaje, w kontekście naszych wcześniejszych rozważań, jak tak rozumiany elastyczny czas pracy będzie sprzyjał godzeniu pracy z obowiązkami pozazawodowymi pracowników.

Choć na temat problematyki elastyczności w organizacji pracy i czasu pracy istnieje bardzo bogata literatura, w której poszczególne rozwiązania są bardzo szczegółowo analizowane, znamienne jest to, że nie analizuje się samego pojęcia elastyczności, choć najczęściej występuje w przytaczanych dokumentach, programach, debatach itd.

I choć posługujemy się tym samym językiem, pod tymi samymi nazwami, widzimy różne rozwiązania. Już dwadzieścia lat temu R. Reich, Sekretarz Stanu do spraw Zatrudnienia USA, mówiąc o elastyczności rynku pracy, podkreślił dużą pojemność słowa „elastyczność” i małą jego klarowność: „nie wiem, co oznacza słowo »elastyczność« (flexibility); rzadko w dyskusjach międzynarodowych sens pojęcia przechodzi tak bezpośrednio od niejasności do braku wszelkiej treści (...) Niektórzy ludzie, gdy mówią o elastyczności rynku pracy, mówią o swobodzie pracodawców w zwalnianiu pracowników, o wolności w redukowaniu wynagrodzeń. Jednak ten rodzaj swobody nie prowadzi do wyższego poziomu życia w żadnym z naszych krajów”¹⁸. Gdy w połowie 2012 roku przerażony pogłębiającą się recesją rząd Davida Camerona zapowiedział nową inicjatywę: *uelastycznienie rynku pracy i dalsze cięcia osłon socjalnych*, Ha-Joon Chang (pochodzący z Korei Południowej ekonomista, wykładowca Cambridge, jeden z najgłośniejszych krytyków neoliberalnych pomysłów na gospodarkę) interweniował na łamach brytyjskiego „Guardiana”: „granica bólu została przekroczona, ostatnie 30 lat polityka i biznes miały w zachodnim świecie tylko jedną odpowiedź na powtarzające się problemy z koniunkturą: liberalizacja rynku pracy, czyli de facto stopniowa rozbiórka fundamentów pracowniczego bezpieczeństwa”. W podobnym tonie wypowiadali się wielokrotnie nobliści Paul Krugman, Joseph Stiglitz oraz wpływowy doradca Komisji Europejskiej Belg Paul De Grauwe.

Europejskie związki zawodowe wielokrotnie zgłaszały i nadal to robią, zastrzeżenia i obawy w stosunku do źle pojmowanej elastyczności, atypowości, deregulacji czy liberalizacji. Silny wzrost zatrudnienia prekaryjnego (w Polsce przyjął się termin „umowy śmieciowe”) zdaniem związkowców świadczy o dużym nacisku kładzionym na elastyczność ilościową. To właśnie z elastyczności ilościowej i z tego, co nazywano długo nietypowymi i niestandardowymi formami zatrudnienia, wyrósł dominujący obraz prekariatu.

¹⁸ R. Reich, Wystąpienie na Międzynarodowej Konferencji Pracy w Genewie; czerwiec 1994, cyt. za: M. Kabaj, *Czy rynek pracy w Polsce jest mało elastyczny?*, www.mg.gov.pl

Samo słowo „prekariat” jest neologizmem powstałym z połączenie dwóch słów: *precarious* (‘niepewny’) ze słowem *proletariat*. Guy Standing, twórca samego pojęcia, w swojej książce pt. *Precariat: The New Dangerous Class* (2011) zwrócił szczególną uwagę na socjoekonomiczny aspekt charakteryzujący prekariuszy. Prekariusze, czyli osoby zatrudnione na podstawie elastycznych form zatrudnienia, żyjący w ciągłej niepewności zarówno pracy, jak i dochodu, pozbawieni są siedmiu form bezpieczeństwa związanego z pracą:

- 1) bezpieczeństwa rynku pracy – adekwatnych szans zarobkowych;
- 2) bezpieczeństwa zatrudnienia – ochrony pracownika przed arbitralnym zwolnieniem; regulacji dotyczących zwalniania i przyjmowania do pracy, karania pracodawców za nieprzestrzeganie przepisów;
- 3) bezpieczeństwa miejsca pracy – możliwości i szans zachowania miejsca pracy, pracy zgodnej z kwalifikacjami, szans awansu: poprawy statusu i dochodu;
- 4) bezpieczeństwa w pracy – szeroko pojętej ochrony bezpieczeństwa i zdrowia pracownika, ograniczeń czasu pracy (norm ochronnych dotyczących: długości i rozkładów czasu pracy, pracy nocnej), a także odszkodowań powypadkowych;
- 5) bezpieczeństwa reprodukcji kwalifikacji – szans zdobycia kwalifikacji, szkoleń w miejscu pracy i właściwego wykorzystania nabytych umiejętności;
- 6) bezpieczeństwa dochodu – zabezpieczenia adekwatnego, stabilnego dochodu, chronionego przez system minimalnych płac i indeksację płac, ubezpieczenia społecznego;
- 7) bezpieczeństwa reprezentacji – posiadania możliwości wyrażania opinii przez niezależne związki zawodowe wraz z prawem do strajku.

Jednym z aspektów elastyczności stało się coraz częstsze sięganie po tymczasowe formy pracy, które pozwalają firmom na szybką zmianę zatrudnienia, rozpowszechnienie pracy na niepełny etat¹⁹ (jest to proces częściowo dobrowolny; w 2009 r. Amerykański Urząd Statystyki Pracy szacował, że ponad 30 mln ludzi w Stanach Zjednoczonych było „z konieczności” zatrudnionych na niepełny etat i to niekoniecznie „w niepełnym wymiarze czasu pracy”), oraz *outsourcing* i *offshoring* (przesuwanie pracowników bądź zadań do zakładów w innym kraju lub *inshoring* (analogiczne przesunięcia między zakładami wewnątrz kraju)²⁰.

Pęd do tak rozumianej elastyczności pozostaje ciągle niezaspokojony. Elastyczność ilościowa, zewnętrzna, numeryczna, negatywna (z takimi właśnie przymiotnikami często się ją zestawia) jest widzialna, uderza w bezpieczeństwo zatrudnienia i dzięki temu łatwiej poddać ją krytyce.

¹⁹ Często firmy płacą pracownikom za niepełny etat, ale oczekują, że przepracują więcej godzin niż te, za które pobierają wynagrodzenie.

²⁰ G. Standing, *The Precariat. The New Dangerous Class*, Bloomsbury Academic, London-New York 2011.

Inaczej wygląda ocena elastyczności wewnętrznej numerycznej i funkcjonalnej. Na pierwszy rzut oka to najbardziej pożądane formy elastyczności. W opinii Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego²¹ elastyczność wewnętrzna dotyczy elastyczności czasu pracy (zdolność pracodawcy do zmiany liczby godzin i podziału godzin pracy oraz systemów rozliczania czasu pracy) i elastyczności funkcjonalnej (wykorzystanie zdolności pracowników do różnych zadań poprzez rotację na stanowiskach bądź poszerzanie zakresu ich obowiązków w miarę potrzeb pracodawcy). Może ona, czytamy w Opinii: „odgrywać kluczową rolę w podnoszeniu wydajności pracy, innowacyjności i konkurencyjności, i może w ten sposób przyczynić się do osiągnięcia celów strategii lizbońskiej. Może również w dużym stopniu pozwolić pracownikom na lepsze łączenie pracy z innego typu aktywnością i obowiązkami oraz poprawić jakość ich zatrudnienia”. Niemniej, tu pojawia się pierwsza obawa: „elastyczność wewnętrzna może także stać się nadmierna, prowadząc do pogorszenia warunków pracy lub niepewności zatrudnienia, utrudniając osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym i pozazawodowym lub nawet wywołując szkodliwe skutki dla jakości towarów i świadczenia usług dla konsumentów”.

Elastyczność wewnętrzna powinna być rezultatem dialogu społecznego między kadrą kierowniczą a pracownikami lub ich przedstawicielami, partnerami społecznymi, na szczeblu przedsiębiorstwa lub danej branży.

Zdaniem Standinga istotą elastyczności funkcjonalnej jest umożliwienie firmom zmiany struktury podziału pracy szybko i bez ponoszenia kosztów, a także przesuwania pracowników między różnymi zadaniami, stanowiskami i miejscami pracy, tym samym elastyczność funkcjonalna zwiększa niepewność miejsca pracy. A niepewność zatrudnienia i reorganizacja miejsca pracy są najczęstszymi przyczynami stresu. Warto w tym miejscu przywołać wyniki badań i analiz dotyczących „ciągłej” restrukturyzacji, która odbywa się w każdej firmie, a każda z jej form ma na celu poprawę efektywności działania organizacji i jej konkurencyjność (Projekty HIRES 2011)²². Wyróżnia się trzy rodzaje takiej restrukturyzacji:

- optymalizacja wykorzystania zasobów ludzkich (zarządzanie w systemie JIT, praca zespołowa, rotacja na stanowiskach pracy, elastyczność wewnętrzna);
- stosowanie elastycznych systemów organizacji pracy (elastyczność numeryczna: kontrakty krótkoterminowe, zatrudnianie pracowników tymczasowych, mobilność zawodowa);

²¹ Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie „Flexicurity (wymiar elastyczności wewnętrznej – negocjacje zbiorowe oraz znaczenie dialogu społecznego jako narzędzia regulowania i reformowania rynków pracy)”, Bruksela 11.07.2007.

²² Th. Kieselbach, C.E. Triomphe i wsp., *Zagadnienia zdrowia w procesach restrukturyzacji (projekty HIRES) – rekomendacje, rozwiązania krajowe i polityka UE*, Centralny Szpital Kliniczny w Ljublianie, Klinika Medycyny Pracy, Bezpieczeństwa Transportu i Sportu, Ljubliana, Słowenia 2011.

- rozwijanie coraz bardziej złożonych struktur współzależności (korzystanie z usług podwykonawców, współprodukcja i łańcuchy produkcji).

Zarysowane wyżej procesy restrukturyzacyjne mają na celu zwiększenie zysków, produktywności bądź sprzedaży, a to pociąga za sobą, poza zmniejszaniem lub zwiększaniem liczby miejsc pracy, konieczność wzrostu intensywności pracy i – jak pokazuje doświadczenie ostatnich lat – gwałtowny wzrost zatrudnienia w ramach elastycznych form (kontrakty na czas określony, samozatrudnienie, zatrudnienie przez agencje pracy tymczasowej, zatrudnienie w niepełnym wymiarze, praca zmianowa, nieprzewidywalne godziny pracy, nadgodziny, praca w nocy itp.). W miarę osłabienia roli związków zawodowych i negocjacji układów zbiorowych pojawił się nowy trend, który polega na rozpowszechnianiu się indywidualnych kontraktów i samozatrudnienia, co może budzić niepokój. Poza często wymienianymi zaletami, pozyskanymi korzyściami (korzyść finansowa dla obu stron, niepodleganie rygorom kodeksu pracy, nielimitowany czas pracy) pamiętać musimy, że ochroną prawa pracy objęci są tylko pracownicy, czyli osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, a więc spada liczba pracowników objętych nadzorem bezpieczeństwa i higieny pracy. Dobrym przykładem jest sytuacja przedsiębiorców świadczących usługi przewozowe. Przepisy prawa międzynarodowego obejmują tylko kierowców wykonujących przewozy pojazdami o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 3,5 tony lub skonstruowanymi do przewozu więcej niż 9 osób, licząc z kierowcą (Ustawa z dnia 5 kwietnia 2013 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz ustawy o czasie pracy kierowców). Pozostali kierowcy, którzy prowadzą działalność gospodarczą lub pracują na podstawie umów zleceń, mogą jeździć bez przerw i odpoczynków, a czas ich pracy i jazdy ogranicza tylko własny rozsądek. Ustawa o czasie pracy nie obowiązuje także wielu innych samozatrudnionych grup, np. lekarzy, pielęgniarek, choć liczba godzin spędzanych w pracy, częsta praca w nocy, ma istotne znaczenie dla bezpieczeństwa innych osób, jakości ich pracy, ich zdrowia i bezpieczeństwa oraz możliwości godzenia pracy z życiem pozazawodowym. Do zagrożeń możemy jeszcze dodać niepewność, pełną odpowiedzialność cywilną, przemęczenie, stres, łączenie kilku miejsc pracy, słabą identyfikację z pracodawcą, brak wsparcia pracodawcy w zakresie rozwoju zawodowego (zatrudniony na kontrakcie bierze udział średnio tylko w około 25% szkoleń w porównaniu z liczbą szkoleń, w jakiej uczestniczą pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę)²³.

Czas pracy, jego organizacja, a dokładniej mówiąc – uelastycznianie czasu pracy zajmuje niezwykle ważną pozycję wśród działań podejmowanych w celu godzenia pracy i życia pozazawodowego, w ostatnim okresie pracy i życia rodzin-

²³ D. Klimek, *Kontraktowa forma świadczenia pracy w ochronie zdrowia – szansa, czy zagrożenie*, „Polityka Społeczna” 2010, 7.

nego. W prawie wszystkich krajach UE związki zawodowe popierają skracanie czasu pracy, ograniczanie godzin nadliczbowych, elastyczne przechodzenie na emeryturę i wszystkie systemy elastyczne umożliwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi i opiekuńczymi oraz pozazawodowymi, ale z ogromną rezerwą podchodzą do tzw. negatywnej elastyczności. Elastyczność negatywna odnosi się bowiem do sytuacji, gdy czas pracy określany jest przez kierownika, a także zadania i obowiązki pracownicze. W praktyce oznacza to często pracę w wydłużonych i niedogodnych godzinach (tzw. atypowe rozwiązania) bez możliwości sprzeciwu ze strony pracownika. Elastyczność pozytywna daje jednostce szansę wyboru i stwarza możliwość dostosowania godzin pracy do potrzeb osobistych i rodzinnych.

Ekspansja różnorodnych form wykorzystania czasu (i nie mam tu na myśli, jedynie czasu pracy) idzie w parze z ewolucją współczesnej gospodarki, która galopuje w kierunku serwicyzacji – niektórzy nazywają ten proces tertiarizacją. Nie wchodząc głębiej w dyskusję na temat samego sektora usług i jego rozwoju czy deindustrializacji i zagrożeń z nią związanych (samo pojęcie usług czy sektora usług, teoria trzech sektorów, a także istota deindustrializacji budzi kontrowersje wśród ekonomistów)²⁴, znaczenie tego sektora w gospodarce rośnie (współczesne gospodarki określa się gospodarkami usług na podstawie udziału tego sektora w tworzeniu wartości dodanej i w zatrudnieniu). Zwolennicy wyodrębnienia IV sektora, informacyjnego, podkreślają znaczenie technologii informacyjnych i eksponują znaczenie wiedzy i informacji w tworzeniu dochodu narodowego²⁵.

Niewątpliwie zarówno wzrost zatrudnienia w sektorze usług, jak i wykorzystanie ICT sprzyja rozwijaniu różnych form elastyczności zewnętrznej i wewnętrznej, ilościowej i funkcjonalnej. Postępujący rozwój pracy na odległość implikuje, zdaniem Standinga, zatarcie granic między miejscem pracy, domem i przestrzenią publiczną, fluktuację godzin pracy, łączenie kilku miejsc pracy oraz przechodzenie od kontroli bezpośredniej do zróżnicowanych form kontroli pośredniej, w której stosuje się coraz bardziej wyszukane mechanizmy technologiczne²⁶.

²⁴ M. Castells, *Spółczesność...; A. Herman, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako nowa perspektywa badawcza w gospodarce usług*, [w:] *Usługi w Polsce – nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, red. A. Panasiuk, K. Rogoziński, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 497, 1, Szczecin 2008; K. Kuciński, *Geografia ekonomiczna*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

²⁵ M.U. Porat, *The Information Economy*, U.S. Department of Commerce, Office of Telecommunications, Washington D.C. 1977; D.T. Dziuba, *Analiza możliwości wyodrębnienia i diagnozowania sektora informacyjnego w gospodarce Polski*, [w:] *Spółczesność informacyjne w perspektywie człowieka, techniki, gospodarki*, red. L.W. Zacher, Wyd. Fundacji Edukacyjnej „Transformacje”, Warszawa 1998.

²⁶ G. Standing, *The Precariat...*

Dyfuzja nowych technologii sprawia, iż aktywność społeczna w rozmaitych aspektach przenosi się do cyberprzestrzeni, co zmienia w znacznym stopniu zarówno oblicze społeczeństwa, jak i oblicze pracy. Komisja Europejska, formułując strategię budowy społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy, założyła doniosłą i rosnącą rolę e-pracy jako czynnika zwiększającego konkurencyjność Europy i możliwości realizacji jej celów społecznych. Inicjatywy eEurope, eEurope+ zakładały, iż nastąpi wzmocnienie europejskiej gospodarki poprzez stymulowanie wzrostu zatrudnienia, wydajności pracy i konkurencyjności produktów unijnych na rynkach światowych. Oczekiwano, że postęp w dziedzinie technologii teleinformatycznych i zwiększenie ich dostępności będzie istotnym czynnikiem stymulującym wprowadzanie telepracy. Wśród innych czynników najczęściej wymieniano: restrukturyzację i redukcję kosztów, rosnącą konkurencję w skali globalnej, ograniczoną koncentrację wykwalifikowanej i specjalistycznej siły roboczej, przemiany społeczno-demograficzne, pogarszające się warunki dojazdu do pracy, zanieczyszczenie środowiska. Definicji telepracy jest wiele, ale jej istotą jest wykorzystywanie technologii teleinformatycznych oraz trwały charakter dyslokacji przestrzennej (przemieszczenie pracy poza siedzibę firmy: do domu, telecentrum, telechatki, telewizji lub wykorzystanie telepracy mobilnej), której towarzyszy zazwyczaj dyslokacja czasowa. Jedną z najczęściej podkreślanych wad telepracy jest izolacja pracownika, często zmniejszenie możliwości awansu zawodowego i w przypadku telepracy domowej przenikanie się życia zawodowego i prywatnego, braku czasu wolnego, w tym braku czasu na regenerację sił, zachwianie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Telepraca oznacza też transfer ryzyka poprzez zwiększenie autonomii i odpowiedzialności za własny rozwój i losy firmy, a to prowadzi często do wzrostu obciążenia pracą. Wzrost wydajności telepracownika może być wynikiem nie tylko lepszej organizacji czasu, ale wydłużania czasu ponad obowiązujące standardy, nieograniczonej dostępności dla pracodawcy i współpracowników (wprawdzie zgodnie z art. 67¹¹ Kp pracodawca i telepracownik mogą określić zasady porozumiewania się, ale w praktyce rzadko te ustalenia są podpisywane i respektowane), a także ograniczania przerw w pracy. Telepracownicy są bardzo często narażeni na pracoholizm i siecioholizm²⁷.

Wykorzystywanie na dużą skalę zatrudnienia w systemie telepracy zmniejsza więc o kolejną grupę pracowników objętych nadzorem bezpieczeństwa i higieny pracy. Analiza barier implementacji telepracy do praktyki gospodarczej pokazuje, że główną troską dla pracodawców jest produktywność pracy i bezpieczeństwo

²⁷ S. Wyciślak, *Dysfunkcje telepracy*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

IT (US Office of Personnel Management 2011)²⁸, opór przed zmianą, mała wiedza o telepracy, zarządzanie telepracownikami, kontrola wyników pracy²⁹, wykluczający przedmiot działalności firmy i sposób działania firmy, brak dostępnej, wyczerpującej i wiarygodnej wiedzy, brak zaufania do telepracowników³⁰. Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników jest, zdaniem pracodawców, najmniej istotnym czynnikiem utrudniającym wdrażanie telepracy. Tu mówi się jedynie (i to rzadko) o izolacji telepracowników i wykluczeniu społecznym.

Powracając do dokumentów strategicznych, zachęta do elastycznego podejścia do czasu pracy pojawiła się w unijnym planie (pakiecie) ratunkowym, który był reakcją Komisji Europejskiej na pogłębiający się kryzys finansowy i spowolnienie gospodarcze (26.11.2008). W ramach Strategii Komisja przedstawiła 10 kluczowych działań do realizacji, a wśród nich wspieranie zatrudnienia i minimalizowanie negatywnych efektów kryzysu na rynku pracy. W Komunikacie Komisji Rady Europejskiej: podkreślono, że „głównym wyzwaniem dla rynku pracy jest uniknięcie zbędnych zwolnień przez przedsiębiorstwa dotknięte krótkoterminowymi zakłóceniami popytu. Elastyczne podejście do czasu pracy oraz rozszerzenie usług pośrednictwa pracy mogłoby wspomóc osiągnięcie tego celu”³¹.

Na kwestię tę zwrócono także uwagę w przyjętym w dniu 19 lipca 2009 roku w Genewie Pakcie na rzecz miejsc pracy (*ILO Recovering from the Crisis: a Global Jobs Pact*)³², a także na szczycie przywódców najbardziej rozwiniętych krajów świata G-20 w Pittsburgu 24-25 września 2009 roku³³, na którym uczestnicy poparli postanowienia Globalnego Paktu na rzecz miejsc pracy i tworzenia podstaw dla przyszłego wzrostu gospodarczego skoncentrowanych na zatrudnieniu. Postanowienia paktu nawiązują także do koncepcji godnej pracy (decent work) i jej zasadniczych elementów (filarów). Koncepcja godnej pracy i jej promocja jest jednym z kluczowych zagadnień podejmowanych przez MOP od roku 2000, a jej program opiera się na kompleksowym podejściu do problemu i obejmuje takie zagadnienia, jak: wydajność pracy i swoboda jej wyboru, prawa pracownicze, ochrona społeczna, dialog społeczny i uwzględnianie kwestii płci.

Bezpieczeństwo i zdrowie pracowników w środowisku pracy są chronione dzięki podejściu opartemu na ocenie ryzyka i zarządzaniu nim. W 2002 roku Komisja

²⁸ US Office of Personnel Management (February 2011), *Status of Telework in the Federal Government 2011. Report to the Congress*, www.telework.gov/reports

²⁹ M.P. Perez, A.M. Sanchez, M.P. de Luis Carnicer, *Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy*, 2002, http://www.niton.sk/documents/69-239-1539-benefits_and_barriers_of_telework.pdf

³⁰ PBS, *Raport z badania 1000 przedsiębiorstw (2005)*, www.pbs.pl

³¹ *Komunikat Komisji do Rady Europejskiej. Europejski plan naprawy gospodarczej*, Bruksela, 26.11.2008.

³² *Recovering from the Crisis: a Global Jobs Pact*, ILO <http://www.ilo.org>

³³ Pittsburg (ILO News) <http://www.pittsburghsummit.gov>

opublikowała „Pierwszą strategię dla bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy”, a raport z ewaluacji polityki WE uświadomił, jak ważna jest ochrona zdrowia i bezpieczeństwo w miejscu pracy dla zarządzania jakością, poprawy konkurencyjności i rentowności każdej firmy. Na ten dokument należy zwrócić szczególną uwagę, gdyż ujawnił on poważne zaniedbania, szczególnie w sposobie traktowania pracowników narażonych na różnego rodzaju ryzyka (wskazano wyraźnie osoby pracujące w ramach krótkoterminowych kontraktów oraz podwykonawców). Ogólny trend w nowym podejściu do kwestii zdrowia i bezpieczeństwa („Strategia Wspólnoty na lata 2007-2012 – COM, 2007) polega na położeniu dużego nacisku na ryzyka psychospołeczne zarówno na poziomie europejskim, jak i krajowym.

Zdrowie odgrywa znaczącą rolę w realizacji strategii „Europa 2020”. W komunikacie z dnia 29 czerwca 2011 roku „Budżet z perspektywy Europy 2020” (COM 2011) Komisja Europejska podkreśliła, iż „promowanie dobrego zdrowia ludzkiego stanowi nieodłączny element celów w zakresie inteligentnego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, określonych w strategii »Europa 2020«”.

Utrzymanie społeczeństwa w zdrowiu, aktywności zawodowej i pozazawodowej w długim horyzoncie czasowym będzie miało pozytywny wpływ na wydajność i konkurencyjność, a działania dążące do zmniejszania nierówności zarówno na rynku pracy, jak i poza nim dla osiągnięcia „wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu”, a także poprawy jakości życia.

Obszary i kierunki koniecznych działań

Analiza przytoczonych dokumentów strategicznych, podejmowanych na różnych szczeblach inicjatyw, opinie badaczy, teoretyków i praktyków życia gospodarczego, społecznego i politycznego, a także skutków regulacji prawnych i wdrażania konkretnych rozwiązań na rynku pracy, są bardzo ważnym sygnałem, drogowskazem, wskazującym kierunki działań, które muszą być bezwzględnie podjęte w celu aktywizacji, utrzymania w zatrudnieniu jak największej liczby pracowników, a także łagodzenia skutków narastających i często niedostrzeganych konfliktów, np. praca–zdrowie, praca–rodzina, praca–edukacja, praca–wypoczynek, praca–życie osobiste.

Aby podejmowane działania były skuteczne, konieczne jest zastosowanie podejścia wielowymiarowego, które powinno doprowadzić do stworzenia tak zwanego pozytywnego kręgu działań podejmowanych na różnych szczeblach zarządzania³⁴. Bardzo istotny jest centralny, państwowy, często ponadnarodowy

³⁴ Przykładowy krąg działań patrz: Program *Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawa, październik 2008, s. 6.

szczebel zarządzania, który stwarza ramy dla działań i instrumentów stosowanych przez pracodawców oraz oddziałuje na decyzje indywidualne w sprawie pozostawania na rynku pracy, korzystania z przysługujących uprawnień, głównie przerw w aktywności zawodowej itp.

W strategii zarządzania niezwykle istotne jest zwiększanie świadomości wagi zagadnień. Kwestia wartości obowiązujących w społeczeństwie i mentalności, niekiedy lekceważonych, wymaga uważnego podejścia. Często wartości i związane z nimi stereotypy lub brak wiedzy na przykład na temat zatrudnienia kobiet, osób starszych, niepełnosprawnych, elastyczności, programów praca–życie, programów FFE (Family Friendly Employment), konkretnych rozwiązań organizacyjno-czasowych i procedur ich wdrażania, absencji itd. mogą być silnie zakorzenione w społeczeństwie oraz niekorzystnie wpływać na podejmowanie decyzji zarówno przez pracodawców, jak i pracowników. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy przepisy i instytucje zostaną już zreformowane w kierunku dalszego wspierania zatrudnienia i aktywności na każdym etapie naszego życia, troski o zdrowie i bezpieczeństwo, inkluzji społecznej, czyli ogólnie mówiąc – poprawy jakości naszego życia.

Kilka lat temu w wielu krajach zagadnienia równoważenia pracy z życiem osobistym pracowników stały się przedmiotem debat publicznych prowadzonych na różnych szczeblach, a także bezpośrednich działań władz publicznych, organizacji pozarządowych, partnerów społecznych, firm i pracowników (USA, Australia, Kanada, Wielka Brytania, Włochy, Irlandia, Niemcy, Belgia)³⁵.

Tam gdzie uznano, że kwestia konfliktu praca–życie pozazawodowe jest ważnym narodowym priorytetem, władze centralne podejmują szereg działań na rzecz upowszechniania: pozytywnych doświadczeń związanych z uelastycznieniem miejsca pracy i wyników przeprowadzanych badań naukowych. Uznano, że niezbędne jest połączenie działań rządowych i społecznych wyrażających się w odpowiednich przemysłanych regulacjach oraz zaangażowaniu firm i pracowników, tak by szeroki zakres oferowanych rozwiązań stał się powszechną normą.

Dobrym przykładem ukazującym pakiet pozytywnych działań jest stworzenie w 2009 roku w USA Platformy Polityki Publicznej poświęconej elastycznym rozwiązaniom w pracy pod nazwą „Elastyczność miejsca pracy”. W programie działań na rzecz zwiększenia dostępu pracowników do elastycznych miejsc pracy zaplanowano (i konsekwentnie ten plan jest realizowany) następujące kroki:

- a) stworzenie narodowej kampanii na rzecz stosowania elastycznych rozwiązań, prowadzenie strategicznej publicznej kampanii edukacyjnej³⁶, stosowanie wy-

³⁵ L. Machol-Zajda, *Rozwiązania ułatwiające godzenie pracy z życiem pozazawodowym – elastyczne formy pracy przyjazne rodzinie*, [w:] *Elastyczne formy pracy: szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.

³⁶ W 2010 r. zainicjowano, z udziałem prezydenta Baracka Obamy i jego żony Michelle, akcję promocyjną na rzecz upowszechniania najlepszych, sprawdzonych w praktyce rozwiązań. Forum

różnień, prowadzenie badań naukowych i upowszechnianie odpowiednich informacji;

- b) tworzenie fundamentów: dostarczanie informacji, pomocy technicznej, instrumentów wdrożeniowych, wyjaśnianie wątpliwości prawnych;
- c) inwestowanie w innowacje: pilotażowe stosowanie wybranych elastycznych rozwiązań w administracji federalnej oraz w sektorze prywatnym;
- d) zachęcanie przykładem: uczynienie administracji federalnej wzorcowym pracodawcą wdrażającym i wykorzystującym elastyczne rozwiązania w pracy.

Wysunięto również propozycję, by Departament Pracy i Administracja Federalna rozpoczęły kampanię promocyjną dotyczącą elastyczności w pracy z położeniem nacisku na pozytywne jej skutki dla firm, pracowników i społeczności lokalnych. Państwo jest gotowe finansować badania naukowe dotyczące wykorzystywanych w praktyce elastycznych rozwiązań, a przede wszystkim ich znaczenia, przede wszystkim sztywnych i nieprzewidywalnych oraz zmiennych rozkładów czasu pracy dla bezpieczeństwa ekonomicznego i zdrowia pracowników.

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń zidentyfikowano trzy rodzaje wyzwań³⁷ związanych z kształtowaniem czasu pracy pracowników pracujących w formach standardowych i niestandardowych oraz w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy:

1. Pierwszym wyzwaniem, a zarazem cechą charakterystyczną rozkładów czasu pracy jest ich **sztywność (*rigidity*)** – oznacza ona: a) brak wpływu na rozkład godzin pracy, włączając w to kwestie godzin nadliczbowych albo godzin dodatkowych, b) brak wpływu na godziny rozpoczynania i kończenia pracy oraz c) brak wpływu na kształtowanie przerw w pracy (dotyczy to głównie momentu realizacji przerwy w pracy). Prawie połowa zatrudnionych, zwłaszcza tych o niskim wynagrodzeniu, doświadcza jakiejś formy sztywności: a), b) lub c).
2. Drugim wyzwaniem jest **nieprzewidywalność (*unpredictability*)** – w praktyce oznacza ona narzucenie pracownikowi rozkładu czasu pracy z niewielkim wyprzedzeniem albo bez wyprzedzenia lub wydłużanie czasu pracy (nadgodziny lub godziny dodatkowe) również z niewielkim albo żadnym wyprzedzeniem. Miarę nieprzewidywalności ilustrują dane świadczące o tym, że około 20-30% pracowników o niskich dochodach regularnie musi pracować w nadgodzinach bez uprzedzenia albo z niewielkim wyprzedzeniem. W grupie pracowników zatrudnianych regularnie w dodatkowych

o elastyczności miejsc pracy zorganizowane w Białym Domu (31.03.2010) przyciągnęło grono naukowców, związkowców, przedstawicieli administracji i mediów, przedsiębiorców i instytucji pozarządowych. Podobny charakter miał szczyt poświęcony pracującym rodzinom (the White House Summit on Working Families), który odbył się 23 czerwca 2014 r.

³⁷ L. Watson, J.E. Swanberg, *Flexible Workplace Solutions...*

godzinach przeszło połowa (58%) twierdzi, że niełatwo odrzucić polecenie dłuższej pracy. W badaniach 17 wielkich amerykańskich korporacji działających w usługach (handel detaliczny, hotele i restauracje, linie lotnicze, dostawy przesyłek, usługi finansowe) powszechną praktyką jest nieprzewidywalność. Tylko w trzech korporacjach informowano pracowników o przyszłym rozkładzie czasu pracy z tygodniowym wyprzedzeniem. W pozostałych czas ten był znacznie krótszy i wynosił dwa dni. Odnotowano przypadki wzywania do pracy w ostatniej chwili, aby zareagować na fluktuację w popycie. W 100 badanych placówkach handlu detalicznego ustalanie rozkładu pracy w ostatniej chwili było powszechną praktyką.

3. Trzecim wyzwaniem jest **niestabilność (*instability*)** – oznacza ona fluktuację godzin pracy w ciągu dnia lub w tygodniu oraz długość zmian (w godzinach). Często takie rozkłady zależą od nierytmiczności zamówień, zleceń i zadań do wykonania. W praktyce spotykamy w wielu firmach formę niedobrowolnego zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy. Niestabilność ma znaczące skutki finansowe, ponieważ fluktuacja godzin prowadzi do fluktuacji w dochodach. Więcej niż 1 na 4 pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz 1 na 5 pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze doświadcza redukcji godzin pracy albo zwolnień z pracy. Połowa pracowników pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy w standardowych rozkładach i prawie 25% pracowników pracujących w niestandardowych rozkładach preferowało pracę w pełnym wymiarze czasu. Według przeprowadzonych badań grupa pracowników o najbardziej zmiennych i niestabilnych godzinach pracy wykazywała znacznie wyższe (czasami 200% w stosunku do innych pracowników) wskaźniki ruchu kadrowego. Inne badania wskazały, że praca w niestabilnych i sztywnych godzinach niemożliwa do pogodzenia z obowiązkami rodzinnymi była często przyczyną rezygnacji z podjętej pracy wkrótce po jej rozpoczęciu. Ponadto niekorzystne dla pracowników rozkłady czasu pracy utrudniają podejmowanie, kontynuację i terminowe kończenie zamierzeń edukacyjnych. Brak pozytywnej elastyczności ze strony pracodawców jest hamulcem dla inicjatyw edukacyjnych pracowników.

Z perspektywy konkretnego pracodawcy świadomość konieczności wdrażania programów praca–życie pozazawodowe to krok niezbędny, ale niewystarczający, by skutecznie wykorzystać w praktyce konkretne rozwiązania. Brak znajomości procedur wprowadzania zmian dotyczących np. uelastyczniania czasu pracy, wprowadzania telepracy, job-sharingu, ruchomego czasu pracy utrudnia samo wdrożenie, a niekiedy sprawia, że nawet najlepsze z punktu widzenia pracodawcy i pracownika rozwiązania są źródłem porażki, a nie sukcesu. Każda procedura wdrażania w firmach nowych rozwiązań czasowo-przestrzennych wymaga

działań diagnostycznych, dialogu społecznego, testowania, zaangażowania oraz gotowości do eksperymentowania i modyfikowania przygotowanych i przyjmowanych rozwiązań.

Zaangażowana współpraca nie tylko będzie sprzyjała poszukiwaniu kompromisowych rozwiązań, które spełnią zasadę „win-win” (obopólnej korzyści), ale przede wszystkim umożliwi konstruktywne wprowadzanie w życie nowych rozwiązań i zwiększy stopień akceptacji nowych, innych niż stosowane dotychczas, form organizacyjnych. W proces tworzenia i realizacji programów od samego początku należy włączyć pracowników ze wszystkich szczebli zarządzania w firmie. Polityka wobec WLB stanie się wtedy przewodnikiem działania. Opracowanie konkretnego programu na poziomie firmy wymaga przejścia pięciu prostych kroków: (1) identyfikacji problemów, (2) pozyskania poparcia dla projektu, (3) opracowania programu lub wytycznych, (4) implementacji programu, (5) ewaluacji.

Zakończenie

Doświadczenie pokazuje, że promowanie zdrowych i jakościowo dobrych miejsc pracy w konkretnej firmie stanowi połączony wysiłek pracodawców i pracowników. Osiągnięcie tego celu jest możliwe poprzez: poprawę organizacji pracy i środowiska pracy, udostępnianie zdrowych rozwiązań i zachęcanie pracowników do rozwoju osobistego, a przede wszystkim aktywny udział pracowników w procesie wprowadzania zmian. Włączenie pracowników, branie pod uwagę ich potrzeb i opinii na temat organizacji pracy i miejsca pracy jest niezbędnym warunkiem wprowadzania skutecznych i pozytywnych zmian.

Programy i akcje sprzyjające promocji zdrowych i jakościowo dobrych miejsc pracy skutkują poprawą samopoczucia załogi, zmniejszają wskaźniki absencji (tu warto włączyć zarządzanie obecnością w pracy), zmniejszają rotację, zwiększają motywację i wydajność, zwiększają satysfakcję, ograniczają dezaktywizację, ułatwiają godzenie pracy zawodowej z obowiązkami pozazawodowymi, w tym troskę o własne zdrowie, opiekę nad osobami zależnymi, podnoszenie kwalifikacji, racjonalny i dobry odpoczynek.

Bibliografia

- Bauman Z., *O zawiłych dziejach pracy spostrzeżeń parę*, „Znak”, czerwiec 2014.
- Breslow L., Buell P., *Mortality from coronary heart disease and physical activity of work in California*, „Journal of Chronical Diseases” 1989, 11, s. 615-626.
- Buchanan D.A., *High performance: new boundaries of acceptability in worker control*, [w:] *Job control and worker health*, red. S.L. Sauter, J.J. Hurrell, C.L. Cooper, Wiley, Chichester 1960, s. 107-128.
- Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2010.

- Dziuba D.T., *Analiza możliwości wyodrębnienia i diagnozowania sektora informacyjnego w gospodarce Polski*, [w:] *Spółeczeństwo informacyjne w perspektywie człowieka, techniki, gospodarki*, red. L.W. Zacher, Wyd. Fundacji Edukacyjnej „Transformacje”, Warszawa 1998.
- Eurofound, *Flexible forms of work: „very atypical” contractual arrangements*, 2010.
- Gardawski J. (red.), *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, SCHOLAR, Warszawa 2009.
- GUS, *Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą*, Warszawa 2014.
- Gólcz M., *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, PIP, Warszawa 2012.
- Herman A., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako nowa perspektywa badawcza w gospodarce usług*, [w:] *Usługi w Polsce – nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, red. A. Panasiuk, K. Rogoziński, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 497, 1, Szczecin 2008.
- Kieselbach Th., Triomphe C.E. i wsp., *Zagadnienia zdrowia w procesach restrukturyzacji (projekty HIRES) – rekomendacje, rozwiązania krajowe i polityka UE*, Centralny Szpital Kliniczny w Ljublanie, Klinika Medycyny Pracy, Bezpieczeństwa Transportu i Sportu, Ljubliana, Słowenia 2011.
- Klimek D., *Kontraktowa forma świadczenia pracy w ochronie zdrowia – szansa, czy zagrożenie*, „Polityka Społeczna” 2010, 7.
- Kuciński K., *Geografia ekonomiczna*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Komisja Wspólnot Europejskich; Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów; *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Bruksela 27.06.2007.
- Komunikat Komisji do Rady Europejskiej. Europejski plan naprawy gospodarczej*, Bruksela, 26.11.2008.
- Machol-Zajda L., *Elastyczne i przewidywalne warunki umów*, [w:] *Narzędzia polityki flexicurity, poradnik dobrych praktyk*, red. A. Tomanek, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok 2010.
- Machol-Zajda L., *Rozwiązania ułatwiające godzenie pracy z życiem pozazawodowym – elastyczne formy pracy przyjazne rodzinie*, [w:] *Elastyczne formy pracy; szanse zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Madsen P.K., *Flexicurity. A new perspective on labour markets and welfare states in Europe*, Seminar on flexicurity in Brussels on May 18, 2006.
- Pańków M., *Elastyczność czy śmieciowość?* <http://nowyobywatel.pl/2012>.
- Porat M.U., *The Information Economy*, U.S. Department of Commerce. Office of Telecommunications, Washington D.C. 1977.
- Zimbardo Ph., Boyd J., *Paradoks czasu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- PBS: *Raport z badania 1000 przedsiębiorstw (2005)*; www.pbs.pl
- Pe´rez M.P., Sa´nchez A.M., de Luis Carnicer M.P., *Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company’s operations strategy*. http://www.niton.sk/documents/69-239-1539-benefits_and_barriers_of_telework.pdf, 2002.
- Popiołek K., Chudzicka-Czupała A. (red.), *Czas w życiu człowieka*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010.

- Reich R., wystąpienie na Międzynarodowej Konferencji Pracy w Genewie; czerwiec 1994 r., cyt. za: Kabaj M., *Czy rynek pracy w Polsce jest mało elastyczny?*, www.mg.gov.pl
- Rissler A., *Stress relations at work and after work during a period of quantitative overload*, „Ergonomics” 1978, 20, s. 13-16.
- Schaufeli W., Enzmann D., *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*, Taylor and Francis, London 1998.
- Standing G., *The Precariat. The New Dangerous Class*, Bloomsbury Academic, London-New York 2011.
- Sobol M., Oleś P., *Orientacja temporalna carpe diem a poczucie satysfakcji z życia*, „Przegląd Psychologiczny” 2002, 45, 3, s. 331-346.
- US Office of Personnel Management (February 2011): *Status of Telework in the Federal Government 2011. Report to the Congress*. www.telework.gov/reports
- Watson L., Swanberg J.E., *Flexible Workplace Solutions for Low-Wage Hourly Workers, A Framework for a National Conversation; Workplace Flexibility 2010*, Georgetown Law; Institute for Workplace Innovation (iwin) University of Kentucky, May 2011.
- Widerszal-Bazyl M., *Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja*, Nauka o Pracy – Bezpieczeństwo, Higiena, Ergonomia. Pakiet edukacyjny dla uczelni wyższych, www.nop.ciop.pl.
- Wyciślak S., *Dysfunkcje telepracy*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Working time organization and work life balance – economic, social and health implications

Summary

The title presents in a synthetic way the subject matter of the article and discussed problems. The main task is to demonstrate the relationship between organization of working time and work life balance on the one hand and factors contributing to growing importance of temporal and spatial elements in development processes on the other. Special emphasis is put on the negative role of time pressure and implications of so-called negative flexibility. At the same time the writer stresses the urgent necessity of corrective and preventive actions undertaken at every management level.

AGNIESZKA SMODER

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa

Kontrola pracownika nad czasem pracy W poszukiwaniu rozwiązań na rzecz równowagi praca–życie

Słowa kluczowe: czas pracy, kontrola pracownika, godzenie pracy z życiem pozazawodowym
Key words: working time, employee control, reconciliation of work and non-work life

Wprowadzenie

W obliczu licznych, negatywnych konsekwencji wynikających z braku balansu na linii praca–dom szczególnej wagi nabiera poszukiwanie rozwiązań ułatwiających godzenie ról zawodowych i pozazawodowych. W rozważaniach dotyczących tego zagadnienia dużo miejsca poświęca się aspektom czasowym równowagi praca–życie. Z jednej strony w literaturze przedmiotu pojawiają się koncepcje mówiące o tym, że osiągnięcie harmonii w tym zakresie uwarunkowane jest m.in. równą ilością czasu zainwestowanego w różnych wymiarach życia (ang. *time balance*)¹. Z drugiej strony wśród badaczy tej problematyki obecne jest przekonanie, że osiągnięcie wspomnianej równowagi na zasadzie równej dystrybucji czasu w podziale „50 na 50” w obszarze pracy i życia poza nią jest bezzasadne, a czasem wręcz niemożliwe. Zamiast tego powinno dążyć się do wzajemnego dopasowania obu tych sfer życia na zasadzie komplementarności i kompatybilności².

¹ J. Rantanen, U. Kinnunen, S. Mauno, K. Tillemann, *Introducing Theoretical Approaches To Work–Life Balance and Testing a New Typology Among Professionals*, [w:] *Creating Balance? International Perspectives on the Work–Life Integration of Professionals*, red. S. Kaiser, M.J. Ringlsetter, D.R. Eikhof, M. Pina e Cunha, Springer, Berlin 2011, s. 30.

² E. Tahmincioglu, *Quest-for-work life-fit isn't self-indulgent*, http://www.huffingtonpost.com/evetahmincioglu/quest-for-worklife-fit-is_b_2723285.html

Czas pracy jest istotnym elementem oddziałującym na równowagę prac–życie, który może zarówno destabilizować, jak i wspierać tworzenie tej równowagi. Niekorzystny wpływ czasu pracy na balans między pracą i życiem poza nią wiąże się najczęściej z długimi godzinami pracy, pracą zmianową, nietypowymi godzinami pracy (np. praca nocna, w weekendy), a także nieprzewidywalnością harmonogramów pracy, nierytmicznością czasu pracy i niską kontrolą pracowników nad czasem pracy. Z drugiej strony elastyczność czasu pracy, w ramach której przewiduje się wpływ pracownika na swój czas pracy, może pozytywnie oddziaływać na relacje praca–dom. Niniejszy artykuł ukazuje znaczenie autonomii pracownika w zakresie kształtowania swojego czasu pracy jako rozwiązania mogącego wpiąć łączenie pracy z życiem pozazawodowym. W tym celu zostały scharakteryzowane różnorodne wymiary tego rodzaju kontroli oraz zidentyfikowane zarówno pozytywne, jak i negatywne jej strony dla funkcjonowania człowieka w różnych obszarach życia.

Kontrola pracownika nad czasem pracy – podstawowe założenia

Jednym z kluczowych czynników dotyczących czasowych aspektów pracy, mających znaczenie dla kształtowania relacji między pracą i życiem pozazawodowym, jest możliwość sprawowania przez pracownika kontroli nad swoim czasem pracy³. Kontrola nad czasem pracy (ang. *employee work time control*) definiowana jest jako swoboda pracownika w podejmowaniu decyzji dotyczących czasu pracy, jego rozkładu⁴, a niekiedy miejsca pracy⁵ (lokalizacja świadczenia pracy ma związek z aspektami czasowymi w postaci czasu przeznaczanego na dojazd do/z pracy). W literaturze przedmiotu traktującej o zagadnieniu kontroli nad czasem pracy występują inne, często stosowane zamiennie, określenia dotyczące tego pojęcia, takie jak autonomia w odniesieniu do czasu pracy (ang. *working time autonomy*) oraz kontrola nad harmonogramem pracy (ang. *scheduling control*)⁶. Wysoki poziom wpływu na harmonogram pracy polega na tym, że pracownik pracuje w harmonogramie, który mu odpowiada i ma swobodę w jego modyfikacji⁷. Pojęciem odmiennym znaczeniowo jest kontrola nad pracą (ang. *job control, control over*

³ OECD, *Family database*, <http://www.oecd.org/els/family/43199600.pdf>

⁴ L. Holopainen, *Work-time control: an added value? A comparative study of work pressure and need for recovery in the setting of new ways of working*, „Human Resource Studies”, Tilburg University, Tilburg 2011, s. 8.

⁵ Ibidem.

⁶ L. Ala-Mursula, J. Vahtera, A. Linna, J. Pentti, M. Kivimäki, *Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: the 10-town study*, „The Journal of Epidemiology and Community Health” 2005, 10, s. 851.

⁷ P. Berg, E. Appelbaum, T. Bailey, A.L. Kalleberg, *Contesting time: international comparisons of employee control of working time*, „Industrial and Labor Relations Review” 2004, 3, s. 332-333.

work), która dotyczy zdolności i umiejętności pracownika do radzenia sobie z wymaganiami związanymi z pracą oraz swobody w decydowaniu o tym, jak określone zadanie powinno być realizowane⁸. Podczas gdy kontrola nad pracą wiąże się z odpowiedzialnością na pytanie, jak praca jest wykonywana, kontrola nad harmonogramem pracy skupia się bardziej na tym, kiedy, jak długo i gdzie pracownik wykonuje daną pracę⁹.

Możemy wyodrębnić różne wymiary kontroli nad czasem pracy. Pierwszy z nich obejmuje kontrolę nad godzinami pracy w ciągu dnia (ang. *control over daily working hours*)¹⁰, polegającą na decydowaniu o rozpoczęciu i zakończeniu pracy, długości dnia pracy, a także o przerwach w pracy¹¹. Drugi wymiar związany jest z korzystaniem z dni wolnych, urlopów płatnych i bezpłatnych, w tym z dostosowaniem rozkładu dni wolnych do potrzeb pracownika (ang. *control over days off, leave control*)¹². W literaturze przedmiotu dokonuje się również rozróżnienia między kontrolą dotyczącą czasu trwania godzin pracy (ang. *duration of work hours*) a rozkładem godzin pracy (ang. *timing of work hours*)¹³. Pierwszy wymiar odnosi się do ustalonej dziennej, tygodniowej oraz rocznej liczby godzin pracy oraz do możliwości, jakimi dysponuje pracownik w zakresie wydłużania bądź skracania czasu pracy. Drugi dotyczy tego, kiedy praca jest wykonywana podczas dnia lub tygodnia pracy¹⁴. W badaniach dotyczących omawianego zagadnienia bierze się pod uwagę również inne aspekty zarządzania przez pracownika czasem pracy, takie jak możliwość załatwienia spraw prywatnych w ciągu dnia pracy¹⁵.

Autonomia pracownika w zakresie czasu pracy uzależniona jest od wielu czynników. Zdaniem P. Berga i wsp. na poziom kontroli nad czasem pracy pracowników ma wpływ szereg czynników, do których zaliczyć należy środowisko instytucjonalne w danym kraju, sytuację na rynku pracy, strategię pracodawców (dotyczące zarządzania personelem) oraz aktywność przedstawicielstw pracow-

⁸ N. Hussain, K. Khalid, *Impact of Karasek Job Demand Control Model On the Job Satisfaction of The Employess of Nadra*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research of Business” 2011, 5, s. 568.

⁹ K.S. Lyness, J.C. Gornick, P. Stone, A.R. Grotto, *It's All about Control: Worker Control over Schedule and Hours in Cross-National Context*, „American Sociological Review” 2012, 10, s. 3.

¹⁰ L. Holopainen, *Work-time control...*, s. 8.

¹¹ Niektórzy badacze wyróżniają osobno kontrolę nad godzinami rozpoczęcia i kończenia pracy, określając ją mianem elastycznego czasu pracy (ang. *flexitime*), w: S.A.E. Geurts, D.G.J. Beckers, T.W. Taris, M.A.J. Kompier, P.G.W. Smulders, *Worktime Demands and Work-Family Interference: Does Worktime Control Buffer the Adverse Effects of High Demands?*, „Journal of Business Ethics” 2009, 2, s. 231.

¹² Ibidem; L. Holopainen, *Work-time control...*, s. 8.

¹³ P. Berg, E. Appelbaum, T. Bailey, A.L. Kalleberg, *Contesting time...*, s. 332-333.

¹⁴ Ibidem, s. 333-334.

¹⁵ L. Ala-Mursula, J. Vahtera, A. Linna, J. Pentti, M. Kivimäki, *Employee worktime control...*, s. 852.

nicznych, w tym związków zawodowych. Kontekst instytucjonalny odnosi się do regulacji krajowych dotyczących czasu pracy, w szczególności pracy w nadgodzinach, pracy w nietypowych godzinach, ustalenia maksymalnej liczby godzin pracy w skali dnia, tygodnia, roku. Istotna jest tu również pozycja związków zawodowych w systemie stosunków pracy, która przekłada się na ich zdolność do negocjacji w zakresie czasu pracy. Podobnie „rynek pracy pracownika”, wynikający ze zwiększonego popytu na określone umiejętności, zwiększa siłę przetargową pracownika w ubieganiu się o poszerzenie zakresu autonomii w zakresie czasu pracy. Z kolei wysoki poziom bezrobocia może istotnie osłabiać możliwości realizacji aspiracji pracowników w tym zakresie. Ponadto wzrost nierówności płac, niski poziom płac może intensyfikować wśród pracowników tendencje do wydłużania czasu pracy w celu zwiększenia poziomu dochodów. Na kształtowanie polityki państwa względem czasu pracy wpływ mogą mieć również trendy demograficzne. Niska liczba urodzeń, starzenie się społeczeństwa to istotny argument do kreowania instrumentów na rzecz łączenia pracy z domem, w tym rozwiązań czasowych (poprzez zwiększanie elastyczności harmonogramów pracy, kontroli nad czasem pracy). Na poziomie przedsiębiorstw ważnym elementem wpływającym na zakres kontroli pracowniczej w obszarze czasu pracy są strategie zarządzania, które wykorzystują czas pracy jako instrument efektywności firm oraz zakładowe organizacje pracownicze, które mogą negocjować zwiększenie autonomii pracowniczej¹⁶.

Swoboda w zarządzaniu czasem pracy przez pracownika, jak to zostało wcześniej zasygnalizowane, traktowana jest jako istotny wymiar elastyczności czasu pracy¹⁷. W analizach poświęconych temu zagadnieniu podkreśla się, że z elastycznością miejsca pracy ma związek wiele czynników dotyczących cech pracownika, takich jak: wiek, płeć, poziom wykształcenia, a także stan cywilny i status rodzinny. Pracownicy pozostający w związkach małżeńskich, obciążeni zobowiązaniami rodzinnymi, w tym wychowaniem dzieci (szczególnie kobiety), w pewnych warunkach mogą mieć większy dostęp do elastycznych rozwiązań niż osoby samotne, niemające tego rodzaju zobowiązań¹⁸. Automatyczne przypisanie większej swobody w zakresie zarządzania swoim czasem kobietom jest jednak obarczone sporym ryzykiem. Badania wskazują, że elastyczność harmonogramów pracy dostosowana do potrzeb pracownika (a co się z tym wiąże – wyższy poziom kontroli nad czasem pracy) dotyczy w większym stopniu stanowisk pracy odznaczających się wyższymi zarobkami i większymi możliwościami rozwoju¹⁹. Z tego względu dostęp do tego rodzaju rozwiązań może być łatwiejszy w przypadku starszych pracowników oraz mężczyzn, którzy częściej zajmują

¹⁶ P. Berg, E. Appelbaum, T. Bailey, A.L. Kalleberg, *Contesting time...*, s. 335.

¹⁷ K.S. Lyness, J.C. Gornick, P. Stone, A.R. Grotto, *It's All about Control...*, s. 1.

¹⁸ *Ibidem*, s. 4.

¹⁹ *Ibidem*.

stanowiska o wysokim statusie niż kobiety²⁰. Powyższe kwestie z pewnością wymagają dalszych badań.

Autonomia pracownika w zakresie ustalania czasu pracy a godzenie pracy z domem – szanse i zagrożenia

Literatura przedmiotu dostarcza licznych dowodów na to, że autonomia pracownika dotycząca czasu pracy może stanowić narzędzie pomocne w budowaniu równowagi między pracą i życiem pozazawodowym pracowników²¹. Badania wskazują, że pewna swoboda w gospodarowaniu czasem pracy przez pracowników sprzyja integracji życia zawodowego oraz sfery życia poza pracą²². Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że możliwość decydowania o swoim czasie pracy przez pracownika wpływa na redukcję konfliktu między pracą i życiem rodzinnym²³. Wyniki licznych analiz dowodzą, że występuje bezpośredni związek między kontrolą pracownika nad czasem pracy a obniżeniem występowania zakłóceń na linii praca–dom. Kontrola ta osłabia negatywny wpływ czasu pracy (w tym długich godzin pracy) na równowagę praca–życie²⁴. Pracownicy mający możliwość wpływu na swój czas pracy i rozkład czasu wolnego rzadziej zaniedbują zobowiązania rodzinne z powodu pracy²⁵. Dodatkowo sprawowanie kontroli nad swoim czasem pracy wiąże się z mniejszym poziomem stresu wynikającego z trudności w łączeniu pracy z domem²⁶.

Korzyści dla WLB pracowników wynikające z autonomii czasowej dotyczącej harmonogramu pracy odnoszą się zarówno do osób pracujących w wydłużonych godzinach pracy, jak i pracujących krócej oraz niezależnie od tego, czy wykonywana praca wiąże się z wysokim, czy niższym poziomem wymagań²⁷. Wydaje się jednak, że określony poziom swobody w zarządzaniu czasem będzie miał najwięk-

²⁰ <http://www.oecd.org>

²¹ S.A.E. Geurts, D.G.J. Beckers, T.W. Taris, M.A.J. Kompier, P.G.W. Smulders, *Worktime Demands...*, s. 239.

²² L. Ala-Mursula, J. Vahtera, M. Kivimäki, M.V. Kevin, J. Pentti, *Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences*, „Journal of Epidemiology and Community Health” 2002, 56, s. 272.

²³ K. Begall, M. Mills, *The Impact of Subjective Work Control, Job Strain and Work–Family Conflict on Fertility Intentions: a European Comparison*, „European Journal of Population” 2011, 27, s. 437.

²⁴ S.A.E. Geurts, D.G.J. Beckers, T.W. Taris, M.A.J. Kompier, P.G.W. Smulders, *Worktime Demands...*, s. 231.

²⁵ Ibidem, s. 237.

²⁶ Ibidem, s. 231.

²⁷ E.L. Kelly, P. Moen, E. Tranby, *Changing Workplaces to Reduce Work–Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization*, „American Sociological Review” 2011, 2, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3094103/>.

sze znaczenie w przypadku pracowników pełnoetatowych²⁸ oraz kobiet. Badania wskazują, że brak kontroli nad godzinami pracy skutkuje bardziej negatywnymi konsekwencjami w przypadku kobiet niż mężczyzn. Dotyczy to zarówno płaszczyzny życia zawodowego, jak i obszaru poza nią²⁹.

Z uwagi na wspomniane korzyści dla równowagi praca–życie, wynikające ze zwiększonego nadzoru pracownika nad czasem pracy, poszukiwanie możliwości poszerzenia decyzyjności pracownika w tym zakresie powinno stać się jednym z ważnych kierunków działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi³⁰. Dążenia te wpisują się w szerszą strategię biznesową firmy, mającą na celu zwiększenie zaangażowania pracowników³¹ oraz efektywności firmy³². Jedną z dróg w tym zakresie jest upowszechnienie w firmie modeli czasu pracy opartych na zaufaniu (ang. *working time on trust, trust-based working time*³³), w ramach których kontrolę godzin pracy (ang. *input control*) zastępuje się monitorowaniem wyników pracy, wydajności³⁴ (ang. *output control*)³⁵. Mowa tu o rozwiązaniach zakładających wysoki poziom autonomii pracowników dotyczących zarządzania swoim czasem pracy³⁶. Jest to zasadnicza zmiana strategii w zarządzaniu zasobami ludzkimi polegająca na tym, że pracownik wynagradzany jest nie za czas spędzony w firmie, ale za osiągnięte cele. W efekcie czas obecności w firmie nie jest tożsamy z czasem pracy³⁷. Takie podejście skłania pracowników do większej odpowiedzialności za swój czas pracy i bardziej efektywnego nim gospodarowania w celu lepszego pogodzenia pracy z życiem poza nią. Ponadto równowaga osiągnięta na linii praca–dom wpływa na poprawę satysfakcji z pracy, motywuje do większej efektywności³⁸. Posiadanie pewnej autonomii dotyczącej harmonogramu pracy przekłada się na zaangażowanie pracowników³⁹.

²⁸ L. Ala-Mursula, J. Vahtera, M. Kivimäki, M.V. Kevin, J. Pentti, *Employee control...*, s. 272.

²⁹ E. Tahmincioglu, *Quest for Work–Life Fit Isn't Self-Indulgent!*, http://www.huffingtonpost.com/eve-tahmincioglu/quest-for-worklife-fit-is_b_2723285.html

³⁰ P. Moen, E. Kelly, Q. Huang, *Work, family and life-course fit. Does control over work time matter?*, „Journal of Vocational Behavior” 2008, 3, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2678808/>

³¹ S.A.E. Geurts, D.G.J. Beckers, T.W. Taris, M.A.J. Kompier, P.G.W. Smulders, *Worktime Demands...*, s. 239.

³² Ibidem.

³³ M. Beckmann, I. Hegedues, *Trust-Based Working Time and Organizational Performance: Evidence from German Establishment-Level Panel Data*, Center of Business and Economics, University of Basel 2011, s. 1.

³⁴ D. Anxo, Ch. Franz, A. Kümmerling, *Working time and work–life balance in a life course perspective. A report based on the fifth European Working Conditions Survey*, Eurofound, Dublin 2012, s. 5.

³⁵ M. Beckmann, I. Hegedues, *Trust-Based Working Time...*, s. 1.

³⁶ Ibidem, s. 19.

³⁷ Ibidem, s. 5.

³⁸ Ibidem, s. 3.

³⁹ L. Holopainen, *Work-time control...*, s. 5.

Ścisła kontrola przełożonego zmniejsza z kolei ich innowacyjność oraz kreatywność⁴⁰.

Wśród dodatkowych argumentów przemawiających za wprowadzaniem czasu pracy opartego na zaufaniu pojawia się kwestia ograniczenia kosztów administracyjnych dotyczących rejestracji czasu pracy oraz kosztów pracy związanych ze zmniejszeniem bądź eliminacją godzin nadliczbowych. Autonomia czasowa pracowników, przyczyniając się do budowania pozytywnego wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, może być również skutecznym narzędziem w pozyskiwaniu i utrzymaniu pracowników, szczególnie wysoko wykwalifikowanych⁴¹. Wspomniana powyżej praktyka zarządzania wiążąca się z wysokim stopniem autonomii pracowników w zakresie planowania swojego czasu pracy⁴² traktowana jest jako kluczowy element reorganizacji miejsca pracy⁴³. Co oczywiste, nie wszędzie jest możliwe zapewnienie pracownikom wysokiego poziomu autonomii w zakresie czasu pracy (m.in. ze względu na charakter działalności firmy i wynikającą z niej organizację czasu pracy, wielkość zatrudnienia), co nie oznacza, że nie powinny być podejmowane próby choćby minimalnego poszerzenia ich niezależności czasowej, np. poprzez zwiększenie swobody w regulacji rozkładu przerw, uwzględnianie życzeń grafikowych dotyczących harmonogramu pracy czy urlopów.

Z jednej strony autonomia pracownika w odniesieniu do zarządzania czasem pracy daje mu możliwość dogodniejszego łączenia zobowiązań zawodowych i rodzinnych, jednak, z drugiej strony, może nastrojać dodatkowych trudności w godzeniu pracy z domem. Po pierwsze: większa swoboda w decydowaniu o swoim czasie pracy daje większe możliwości pracy w domu, co paradoksalnie może prowadzić do eskalacji konfliktu praca–dom. Niekiedy jednak oddzielenie tych sfer staje się coraz trudniejsze i taka sytuacja może prowadzić do zacierania granic między pracą i życiem poza nią (np. poprzez przynoszenie pracy do domu)⁴⁴. Drugi problem dotyczy charakteru stanowisk pracy objętych autonomią czasu pracy po stronie pracownika. Jak już zostało zasygnalizowane wcześniej, wysoki stopień autonomii i elastyczności w pracy dotyczy często miejsc pracy o wysokim statusie (ang. *high-status jobs*) oraz osób wysoko wykwalifikowanych⁴⁵, co niejednokrotnie wiąże się z pracą o wysokich wymaganiach, z większą odpowiedzialnością za wyniki firmy, długimi godzinami pracy⁴⁶. Tym samym, presja

⁴⁰ S. Overell, T. Mills, S. Roberts, R. Lekhi, R. Blaug, *The employment relationship and the quality of work*, The Work Foundation, s. 10, <http://www.goodworkcommission.co.uk/Assets/Docs/ReportsWithCovers/07.EmploymentRelationshipQualityOfWork.pdf>

⁴¹ M. Beckmann, I. Hegedues, *Trust-Based Working Time...*, s. 4.

⁴² Ibidem, s. 1.

⁴³ <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2004/08/DE0408NU06.htm>

⁴⁴ K. Begall, M. Mills, *The Impact of Subjective Work Control...*, s. 437.

⁴⁵ K.S. Lyness, J.C. Gornick, P. Stone, A.R. Grotto, *It's All about Control...*, s. 4.

⁴⁶ P. Moen, E. Kelly, Q. Huang, *Work, family and life-course fit...*

związana z rozliczeniem pracy z określonych efektów może powodować, że starania o balans między pracą i życiem pozazawodowym odejdą na dalszy plan. W kontekście powyższych rozważań należy mieć na uwadze, że niekiedy za autonomią czasową oferowaną przez pracodawcę (spotykaną niekiedy w ofertach pracy) kryje się konieczność dostosowania czasu pracy do potrzeb klienta. W tym wypadku preferencje i potrzeby pracownika, również te w zakresie godzenia pracy z domem, mają drugorzędne znaczenie. Kolejne zagrożenie związane z utratą (przynajmniej w pewnym stopniu) przez pracodawcę decyzyjności w zakresie czasu pracy pracowników może wiązać się z trudnościami w zapewnieniu koordynacji działań realizowanych w obrębie firmy⁴⁷. Konieczne jest zatem znalezienie kompromisu między potrzebami poszczególnych pracowników oraz interesem firmy⁴⁸. Dochodzi tu problem równego traktowania pracowników. Ta część kadry, która z różnych względów nie może korzystać ze zwiększonej kontroli nad czasem pracy (np. z uwagi na charakter wykonywanej pracy), może mieć poczucie niesprawiedliwego traktowania z racji nierównej dystrybucji uprawnień przyznawanych przez pracodawcę. Taka sytuacja generuje poważne ryzyko konfliktów w firmie. Oprócz tego pojawia się tu również zagrożenie nadużyć ze strony pracowników objętych autonomią w zakresie czasu pracy. Ponadto swoboda w gospodarowaniu czasem pracy dająca możliwość okresowej pracy w domu (np. na zasadzie telepracy) może powodować poczucie wykluczenia z bieżących spraw firmy pracowników objętych tymi rozwiązaniami. Poza tym należy pamiętać, że nagłe przejście z systemu ścisłej kontroli godzin pracy przez pracodawcę do wysokiego poziomu autonomii pracowników w tym zakresie naraża ich na doświadczenie niepewności i zagubienia nową sytuacją w firmie⁴⁹.

Zakończenie

Zasygnalizowane w artykule wybrane szanse i zagrożenia wynikające z delegowania na pracowników odpowiedzialności za zarządzanie swoim czasem pracy wskazują na to, że zarówno pracodawca, jak i pracownik, decydując się na te rozwiązania, musi mieć świadomość wiążących się z nimi korzyści, ale i wystąpienia możliwych niedogodności. Przede wszystkim należy mieć na względzie, że narzędzie w postaci kontroli pracowników nad czasem pracy nie może być traktowane jako panaceum na problemy pracowników i firmy. Jego wprowadzenie powinno być poprzedzone rzetelnym bilansem możliwych do osiągnięcia zysków, ale i potencjalnych strat.

⁴⁷ S. Overell, T. Mills, S. Roberts, R. Lekhi, R. Blaug, *The employment relationship...*, s. 10.

⁴⁸ <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2004/08/DE0408NU06.htm>

⁴⁹ Ibidem.

Bibliografia

- Ala-Mursula L., Vahtera J., Kivimäki M., Kevin M.V., Pentti J., *Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences*, „Journal of Epidemiology and Community Health” 2002, 56.
- Ala-Mursula L., Vahtera J., Linna A., Pentti J., Kivimäki M., *Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: the 10-town study*, „The Journal of Epidemiology and Community Health” 2005, 10.
- Ala-Mursula L., Vahtera J., Pentti J., Kivimäki M., *Effect of employee worktime control on health: a prospective cohort study*, „Journal of Occupational and Environmental Medicine” 2004, 3.
- Anxo D., Franz Ch., Kümmerling A., *Working time and work–life balance in a life course perspective*. A report based on the fifth European Working Conditions Survey, Eurofound, Dublin 2012.
- Beckmann M., Hegedues I., *Trust-Based Working Time and Organizational Performance: Evidence from German Establishment-Level Panel Data*, Wyd. Center of Business and Economics, University of Basel, 2011.
- Begall K., Mills M., *The Impact of Subjective Work Control, Job Strain and Work–Family Conflict on Fertility Intentions: a European Comparison*, „European Journal of Population” 2011, 27.
- Berg P., Appelbaum E., Bailey T., Kalleberg A.L., *Contesting time: international comparisons of employee control of working time*, „Industrial and Labor Relations Review” 2004, 3.
- Fourth European Working Conditions Survey, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Wyd. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2007.
- Geurts S.A.E., Beckers D.G.J., Taris T.W., Kompier M.A.J., Smulders P.G.W., *Worktime Demands and Work–Family Interference: Does Worktime Control Buffer the Adverse Effects of High Demands?*, „Journal of Business Ethics” 2009, 2.
- Golden L., *The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance: a research synthesis paper*, Condition of Work and Employment Series, International Labour Office, Geneva 2012.
- Hakola T., Kalliomäki-Levanto T., *Shift Planning in the Care Sector. Ergonomics, autonomy and well-being*, Finnish Institute of Occupational Health, http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/innovatiiviset_tyoajat_hoitoalalle/Documents/Tyovuorosunnittelu_hoitoalalla_tiivistelmä_engl.pdf
- Holopainen L., *Work–time control: an added value?*, A comparative study of work pressure and need for recovery in the setting of new ways of working, „Human Resource Studies”, Tilburg 2011.
- Hussain N., Khalid K., *Impact of Karasek Job Demand Control Model On the Job Satisfaction of The Employess of Nadra*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research of Business” 2011, 5.
- Kelly E.L., Moen P., *Rethinking the Clockwork of Work: Why Schedule Control May Pay Off at Work and at Home*, „Advances in Developing Human Resources” 2007, 9.

- Kelly E.L., Moen P., Tranby E., *Changing Workplaces to Reduce Work–Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization*, „American Sociological Review” 2011, 2, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3094103/>
- Lopes H., Calapez T., Lopes D., *Work autonomy and employee involvement in the EU – A multi-level analysis*, [http://www.hetecon.net/documents/ConferencePapers/2013 Non-Refereed/Lopes_Calapez_Lopes_AHE2013.pdf](http://www.hetecon.net/documents/ConferencePapers/2013%20Non-Refereed/Lopes_Calapez_Lopes_AHE2013.pdf)
- Lowe G.S., *Quality of Work–Quality of Life*, Prezentacja z konferencji *Work/Life Balance and Employee Wellness Strategies Conference*, Edmonton, 14.05.2001, http://rcrpp.ca/documents/2708_en.pdf
- Lyness K.S., Gornick J.C., Stone P., Grotto A.R., *It’s All about Control: Worker Control over Schedule and Hours in Cross-National Context*, „American Sociological Review” 2012, 10.
- Moen P., Kelly E., Huang Q., *Work, family and life-course fit. Does control over work time matter?*, „Journal of Vocational Behavior” 2008, 3, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2678808/>
- Overell S., Mills T., Roberts S., Lekhi R., Blaug R., *The employment relationship and the quality of work*, *The Work Foundation*, <http://www.goodworkcommission.co.uk/Assets/Docs/ReportsWithCovers/07.EmploymentRelationshipQualityOfWork.pdf>
- Rantanen J., Kinnunen U., Mauno S., Tillemann K., *Introducing Theoretical Approaches To Work–Life Balance and Testing a New Typology Among Professionals*, [w:] *Creating Balance? International Perspectives on the Work–Life Integration of Professionals*, red. S. Kaiser, M.J. Ringlsetter, D.R. Eikhof, M. Pina e Cunha, Wyd. Springer, Berlin 2011.
- Skinner N., Chapman J., *Work–life balance and family friendly policies*, „Evidence Base” 2013, 4, <http://journal.ansog.edu.au/publications/10/EvidenceBase2013Issue4.pdf>
- Tahmincioglu E., *Quest-for-work life-fit isn’t self-indulgent*, http://www.huffingtonpost.com/eve-tahmincioglu/quest-for-worklife-fit-is_b_2723285.html
- Żołnierczyk D., Bedyńska S., Warszewska-Makuch M., *Work time control and mental health of workers working long hours: the role of gender and age*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2012, 3.

Netografia

<http://www.eurofound.europa.eu>

<http://www.huffingtonpost.com/>

<http://www.oecd.org>

Employee’s time control In search of solutions favouring work–life balance

Summary

The article shows the importance of employee working time autonomy as a solution that could support the reconciliation of work and family life. For this purpose, various dimensions of control over working time and the associated benefits and risks for the quality of human life in various areas have been identified.

DOROTA GŁOGOSZ

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa

Równowaga praca–życie wśród pracodawców Reinterpretacja wyników badań empirycznych

Słowa kluczowe: równowaga praca–życie, przedsiębiorcy, elastyczny czas pracy, długie godziny pracy
Key words: work–life balance, entrepreneurs, flexible working time, long working time

Wprowadzenie

Współczesne realia społeczne i gospodarcze sprzyjają nasileniu konfliktu między pracą a życiem pozazawodowym. Rosną wymagania stawiane pracownikom co do ich dyspozycyjności, podnoszenia kwalifikacji, zaangażowania w realizację celów organizacji, w której funkcjonują. Życie w coraz większym stopniu staje się podporządkowane pracy, która coraz szerzej zawłaszcza nasz czas¹.

Tematyka badań i analiz związanych z przyczynami tego zjawiska, jego skutkami i możliwymi rozwiązaniami służącymi równowadze praca–życie (WLB) dotyczy niemal wyłącznie sytuacji pracowników² – osób wykonujących pracę podporządkowaną. I właśnie owo podporządkowanie jawi się źródłem problemów: brak lub ograniczone możliwości decydowania (współdecydowania) o zasadach wykonywania obowiązków zawodowych, najczęściej sztywna organizacja pracy i czasu pracy oraz sformalizowane i nieadekwatne do współczesnych form wykonywania pracy kryteria jej oceny zidentyfikowane zostały w badaniach

¹ B. Balcerzak-Paradowska (red.), *Zatrudnienie przyjazne rodzinie – postawy pracodawców*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2013 (na prawach maszynopisu).

² Por. H. Chung, *Flexibility for Whom? Working time flexibility practices of European companies. Project report*, OSA – Institute for labour studies, Tilburg University 2006 oraz S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 240, Łódź 2010, s. 16 i nast.

empirycznych jako najważniejsze czynniki naruszające balans między obowiązkami zawodowymi i życiem poza pracą.

Współczesny rynek pracy, szukając m.in. rozwiązań problemu niedostatecznej liczby miejsc pracy, promuje rozwój przedsiębiorczości i zakładanie własnych firm. Przez różnorodne działania podmiotów publicznych i pozarządowych wspierane jest zarówno samozatrudnienie, jak i tworzenie organizacji dających także innym możliwość zatrudnienia. Rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej jest m.in. ofertą programów przeciwdziałania bezrobociu ludzi młodych (z których znaczna grupa to osoby jeszcze przed założeniem własnej rodziny) i kobiet (zarówno tych potencjalnie, jak i rzeczywiście – tradycyjnie – obciążonych obowiązkami rodzinnymi). Własna firma wskazywana jest w takich przypadkach jako działanie, które pozwala nie tylko zarabiać na życie i realizować własne pomysły, ale też jako forma pracy samodzielnej (w przeciwieństwie do pracy podporządkowanej), ograniczająca działanie wymienionych wyżej czynników zakłócenia WLB. Czy tak jest rzeczywiście? Czy pracodawcom lub osobom samozatrudnionym łatwiej jest godzić pracę z życiem poza pracą? Co o tym decyduje?

Poniższy tekst jest próbą odpowiedzi na te pytania, udzielonej w oparciu o wyniki badań empirycznych³ zrealizowanych w ostatnich latach przez zespoły badawcze Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Analiza skoncentrowana została na celowo wybranych zagadnieniach, determinujących kształt relacji praca–życie osób prowadzących własne firmy; przede wszystkim jednak na problemie czasu pracy i czasu poza pracą – długości, organizacji, wykorzystaniu i ocenie tych dwóch elementów codziennego życia.

Zalety pracy na własny rachunek

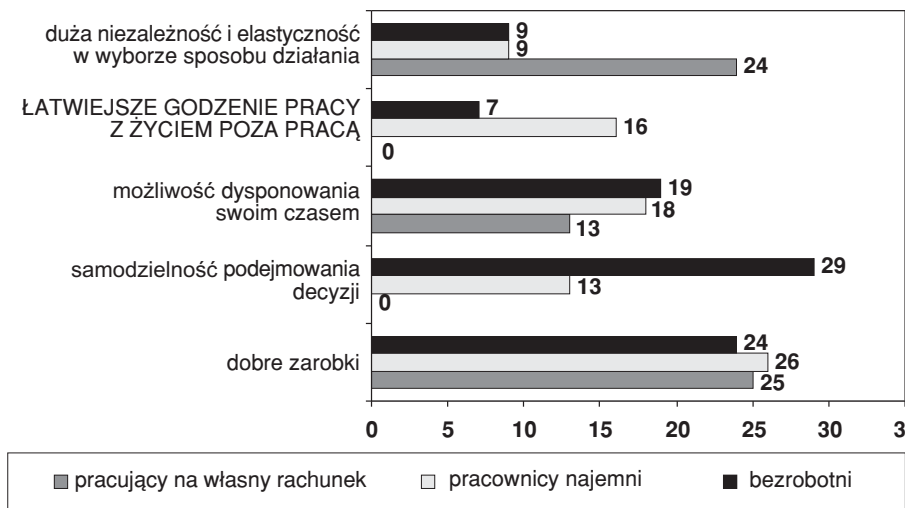
W opracowaniach i wypowiedziach promujących rozwój przedsiębiorczości podkreśla się różne zalety pracy na własny rachunek; w tym takie, które mają znaczenie dla relacji praca–życie. Wskazuje się np. na samodzielność, niezależność, swobodę podejmowania decyzji – także o czasie i miejscu pracy. Dogodne godziny pracy są uznawane za bardzo ważny lub ważny element warunków pracy dla ponad trzech czwartych kobiet i mężczyzn prowadzących własną działalność gospodarczą. Za podstawowe zalety uznawali je głównie dlatego, że – podobnie jak możliwość wykonywania pracy w domu – widzieli w tych uwarunkowaniach lepsze możliwości łączenia pracy z życiem poza pracą:

³ Wykorzystane zostały m.in. wybrane wyniki z badań: *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce. Raport z badań*, PARP, Warszawa 2011; B. Balcerzak-Paradowska (red.), *Zatrudnienie przyjazne rodzinie – postawy pracodawców*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2013 (na prawach maszynopisu); *Czynnik czasu w nowej ekonomii. Dokąd zmierzamy?*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014 (w druku).

(...) *ja decyduję, mogę sobie zaplanować wakacje, mogę sobie coś odłożyć, kiedy jest choroba dziecka, kiedy jest jakiś nagły wypadek, mogę to wszystko zaplanować, to jest do pogodzenia.*

Czas pracy (możliwość decydowania o dniach i godzinach pracy – przyp. D.G.), to jest dla mnie ogromna zaleta. To jest luksus, a poza tym wakacje, nikt mi nie będzie mówił, możesz czy nie możesz (wyjechać na urlop – przyp. D.G.), Boże Narodzenie i te sprawy⁴.

Badania wskazują jednak, że ogólne opinie o pracy na własny rachunek i wyobrażenia o jej zaletach często różnią się od doświadczeń wynikających z praktyki prowadzenia firmy. Na pozytywy pracy na własny rachunek, które łączą się z warunkami równoważenia pracy z życiem pozazawodowym, częściej bowiem wskazują osoby, które same takiej działalności nie prowadzą.



Wykres 1. Wybrane zalety pracy na własny rachunek (%)

Źródło: *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce. Raport z badań*, PARP, Warszawa 2011, tabl. 3, s. 81.

Natomiast właściciele firm często weryfikują swoje optymistyczne oceny, doświadczając w praktyce ograniczeń owej samodzielności w decydowaniu o czasie pracy:

Chcę pracować na własny rachunek, bo nie lubię być zamknięty w pewnych schematach. Mam taki czas w życiu, że chciałbym się bardziej rozwinąć, bardziej poszukać kolejnych odbiorców, klientów i wtedy pracować dużo więcej. Mogę sobie

⁴ *Przedsiębiorczość kobiet...*, s. 80.

na to pozwolić. Ale też jest taki okres, że mamy dużo rzeczy innych na głowie, zaczyna się jakaś rodzina (...) i chciałbym móc trochę to pogodzić, żeby ten czas móc bardziej sterować. Wiadomo, że do końca tego się nie da robić..., natomiast (chciałbym) mieć taką władzę nad tym czasem większą.

Badania dotyczące teraźniejszości i przyszłości czasu⁵ pracy potwierdzają, że zalety pracy na własny rachunek stają się w pewnym okresie życia (po pewnym czasie) poważnym utrudnieniem w dążeniu do równowagi praca–życie. Zwłaszcza obowiązki rodzinne lub starszy wiek modyfikują opinie na temat tych warunków prowadzenia własnej firmy, które dotyczą np. zmienności otoczenia i szybkiego tempa tych zmian, różnych miejsc i godzin pracy itp. Dla młodych, a zwłaszcza dopiero rozpoczynających własną działalność gospodarczą przedsiębiorców są to wyzwania, z którymi chętnie się mierzą.

W moim przypadku zmienia się miejsce pracy, cały czas coś innego, ja nie lubię stać w miejscu. Jakbym miał pracować w biurze, to bym chyba umarł, te 8 godzin by mi się dłużyło jak 3 dni.

Zyskują satysfakcję, bo wykonują pracę dynamiczną, pełną niespodzianek, pozwalającą nawiązywać wciąż nowe kontakty i poszerzać kręgi znajomych⁶.

Dobre zarobki, dynamizm, samodzielność i niezależność nie przekładają się jednak na lepszą równowagę praca–życie (por. wykres 1). Niestabilność warunków wykonywania pracy, znaczna ich nieprzewidywalność i ograniczone możliwości kształtowania organizacji własnej pracy, bo ta jednak jest rezultatem zbiegu wielu zewnętrznych uwarunkowań, powodują liczne negatywne, odczuwane jednostkowo, ale w konsekwencji także społeczne skutki braku równowagi praca–życie. Najczęściej sami przedsiębiorcy wymieniają tu:

- stres i będące jego skutkiem choroby;
- konflikty w rodzinie i problemy z wywiązywaniem się z ról rodzinnych;
- rozwody i rozpad więzi społecznych, na skutek braku czasu dla przyjaciół i chronicznego zmęczenia;
- uzależnienia;
- brak poczucia bezpieczeństwa⁷.

Na początku było tak, że ja się po prostu zapędziłam tylko w pracę... Po prostu wtedy zrezygnowałam chyba ze wszystkiego, tylko byłam skoncentrowana na pracy... ale to jest charakterystyczne chyba dla nowych, zwłaszcza jeżeli jest

⁵ Czynniki czasu w nowej ekonomii...

⁶ W systemie wartości życiowych przedsiębiorców przyjaciele cenieni są wyżej niż w systemie deklarowanym przez pracowników najemnych i bezrobotnych (*Przedsiębiorczość kobiet...*).

⁷ Por. S. Borkowska (red.), *Równowaga praca–życie. Z teorii i praktyki*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011.

to pierwsza firma. Wtedy człowiek chce robić wszystko, co potrafi, chce się uczyć nowych rzeczy i wtedy wszystko inne idzie w odstawkę. Ale po pewnym czasie człowiek dochodzi do wniosku, że to jest jednak wariactwo, że nie można żyć tylko i wyłącznie pracą, że są także inne wartości, że jest rodzina, że są znajomi... Oczywiście to jest pewien proces, przynajmniej tak było w moim przypadku, że nie doznałam jakiegoś nagłego olśnienia... że poza pracą ważne są także inne rzeczy, których nie wolno zaniedbywać... czyli tu trzeba zachować pewien balans (...). Natomiast nie można żyć tylko samą pracą, bo to wcześniej czy później obje się na naszym zdrowiu, na naszej kondycji psychicznej...

Zasadniczą wadą pracy na własny rachunek, dostrzeganą zarówno przez osoby prowadzące własne firmy, ale i przez te o innym statusie zawodowym, jest „konieczność pracy dłużej niż 8 godzin na dobę”. Na ten czynnik zaburzenia WLB – długie godziny pracy – wskazuje co czwarta osoba mająca własną działalność gospodarczą, ale też i co piąta bezrobotna lub pracująca najemnie⁸. Problem jest więc na tyle wyraźny, że widoczny także „z zewnątrz”.

Czas pracy pracodawców

W wielu opracowaniach dotyczących determinantów Work–Life Balance podkreśla się tylko te czynniki, które wiążą się z wykonywaniem pracy podporządkowanej, najemnej. Tym samym problem zaburzeń równowagi między obydwoimi obszarami życia analizuje się niemal wyłącznie w odniesieniu do pracowników, pomijając problemy, z jakimi w tym obszarze spotykają się pracodawcy⁹. Co więcej, gdy charakteryzowane są różne formy pracy, wskazywane jako korzystne, elastyczne rozwiązania pomagające w zachowaniu równowagi praca–życie (np. gdy wskazuje się je jako rozwiązania sprzyjające aktywności zawodowej kobiet-matek), wśród sposobów na łagodzenie konfliktu wymienia się niepracownicze formy zatrudnienia: umowy o dzieło, kontrakty, zlecenia. Podkreśla się przy tym, że w zatrudnieniu niepracowniczym, na własny rachunek, duży zakres swobody decydowania o czasie/miejscu wykonywania pracy jest warunkiem wystarczającym, aby te formy pracy uznać za sprzyjające WLB. Tymczasem zmienność sytuacji i niestabilność trendów ekonomicznych powoduje konieczność ponoszenia m.in. dużych nakładów czasu najpierw na wprowadzenie własnej firmy na rynek, a następnie na utrzymanie jej pozycji. Coraz szybsze tempo rozwoju techniki i technologii, silna presja konkurencji oraz wahania koniunktury gospodarczej to tylko niektóre zjawiska współczesnego życia gospodarczego silnie determinujące warunki, w jakich osoby prowadzące własny biznes łączą pracę z życiem pozazawodowym.

⁸ *Przedsiębiorczość kobiet...*, s. 83.

⁹ S. Borkowska, *Równowaga między pracą...*

Kiedy przyglądamy się czynnikom wyznaczającym relacje praca–życie, możemy zauważyć, że konfliktogenne są nie tylko narzucone, sztywne ramy wykonywania pracy, jej podporządkowany charakter i ograniczone możliwości decydowania lub współdecydowania o ich kształcie. Badania wykazują, że równowaga między obowiązkami zawodowymi a życiem poza pracą to, po pierwsze, pochodna ilości czasu poświęcanego na każdą z tych sfer życia. Jeśli więcej czasu poświęcamy na jedne zajęcia, to na inne pozostanie go mniej. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera definicja równowagi praca–życie, w której podkreśla się, że taka równowaga to stan idealny; cel, do którego należy dążyć, ale którego osiągnięcie na stałe jest właściwie niemożliwe: „równowaga ta jest stanem, w którym praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem. Jest to stan praktycznie nieosiągalny, przynajmniej jako stan trwały”¹⁰. Wiadomo bowiem, że są to obszary współlistniejące, wzajemnie na siebie zachodzące, a dla pewnej grupy ludzi tak samo ważne dla osiągnięcia życiowej harmonii i satysfakcji. Sztuka balansu polega więc na tym, aby żaden z obszarów nie zdominował – zwłaszcza trwale – drugiego.

Podstawowym wyznacznikiem relacji między obowiązkami zawodowymi i życiem poza pracą, w tym życiem rodzinnym, jest czynnik czasu i relacja między ilością czasu na pracę i poza pracą. Według danych GUS dotyczących aktywności ekonomicznej ludności osoby pracujące na rachunek własny poświęcają na pracę zawodową więcej czasu – przeciętnie w tygodniu – niż inne grupy pracujących. I tak np. osoby prowadzące własne firmy pracują 41,1 godziny tygodniowo, natomiast pracownicy najemni – 37,9 godziny (GUS 2014).

Tabela 1. Pracujący według czasu pracy i statusu zatrudnienia (%)

Pracujący	Ogółem w tys.	Liczba przepracowanych godzin w badanym tygodniu			
		do 39 godzin	40-49 godzin	50-59 godzin	60 godzin i więcej
Pracownicy najemni	10 919	20,0	72,8	5,1	2,1
Pracujący na własny rachunek	2522	22,2	39,3	21,1	17,3

Źródło: GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, IV kw. 2013 r., Warszawa 2014, s. 100.

Możliwość samodzielnego decydowania przez prowadzących własne firmy o swoim czasie pracy, jak wspomniano wyżej, jest postrzegana jako zaleta tej formy pracy. Długi czas pracy silnie niweluje jednak pozytywny wpływ tych uwarunkowań. Z badań jakościowych wynika, że często mając własną firmę, pracuje się tygodniowo ok. 50 godzin, a przypadki pracy ponad 40 godzin są właściwie powszechne.

¹⁰ L. Daniels, *What Does Work–Life Balance Mean?*, www.w-lb.org.uk (dostęp: 20.05.2014).

Zawodowo pracuję 40 godzin tygodniowo... – A tak faktycznie... a nie teoretycznie? (...) między 55 a 60 godzin tygodniowo.

(...) bo tej pracy jest bardzo dużo... ja myślę, że tak tygodniowo to tak jest 45-46 godzin...

Pracodawcy pracują więc dłużej, niż wynikałoby to np. z kodeksowych norm (którym zresztą nie podlegają), mających uzasadnienie m.in. w wynikach badań nad skutkami długości czasu pracy dla różnych obszarów życia poza pracą, a głównie dla zdrowia:

(...) po kilku latach takiego zwariowanego życia bardzo chętnie bym po 8 godzin popracowała, miała prawo do urlopu, prawo do wyjazdu, prawo do jakiejś „trzynastki”, do premii, prawo do pójścia na zwolnienie lekarskie, a nie tak, jak w tym momencie, człowiek chory, nie chory, w tej pracy jest.

Przedsiębiorcy często podkreślają, że prowadzenie firmy, szczególnie gdy zatrudnia się pracowników, to duża odpowiedzialność. Tymczasem, zwłaszcza w niestabilnych warunkach gospodarczych, często muszą wybierać: pracować długo i wzmacniać pozycję firmy, nawiązywać kontakty, podtrzymywać je, walczyć o zamówienia, o utrzymanie się na rynku, czy też ograniczyć czas dla firmy i zadbać o zdrowie, rodzinę, przyjaciół, o siebie. Nie jest to prosty wybór, tym bardziej że praca i życie poza pracą są obszarami powiązаныmi („naczyniami połączonymi”) i np. zdrowie jest warunkiem efektywnej pracy, a stabilne źródło dochodów wpływa silnie np. na dobre warunki życia rodziny¹¹. Długi czas pracy przedsiębiorców to czynnik często identyfikowany przez nich jako bariera przede wszystkim możliwości łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi:

(...) ja nie biorę niektórych zleceń, bo ja wtedy pracowałabym nie do 18, tylko musiałabym pracować do 20, a jak wychodzę między 17 a 18 z pracy, to mam jeszcze czas dla dzieci.

Prowadzenie firmy a życie rodzinne

Badania ilościowe¹² wskazują, że dla dwóch trzecich prowadzących własne firmy ta działalność powoduje ograniczenie czasu poświęconego obowiązkom domowym¹³. Prowadzenie działalności gospodarczej ogranicza też znacząco czas poświęcony na opiekę nad dziećmi, co w badaniach potwierdziła prawie połowa

¹¹ B. Balcerzak-Paradowska (red.), *Zatrudnienie przyjazne rodzinie...*, s. 88 i nast.

¹² *Przedsiębiorczość kobiet...*, s. 85 i nast.

¹³ W przypadku 17% prowadzących własne firmy podjęcie działalności gospodarczej nie wpłynęło na ilość czasu przeznaczanego na wypełnianie tych obowiązków, a 10% dostrzegło korzystne zmiany w postaci posiadania większej ilości czasu na prace domowe.

przedsiębiorców i tylko 6% uznało, że dzięki zaletom pracy na własny rachunek mogą/mogli opiece nad swoimi dziećmi poświęcić więcej czasu.

(...) człowiek jest bardziej dyspozycyjny dla życia rodzinnego, ale z kolei minus jest taki, że czasu do prowadzenia działalności jest potrzebne zdecydowanie więcej, niż jak się idzie do pracy na te 8 godzin.

Na pewno trochę dzieci przeszkadzają, bo jak się ciągle jest w rozjazdach, a przydałoby się codziennie widzieć tego dzieciaka, przemówić do rozsądku, to na pewno to jest kiepski okres na otwieranie jakiejś działalności, gdzie poświęca się 14-16 godzin na dzień.

Co wydaje się szczególnie ciekawe, płeć nie różnicuje w sposób istotny powyższych opinii.

Czynnikiem wspierającym możliwość zrównoważenia pracy z życiem rodzinnym w przypadku osób prowadzących własne firmy jest tu właśnie możliwość elastycznego, samodzielnego określania organizacji swojej pracy. Ponadto przedsiębiorcy wskazywali, że także cechy osobowościowe, jakie sobie przypisywali (zorganizowanie, dyscyplina, konsekwencja, pracowitość i itp.), ułatwiają im łączenie obowiązków zawodowych z pozazawodowymi, a zwłaszcza z rodzinnymi:

(...) jak człowiek jest zorganizowany, to problem domu i łączenia z pracą nie jest problemem.

Jak ktoś potrafi zarządzać własnym czasem, to jest w stanie bez jakichś specjalnych wyrzeczeń (w życiu rodzinnym – przyp. D.G.) prowadzić działalność gospodarczą.

Podobnie jak w przypadku pracowników, o nasileniu konfliktu praca–rodzina istotnie decyduje wiek dziecka:

...jeżeli są małe dzieci, to jest troszeczkę trudności, no bo to trzeba wtedy na godzinę tu pojechać, tam zabrać, tu przywieźć, no i dzieci wymagają obecności mamy i taty. Myślę, że jeżeli są małe dzieci, to powinno się dać możliwość kobietom bycia z tymi dziećmi. (...) kiedy są dzieci w wieku przedszkolnym, (...) starać się pracować w tym czasie, kiedy dziecko jest w przedszkolu, a potem po prostu być z dzieckiem w tych godzinach późniejszych, żeby to dziecko nie odczuwało.

Konieczność dokonywania wyboru między czasem dla firmy (jak podkreślali niektórzy przedsiębiorcy – to też jest czas, który służy rodzinie) i czasem dla dziecka, postawienia granic tak, aby nie zawłaszczać czasu dla którejkolwiek ze sfer życia innymi zajęciami, to zadanie bardzo trudne i egzamin, który – w ostatecznym rachunku – nie wszyscy zdają:

Czy trudno jest godzić obowiązki zawodowej z rodzinnymi? Bardzo trudno (...) kiedy kobieta ma dziecko od 0 do 5 lat, to strasznie utrudnia, tym bardziej,

jeżeli uwzględni się konsekwencje braku bezpośredniej opieki nad dzieckiem. Najgorsze jest to, co straciłam, nie wychowując osobiście swojego dziecka. To jest rzecz, której nie życzyłabym żadnej kobiecie.

Ograniczenie czasu na opiekę nad dzieckiem – czy to w przypadku pracowników najemnych, czy przedsiębiorców – skutkuje tak samo: oddaleniem emocjonalnym członków rodziny, a to z kolei tworzy sytuacje, w których trudno mieć poczucie spokoju czy satysfakcji, jakie jest rezultatem zbalansowania czasu na pracę i czasu dla rodziny:

(...) zostawiam syna z teściową, a nieraz są sytuacje, że jak przychodzę, to się na mnie obraża, mówi, że mnie nie kocha.

Poza wiekiem dziecka, kryterium istotnie modyfikującym możliwości zrównoważenia pracy z życiem poza pracą jest branża gospodarki, w której prowadzona jest działalność.

(...) to zależy od działalności, można prowadzić działalność, nie wychodząc z domu, można być księgową, robić dzbanuszki z gliny. Moja praca (pośrednictwo w obrocie nieruchomościami – przyp. D.G.) jest w całości oparta na kontaktach międzyludzkich, tego się nie da robić w domu.

Działalność wymagająca częstego lub stałego kontaktu z klientem, wyjazdów, wykonywania pracy w różnych miejscach nie sprzyja bowiem stabilnej organizacji życia rodzinnego. Ponadto początkowa faza rozwoju firmy, zanim zacznie ona w pełni funkcjonować, także wymaga od przedsiębiorcy znacznie większych nakładów czasu i uwagi. Najczęściej wszystko trzeba organizować na tym etapie od początku. Łatwiej jest połączyć obowiązki zawodowe z rodzinnymi wówczas, gdy zasady organizacji pracy firmy są już opracowane i sprawdzone, gdy „działają” już nawiązane wcześniej kontakty.

Badania dotyczące godzenia ról rodzinnych z zawodowymi prowadzone wśród pracowników wskazują, że – poza uwarunkowaniami występującymi na rynku pracy – niezwykle istotnym czynnikiem równowagi praca–rodzina jest typ rodziny i relacje wewnątrzrodzinne, a zwłaszcza zakres partnerstwa w podziale obowiązków rodzinnych¹⁴. Znaczenie tych determinant potwierdzili także pracodawcy¹⁵. Wskazywali oni, że najbardziej utrudnia im łączenie pracy z opieką nad dziećmi brak alternatywnych form opieki: żłobków i przedszkoli. Doceniali przy tym wsparcie ze strony rodziny i silnie podkreślali (głównie kobiety-przedsiębiorczynie), że często (częściej niż w przypadku pracowników najemnych i osób bezrobotnych) udaje im się łagodzić konflikt praca–rodzina tylko dzięki dużemu

¹⁴ B. Balcerzak-Paradowska (red.), *Zatrudnienie przyjazne rodzinie...*

¹⁵ S. Borkowska (red.), *Równowaga praca–życie... oraz Czynniki czasu w nowej ekonomii...*

zaangażowania we wszystkie obowiązki rodzinne także drugiego z rodziców i pozostałych członków rodziny:

(...) mąż przejął bardzo dużo obowiązków (...) syn też, chociaż płaczą jeden i drugi, że kobieta powinna być w domu.

Ciekawym rezultatem analizowanych badań jest zidentyfikowanie w rodzinach przedsiębiorców bardzo znacznego zaangażowania mężów/partnerów w opiekę nad małymi dziećmi. Opieka przez nich świadczona jest znacznie częściej alternatywnym rozwiązaniem w warunkach niedostatecznej liczby miejsc w żłobkach i przedszkolach, niż ma to miejsce w rodzinach pracowniczych. Dziećmi opiekuje się drugi z rodziców w ponad jednej trzeciej rodzin osób prowadzących własne firmy (dotyczy to 37% kobiet i 36% mężczyzn!), podczas gdy np. z opieki instytucjonalnej korzysta tylko ok. 12-15% tego typu rodzin z dziećmi, a z opieki sprawowanej przez innego członka rodziny (np. dziadków dziecka) – ok. 18%¹⁶. Kluczem do równowagi praca–rodzina w przypadku przedsiębiorców jest więc głównie partnerskie podejście do obowiązków rodzinnych; partnerski model rodziny stosowany w praktyce. Duże zaangażowanie obojga rodziców w opiekę nad dziećmi może być rezultatem ich statusu zawodowego, powiązanego z wykonywaniem tzw. wolnych zawodów (np. architekci, projektanci, konstruktorzy, plastycy itp.). Ten charakter pracy pozwala na wykonywanie jej w domu, a tym samym na większy zakres uczestnictwa w pracach domowych, w tym w opiece nad dzieckiem.

(...) mąż miał wolny zawód, (...) zawsze robił projekty w domu. Dzięki temu dziecko wychował, a ja dzielnie pracowałam.

Rozdzielność czasu pracy i czasu poza pracą

Badania empiryczne wskazują, że prowadzenie własnej firmy łączy się z koniecznością (możliwością?) wykonywania obowiązków zawodowych w różnych miejscach. Taka sytuacja może być postrzegana zarówno jako zaleta pracy na własny rachunek, jak też jako jej mankament. Bardzo często przedsiębiorcy wykonują swoje obowiązki związane z prowadzeniem firmy także w domu.

Przed wszystkim właśnie zabieram pracę do domu. Wcześniej siedziałam w pracy po 10-12 godzin dziennie, aby wszystko zrobić. Oprócz tego, jak niczego nie piszę i nie czytam, to myślę o pracy... na przykład w trakcie jazdy do pracy i z pracy... coś sobie wtedy układam w głowie...

¹⁶ *Przedsiębiorczość kobiet...*, s. 88.

Ile pracuję? Około 46 godzin tygodniowo; zdarza się, że muszę zabierać pracę do domu... zwłaszcza na weekendy...

Wypowiedzi pracujących w domu wskazują, że właśnie wtedy najłatwiej zaciera się granice między czasem pracy i czasem poza pracą. W takich przypadkach czas na pracę zawłaszcza czas na życie poza pracą; nawet jeśli tę pracę się lubi i chętnie wykonuje w każdym możliwym miejscu:

Tak, ja pracuję w domu... Przyznam się, że ja lubię pracować w domu... Ja nie mam żadnego problemu, aby zabierać pracę do domu. Wiadomo, że czasami są właśnie konferencje, spotkania i nie zawsze zdążę zrobić to, co jest niezbędne, ale to też nie jest tak, że ja całe wieczory i weekendy spędzam na pracy, której nie zdążyłam zrobić w firmie.

Prowadzenie własnej firmy pochłania wiele osób w stopniu wskazującym na ich pracoholizm, co także ma wiele negatywnych skutków dla życia poza pracą:

Staram się nie zabierać pracy do domu; jeśli już muszę pracować – to wolę przyjechać tu do firmy np. w sobotę i sobie tu popracować... albo po prostu dłużej tu zostaję. Nie lubię mieszać spraw domowych ze sprawami służbowymi. Prawdę mówiąc, w domu nie mogę się skoncentrować na pracy – domownicy ciągle coś ode mnie chcą i to mnie rozprasza... Także jak tylko mogę, to staram się unikać pracy w domu; wolę sobie tu popracować, w swoim gabinecie... Rzeczywiście często jest tak, że nie wystarcza te 8 godzin... Tak, nie będę udawał, że praca nie wpływa na moje życie rodzinne, bo muszę się, jakiś sposób przygotować do spotkań z klientami i muszę odłożyć wszystkie swoje obowiązki domowe, nie mówiąc już o przyjemnościach i wtedy się przygotowuję kosztem tego swojego czasu wolnego i tu nie ma o czym dyskutować... Takim moim hobby jest jazda na rowerze, ale zawsze to łączę z pewnymi elementami pracy, bo lubię jeździć po mieście i myśleć o pracy...

Przy dużym zaangażowaniu w prowadzenie firmy trudno „wyłączyć się” z tej aktywności i na przykład odpocząć. Przedsiębiorcy wskazywali, że w takich przypadkach odpoczynek łatwiej przychodzi pracownikom niż właścicielom firm, gdyż ci ostatni czują się za nią odpowiedzialni cały czas, także będąc na urlopie.

(...) pracując na etacie, mam telefon służbowy. Jak jest urlop, to wyłączam go i koniec. Jak wyjeżdżam na wakacje, mając swoją firmę, ja nigdy nie wyłączam komórki. Cokolwiek by się nie działo, to jednak wrócę, np. przyszła kontrola ze skarbowki, trzeba przyjechać.

Przyczyn obaw o sytuację w firmie, które zakłócają wypoczynek, może być wiele; zarówno subiektywnych, jak i obiektywnych. Przenikanie obowiązków związanych z prowadzeniem firmy do czasu, który miał być przeznaczony na odpoczynek, to charakterystyczny przejaw zaburzenia równowagi praca–życie. W przypadku pracodawców zjawisko to powoduje, że czasem nie potrafią oni odpoczywać.

Staram się robić przerwę na odpoczynek, ale nie umiem odpoczywać i te krótsze urlopy, powiedzmy 7-dniowe, są dla mnie całkowitą klęską. Męczę się strasznie. Dla mnie jest to jeszcze najgorszy moment, bo nie wiem, co się dzieje w pracy. I takim wytchnieniem dla mnie są minimum urlopy 3-tygodniowe, bo przez pierwszy tydzień strasznie się męczę, ale już przez następne 2 tygodnie udaje się trochę wypocząć, ale na pewno nie wracam do pracy całkowicie zrelaksowana, zregenerowana. Wiem, że muszę to zmienić, bo po prostu będzie mi się przez to pracowało coraz trudniej; ale nie wiem, jak to zrobić...

Na urlop zawsze staram się wyjechać jak najdalej... i staram się nie myśleć o pracy podczas urlopu... nie zawsze się to udaje, ale w każdym razie nie biorę ze sobą laptopa.

Osoby prowadzące własne firmy mają świadomość tak silnego zaangażowania w prowadzenie firmy. Jednak – przyjmując na siebie odpowiedzialność za jej funkcjonowanie i rozwój – niewiele robią, lub niewiele są w stanie zrobić, aby ograniczyć czas na pracę. Wypowiedzi podobne do przytoczonej niżej zdarzały się w omawianych badaniach bardzo rzadko.

Staram się prowadzić higieniczny tryb życia i pracuję niewiele ponad 40 godzin tygodniowo... Najlepiej pracuje mi się rano. Po południu staram się już unikać pracy...

Na tak „racjonalne” działanie – jak deklarowano w badaniu – wielu przedsiębiorców nie może sobie jednak pozwolić. Dostępne jest ono dla tych, których sytuacja jest względnie stabilna i tych, którzy mają już doświadczenie, umożliwiające zachowanie dystansu do bieżących problemów zawodowych.

Na co najbardziej brakuje czasu?

Długie godziny pracy, wkraczające w czas na życie poza pracą, uwidaczniają się poprzez różne ograniczenia w różnych obszarach życia. Wyniki badań empirycznych pozwalają na wyodrębnienie trzech – bardzo wewnętrznie zróżnicowanych – grup przedsiębiorców, którzy w odmienny sposób oceniali skutki takich właśnie warunków swojej pracy.

Pierwsza grupa przedsiębiorców, podobnie jak i kolejna, to osoby silnie odczuwające konflikt praca–życie. Z ich wypowiedzi wynika, że długi czas, jaki poświęcają pracy, powoduje, że nie ma w ich życiu dostatecznie dużo miejsca np. na systematyczne uprawianie sportu, regularne spotkania z przyjaciółmi, na odpowiednio długie urlopy, włączenie się w życie otoczenia i na własne pasje. Jak wcześniej opisano, często mają też zbyt mało czasu dla rodziny, chociaż wydaje się, że tę sferę życia chronią szczególnie:

Na pewno brakuje mi czasu na relaks, na samokształcenie... nie mam czasu na przykład na przeczytanie książki wieczorem... bo wtedy każdą wolną chwilę staram się poświęcić rodzinie...

Przed wszystkim nie mam czasu na czytanie... nie mam czasu na spotkania towarzyskie; natomiast staram się znaleźć ten czas dla rodziny w weekendy...

Należy jednak zaznaczyć, że wielu osobom prowadzącym własne firmy, mimo deficytu czasu wolnego, udaje się jednak – choć nie bez ograniczeń – znaleźć czas na odpoczynek, hobby, spotkania towarzyskie. Charakterystyczne jest np. duże znaczenie przykładane do systematycznego wykorzystywania czasu na wypoczynek urlopowy. Ten czas wolny jest nierzadko jednak także zagospodarowywany z myślą o pracy i obowiązkach zawodowych: efektywny odpoczynek to dla nich warunek efektywnej pracy.

Grupa druga to osoby, w przypadku których konflikt praca–życie uwidocznił się najostrzej. Praca zawodowa i obowiązki pozazawodowe wypełniają ich budżet czasu tak ściśle, że zupełnie nie mają go już dla siebie, na swoje podstawowe potrzeby:

Przed wszystkim brakuje mi czasu na sen... bo ten wolny czas poświęcam w domu na pracę albo na nadrabianie zaległości domowych (...). Jestem żoną i matką sześciolatka i to dziecko mnie codziennie potrzebuje, więc jestem zobowiązana do takiej opieki. Ale nie chcę mówić, że ten czas poświęcam dziecku zamiast na własne przyjemności... nie patrzę na to w takim aspekcie, że ja się poświęcam... czyli nie chcę robić z siebie jakiejś ofiary... jakoś nie tęsknię do prowadzenia bujnego życia towarzyskiego... W sposób taki łagodny z tego zrezygnowałam...

Ostatnia, trzecia grupa to osoby, które – według ich własnej oceny – nie doświadczały konfliktu praca–życie, mimo poświęcania na obowiązki zawodowe wielu godzin. Deklarowały, że doświadczenia i cechy charakteru, jakich wymaga prowadzenie firmy nauczyły ich, jak możliwe jest w takich sytuacjach zachowanie życiowego balansu bez konieczności wyrzeczeń:

Obowiązki to ja sobie zawsze umiałam tak poukładać, że dla mnie to nie była żadna kolizja. Jak człowiek jest zorganizowany, to problem domu i łączenia z pracą nie jest problemem.

Nie, nie uważam, aby mi brakowało na coś czasu, bo to jest przede wszystkim kwestia organizacji; ja zauważam taką prawidłowość, że jeżeli człowiek ma obiektywnie więcej pracy, to lepiej organizuje sobie tę pracę, a także czas wolny... że to spędzanie wolnego czasu jest wtedy bardziej przemyślane i dostosowane do jak najlepszej regeneracji sił, a nie jest to takie przepuszczanie tego czasu między palcami, bo nuda jest czasami bardziej męcząca dla organizmu aniżeli brak czasu.

Wiem to po sobie: jak ja mam dużo zadań, to jest we mnie duża mobilizacja i potrafię sobie wtedy znaleźć czas na efektywny wypoczynek.

Zakończenie

Praca na własny rachunek, prowadzenie własnej firmy nie jest – wbrew głośzonym często opiniom – antidotum na problemy związane z brakiem równowagi praca–życie. Samodzielność w podejmowaniu decyzji i określaniu ram organizacji własnej pracy, jaka jest cechą pracy związanej z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, może być pomocna w utrzymaniu takiej równowagi, ale jej nie gwarantuje. Przede wszystkim jednak długi, nienormowany czas pracy, typowy dla przedsiębiorców, silnie zawłaszcza czas, który powinien być wykorzystywany na życie pozazawodowe: na kształtowanie relacji rodzinnych, rozwój zainteresowań, kontakty towarzyskie czy – także – na odpoczynek.

Charakterystycznym dla środowiska przedsiębiorców czynnikiem łagodzącym konflikt praca–życie w odniesieniu do obowiązków rodzinnych są partnerskie relacje w rodzinie, przejawiające się w bardzo dużym zaangażowaniu obojga rodziców w opiekę nad dziećmi i obowiązki domowe. Wzajemne wsparcie znacznie silniej niż w innych typach rodzin pomaga osobom prowadzącym własne firmy zachowywać życiową równowagę, chociaż w tej grupie zawodowej permanentna troska o firmę, wywodząca się z poczucia odpowiedzialności za jej losy i związany z nimi własny byt, poważnie utrudnia utrzymanie takiego balansu.

Co ciekawe, pewne obszary życia poza pracą przedsiębiorcy postrzegają w kontekście wzmocnienia swoich możliwości zawodowych. Dlatego np. przykładają dużą wagę do odpoczynku, widząc w nim warunek konieczny do dalszej efektywnej pracy. Takie „wymieszane” podejście do relacji praca–życie poza pracą wydaje się wskazywać na ich niewłaściwy kształt, gdyż praca determinuje tu wyraźnie kształt życia pozazawodowego przedsiębiorców.

Większość problemów, jakie zaznaczyły się przy analizie relacji praca–rodzina w odniesieniu do osób prowadzących własne firmy, nie jest nowa i dotyczy także pracowników najemnych. Ma też odniesienia w literaturze przedmiotu. Dla osób prowadzących działalność gospodarczą charakterystyczne wydaje się bardzo duże zaangażowanie czasowe i emocjonalne w obowiązki zawodowe, mające czasem symptomy pracoholizmu. Powstaje pytanie, czy jest to skutek wyboru, czy też przymusu, który jest rezultatem realiów ekonomicznych, wymuszających ciągłą „walkę o byt” własnej firmy? Wydaje się, że silnie odczuwany konflikt praca–życie w analizowanej zbiorowości, wyrażający się daleko posuniętym zawłaszczaniem czasu dla rodziny i czasu dla siebie przez czas na pracę, wynika z faktu, że badani przedsiębiorcy to często ludzie młodzi, których firmy funkcjonowały niedługo i dopiero wypracowywano ich pozycję na rynku. Pozytywnie

natomiast nastraja fakt, że przedsiębiorcy o dłuższym stażu w prowadzeniu działalności gospodarczej, bardziej doświadczeni w swoich działaniach, dążyli bardzo racjonalnie i z sukcesem do zrównoważenia wszystkich sfer swojego życia:

Nie, nie brakuje mi czasu na nic. A wie Pan dlaczego? Bo nie zatracam się ani w pracy, ani w odpoczynku. Tu trzeba umieć znaleźć taki zdrowy rozsądek i ja się tego cały czas trzymam. Jeżeli jest taka potrzeba, to rzeczywiście pracuję troszkę dłużej aniżeli te 40 godzin tygodniowo, ale czasami – jak nie ma takiej potrzeby – to wrócę do domu i godzinę wcześniej. Jak wracam późno jednego dnia z pracy, to następnego dnia pośpię sobie godzinę dłużej... Staram się dbać o zdrowie i nie pracować ponad swoje siły... i taką też filozofię stosuję w stosunku do swoich pracowników.

Jest to jednak – jak wskazują badania – rzadki przykład, kiedy niemal modelowo wykorzystane zostały atuty pracy na własny rachunek (samodzielność decydowania oraz elastyczność miejsca i czasu pracy) i jednocześnie przedsiębiorca nie wpadł w pułapki, jakie tkwią w tej elastyczności i nasilają konflikt praca–życie.

Bibliografia

- Balcerzak-Paradowska B., *Praca i rodzina – dwie sfery życia człowieka*, [w:] *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Balcerzak-Paradowska B. (red.), *Zatrudnienie przyjazne rodzinie – postawy pracodawców*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2013, (na prawach maszynopisu).
- Borkowska S. (red.), *Równowaga praca–życie. Z teorii i praktyki*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011.
- Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 240, Łódź 2010.
- Chung H., *Flexibility for Whom? Working time flexibility practices of European companies. Project report*, OSA – Institute for labour studies, Tilburg University 2006.
- Czynnik czasu w nowej ekonomii. Dokąd zmierzamy?*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014 (w druku).
- Daniels L., *What Does Work–Life Balance Mean?*, www.w-lb.org.uk (dostęp: 20.05.2014).
- GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, IV kw. 2013 r., Warszawa 2014.
- Janowska Z., *Kobiety w rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości. Czy lepsze miejsce pracy dla godzenia ról?*, [w:] *Partnerstwo w rodzinie i na rzecz rodziny*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1997.
- Przedsiębiorczość kobiet w Polsce. Raport z badań*, PARP, Warszawa 2011.
- Sadowska-Snarska C., Thon Li (red.), *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.

Skowron-Mielnik B., *Zagrożenia ze strony elastycznych form zatrudnienia i organizowania pracy*, [w:] *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.

Zwiech P., *Obciążenie obowiązkami zawodowymi i domowymi menedżerek i menedżerów w Polsce – wyniki badań ankietowych*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.

Work–life balance among employers Reinterpretation of the results of empirical research

Summary

Self-administration of working time is the primary advantage of self-employment. In practice, however, it is limited, and managing one's own business is associated with very long hours of work. In case of entrepreneurs, especially young, whose companies have operated for a short period of time, professional work strongly reduces their time outside of work. Work–life balance is much easier to keep if the company has established position on the market and if its owner has the support of the family.

EWA STAWICKA

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa

Równowaga praca–życie pozazawodowe elementem działań społecznie odpowiedzialnych

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, dobre praktyki w zakresie równowagi praca–życie pozazawodowe

Key words: social responsibility of business, good practice in terms of work–life balance

Wprowadzenie

Sustainable development, czyli zrównoważony rozwój, to teoria podkreślająca trwały rozwój społeczny, ekonomiczny i gospodarczy bazujący na zachowaniu poziomu użyteczności i jakości zasobów naturalnych dla przyszłych pokoleń. W przypadku biznesu drogą do zrównoważonego rozwoju są działania z uwzględnieniem zasad społecznej odpowiedzialności CSR (Corporate Social Responsibility). Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (The World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) definiuje społeczną odpowiedzialność w biznesie jako działania w kierunku zrównoważonego rozwoju w obszarze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym, jako współpracę z pracownikami, ich rodzinami, społecznością lokalną, całym społeczeństwem oraz uwzględnieniem potrzeb środowiska naturalnego¹. Również zmiany w uprawianiu biznesu w sposób zrównoważony przyczyniły się do zwrócenia uwagi opinii publicznej na etyczność działań tego sektora. Etyka w biznesie stanowi zespół norm i standardów moralnego postępowania wobec różnych grup interesariuszy. Tak rozumiana działalność gospodarcza łączy w sobie dwa aspekty, refleksję etyczną dotyczącą wartości moralnych oraz kwestię wartości ekonomicznych.

¹ www.wbsd.org

Współcześnie biznes, realizując koncepcję zrównoważonego rozwoju, funkcjonuje według zasad CSR, łącząc w sobie dwa wspomniane wymiary. Szczególnie w przypadku organizacji daje się zauważyć specyficzne działania składające się na tworzenie swoistej kultury. Stosunkowo nową w obszarze praktyk z zakresu pracy, a składającą się na kulturę organizacyjną i element działań CSR-owych jest kategoria work life balance (WBL). Okazuje się to również istotnym elementem etyki pracy, który w decydującym stopniu może wpływać na motywację, satysfakcję i zaangażowanie pracowników w pracę, wobec czego również na wyniki ekonomiczne i efektywność w organizacjach. Elementem zrównoważonego rozwoju musi być spójność społeczna, stworzenie pracownikom wysokiej jakości życia. Nieprawidłowości w zarządzaniu zasobami ludzkimi najczęściej powodują zaburzenia równowagi w ujęciu praca–życie pozazawodowe. Do najczęstszych problemów zaburzających ujęcie WLB należą: nieprawidłowy model zarządzania, konflikt ról, nietrafny dobór kadr, brak przejrzystości zasad i procedur, brak informacji i komunikacji, utrudnienia w rozwoju pracowników, nieprawidłowo prowadzone i wykorzystywane oceny indywidualnych efektów pracy, wadliwe systemy organizacji pracy oraz motywowania pracowników.

Przedmiotem analizy jest refleksja na temat dobrych praktyk w biznesie z zakresu zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności w obszarze pracownicy i rynek pracy, próba oceny istnienia i siły związku odpowiedzialnego zachowania wobec pracowników ze stabilnym sukcesem biznesowym w organizacjach oraz analiza wdrażania zasad CSR w organizacjach jako wskaźnika dobrowolnego i prowadzącego do zrównoważonego rozwoju.

Pracownik jako najważniejszy interesariusz organizacji

Norma PN-ISO 26 000:2012² dotycząca społecznej odpowiedzialności w organizacji podkreśla, że praktyki z zakresu pracy obejmują nabór i awansowanie pracujących, rozwiązywanie umowy o pracę, szkolenia i doskonalenie umiejętności, zdrowie, bezpieczeństwo i higienę pracy oraz wszelkie polityki lub praktyki wpływające na warunki pracy, szczególnie czas pracy i wynagrodzenie. Praktyki z zakresu pracy obejmują również uznawanie organizacji pracowniczych oraz reprezentacji i uczestnictwa organizacji pracujących i pracodawców w układach zbiorowych, dialogu społecznym oraz konsultacjach trójstronnych, których celem jest rozwiązywanie kwestii społecznych związanych z zatrudnieniem.

Również w szeregu publikacji teoretycy i praktycy wskazują na zależność w drodze do CSR od praktyki wobec pracowników. Witold Worach na łamach

² Norma PN-ISO 26000:2012, *Wtyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, listopad 2012.

„Personelu Plus” pisał, że: „jakiegokolwiek wysiłki podejmowane przez przedsiębiorstwo w zakresie CSR-u na zewnątrz będą skazane na porażkę, jeżeli jego społeczna odpowiedzialność nie zakłada w pierwszej kolejności działań skoncentrowanych na pracownika”³. Również wypowiedź Sylwii Lewandowskiej-Akhvlediani akcentuje, że „miejsce pracy, relacje i panujące tam zachowania mają znaczący wpływ na człowieka, jego dobrostan psychiczny i otoczenie społeczne. Zadowolony pracownik, przebywający na co dzień w przyjaznym i rozwojowym środowisku pracy, to po prostu zadowolony członek społeczeństwa”⁴. Podobnie John Naisbitt podkreśla, że „zwiększanie wydajności pracy i podniesienie jakości produktu zależy od tempa wprowadzania nowych technologii, ich racjonalizacji w toku samego wdrażania, a następnie ich porzucenia na rzecz nowych technologii, które zawsze są tylko instrumentem. Jednakże proces ten zależy od osobistej inicjatywy pracowników i ich twórczego zaangażowania, niezależnie od usytuowania w strukturze organizacyjnej”⁵.

Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne najczęściej wskazują na zagadnienia dotyczące prowadzenia odpowiedzialnej polityki personalnej. Działania CSR wobec pracowników dotyczą zasad zarówno w procesie rekrutacji, jak i selekcji. Podkreśla się tu tworzenie procedur rekrutacji opartych na merytorycznych kryteriach, ocenie wiedzy i kompetencji czy też eliminacji zjawiska nepotyzmu. W przypadku zarządzania pracownikami już zatrudnionymi działania CSR upowszechniane są przez przejrzyste zasady motywowania, nagradzania, karania, oceniania i zwalniania personelu. Motywowanie w takich przedsiębiorstwach oparte jest na przejrzystych i czytelnych kryteriach. Takie jasne i porównywalne parametry i kryteria sprawiają, że nawet trudne i mało popularne decyzje są przez pracowników akceptowane, łatwiej wdrażane są zmiany i transformacje. Również w przypadku oceniania procedury oparte są na jakościowych i ilościowych kryteriach i zasadach powiązanych ze słusznym i sprawiedliwym płacowym i poza-płacowym systemem wynagrodzeń. W działaniach CSR wobec pracowników podkreśla się również aspekt partycypacji personelu w decyzjach, co łączy się z poczuciem odpowiedzialności pracownika nie tylko za zajmowane przez siebie stanowisko pracy, ale także za własną organizację, a również szeroko pojęte otoczenie.

Uogólniając, społeczna odpowiedzialność wobec pracowników powinna uwzględniać:

³ W. Worach, *Skuteczność+HR=CSR*, „Personel Plus” 2010.

⁴ S. Lewandowska-Akhvlediani, *CSR a człowiek jako jednostka*, [w:] *Nowa polityka społeczna. Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, red. M. Bonikowska, M. Grewiński, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011, s. 107.

⁵ J. Naisbitt, P. Aburdene, *Megatrends 2000. Ten New Directions for the 1990s*, Avon Books, New York 1990, s. 34.

- dobrobyt pracowników, czyli opiekę medyczną, pomoc w trudnych sytuacjach życiowych, urlopy zdrowotne, odprawy i zasiłki dla pracowników odchodzących;
- warunki pracy, czyli bezpieczeństwo pracy, ergonomię stanowiska pracy, świadczenia socjalne, ubezpieczenia pracowników;
- transparentną analizę miejsca pracy z uwzględnieniem planowania zadań dla pracownika, zakresu odpowiedzialności i obowiązków oraz związanej z tym przejrzystej gratyfikacji;
- zwiększanie motywacji, satysfakcji i zaangażowania pracowników z uwzględnieniem szans i możliwości samorealizacji;
- utrzymywanie stabilności zatrudnienia opartej na bezpieczeństwie pracy, czyli na pewności pracy oraz bezpieczeństwie materialnym.

Coraz częściej podkreśla się również nowy element uzupełniający działania społecznie odpowiedzialne w organizacjach, a w dużej mierze wpływający na zrównoważony rozwój, mianowicie zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. W dążeniu do zrównoważonego rozwoju istotne staje się osiągnięcie równowagi w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Organizacja jako system otwarty wchodzi w interakcje z otoczeniem, a równowaga to stan, w którym wzajemne przepływy, relacje wewnątrz i między organizacją a otoczeniem są harmonijne. Równowaga wewnętrzna przejawiana wobec pracowników daje poczucie uczciwego traktowania, a uczestnicy takiej transakcji uznają, że opłaca się im działać zgodnie z oczekiwaniami kierownictwa i wykazywać lojalność. Z takiej zrównoważonej polityki tworzą się prawidłowo odgrywane role uczestników organizacji, zaangażowanie w jej sprawy, które częściej przejawiają się w inicjatywach innowacyjności, podejmowania nadprogramowych zadań⁶.

W takim ujęciu pracownik jest najważniejszym interesariuszem, a od jego pracy i zaangażowania zależy efektywność całej organizacji. Coraz częściej pojawiają się pytania dotyczące niepokojących zjawisk występujących wśród pracowników dotyczących przyczyn spadku ich wydajności pomimo spędzania w pracy coraz większej ilości czasu. Szybko okazało się, że działania w kierunku WLB to stworzenie harmonii pomiędzy życiem osobistym a pracą. W koncepcji work life balance nie chodzi jednak o to, żeby utrzymać silną izolację między pracą i życiem osobistym, tak jak to definiowano dotychczas, ale raczej zachować równowagę w działaniach. Równowaga polega na samoświadomości i poczuciu dopasowania pozwalającym na życie w zgodzie ze swoim sumieniem, pragnieniami, obowiązkami, czyli w zgodzie z samym sobą.

⁶ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 65.

Zrównoważony rozwój powinien być zachowany w ujęciu jednostkowym i organizacyjnym. Zastosowanie rozwiązań WLB w wymiarze jednostki redukuje negatywne skutki nierównowagi, takie jak zmęczenie fizyczne, obciążenia psychiczne, stres czy nałogi. Natomiast w wymiarze organizacyjnym poprawiają jakość pracy i efektywność organizacji. Kultura działania w kierunku WLB na rynku pracy ma też znaczenie społeczne na poziomie makrospołecznym. Przejawia się ono w większej stabilności zatrudnienia, ograniczaniu nierówności społecznych. Natomiast w ujęciu trzech wymiarów pozwala na budowanie odpowiedniego klimatu przyjaznego osobom łączącym role rodzinne i zawodowe, co ma przynieść postrzeganie pracy jako wartości dającej satysfakcję z jej wykonywania.

Wobec kompleksowego zrozumienia WLB i wdrażania rozwiązań w praktyce należy nieustannie analizować potrzeby i problemy pracowników. Pomocne w rozwiązywaniu tych dylematów powinny być odpowiednie polityki zarówno państwa, jak i organizacji zatrudniających pracowników. Aby była ona wdrażana w praktyce, musi mieć odzwierciedlenie w rozwiązaniach legislacyjnych, polityce i kulturze organizacyjnej podmiotów gospodarczych oraz na poziomie jednostki w świadomości i odpowiedzialnym postępowaniu.

Najczęściej stosowane rozwiązania ułatwiające wdrażanie zasad WLB to innowacje w zakresie elastycznych form organizacji pracy i czasu pracy oraz kreatywne formy zatrudnienia, różnego rodzaju urlopy, udogodnienia i zwolnienia z obowiązków świadczenia pracy czy też świadczenia, bonusy i usługi oferowane pracownikom.

Dobrym przykładem jest szereg rozwiązań wobec potrzeb zmian i modyfikacji, od kiedy kobiety w sposób masowy weszły na rynek pracy. W związku z większym zaangażowaniem kobiet w życie zawodowe organizacje je zatrudniające coraz częściej modyfikują rozwiązania i udogodnienia, żeby możliwe było łączenie pracy z macierzyństwem i opieką nad dziećmi. Ciągłe udoskonalane i modyfikowane, również na rynku polskim, są rozwiązania ułatwiające opiekę nad dzieckiem, takie jak wydłużony urlop macierzyński, urlop wychowawczy, także dla ojca. W takich przypadkach polityka państwa ma wymiar strategiczny i w kierunku zrównoważonego rozwoju. Państwo, przejmując na siebie część kosztów związanych z wychowaniem dzieci, w pewnym stopniu zachęca do zwiększania dzietności i realizowania interesu zastępowalności pokoleń. Również w przypadku podmiotów gospodarczych, organizacji pojawia się coraz więcej rozwiązań tworzenia lepszego i bardziej przyjaznego środowiska pracy w zakresie WLB. Głównym problemem jest jednak budowanie i wprowadzanie trafnych rozwiązań. Programy praca–życie pozazawodowe powinny sprzyjać realizacji celów organizacji i pracowników, powstawać w wyniku konsultacji i współpracy z zainteresowanymi. Nie może dochodzić do takich sytuacji, gdzie ułatwienia są tylko dla wybranej grupy pracowników, a nawet inni z tego tytułu są obciążeni dodat-

kowymi obowiązkami wynikającymi z tych przywilejów. Tego rodzaju programy mogą wręcz wzmacniać niezadowolenie i tworzyć nierównowagę w przypadku poszczególnych pracowników.

Zmiany w sposobie postrzegania potrzeb pracowników i charakteryzowania ich w kategorii przewagi konkurencyjnej są coraz bardziej uzasadnione. Najnowsze wyniki badań⁷ wskazują na zmiany w wartościowaniu i postrzeganiu życia i pracy. Tak jest w przypadku wkraczania na rynek pracy generacji Y, dla której rozwój, kariera nie są tak ważne, jak było to w przypadku poprzednich pokoleń. Okazuje się, że im młodszy pracownicy, tym mniej są skłonni poświęcać się dla pracy. Wobec czego zauważalne są zmiany w potrzebach pracowników określane mianem równowagi jako wartości. W ustalaniu hierarchii wartości coraz odważniej i uczciwiej stawiają oni sobie granice odpowiedzialności przed samym sobą. Umożliwia to redukcję konfliktu ról. Mając świadomość negatywnego wpływu i tworzenia konfliktu w zdefiniowanych obszarach w relacji praca–rodzina, zaczęto zwracać uwagę na ich wzajemne pozytywne relacje. W ten sposób powstała koncepcja wzbogacania pracy zawodowej i życia rodzinnego (*work/family enrichment*), czyli stopień, w którym doświadczenie z jednej roli poprawia jakość życia w drugiej roli⁸. Psychologowie nazywają to wzbogacaniem praca–rodzina (*work to family enrichment*), gdzie podkreśla się, że doświadczenia rodzinne mogą poprawić jakość życia w sferze zawodowej i odwrotnie. Na przykład życie rodzinne może stać się źródłem pozytywnych emocji, które przyniosą poprawę w wykonywaniu aktywności zawodowej. Również inne aktywności, takie jak działalność społeczna, przynależność do społeczności, hobby, wypoczynek, kształcenie, mogą pozostawać w konflikcie lub równowadze z pracą. Wobec czego kategoria *work life balance* nie ogranicza się jedynie do harmonijnych relacji pomiędzy pracą i rodziną, ale jest to pewien stan świadomości i równowagi pomiędzy funkcjonowaniem zawodowym a życiem prywatnym pracowników. Brak takiej równowagi prowadzi więc najczęściej do negatywnych relacji, takich jak nasilający się stres i wypalenie zawodowe, a w konsekwencji obniżenie produktywności i wydajności, jak również braku satysfakcji w życiu rodzinnym, natomiast w ujęciu globalnym ma to duży wpływ nawet na politykę rodzinną.

W praktyce okazuje się natomiast, że pracownicy rzadko są przedmiotem szczególnej troski. Ten specyficzny interesariusz wewnętrzny jest często niedoceniany mimo deklaracji pracodawców, że jest on źródłem przewagi konkuren-

⁷ „Polityka Społeczna. Kształcenie Pracowników. Miesięcznik poświęcony pracy i sprawom społecznym”, nr tematyczny 2/2013, Warszawa.

⁸ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When work and family are allies: A theory of work–family enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, 31(4), s. 72.

cyjnej⁹. Również wyniki badań przeprowadzonych przez PARP w 2012 roku dotyczących odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w Polsce w oparciu o normę ISO 26000 wskazują, że nawet nie wszystkie polskie firmy przestrzegają prawa, które jest podstawą realizacji zasad CSR, często zasady łamane są właśnie w przypadku pracowników¹⁰.

Oczywiście na rynku polskim są świadomi pracodawcy, którzy bez przymusu i z pełnym rozmysłem interesują się i już wdrażają społecznie odpowiedzialne działania z zachowaniem także równowagi w kategoriach praca–życie rodzinne w stosunku do siebie i swoich pracowników. Przykładów dobrych praktyk w tej kategorii jest jednak niewiele.

Dobre praktyki w zakresie wdrażania rozwiązań work life balance

Zagadnienie work life balance jest w praktycznym ujęciu stosunkowo nowe na rynku polskim. Jeżeli przeanalizujemy dane, zawarte w raportach Forum Odpowiedzialnego Biznesu dotyczących dobrych praktyk z zakresu CSR, to samo pojęcie work life balance użyte jest dopiero w raporcie z 2012 roku. Poprzednie raporty ujmowały zakres działań podejmowanych w organizacjach i w kierunku równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym jako „firma przyjazna rodzinie” w roku 2008, „życie zawodowe i prywatne” w latach 2009 i 2010, „firma przyjazna rodzicom” w 2011 i dopiero „work life balance” w 2012 roku. Zakres dobrych praktyk w zakresie work life balance jakkolwiek byłby nazywany, w praktyce na przestrzeni kilku lat dotyczył przede wszystkim udogodnień dla młodych mam, aby ułatwić im godzenie pracy zawodowej z obowiązkami domowymi. Można pokusić się o stwierdzenie, że całościowo ujęte pojęcie work life balance jest zagadnieniem obejmującym obszerny aspekt jakości życia pracownika i społeczeństwa w ogóle. Jakość życia wyraża się nie tylko w ujęciu materialnym, ale również niematerialnym, w wartościach, możliwości wyboru. Początkowo podchodzono do kategorii WLB jako oddzielenia czasu pracy od czasu poświęconego na życie pozazawodowe i działania w kierunku, aby jedno nie działało kosztem drugiego. Obecnie akcentuje się kategorię work life balance jako istnienie różnych wymagań, wyborów, wartości i świadomego działania w tych zakresach z punktu widzenia jednostki i organizacji. Równowaga nie oznacza zatem izolacji i równego podziału pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym.

⁹ G. Bartkowiak, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Wyd. Difin, Warszawa 2011.

¹⁰ Dane z konferencji nt. inauguracji normy PN-ISO 26000 dotyczącej społecznej odpowiedzialności w Ministerstwie Gospodarki, 26.11.2012.

Jak również punkt równowagi nie jest jednakowy dla każdego pracownika¹¹. Zaczęto podkreślać harmonię w działaniu opartą na indywidualności człowieka z zachowaniem oczywiście etyki pracy opartej zarówno na prawach, jak i obowiązkach.

Analizując różnego rodzaju programy naprawcze, które zaczęły być wdrażane przez organizacje, również na rynku polskim, można zauważyć tendencyjność rozwiązań, podobnie jak było to w przypadku definiowania samego pojęcia WLB.

Jedną z pierwszych praktyk w kierunku WLB był definiowany jako kategoria „życie zawodowe i prywatne” program „Bank Przyjazny Mamom”. Program, wdrożony przez Bank Zachodni WBK z siedzibą we Wrocławiu, został opracowany przez zespół roboczy na podstawie sugestii i opinii kobiet, które wróciły z urlopów macierzyńskich. Rozwiązania ułatwiły proces zarządzania w organizacji od momentu nieobecności wykwalifikowanych pracowników, zastępstwa na czas nieobecności kobiet w pracy, jak również dodatkowe płatne urlopy macierzyńskie, możliwość czasowego zmniejszenia etatu, gwarancję zachowania stanowiska pracy i wynagrodzenia sprzed urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego. Podobnie w przypadku firmy Microsoft powstał program „Pracujący rodzic”, skierowany zarówno do kobiet, jak i mężczyzn oraz ich dzieci. Wszyscy rodzice dzieci do lat 14 mogli korzystać z elastycznego planowania czasu pracy lub wykonywania części zadań służbowych w domu. Dodatkowo kobiety w ciąży i po urlopie macierzyńskim mogły ustalić indywidualny czas pracy, wykonywać część zadań w domu lub obniżyć czas pracy do maksymalnie 6 godzin dziennie¹².

W raporcie opublikowanym przez FOB w 2009 roku znalazły się dwie dobre praktyki z zakresu WLB ujęte pod nazwą „Życie zawodowe i prywatne”. Jedną z praktyk było doświadczenie Danone Sp. z o.o. W ramach tego programu kobiety zatrudnione w Danone, które spodziewały się dziecka, mogły skorzystać z porodu rodzinnego, dodatkowego urlopu macierzyńskiego, a po zakończeniu urlopu powrotu do pracy na preferencyjnych warunkach, np. sześciogodzinnego dnia pracy. Każdy noworodek otrzymał wyprawkę od firmy, a ojcowie, pracownicy firmy – dodatkowy dzień urlopu z tytułu urodzenia dziecka.

Jeszcze bogatszą ofertę dla rodziców przygotowała Ikea Retail. Program „Rodzice w Ikea” ułatwiał łączenie ról zawodowych i rodzicielskich, a wśród udogodnień znalazły się: dodatkowy, płatny 30-dniowy urlop macierzyński dla matki lub ojca – pracowników Ikea, możliwość pracy w niepełnym wymiarze, udogodnienia podczas układania dyżurów pracy; ojcowie mogli skorzystać z dodatkowego pełnopłatnego 10-dniowego zwolnienia od pracy¹³.

¹¹ S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 240, Łódź 2010, s. 8.

¹² Na podstawie: *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, FOB, 2008.

¹³ Na podstawie: *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, FOB, 2009.

Nowym rozwiązaniem i praktyką z zakresu „Życie zawodowe i prywatne” był przykład Nivea Polska Sp. z o.o. w Poznaniu polegający na utworzeniu firmowego przedszkola. Powstało ono na terenie firmy w części budynku magazynowo-socjalnego i było pionierskim projektem, jeśli chodzi o oddziały koncernu Beiersdorf na świecie. Realizacja tego projektu pozwoliła na utrzymanie w firmie wartościowych pracowników mających małe dzieci¹⁴.

Kolejne lata przyniosły więcej programów i udogodnień dla pracowników, którzy zatrudnieni byli w firmach społecznie odpowiedzialnych. Przykładem takiej firmy w 2011 roku była Nutricia, która w „Programie dla mam” wyszła na przeciw potrzebom kompleksowej opieki przyszłych mam. Program obejmował rozszerzoną opiekę zdrowotną, znieczulenie do porodu, jednoosobową salę porodową, wzmoczoną opiekę lekarską i pielęgniarską. Po porodzie mamy mogły skorzystać z porad dotyczących żywienia i laktacji, pokrycia kosztu szczepienia przeciw pneumokokom oraz zniżkę na naukę pływania dla dzieci. Mamy wracające po urlopie macierzyńskim miały specjalnie opracowany program, który pomógł wdrożyć się w pracę po dłuższej nieobecności¹⁵.

Raport dotyczący roku 2012 wyodrębnił już kategorię work life balance, jako dodatkową kategorię. Pojawiło się też nowe podejście i definicja kategorii WLB jako nie tylko godzenie życia rodzinnego i zawodowego, lecz również prawidłowe funkcjonowanie pracownika w życiu prywatnym. Zwrócono uwagę na samopoczucie, komfort pracy, samoświadomość jako elementy wpływające na motywację, koncentrację i zaangażowanie pracowników w pracy.

Przykładem organizacji podkreślającej troskę o pracowników w ujęciu WLB była Polska Telefonia Cyfrowa SA, która zapoczątkowała program służący poprawie jakości życia wśród pracowników. W ramach tego programu każdy pracownik mógł spotkać się z konsultantem wewnętrznym, który w cyklu spotkań opracowywał pakiet rozwiązań wspierających i rozwijających konkretne osoby, np. pakiety warsztatów dla kobiet w ramach rozwoju ich kompetencji menedżerskich.

Natomiast Orange Polska wprowadziła program „Orange Passion” umożliwiający realizowanie zainteresowań i pasji pracowników. Nagradzane w tym programie były indywidualne i grupowe projekty związane z pasjami, budującymi społeczność Orange, przekładające się na korzyści dla innych pracowników, a nawet klientów.

Ciekawym przykładem była praktyka firmy Aegis Media, polegająca na promocji zdrowego stylu życia, aktywności sportowej. Akcja polegała na wprowadzeniu programu „2 godziny dla rodziny”, czyli skróceniu dnia pracy o 2 godziny, by pracownicy mogli je spędzić z dziećmi i bliskimi. Firma zapoczątkowała cykl

¹⁴ Na podstawie: *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, FOB, 2010.

¹⁵ Na podstawie: *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, FOB, 2011.

warsztatów dla pracowników, które miały na celu rozwiązywanie konkretnych problemów pojawiających się w miejscu pracy, np. dotyczących rozwoju umysłowego. Jednym z tematów wiodących było wszechobecnie występujące zagadnienie stresu. Warsztat dotyczył w tym przypadku zagadnienia redukcji stresu poprzez techniki prawidłowego oddechu¹⁶.

Dodatkowo coraz więcej organizacji zaczęło wdrażać rozwiązania nie tylko dla kobiet – przyszłych czy już obecnych mam, ale również dla różnych grup pracowników, oferując im elastyczny czas pracy, opiekę medyczną, zróżnicowaną ofertę benefitów.

Liczba wyzwań, jakie na co dzień stoją przed pracownikami w miejscu pracy, jest czynnikiem, który wpływa na zachwianie proporcji pomiędzy relacjami rodzinnymi i obowiązkami zawodowymi. Rozwiązania odpowiedzialnych firm, które stawiają na zrównoważony rozwój swoich pracowników, polegają na minimalizowaniu konfliktu ról i ułatwianiu godzenia obowiązków pomiędzy np. czasem dla bliskich, jak również życiem zawodowym. Wyżej wymienione przykłady są praktykami, które coraz częściej pojawiają się również na rynku polskim, dowodzącymi, jak skutecznie połączyć ze sobą te z pozoru sprzeczne aspekty.

Prawdopodobnie konieczność zmian w podejściu do zagadnień CSR oraz kategorii work life balance jest warunkiem niezbędnym. Szczególne znaczenie mają tu zmiany pokoleniowe i charakterystyka pokoleń pracowników. Badania dostępne w literaturze światowej wykazują, że pokolenie Y, określane jako Millennials, obejmujące osoby urodzone w latach 1981-1994, szczególnie odbiega od wcześniejszych generacji, co do sposobu życia i pracy. Jak wskazuje Maria Wanda Kopertyńska, w Polsce nieliczni autorzy podejmują próbę badań dotyczącą pokolenia Y jako potencjalnych pracowników¹⁷. Autorzy badań i publikacji są jednak zgodni, że właśnie pokolenie Y jest permanentnie ukierunkowane na kształcenie i doskonalenie z jednoczesnym utrzymaniem równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Różnice pokoleniowe uwypuklają też stopień zaangażowania w pracę, gdzie pokolenie „weteranów” urodzonych w latach 1925-1945 charakteryzowało się poczuciem lojalności wobec organizacji, pokolenie urodzonych w latach 1946-1964 „Baby Boomers” to osoby lojalne wobec zawodu, pokolenie X (urodzeni w latach 1965-1980) to osoby lojalne wobec siebie, natomiast co do ukierunkowania lojalności pokolenia Y – to budzi ono wiele wątpliwości. Naukowcy potwierdzają, że w przypadku pokolenia Y najważniejszymi warto-

¹⁶ Na podstawie: *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, FOB, 2012.

¹⁷ M.W. Kopertyńska, *Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y*, [w:] *Organizacja i kierowanie*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 300.

ściami w pracy nie jest pewność pracy, lecz raczej satysfakcja, niezależność, szacunek, przejrzystość komunikacji wzajemnych relacji, wynagrodzenie – jako rodzaj informacji, wyraz wartości pracownika w oczach pracodawcy, przekonanie, że jest się kimś ważnym, elastyczny czas pracy, ale przede wszystkim właśnie możliwość godzenia pracy z życiem osobistym¹⁸.

Samo ujęcie społecznej odpowiedzialności jest wciąż niedocenione na polskim rynku, podobnie jest również z istotnym elementem CSR – work life balance. Jak podkreśla Filip Barański: „równowaga nie polega na pedantycznym porządkowaniu zasobów i narzędzi. Równowaga to umiejętność świadomego odpuszczenia”¹⁹. Działania w kierunku WLB są zatem umiejętnością wprowadzania takich rozwiązań, aby dwie odmienne sfery jak życie zawodowe i pozazawodowe pozytywnie oddziaływały na siebie, a nie wykluczały.

Bez wątpienia kategoria work life balance jest ważnym zadaniem, ale również ogromnym wyzwaniem w kierunku zrównoważonego rozwoju w ujęciu jednostki, organizacji i globalnym. Okazuje się również zagadnieniem trudnym do zdefiniowania, a tym bardziej wprowadzonym w praktyczne rozwiązania. Potwierdzeniem jest niewiele praktyk z tego zakresu, jak również wciąż niewielkie zainteresowanie zagadnieniem WLB przedsiębiorców w praktyce.

Zakończenie

Jak wynika z powyższych rozważań, próby dążenia do zaspokajania potrzeb pracowników oraz ułatwianie im budowania mostów pomiędzy pracą i życiem pozazawodowym wiążą się z szeregiem korzyści zarówno dla pracowników, jak i organizacji. Krokiem do przodu w rozpoznawaniu problemów pracowników i sytuacji na rynku pracy jest dokładniejsze rozpoznanie zjawiska równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym. Widać wyraźną zmianę w rozumieniu zagadnienia oraz dokładniejszym definiowaniu zjawiska. W praktycznym wymiarze w organizacjach pojawiły się nie tylko programy dla mam lub przyszłych mam, które często obok korzyści przynosiły też niezadowolenie, szczególnie pracownikom, którym benefity nie przysługiwały. Coraz częściej pojawiają się rozwiązania i udogodnienia dla różnych grup pracowników: programy dotyczące samorozwoju, zdrowia, asertywności, rozwoju zawodowego, organizacji i czasu pracy, realizowania swoich pasji. Działania w kierunku WLB są zatem umiejętnością wprowadzania takich rozwiązań, aby tak dwie odmienne sfery, jak życie zawodowe i pozazawodowe, pozytywnie oddziaływały na siebie, a nie wyklu-

¹⁸ Ibidem, s. 299-301.

¹⁹ F. Barański, *Marketing and lifehacking*, FilipBaranski.com, data aktualizacji 31.01.2014.

czały. Na rynku polskim wciąż mało jest przykładów dobrych praktyk w zakresie społecznej odpowiedzialności, a w przypadku work life balance – jeszcze mniej.

W relacji biznes–otoczenie daje się wręcz odczuć rodzaj wojny pomiędzy odpowiedzialnością a zyskiem. Zasadne staje się badanie i analiza relacji pomiędzy kategoriami takimi jak CSR czy work life balance a potencjalnymi korzyściami ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi. Z punktu widzenia zrównoważonej polityki wdrażanie zasad CSR i WLB powinno prowadzić do osiągnięcia zysków z uwzględnieniem aspektów społecznych i ekologicznych.

Bibliografia

- Bartkowiak G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Wyd. DIFFIN SA, Warszawa 2011.
- Barański F., *Marketing and lifehacking*, Filip Barański.com, data aktualizacji 31.01.2014.
- Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2010, 240.
- Greenhaus J.H., Powell G.N., *When work and family are allies: A theory of work–family enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, 31(4).
- Kopertyńska M.W., *Czynniki determinujące motywacje pracowników pokolenia Y*, [w:] *Organizacja i kierowanie*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- Lewandowska-Akhvlediani S., *CSR a człowiek jako jednostka*, [w:] *Nowa polityka społeczna. Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, red. M. Bonikowska, M. Grewiński, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011.
- Naisbitt, J., Aburdene P., *Megatrends 2000. Ten New Directions for the 1990s*, Avon Books, New York 1990.
- Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i dyscypliny zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Worach, W., *Skuteczność+HR=CSR*, „Personel Plus” 2010.
- Dane z konferencji nt. inauguracji normy PN-ISO 26000 dotyczącej społecznej odpowiedzialności w Ministerstwie Gospodarki, 26 listopada 2012.
- Norma PN-ISO 26000:2012, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, listopad 2012.
- Kształcenie pracowników*, „Polityka Społeczna” 2013, 1 (numer tematyczny).
- Raport *Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, FOB, 2008.
- Raport *Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, FOB, 2009.
- Raport *Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, FOB, 2010.
- Raport *Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, FOB, 2011.
- Raport *Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki*, FOB, 2012.
- www.wbsd.org

Work–life after work balance a part of socially responsible actions

Summary

The article presents the issues concerning the balance between work and personal life (WLB). The issue of WLB is recognized as an element of socially responsible activities and in a longer perspective as a mechanism to facilitate the way towards sustainable development. The issue of the difficulty in defining and implementing practical solutions of WLB on the Polish market has also been mentioned. Until now, solutions of CSR and WLB were rather the practice of large companies and WLB category was perceived in a biased way. Most programs in this area related primarily to facilities for young mothers to help them reconcile work with family responsibilities. Such facilitation was directed to a selected group of employees and others in this respect were burdened with additional obligations arising from these privileges. Over time, the approach to defining the category of WLB as activities towards self-awareness and a sense of fitting allowing for life in accordance with one's conscience, desires, obligations or in harmony with oneself changed. In this approach to WLB solutions and facilities for different groups of employees appeared: programs concerning self-development, health, assertiveness, career development, work organization and working time, pursuing one's passions. In practice, the issue of work life balance is a matter of controversy and a challenge in the management of human resources. It also appears that under the transformation of the environment and the changing needs arising from generational changes values are modified too. In view of this kind of diversity it is necessary to carry out research and diagnosis of the causes of imbalances and to concentrate on striving for equilibrium.

Rozdział III

Praca i rodzina – synergia czy dysonans ról? W poszukiwaniu równowagi

BOGUSŁAWA LACHOWSKA

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin

Praca i rodzina – czy tylko konflikt ról?

Słowa kluczowe: konflikt, facylitacja, modele oddziaływań, praca, rodzina
Key words: conflict, facilitation, models of interaction, work, family

Wprowadzenie

Aktualnie, w efekcie dokonujących się przemian gospodarczych, społecznych i kulturowych, zjawiskiem powszechnym – zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn – jest godzenie aktywności w różnych obszarach życia¹. Najczęściej role podejmowane są w obszarze pracy i rodziny. Początkowo badacze traktowali rodzinę i pracę jak dwa odrębne obszary aktywności człowieka, jak dwa różne światy, z którymi wiążą się odmienne wzorce myślenia i zachowania, światy działające niezależnie od siebie². Rozdział tych dwóch obszarów aktywności człowieka był podtrzymywany przez ich odseparowanie przestrzenne i czasowe oraz przez tradycyjne zróżnicowanie ról społecznych ze względu na płeć. W końcu lat 70. ubiegłego wieku w badaniach dotyczących pracy i rodziny pojawiło się nowe podejście bazujące na teorii systemów. W teorii systemów praca i rodzina mają status mikrosystemów, które wraz z zachodzącymi między nimi oddziaływaniami tworzą mezosystem³. W świetle tej teorii przyjmuje się, że pomimo fizycznych i czasowych granic między pracą i rodziną, wydarzenia w jednym z tych obszarów oddziałują na to, co dzieje się w drugim. Pojawiły się stwierdzenia, iż to właśnie te złożone i skomplikowane wzajemne oddziaływania między rolami społecznymi pełnionymi przez dorosłego

¹ M. Perry-Jenkins, R.L. Repetti, A.C. Crouter, *Work and family in the 1990s*, „Journal of Marriage and the Family” 2000, 62(4), s. 981-998.

² S.C. Clark, *Work/family border theory*, „Human Relations” 2000, 53, s. 747-770.

³ U. Bronfenbrenner, *Ecology of the family as a context for human development: Research perspectives*, „Developmental Psychology” 1986, 22(6), s. 723-742; U. Bronfenbrenner, *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development*, Sage Publications, California, Thousand Oaks 2005.

człowieka w różnych obszarach kształtują jego życie⁴. Ponadto wielu badaczy i pracodawców dostrzegło, jak ważnym zadaniem jest udane godzenie pracy i rodziny: dostrzeżono, że sprzyja to szczęściu pracownika i jego rodziny oraz ma duże znaczenie dla efektów ekonomicznych organizacji⁵. Pojawiło się więc wiele badań i rozważań teoretycznych poświęconych zagadnieniu godzenia przez jednostkę wielu ról społecznych. Kolejne części opracowania zostaną poświęcone ich prezentacji.

Praca i rodzina – wrogowie czy sprzymierzeńcy?

W literaturze podejmującej problematykę pełnienia przez jednostkę wielorakich ról społecznych wyróżnia się dwie zasadnicze perspektywy teoretyczne: koncepcję napięcia i stresu oraz koncepcję ubogacenia⁶. Perspektywa napięcia i stresu będącego efektem pełnienia wielu ról związana jest z hipotezą braku, niedostatku. Zgodnie z tym podejściem im więcej ról pełni osoba, tym więcej wymagań doświadcza oraz tym więcej pojawia się niezgodności i konfliktów między rolami i tym większe jest przeciążenie i napięcie, co daje negatywne rezultaty w odniesieniu do stanu zdrowia fizycznego i psychicznego jednostki⁷. To podejście opiera się na założeniu, że wysoki poziom wymagań w codziennym życiu jest źródłem stresu, a zatem wielorakie role są obciążeniem dla jednostki⁸. Praca i rodzina spostrzegane są tutaj jako konkurenci rywalizujący o te same, ograniczone zasoby jednostki. Druga perspektywa teoretyczna to perspektywa wzajemnego ubogacania się pełnionych ról⁹. W literaturze określana jest ona terminami „hipoteza kumulacji ról”¹⁰, hipoteza „kumulacji tożsamości”¹¹. W tym podejściu przyjmuje się, że pełnienie wielu ról wiąże się z nagrodami i przywilejami, które ułatwiają zarządzanie tymi rolami

⁴ M.E. Lachman, *Development in midlife*, „Annual Review of Psychology” 2004, 55, s. 305-331.

⁵ K.M. Perrone, S.L. Wright, Z.V. Jackson, *Traditional and nontraditional gender roles and work family interface for men and women*, „Journal of Career Development” 2009, 36, s. 8-24.

⁶ L. Brannon, *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni*, GWP, Gdańsk 2002; P. Voydanoff, *Linkages Between the Work-Family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes. An Integrative Model*, „Journal of Family Issues” 2002, 23(1), s. 138-164.

⁷ Goode, 1960, za: P. Voydanoff, *Linkages Between the Work-Family Interface and Work...*; Marks, 1977, za: J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies: a Theory of Work-Family Enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, 31(1), s. 72-92.

⁸ M. Nordenmark, *Multiple Social Roles and Well-Being: A Longitudinal Test of the Role Stress Theory and the Role Expansion Theory*, „Acta Sociologica” 2004, 47(2), s. 115-126.

⁹ C.J. Ahrens, C.D. Ryff, *Multiple Roles and Well-Being: Sociodemographic and Psychological Moderators*, „Sex Roles” 2006, 55, s. 801-815; P. Voydanoff, *Linkages Between the Work-Family Interface and Work...*

¹⁰ E. Kostiainen, T. Martelin, L. Kestila, P. Martikainen, S. Koskinen, *Employee, Partner, and Mother: Woman's Three Roles and Their Implications for Health*, „Journal of Family Issues” 2009, 30, s. 1122-1150.

¹¹ P. A. Thoits, *Multiple Identities: Examining Gender and Marital Status Differences in Distress*, „American Sociological Review” 1986, 51, s. 259-272.

i zmniejszają negatywne efekty wielorakich ról, a ponadto pełnienie wielu ról jest źródłem gratyfikacji¹². Stephen R. Marks¹³ uważał, że uczestniczenie w rolach tworzy energię, która może być wykorzystana do poprawy doświadczeń związanych z pełnieniem innych ról, natomiast Sam D. Sieber¹⁴ – że zasoby nabyte w jednej roli mogą być inwestowane w innej, a kumulacja ról ubogaca osobowość jednostki. W ramach tego podejścia uważa się więc, że pełnienie wielu ról może pozwalać na uzyskiwanie nagród, które przewyższają możliwe negatywne efekty godzenia tych ról, a zatem angażowanie się w wiele aktywności w różnych kontekstach społecznych, posiadanie wielu ról i tożsamości jest dla jednostki korzystne. Przyjmuje się, że wielorakie role dostarczają różnych zasobów, np. wsparcia społecznego, sprzyjają ubogaceniu osobowości, powodują narastanie złożoności Ja, stwarzają okazję do doświadczania sukcesu, są źródłem poczucia własnej wartości, satysfakcji życiowej, dodatkowego dochodu. Ponadto wielorakie role są źródłem poczucia sensu życia. Ostatnio pojawiają się stwierdzenia, że to właśnie zbyt mała liczba posiadanych ról i związanych z nimi zadań powoduje ograniczanie aktywności i szybki postęp procesów starzenia się¹⁵.

Pomimo iż na pozytywne efekty pełnienia wielu ról wskazywano od dawna – już w latach 70. ubiegłego wieku robili to Sieber¹⁶ i Marks¹⁷ – to jednak do tej pory uwaga badaczy i teoretyków skupiona była na perspektywie stresu i napięcia oraz związanego z nimi konfliktu ról. Dopiero ostatnio obserwuje się gwałtowny wzrost zainteresowania pozytywnymi aspektami posiadania wielorakich ról społecznych. Ten wzrost zainteresowania tym zagadnieniem z pewnością ma związek z rozwojem nowego nurtu w psychologii, psychologii pozytywnej, ponieważ perspektywa wzajemnego ubogacania się pracy i rodziny mieści się w tym szerszym nurcie zainteresowań¹⁸.

Modele teoretyczne pozytywnych oddziaływań między pracą i rodziną

Zainteresowanie badaczy i teoretyków zjawiskiem pozytywnych oddziaływań praca–rodzina ma znacznie krótszą historię niż zainteresowanie zjawiskiem

¹² P. Voydanoff, *Linkages Between the Work–Family Interface and Work...*; J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies...*

¹³ S.R. Marks, *Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment*, „American Sociological Review” 1977, 42 (December), s. 921-936.

¹⁴ S.D. Sieber, *Toward a theory of role accumulation*, „American Sociological Review” 1974, 39 (August), s. 567-578.

¹⁵ P.K. Oleś, *Psychologia człowieka dorosłego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.

¹⁶ S.D. Sieber, *Toward a theory...*

¹⁷ S.R. Marks, *Multiple roles and role strain...*

¹⁸ M.E.P. Seligman i M. Csikszentmihalyi, *Positive Psychology: an introduction*, „American Psychologist” 2000, 55, 1, s. 5-14.

oddziaływań negatywnych, jednak w odniesieniu do tego zjawiska pojawiły się już znaczące propozycje teoretyczne oraz przeprowadzono stosunkowo dużo badań. W obszarze tych rozważań teoretycznych i badań można wyróżnić dwa zasadnicze podejścia: w ramach pierwszego z nich analizowane są wyłącznie oddziaływania pozytywne¹⁹, w ramach drugiego natomiast – zarówno oddziaływania pozytywne, jak i negatywne²⁰.

Z perspektywą napięcia i stresu będącego efektem pełnienia wielu ról, czyli z perspektywą oddziaływań negatywnych, związane jest pojęcie konfliktu ról rodzinnych i zawodowych będącego formą konfliktu ról i konfliktu ról opisanego przez Roberta L. Kahna i współpracowników²¹. Konflikt ról rodzinnych i zawodowych polega na tym, że trudne do pogodzenia wymagania są związane z rolą zawodową i rodzinną, a realizowanie wymagań jednej roli utrudnia realizację wymagań innej. Zatem uczestniczenie w roli zawodowej (rodzinnej) staje się trudniejsze lub gorsze ze względu na uczestniczenie w roli rodzinnej (zawodowej)²². W literaturze anglojęzycznej konflikt między pracą a rodziną określane są terminami: *conflict*, *opposition*, *incompatibility*²³. Natomiast zjawisko pozytywnych oddziaływań między rolami określane jest w literaturze terminami: *positive spillover*, *enrichment*, *enhancement*, *facilitation*²⁴. Niektórzy badacze używają tych terminów zamiennie, inni natomiast poszukują różnic w ich znaczeniu. W tym opracowaniu stosowany będzie termin facylitacja. Oznacza on „sytuacje,

¹⁹ Przykładowo J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies...*; J.G. Grzywacz, D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.H. Wayne, *A Multi-Level Perspective on the Synergies Between Work and Family*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2007, 80, s. 559-574.

²⁰ A.B. Bakker, S.A.E. Geurts, *Toward a Dual-Process Model of Work-Home Interference*, „Work and Occupations” 2004, 31(3), s. 345-366; L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work-Home Interface. The Work-Home Resource Model*, „American Psychologist” 2012, 67(7), s. 545-556; E.F. Van Steenbergen, N. Ellemers, A. Mooijaart, *How work and family can facilitate each other: distinct types of Work-Family Facilitation and outcomes for women and men*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2007, 12, 3, s. 279-300; P. Voydanoff, *The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation*, „Journal of Marriage and Family” 2004, May, 66, 2, s. 398-412; P. Voydanoff, *Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: a Demands and Resources Approach*, „Journal of Marriage and Family” 2005, 67, s. 822-836; P. Voydanoff, *The Differential Salience of Family and Community Demands and Resources for Family-to-Work Conflict and Facilitation*, „Journal of Family and Economic Issues” 2005, 26(3), Fall, s. 395-417.

²¹ D. Katz, R.L. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979; Wolfe, Quinn, Snoek i Rosenthal, 1964; za: J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 1985, 10(1), s. 76-88.

²² J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of conflict...*

²³ J.R. Edwards, N.P. Rothbard, *Mechanism linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs*, „Academy of Management Review” 2000, 25(1), s. 178-199.

²⁴ B. Lachowska, *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny – analiza różnic płciowych*, [w:] *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*, red. T. Rostowska, A. Peplińska, Difin, Warszawa 2010, s. 283-298.

gdy pełnienie jednej roli (np. zawodowej) staje się lepsze lub łatwiejsze w związku z pełnieniem innej roli (np. rodzinnej)²⁵, „gdy zasoby związane z jedną rolą poprawiają lub ułatwiają pełnienie innej roli”²⁶ lub też „zakres, w jakim pełnienie jednej roli staje się łatwiejsze ze względu na doświadczenia, umiejętności, możliwości zdobyte lub rozwinięte w innej roli”²⁷ czy też „stopień, w jakim doświadczenia w jednej roli poprawiają jakość życia w innej roli”²⁸ lub „stopień, w jakim zaangażowanie jednostki w jednej dziedzinie życia (pracy lub rodzinie) dostarcza zysków (rozwojowych, afektywnych, skuteczności, kapitału społecznego), które przyczyniają się do poprawy funkcjonowania drugiej dziedziny życia (odpowiednio: rodziny lub pracy)”²⁹. U podłoża tych wszystkich definicji leży wspólne założenie, iż pełnienie jednej roli staje się łatwiejsze lub lepsze, z czym wiążą się korzyści w tej roli, w efekcie pełnienia innej roli³⁰. Badacze wskazują, że pozytywne oddziaływania między pracą i rodziną stanowią formę synergii między tymi obszarami³¹. Synergia jest rozumiana jako „specyficzny rodzaj interakcji między częściami złożonego systemu, które pobudzają dobroczynne systemowe zmiany funkcjonalne i/lub strukturalne, których nie może spowodować żaden z jego elementów składowych, traktowanych osobno”³². Pozytywne efekty mogą pojawiać się na każdym poziomie systemu: na poziomie jednostki, grupy osób wchodzących w skład systemu lub systemu jako całości³³.

Pierwszy znaczący model teoretyczny uwzględniający wyłącznie pozytywne oddziaływania między pełnionymi rolami rodzinnymi i zawodowymi został przedstawiony w 2006 roku przez Greenhousa i Powella. W modelu tym przyjmuje się,

²⁵ J.H. Wayne, N. Musisca, W. Fleeson, *Considering the Role of Personality in the Work–Family Experience: Relationships of the Big Five to Work–Family Conflict and Facilitation*, „Journal of Vocational Behavior” 2004, 64, s. 110.

²⁶ P. Voydanoff, *The Effects of Work Demands and Resources*, s. 399.

²⁷ M.R. Frone, *Work–Family Balance*, [w:] *Handbook of Occupational Health Psychology*, red. J.C. Quick, L.E. Tetrick, American Psychological Association, Washington 2003, s. 145.

²⁸ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies...*

²⁹ J.G. Grzywacz, D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.H. Wayne, *A Multi-Level Perspective on the Synergies...*

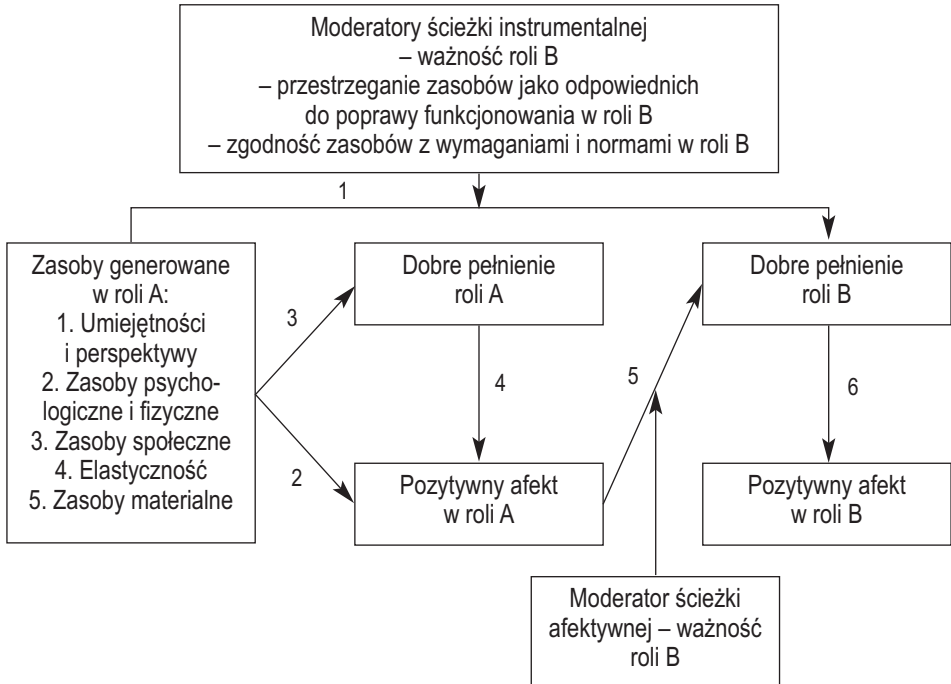
³⁰ K.M. Shockley, N. Singla, *Reconsidering work–family interactions and satisfaction: A meta-analysis*, „Journal of Management” 2011, 37(3), s. 861-886.

³¹ J.G. Grzywacz, D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.H. Wayne, *A Multi-Level Perspective on the Synergies...*; B. Lachowska, *Synergia między pracą a rodziną. Badania aktywnych zawodowo par małżeńskich mających dzieci*, [w:] *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, red. Z. Uchnast, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Lublin-Nowy Sącz 2009, s. 157-170; P. Voydanoff, *Toward a Conceptualization of Perceived Work–Family Fit and Balance...*

³² Z. Uchnast, *Wprowadzenie*, [w:] *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach...*, s. 5.

³³ J.G. Grzywacz, D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.H. Wayne, *A Multi-Level Perspective on the Synergies...*

że pozytywne oddziaływania między pełnionymi rolami dokonują się na bazie procesu przenikania (ang. *spillover*) zasobów zdobytych w jednym z obszarów do innego, w którym zasoby te poprawiają lub ułatwiają pełnienie roli. To przenikanie zasobów między obszarami może zachodzić w ramach dwóch ścieżek: instrumentalnej (ang. *instrumental path*) oraz afektywnej (ang. *affective path*) (ryc. 1).



Rycina 1. Model procesu ubogacenia między pracą i rodziną

Źródło: J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies: a Theory of Work–Family Enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, 31(1), s. 79.

Ścieżka instrumentalna polega na tym, że zasoby uzyskane lub rozwinięte w związku z pełnieniem roli (A) są w ramach procesu psychologicznego przenikania przemieszczane do innej roli (B), poprawiając tam funkcjonowanie jednostki (ścieżka 1 na ryc. 1). Zasoby nabyte w jednym obszarze są więc aplikowane do drugiego obszaru i wywierają tam bezpośredni instrumentalny wpływ, poprawiając pełnienie roli. Z kolei ścieżka afektywna polega na tym, że pozytywny afekt powstały w roli (A) zostaje przemieszczony do innej roli (B), poprawiając pełnienie tej drugiej roli, co w efekcie daje pozytywny afekt w tej drugiej roli (B) (ścieżki 5 i 6 na ryc. 1). Zgodnie z tą koncepcją zasoby nabyte w określonej roli (A) mogą w ramach ścieżki instrumentalnej wywierać bezpośredni pozytywny

wpływ na pełnienie innej roli (B) lub też – w ramach ścieżki afektywnej – mogą wywierać wpływ pośrednio. Wpływ pośredni dokonuje się poprzez pozytywny afekt, który powstaje w roli A w związku z zasobami nabytymi w tej roli. Pozytywny afekt w roli A może być efektem zasobów zdobytych w tej roli (ścieżka 2 na ryc. 1) lub lepszego pełnienia tej roli, co było możliwe dzięki zasobom zdobytym w tej roli (ścieżka 3 i 4). Obydwie ścieżki: instrumentalna i afektywna, mogą prowadzić do pozytywnego afektu w roli (B), która jest adresatem oddziaływań – afektu, będącego rezultatem lepszego funkcjonowania w tej roli (B).

Greenhaus i Powell³⁴ wyróżniają pięć typów zasobów, które mogą być przemieszczane między rolami:

- 1) Umiejętności i perspektywy (ang. *skills and perspectives*). Umiejętności obejmują umiejętności poznawcze i interpersonalne, umiejętności radzenia sobie oraz wiedzę i mądrość czerpane z doświadczeń w danej roli. Perspektywy obejmują sposoby postrzegania lub radzenia sobie w sytuacjach, co związane jest z tym, że doświadczenia jednostki zdobyte w jednej roli mogą poszerzyć jej sposób widzenia świata.
- 2) Zasoby psychologiczne i fizyczne (ang. *psychological and physical resources*). Są to, m.in., pozytywna samoocena, poczucie własnej wartości, twardość osobowa, pozytywne emocje w stosunku do przyszłości, takie jak nadzieja i optymizm oraz zdrowie fizyczne.
- 3) Zasoby społeczne (ang. *social-capital resources*). Doświadczenia związane z rolą dostarczają zasobów w postaci kapitału społecznego, takich jak informacje i wpływy społeczne (ustosunkowanie).
- 4) Elastyczność (ang. *flexibility*). Oznacza swobodę jednostki w określaniu czasu, tempa, sposobu i miejsca realizacji wymagań ról.
- 5) Zasoby materialne (ang. *material resources*). To pieniądze i inne dobra materialne pozyskiwane w roli.

Witt i Carlson³⁵ wskazują na dwa procesy, które – ich zdaniem – pozwalają na wyjaśnienie pozytywnych powiązań między rolami: procesy instrumentalne i motywacyjne. Analogicznie jak Greenhaus i Powell³⁶, badacze ci przyjmują istnienie procesów instrumentalnych. Wskazują oni, że procesy te zachodzą w dwóch etapach: nabycie zasobów kompetencji (w postaci umiejętności, wiedzy, pozytywnych emocji, statusu) w jednym z obszarów, a następnie aplikowanie ich w drugim obszarze, co pozwala zdobywać i utrzymywać zasoby w tym drugim obszarze. Z kolei oddziaływania na drodze procesów motywacyjnych dotyczą

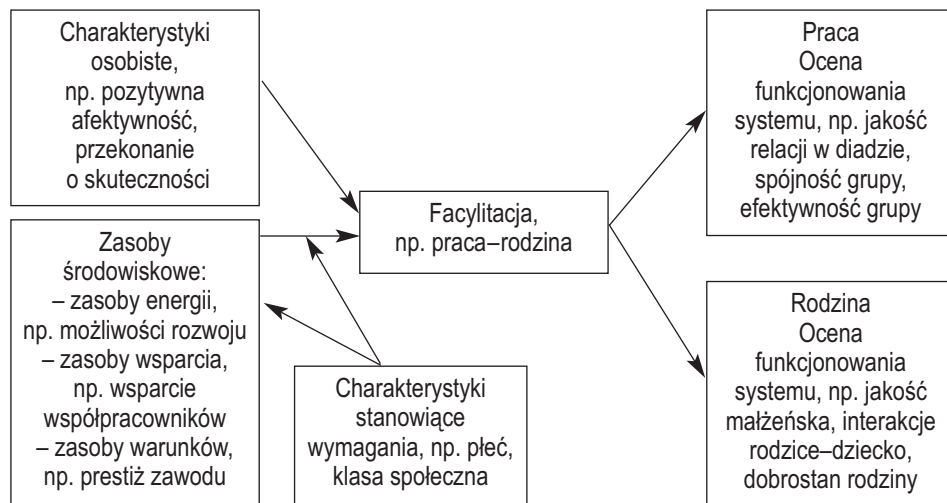
³⁴ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies...*

³⁵ L.A. Witt, D.S. Carlson, *The Work–Family Interface and Job Performance: Moderating Effects of Conscientiousness and Perceived Organizational Support*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2006, 11, 4, s. 343-357.

³⁶ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies...*

dokonywania wyborów odnośnie do wydatkowania energii, poziomu wydatkowanego wysiłku i pozostania na danym poziomie wysiłku. Pozytywne wpływy między obszarami dokonujące się poprzez procesy motywacyjne wyrażają więc gotowość jednostki do wykorzystania w danym obszarze zasobów zdobytych w innym.

Kolejnym znaczącym modelem skoncentrowanym wyłącznie na pozytywnych oddziaływaniach między pracą i rodziną jest model opracowany przez Wayne, Grzywacza, Carlson i Kacmar³⁷ (ryc. 2). Model ten powstał w oparciu o następujące koncepcje teoretyczne: Positive Organizational Scholarship POS³⁸, Ekologiczna teoria systemów EST³⁹ i Teoria zachowania zasobów COR⁴⁰. Integracja założeń tych trzech koncepcji pozwoliła na sformułowanie własnej perspektywy teoretycznej, którą jej autorzy określają terminem Zasoby – Zyski – Rozwój (*the Resource – Gain – Development Perspective*), która ma służyć wyjaśnieniu zjawiska facylitacji.



Rycina 2. Model uwarunkowań, konsekwencji i moderatorów facylitacji

Źródło: J.H. Wayne, J.G. Grzywacz, D.S. Carlson, K.M. Kacmar, *Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences*, „Human Resource Management Review” 2007, 17, s. 67.

³⁷ J.G. Grzywacz, D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.H. Wayne, *A Multi-Level Perspective on the Synergies...*

³⁸ Cameron i wsp., 2003; za: J.G. Grzywacz, D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.H. Wayne, *A Multi-Level Perspective on the Synergies...*

³⁹ U. Bronfenbrenner, *Making human beings human...*

⁴⁰ S.E. Hobfoll, *Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress*, „American Psychologist” 1989, 44, 3, s. 513-524; S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, GWP, Gdańsk 2006.

U podstaw tego modelu leżą trzy zasadnicze elementy: zaangażowanie jednostki w aktywność w danym obszarze, jej zyski, czyli to, co zdobyła w tym obszarze i ulepszone funkcjonowanie w innym obszarze. Duże zaangażowanie jednostki w aktywność w danym obszarze stanowi – zdaniem autorów tego modelu – podstawę facylitacji, ponieważ sprzyja nabywaniu korzyści w tym obszarze, stanowi źródło różnych przywilejów i zysków facylitujących funkcjonowanie w innym obszarze. Ulepszone funkcjonowanie w innym obszarze odnosi się do poprawy zasadniczych procesów istotnych dla funkcjonowania w tym obszarze, np. rozwiązywanie problemów czy komunikacja interpersonalna. Tym, co różni to podejście od wszystkich pozostałych tutaj prezentowanych, jest założenie, iż o facylitacji można mówić dopiero wtedy, gdy poprawa funkcjonowania wystąpi na poziomie systemu: np. diady małżeńskiej, grupy pracowniczej lub systemu jako całości, a nie tylko na poziomie jednostki.

Ważnym założeniem tego modelu jest, że jednostki mają naturalną tendencję do tego, by się rozwijać, wzrastać i osiągać najwyższy spośród możliwych poziomów funkcjonowania właściwy im oraz systemom społecznym, do których należą. W związku z tą tendencją do pozytywności i rozwoju jednostki, angażując się w rolę, pozyskują zasoby umożliwiające im ten wzrost i rozwój. W modelu tym przyjmuje się istnienie czynników umożliwiających facylitację: są to te charakterystyki osobiste i te środowiskowe zasoby, które przyczyniają się do nabywania różnych cennych zdobyczy. Carlson, Kacmar, Wayne i Grzywacz⁴¹ zidentyfikowali i empirycznie potwierdzili występowanie czterech szerokich kategorii takich zdobyczy, które mogą być pozyskane przez jednostki w różnych obszarach jej aktywności:

- 1) Zyski rozwojowe, które obejmują nabycie umiejętności, wiedzy, wartości lub perspektyw;
- 2) Zyski emocjonalne, które obejmują zmiany nastroju, postaw, pewności siebie lub innych aspektów emocji;
- 3) Zyski kapitału, co odnosi się do nabywania dóbr ekonomicznych, społecznych lub zdrowotnych;
- 4) Zyski skuteczności, co oznacza poprawę koncentracji lub uwagi w efekcie zobowiązań wynikających z pełnienia wielu ról.

Zdobycze te mogą poprawić funkcjonowanie w innym obszarze. Im jednostka posiada więcej jednego rodzaju zasobu lub im więcej posiada różnych zasobów, tym większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia facylitacji. W modelu tym przyjmuje się także, że prawdopodobieństwo facylitacji jest tym większe, im większa jest dostępność i możliwość eksploatacji zasobów środowiskowych. Carlson,

⁴¹ D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.H. Wayne, J.G. Grzywacz, *Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale*, „Journal of Vocational Behaviour” 2006, 68, s. 131-164.

Kacmar, Wayne i Grzywacz⁴² wskazują na następujące zasoby związane ze środowiskiem: zasoby energii (obejmujące np. bogate środowisko pracy, możliwości rozwoju istniejące w pracy), zasoby wsparcia oraz korzystne warunki (np. prestiż wykonywane zawodu). Siła związku między zasobami środowiskowymi a facylitacją może zależeć jednakże od pewnych charakterystyk jednostki mających charakter wymagań. Otóż, zdaniem autorów tego modelu, jednostki mogą różnić się między sobą ze względu na zdolność pozyskania zasobów z tego samego środowiska i ze względu na efektywność wykorzystania tych zasobów. Ich zdaniem, na przykład, jeśli chodzi o dostępność w środowisku zasobów służących wsparciu rodziny, kobiety w porównaniu do mężczyzn chętniej z nich korzystają, co w ich przypadku może zwiększać prawdopodobieństwo facylitacji. Takimi cechami jednostek mającymi charakter wymagań może być oprócz płci np. status zawodowy.

Modele zintegrowane oddziaływań pozytywnych i negatywnych

Już od kilku lat pojawiają się modele teoretyczne oddziaływań między pracą i rodziną, których autorzy prezentują stanowisko, iż konieczne jest jednoczesne analizowanie wpływów zarówno pozytywnych, jak i negatywnych⁴³. Najnowszą, a jednocześnie najpełniejszą zintegrowaną propozycją teoretyczną będącą próbą wyjaśnienia zjawiska godzenia wielu ról społecznych jest model zaproponowany przez Lieke L. ten Brummelhuis i Arnolda B. Bakker⁴⁴. Model ten (*The Work–Home Resources Model*) wyjaśnia w sposób łączny zarówno procesy związane z pozytywnymi, jak i negatywnymi zależnościami między pracą i domem (ryc. 3).

Model ten bazuje na teorii zachowania zasobów (COR) Hobfolla⁴⁵, odwołując się do następujących głównych założeń COR:

- 1) Ludzie dążą do pomnażania, ochraniaania i zachowania zasobów. Ich utrata (faktyczna lub ryzyko utraty) powoduje stres;
- 2) Zasoby generują zasoby („karawana zasobów”, spirala zysków), a proces ten jest ciągły;
- 3) Wielość posiadanych zasobów sprzyja unikaniu problemowych sytuacji i inwestowaniu zasobów w pozyskiwanie nowych, a nie w ochronę już posiadanych, stanowi lepsze wyposażenie do radzenia sobie ze stresem oraz pozwala na substytucję zasobów utraconych;

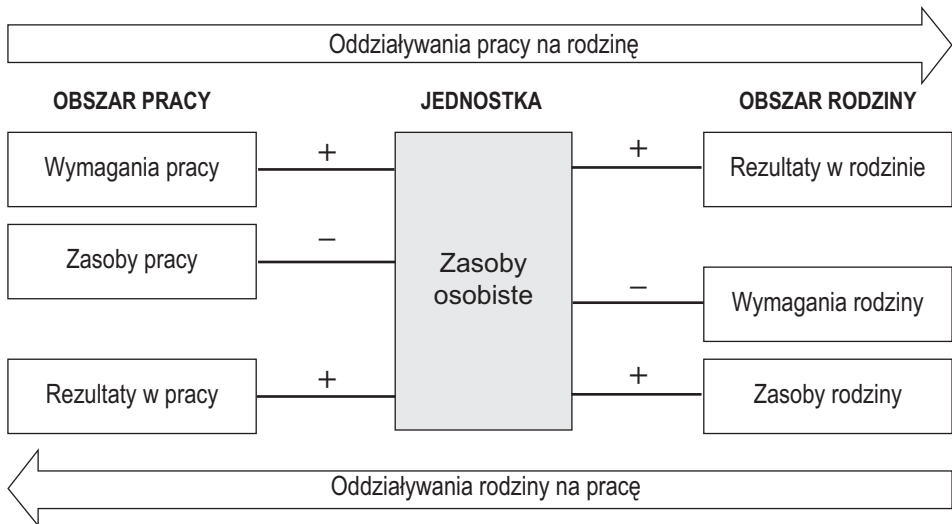
⁴² Ibidem.

⁴³ J.G. Grzywacz, N.F. Marks, *Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2000, 5, s. 111-126; P. Voydanoff, *The Effects of Work Demands and Resources...*; P. Voydanoff, *Toward a Conceptualization of Perceived Work–Family Fit and Balance...*; P. Voydanoff, *The Differential Salience of Family and Community Demands...*

⁴⁴ L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface...*

⁴⁵ S.E. Hobfoll, *Conservation of resources...*; S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność...*

- 4) Wpływ zasobów utrzymuje się w czasie i w różnych środowiskach;
- 5) Zasoby są cenione ze względu na nie same: jednostki je posiadające są bardziej cenione przez innych i przez siebie samych.



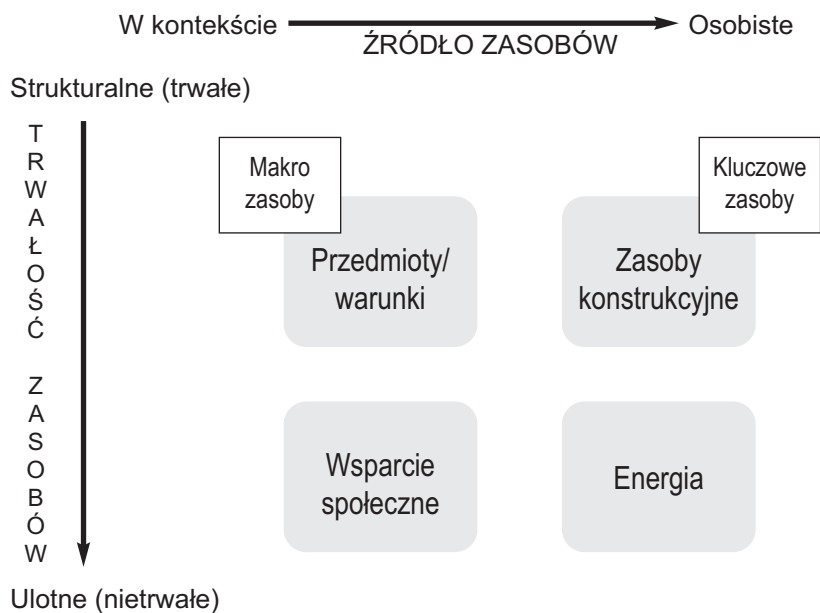
Rycina 3. Model Zasobów Praca–Dom

Źródło: L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface. The Work–Home Resource Model*, „American Psychologist” 2012, 67(7), s. 550.

W modelu tym zasadniczą rolę pełnią zasoby osobiste (np. czas, różne rodzaje energii, nastroj), które stanowią element łączący aspekty jednego z obszarów z rezultatami w innym obszarze. W koncepcji tej przyjmuje się, że ubogacenie Praca–Dom odnosi się do procesu, w ramach którego zasoby związane z obszarem pracy lub domu prowadzą do rozwoju zasobów osobistych, a zasoby osobiste nabyte w którymś z obszarów następnie facylitują funkcjonowanie w innym obszarze. Z kolei Konflikt Praca–Dom odnosi się do procesu, w ramach którego wymagania w jednym obszarze zużywają zasoby osobiste, w efekcie czego w innym obszarze uzyskiwane są gorsze rezultaty. Model ten przyjmuje istnienie dwóch zasadniczych procesów: spirali strat i spirali zysków. Spirala strat oznacza narastanie stresu i zużywanie zasobów, zaś spirala zysków oznacza kumulowanie zasobów.

Ważną innowacją związaną z tym modelem jest wyróżnienie w ramach wzajemnych oddziaływań pracy i domu dwóch typów procesów: krótkoterminowych i długoterminowych. Wyodrębnienie tych dwóch procesów jest konsekwencją rozróżnienia przez autorów modelu dwu typów zasobów jednostkowych: zasobów trwałych i zasobów nietrwałych, ulotnych, przemijających.

Wyjaśnienie, na czym polegają procesy krótkoterminowe i długoterminowe, wymaga bliższego przedstawienia kategoryzacji zasobów zaproponowanej przez ten Brummelhuis i Bakker⁴⁶. Kategoryzują oni zasoby ze względu na ich umiejscowienie oraz ze względu na ich trwałość. Ze względu na umiejscowienie zasobów wyróżniają oni ich dwie zasadnicze kategorie: zasoby związane z obszarem (zasoby kontekstualne) oraz zasoby osobiste (ryc. 4). Zasoby kontekstualne umiejscowione są poza Ja jednostki, w jej kontekście społecznym. Z kolei zasoby osobiste związane są z Ja jednostki i obejmują różne formy energii i cechy osobiste jednostki. W ich modelu to wymagania i zasoby związane z danym obszarem (kontekstualne) oddziałują na zasoby osobiste jednostki (odpowiednio je zmniejszając lub powiększając), w efekcie czego funkcjonowanie jednostki w innym obszarze ulega (odpowiednio) pogorszeniu lub polepszeniu.



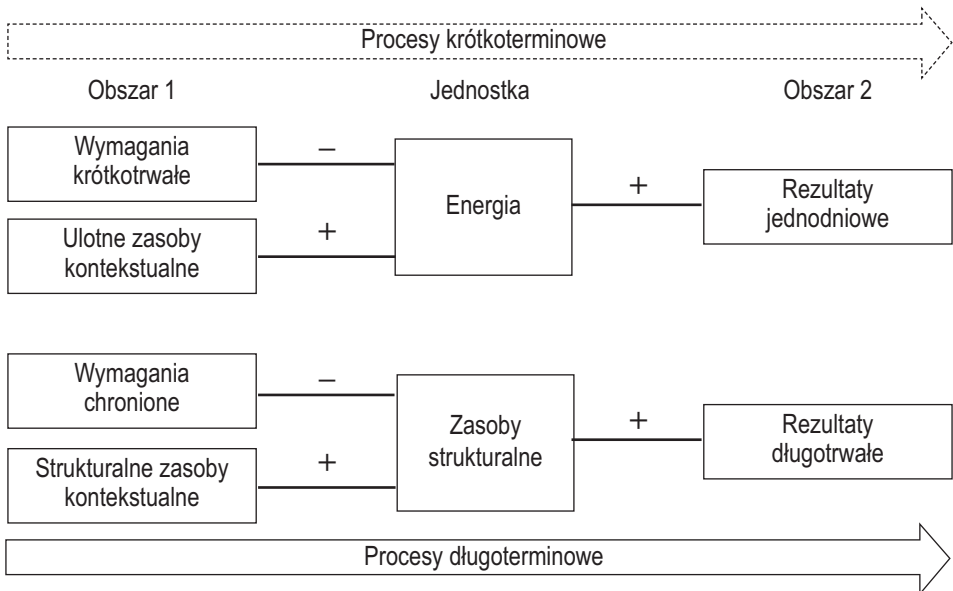
Rycina 4. Typologia zasobów przyjęta w Modelu Zasobów Praca–Dom

Źródło: L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface...*, s. 549.

Zasoby (zarówno te kontekstualne, jak i osobiste) różnią się także ze względu na ich trwałość, „zużywalność”, oznaczającą możliwość wielokrotnego ich użycia. Wsparcie społeczne może stanowić przykład zasobu kontekstualnego mało trwałego, mającego przemijający charakter. Przykładem trwalszego zasobu kontek-

⁴⁶ L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface...*

stualnego (strukturalnego) może być małżeństwo lub sieć wsparcia społecznego: zasób ten może być bowiem wykorzystany wielokrotnie i istnieje przez dłuższy okres. Wśród zasobów kontekstualnych wyróżniane są ponadto makrozasoby. Są to zasoby na poziomie makrosystemu⁴⁷. Odnoszą się one do właściwości szerszych systemów ekonomicznych, społecznych i kulturowych, w których jednostka funkcjonuje. Zasoby na poziomie makrosystemu określają zapotrzebowanie jednostki na zasoby znajdujące się w jej bezpośrednim zasięgu oraz efektywność wykorzystania innych zasobów. Jako przykład takiego zasobu ten Brummelhuis i Bakker⁴⁸ podają obecność placówek opieki nad dziećmi, co może umożliwić podjęcie pracy zawodowej przez oboje rodziców oraz czyni zbędnym wysiłek organizowania prywatnej opieki nad dziećmi. Zasoby jednostkowe także dzielone są na te mniej i bardziej trwałe. Zasoby nietrwałe, przemijające to różne formy energii jednostki. Na przykład czas czy energia fizyczna mogą być użyte tylko raz, zaś nastrój czy uwaga mają charakter przemijający. Natomiast jednostkowe zasoby bardziej trwałe (zasoby strukturalne) obejmują umiejętności, posiadaną wiedzę, doświadczenie, zdrowie czy odporność psychiczną. Wśród zasobów jednostkowych



Rycina 5. Procesy krótko- i długoterminowe związane z oddziaływaniami pracy i domu
 Źródło: L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface...*, s. 553.

⁴⁷ U. Bronfenbrenner, *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development*, Sage Publications, California, Thousand Oaks 2005.

⁴⁸ L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface...*

autorzy modelu wyróżniają ponadto zasoby kluczowe – są nimi te właściwości jednostki, które służą zarządzaniu zasobami, umożliwiając ich selekcję, zmianę lub implementację. Takie zasoby kluczowe obejmują przekonanie jednostki o własnej skuteczności, jej samoocenę, optymizm.

Zdaniem autorów tego modelu krótkotrwałe wymagania i ulotne zasoby środowiskowe w jednym z obszarów powodują zużywanie lub generowanie nietrwałych zasobów jednostkowych (np. nastrój), z czym wiążą się bezpośrednio i krótkotrwałe efekty w drugim z obszarów (np. konflikty małżeńskie tego samego dnia) (procesy krótkoterminowe na ryc. 5). Z kolei długotrwałe wymagania strukturalne (np. chroniczne przeciążenie obowiązkami domowymi) oraz zasoby strukturalne w jednym z obszarów zużywają lub generują strukturalne zasoby jednostki (powodując np. pogorszenie stanu zdrowia), co daje długotrwałe pogorszenie lub poprawę funkcjonowania w drugim z obszarów (np. absencja w pracy) (procesy długotrwałe na ryc. 5).

O roli pozytywnych emocji w wyjaśnianiu oddziaływań między pracą i rodziną

Teoretycy i badacze próbują dokładnie opisać procesy, dzięki którym zasoby nabyte w jednym z obszarów poprawiają funkcjonowanie w innym. Jak to już przedstawiono powyżej, Greenhaus i Powell⁴⁹ wskazują na dwie możliwości: zasoby nabyte w jednej roli mogą wywierać pozytywny wpływ na funkcjonowanie w innej roli bezpośrednio lub pośrednio – poprzez pozytywny afekt. Ta pośrednia ścieżka – w świetle koncepcji ten Brummelhuis i Bakker⁵⁰ – oznacza, iż jednostka doświadczająca pozytywnego afektu ubogaca swoje zasoby osobiste, które mogą być wykorzystane do poprawy funkcjonowania w innej roli. Aktualnie szczególnie dużo uwagi zwraca się na znaczenie emocji pozytywnych w funkcjonowaniu jednostki. Jak wynika z przedstawionych rozważań, emocje pozytywne pełnią także ważną funkcję w procesie pozytywnych oddziaływań między rolami. Edwards i Rothbard⁵¹ podejmują próbę wyjaśnienia znaczenia pozytywnego afektu doświadczanego przez jednostkę w jednej roli dla jej funkcjonowania w innej. Wskazują oni, że pozytywny nastrój będący efektem pełnienia jednej roli poprawia funkcjonowanie poznawcze jednostki w innej roli, zwiększa jej aktywność związaną z realizacją zadania i relacjami interpersonalnymi, zwiększa także wytrwałość w realizacji wymagań roli. Rothbard⁵² podaje trzy wyjaśnienia dobro-

⁴⁹ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies...*

⁵⁰ L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface...*

⁵¹ J.R. Edwards, N.P. Rothbard, *Mechanism linking work and family...*

⁵² N.P. Rothbard, *Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles*, „Administrative Science Quarterly” 2001, 46, s. 655-684.

czynnego efektu pozytywnego afektu. Otóż, po pierwsze, pozytywny afekt wiąże się z życzliwością, szczodrością, gotowością do pomagania innym, co zwiększa prawdopodobieństwo przyjmowania nowych perspektyw i psychologiczną gotowość do angażowania się w rolę. Pozytywne emocje sprzyjają zachowaniom związanym z pomaganiem innym, takim jak: interpersonalna dostępność, zaangażowanie, ponieważ powodują, że ludzie odbierają bodźce w bardziej pozytywny sposób oraz stają się bardziej atrakcyjni dla innych. Ponadto, pozytywny afekt wiąże się z koncentracją uwagi na zewnątrz, co stymuluje pozytywne interakcje z innymi, pobudza do aktywności w roli, zwiększa dostępność interpersonalną. Szczęśliwi ludzie bardziej lubią innych, chętniej rozpoczynają konwersację z nimi oraz chętniej oferują im swoją pomoc. Po trzecie, pozytywny afekt podnosi poziom energii, dostępnej po to, aby w większym stopniu angażować się w inną rolę. Pozytywne emocje zwiększają więc dostępność w innej roli oraz prawdopodobieństwo inicjowania i reagowania na zadania oraz interakcje interpersonalne. Wyjaśnienia roli pozytywnych emocji w procesie wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny dostarcza także sformułowana przez Fredrickson⁵³ Broaden and Build Theory of Positive Emotion. W teorii tej przyjmuje się, że pozytywne emocje doświadczane przez jednostkę mają zdolność poszerzania jej repertuaru myśli i działań oraz budowania trwałych zasobów fizycznych, intelektualnych, psychologicznych i społecznych.

Co badać: konflikt, facylitację czy jednocześnie konflikt i facylitację?

Istniejące w literaturze modele teoretyczne dostarczają podstaw do przeprowadzenia badań, w których można uwzględnić wyłącznie konflikt między rolami (np. model Greenhaus i Beutella⁵⁴, modele Frone i współpracowników⁵⁵) lub też wyłącznie facylitację ról (np. model Greenhaus i Powella⁵⁶ lub Wayne i współpracowników⁵⁷). Modele te dostarczają dobrego wglądu w – odpowiednio – negatywne lub pozytywne związki między pełnionymi rolami, jednakże ich ujęcie zagadnienia jest wąskie, ograniczone do danego typu oddziaływań: wyłącznie

⁵³ B. Fredrickson, *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and build theory of positive emotions*, „American Psychologist” 2001, 56, s. 218-226.

⁵⁴ J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of conflict...*

⁵⁵ M.R. Frone, M. Russell, M.L. Cooper, *Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface*, „Journal of Applied Psychology” 1992, 77(1), s. 65-78; M.R. Frone, J.K. Yardley, K.S. Markel, *Developing and testing an integrative model of the work-family interface*, „Journal of Vocational Behavior” 1997, 50, s. 145-167.

⁵⁶ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies...*

⁵⁷ J.G. Grzywacz, D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.H. Wayne, *A Multi-Level Perspective on the Synergies...*

negatywnych lub wyłącznie pozytywnych. Szerszego spojrzenia na zagadnienie dostarczają modele zintegrowane, uwzględniające zarówno konflikt, jak i facylitację ról – np. model ten Brummelhuis i Bakker⁵⁸, propozycja teoretyczna Grzywacza i Marks⁵⁹ czy propozycja Voydanoff⁶⁰. Pozwalają one lepiej zrozumieć zjawisko, ponieważ dostrzegają jednocześnie zarówno negatywne, jak i pozytywne oddziaływania między obszarami. Aktualnie powszechnie przyjmuje się, co zostało potwierdzone wynikami wielu badań, iż konflikt i facylitacja to dwa odrębne konstrukty teoretyczne, a nie przeciwstawne krańce tego samego kontinuum. Korelacje między skalami konfliktu i facylitacji są z reguły słabe – Greenhaus i Powell⁶¹, analizując wyniki 15 badań, w których uwzględniono jednocześnie pozytywne i negatywne oddziaływania między obszarami, stwierdzili, że średnia 21 korelacji wyniosła 0,02. Zarówno konflikt, jak i facylitacja działają w dwu kierunkach: praca oddziałuje na życie rodzinne, a rodzina oddziałuje na pełnienie ról rodzinnych, zaś przyjęcie czteroczynnikowego modelu związków między pracą i rodziną, w którym uwzględnia się Konflikt Praca–Rodzina, Konflikt Rodzina–Praca, Facylitację Praca–Rodzina i Facylitację Rodzina–Praca, pozwala na najlepsze wyjaśnienie zjawiska wzajemnych oddziaływań między pracą o rodziną. To ostatnie stwierdzenie uzyskało potwierdzenie w wynikach konfirmacyjnej analizy czynnikowej⁶².

Powszechnie przyjmuje się, że konflikt i facylitacja mają odmienne uwarunkowania oraz wiążą się z nimi odmienne rezultaty.

Gdy konflikt i facylitacja ról wiążą się z rezultatami, to konflikt wywiera na jakość życia efekt negatywny, pogarszając i uszkadzając jakość życia, natomiast facylitacja wywiera efekt pozytywny, kształtując wobec życia postawy pozytywne⁶³. Zależności te można wyjaśnić na gruncie teorii zachowania zasobów Hobfolla⁶⁴: facylitacja wiąże się bowiem z pozyskiwaniem, pomnażaniem i ochronianiem zasobów, natomiast z konfliktem ról wiąże się zużywanie zasobów.

⁵⁸ L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface...*

⁵⁹ J.G. Grzywacz, N.F. Marks, *Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2000, 5, s. 111-126.

⁶⁰ P. Voydanoff, *Toward a Conceptualization of Perceived Work–Family Fit and Balance...*; P. Voydanoff, *The Differential Saliency of Family and Community Demands...*

⁶¹ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies...*

⁶² B. Lachowska, *Wzajemne oddziaływania pracy i rodziny – perspektywa konfliktu i facylitacji (raport z badań pilotażowych)*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Gołińska, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 431-453; J.H. Wayne, N. Musisca, W. Fleeson, *Considering the Role of Personality in the Work–Family Experience: Relationships of the Big Five to Work–Family Conflict and Facilitation*. „Journal of Vocational Behavior” 2004, 64, s. 108-130.

⁶³ B. Lachowska, *Konflikt i facylitacja między rolami rodzinnymi i zawodowymi a jakością życia pracujących rodziców*, „Psychologia Społeczna” 2012, 7, 4(23), s. 353-371.

⁶⁴ S.E. Hobfoll, *Conservation of resources...*; S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność...*

Jeżeli chodzi o uwarunkowania konfliktu i facylitacji, to przyjmuje się, że wymagania mają relatywnie większe znaczenie dla konfliktu niż dla facylitacji i są w pozytywnym związku z konfliktem, natomiast zasoby mają relatywnie większe znaczenie dla facylitacji niż dla konfliktu i są z facylitacją w pozytywnym związku. Przyjmuje się także, że wymagania w obszarze pracy są znaczące dla Konfliktu Praca–Rodzina, a wymagania w obszarze rodziny są znaczące dla Konfliktu Rodzina–Praca. Analogicznie, zasoby w obszarze pracy są znaczące dla Facylitacji Praca–Rodzina, zaś zasoby w obszarze rodziny są znaczące dla Facylitacji Rodzina–Praca. Podejście to jest w aktualnej literaturze dosyć powszechne⁶⁵ i jest ono zgodne z wcześniejszymi konceptualizacjami⁶⁶. Mogą pojawiać się zależności nietypowe, np. wymagania mogą ograniczać facylitację, a zasoby mogą redukować konflikt⁶⁷, jednakże zasadniczy wzorzec zależności między wymaganiami oraz zasobami a konfliktem i facylitacją dotyczy pozytywnych zależności między zasobami i facylitacją, a także pozytywnych zależności między wymaganiami a konfliktem. Oznacza to, że warunkiem zaistnienia facylitacji jest obecność zasobów, a nie brak wymagań.

We wszystkich omawianych powyżej modelach teoretycznych wymagania i zasoby pracy lub rodziny rozumiane są zgodnie z definicją zaproponowaną w Modelu Wymagań-Zasobów Pracy (ang. *Job Demands-Resources Model*)⁶⁸. Zgodnie z tą definicją wymagania związane z danym obszarem rozumiane są jako fizyczne, psychologiczne, społeczne lub organizacyjne aspekty danego obszaru, które wymagają od jednostki trwałego fizycznego i/lub psychicznego (poznawczego i emocjonalnego) wysiłku lub umiejętności, a zatem są związane z pewnymi fizjologicznymi i/lub psychologicznymi kosztami. Natomiast zasoby związane z obszarem rozumiane są jako fizyczne, psychologiczne, społeczne lub organizacyjne

⁶⁵ Np. L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface...*; J.G. Grzywacz, N.F. Marks, *Reconceptualizing the work–family interface...*; B. Lachowska, *Praca i rodzina – konflikt czy synergia?*, Wyd. KUL, Lublin 2012; B. Lachowska, *Konflikt i facylitacja między rolami rodzinnymi i zawodowymi...*; P. Voydanoff, *The Effects of Work Demands and Resources...*; P. Voydanoff, *Toward a Conceptualization of Perceived Work–Family Fit and Balance...*; P. Voydanoff, *The Differential Salience of Family and Community Demands...*

⁶⁶ A.B. Bakker, S.A.E. Geurts, *Toward a Dual-Process Model...*; M.R. Frone, M. Russell, M.L. Cooper, *Antecedents and outcomes of work–family conflict...*; M.R. Frone, J.K. Yardley, K.S. Markel, *Developing and testing an integrative model...*; L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface...*; P. Voydanoff, *The Effects of Work Demands and Resources...*; P. Voydanoff, *Toward a Conceptualization of Perceived Work–Family Fit and Balance...*; P. Voydanoff, *The Differential Salience of Family and Community Demands...*

⁶⁷ B. Lachowska, *Praca i rodzina...*; P. Voydanoff, *Toward a Conceptualization of Perceived Work–Family Fit and Balance: a Demands and Resources Approach*, „Journal of Marriage and Family” 2005, 67, s. 822-836.

⁶⁸ E. Demerouti, A.B. Bakker, F. Nachreiner, W.B. Schaufeli, *The job demands-resources model of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 2001, 86, 3, s. 499-512.

aspekty danego obszaru, które spełniają wszystkie lub tylko jeden z następujących warunków: są przydatne w osiągnięciu celów jednostki, redukują wymagania i związane z nimi koszty fizjologiczne i psychologiczne, stymulują osobowy wzrost, uczenie się i rozwój.

Zakończenie

Pojawienie się badań i rozważań teoretycznych dotyczących pozytywnych oddziaływań między pracą i rodziną stanowi rezultat oczekiwań wyrażanych przez badaczy, domagających się rozszerzenia paradygmatu praca–rodzina o te właśnie pozytywne oddziaływania, czyli oczekiwań, aby rozważań nie ograniczać wyłącznie do negatywnych aspektów tych oddziaływań⁶⁹. Wyrażano także oczekiwania, aby analizy wyszły poza poziom jednostki i objęły swoim zasięgiem szersze systemy⁷⁰.

Uwzględnienie w analizach zjawiska pozytywnych – a nie tylko negatywnych – oddziaływań między pełnionymi rolami ma ogromne znaczenie praktyczne. Wyniki dotychczasowych badań ukazują bowiem, że stwarzanie pracownikom dogodnych warunków godzenia pracy i rodziny obejmuje nie tylko redukcję konfliktu między rolami, ale także zwiększanie facylitacji między nimi.

Bibliografia

- Ahrens C.J., Ryff C.D., *Multiple Roles and Well-Being: Sociodemographic and Psychological Moderators*, „Sex Roles” 2006, 55, s. 801-815.
- Bakker A.B., Geurts S.A.E., *Toward a Dual-Process Model of Work–Home Interference*, „Work and Occupations” 2004, 31(3), s. 345-366.
- Brannon L., *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni*, GWP, Gdańsk 2002.
- Bronfenbrenner U., *Ecology of the family as a context for human development: Research perspectives*, „Developmental Psychology” 1986, 22(6), s. 723-742.
- Bronfenbrenner U., *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development*, Sage Publications, California, Thousand Oaks 2005.
- Carlson D.S., Kacmar K.M., Wayne J.H., Grzywacz J.G., *Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale*, „Journal of Vocational Behaviour” 2006, 68, s. 131-164.

⁶⁹ M.R. Frone, *Work–Family Balance*; J.G. Grzywacz, *Work-Family Spillover and Health During Midlife: Is Managing Conflict Everything?*, „American Journal of Health Promotion” 2002, 14, s. 236-243; S. Parasuraman, J.H. Greenhaus, *Toward reducing some critical gaps in work-family research*, „Human Resource Management Review” 2002, 12, s. 299-312.

⁷⁰ J.G. Grzywacz, D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.H. Wayne, *A Multi-Level Perspective on the Synergies...*; L.L. ten Brummelhuis, A.B. Bakker, *A resource perspective on the Work–Home Interface...*

- Clark S.C., *Work/family border theory*, „Human Relations” 2000, 53, s. 747-770.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., *The job demands-resources model of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 2001, 86, 3, s. 499-512.
- Edwards J.R., Rothbard N.P., *Mechanism linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs*, „Academy of Management Review” 2000, 25(1), s. 178-199.
- Fredrickson B., *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*, „American Psychologist” 2001, 56, s. 218-226.
- Frone M.R., *Work–Family Balance*, [w:] *Handbook of Occupational Health Psychology*, red. J.C. Quick, L.E. Tetrick, American Psychological Association, Washington 2003, s. 143-162.
- Frone M.R., Russell M., Cooper M.L., *Antecedents and outcomes of work–family conflict: Testing a model of the work–family interface*, „Journal of Applied Psychology” 1992, 77(1), s. 65-78.
- Frone M.R., Yardley J.K., Markel K.S., *Developing and testing an integrative model of the work–family interface*, „Journal of Vocational Behavior” 1997, 50, s. 145-167.
- Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 1985, 10(1), s. 76-88.
- Greenhaus J.H., Powell G.N., *When Work and Family are Allies: a Theory of Work–Family Enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, 31(1), s. 72-92.
- Grzywacz J.G., *Work-Family Spillover and Health During Midlife: Is Managing Conflict Everything?*, „American Journal of Health Promotion” 2002, 14, s. 236-243.
- Grzywacz J.G., Carlson D.S., Kacmar K.M., Wayne J.H., *A Multi-Level Perspective on the Synergies Between Work and Family*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2007, 80, s. 559-574.
- Grzywacz J.G., Marks N.F., *Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2000, 5, s. 111-126.
- Hobfoll S.E., *Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress*, „American Psychologist” 1989, 44, 3, s. 513-524.
- Hobfoll S.E., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, GWP, Gdańsk 2006.
- Katz D., Kahn R.L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- Kostiainen E., Martelin T., Kestila L., Martikainen P., Koskinen S., *Employee, Partner, and Mother: Woman’s Three Roles and Their Implications for Health*, „Journal of Family Issues” 2009, 30, s. 1122-1150.
- Lachman M.E., *Development in midlife*, „Annual Review of Psychology” 2004, 55, s. 305-331.
- Lachowska B., *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny – analiza różnic płciowych*, [w:] *Psychospoleczne aspekty życia rodzinnego* red. T. Rostowska, A. Peplińska, Difin, Warszawa 2010, s. 283-298.
- Lachowska B., *Konflikt i facylitacja między rolami rodzinnymi i zawodowymi a jakość życia pracujących rodziców*, „Psychologia Społeczna” 2012, 7, 4(23), s. 353-371.
- Lachowska B., *Praca i rodzina – konflikt czy synergia?*, Wyd. KUL, Lublin 2012.

- Lachowska B., *Synergia między pracą a rodziną. Badania aktywnych zawodowo par małżeńskich mających dzieci*, [w:] *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, red. Z. Uchnast, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Lublin-Nowy Sącz 2009, s. 157-170.
- Lachowska B., *Wzajemne oddziaływania pracy i rodziny – perspektywa konfliktu i facylitacji (raport z badań pilotażowych)*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 431-453.
- Marks S.R., *Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment*, „American Sociological Review” 1977, 42 (December), s. 921-936.
- McNall L.A., Nicklin J.M., Masuda A.D., *A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment*, „Journal of Business and Psychology” 2010, 25(3), s. 381-396.
- Nordenmark M., *Multiple Social Roles and Well-Being: A Longitudinal Test of the Role Stress Theory and the Role Expansion Theory*, „Acta Sociologica” 2004, 47(2), s. 115-126.
- Oleś P.K., *Psychologia człowieka dorosłego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Parasuraman S., Greenhaus J.H., *Toward reducing some critical gaps in work-family research*, „Human Resource Management Review” 2002, 12, s. 299-312.
- Perrone K.M., Wright S.L., Jackson Z.V., *Traditional and nontraditional gender roles and work family interface for men and women*, „Journal of Career Development” 2009, 36, s. 8-24.
- Perry-Jenkins M., Repetti R.L., Crouter A.C., *Work and family in the 1990s*, „Journal of Marriage and the Family” 2000, 62(4), s. 981-998.
- Rothbard N.P., *Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles*, „Administrative Science Quarterly” 2001, 46, s. 655-684.
- Seligman M.E.P., Csikszentmihalyi M., *Positive Psychology: an introduction*, „American Psychologist” 2000, 55, 1, s. 5-14.
- Shockley K.M., Singla N., *Reconsidering work-family interactions and satisfaction: A meta-analysis*, „Journal of Management” 2011, 37(3), s. 861-886.
- Siebert S.D., *Toward a theory of role accumulation*, „American Sociological Review” 1974, 39 (August), s. 567-578.
- ten Brummelhuis L.L., Bakker A.B., *A resource perspective on the Work-Home Interface. The Work-Home Resource Model*, „American Psychologist” 2012, 67(7), s. 545-556.
- Thoits P. A., *Multiple Identities: Examining Gender and Marital Status Differences in Distress*, „American Sociological Review” 1986, 51, s. 259-272.
- Uchnast Z., *Wprowadzenie*, [w:] *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, red. Z. Uchnast, TN KUL, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Lublin-Nowy Sącz 2009, s. 5-8.
- Van Steenbergen E.F., Ellemers N., Mooijaart A., *How work and family can facilitate each other: distinct types of Work-Family Facilitation and outcomes for women and men*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2007, 12, 3, s. 279-300.

- Voydanoff P., *Linkages Between the Work–Family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes. An Integrative Model*, „Journal of Family Issues” 2002, 23(1), s. 138-164.
- Voydanoff P., *The Differential Salience of Family and Community Demands and Resources for Family-to-Work Conflict and Facilitation*, „Journal of Family and Economic Issues” 2005, 26(3), Fall, s. 395-417.
- Voydanoff P., *The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation*, „Journal of Marriage and Family” 2004, May, 66, 2, s. 398-412.
- Voydanoff P., *Toward a Conceptualization of Perceived Work–Family Fit and Balance: a Demands and Resources Approach*, „Journal of Marriage and Family” 2005, 67, s. 822-836.
- Wayne J.H., Grzywacz J.G., Carlson D.S., Kacmar K.M., *Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences*, „Human Resource Management Review” 2007, 17, s. 63-76.
- Wayne J.H., Musisca N., Fleeson W., *Considering the Role of Personality in the Work–Family Experience: Relationships of the Big Five to Work–Family Conflict and Facilitation*, „Journal of Vocational Behavior” 2004, 64, s. 108-130.
- Witt L.A., Carlson, D.S., *The Work–Family Interface and Job Performance: Moderating Effects of Conscientiousness and Perceived Organizational Support*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2006, 11, 4, s. 343-357.

Work and family – is this only a role conflict?

Summary

Currently, a rapid increase of interest may be observed in the scope of problems related to reconciliation of occupational activity with personal life by employees. In theoretical considerations and studies devoted to these issues there dominates the perspective of a conflict between roles fulfilled within the sphere of work and outside this sphere. However, an equally important perspective of facilitation between these roles and their mutual enrichment has been neglected. The objective of the study is the explanation of the phenomenon of positive interactions between various fields of activity of individuals, its importance for the quality of life of individuals, their families and organization, and the presentation of the most important theoretical models developed in this area of considerations.

ROMUALD DERBIS

Akademia im. Jana Długosza, Częstochowa

Wybrane regulatory związku konflikt rodzina–praca, praca–rodzina z poczuciem jakości życia

Słowa kluczowe: konflikt praca–rodzina, rodzina–praca, poczucie jakości życia, afekt, wsparcie, zaangażowanie

Key words: work–family conflict, family–work, the quality of life, affection, support, commitment

Wprowadzenie

Człowiek dorosły realizuje się głównie w obszarze pracy i domu. Obciążenie zadaniami w każdym z nich nieuchronnie prowadzi do konfliktu. Praca nadal jest główną miarą pozwalającą mierzyć poziom bezpieczeństwa jednostki i jakość życia oraz bardzo istotnym warunkiem dobrostanu psychicznego¹. Doświadczanie braku pracy najpierw pogarsza przede wszystkim sytuację ekonomiczną jednostki i rodziny. Na dłuższą metę bezrobocie zazwyczaj negatywnie wpływa na stan emocjonalny i psychiczny. Większość osób poprzez pracę kształtuje duże obszary poczucia jakości życia, a te bez pracy mają najniższy poziom szczęścia bez względu na dochody i płęć². Praca bowiem, oprócz zaspokojenia potrzeb materialnych, pozwala jednostce uczestniczyć w życiu społecznym, buduje prestiż, sprzyja aktywności, nadaje sens życiu mężczyźni i kobiet. W danym przedziale czasowym zaangażowanie w pracy skutkuje dyskomfortem psychicznym z po-

¹ A. Bańka, *Jakość życia w psychologicznym doświadczaniu codzienności*, [w:] *Pomiar i poczucie jakości życia u aktywnych zawodowo i bezrobotnych*, red. A. Bańka, R. Derbis, Print-B, Poznań-Częstochowa 1995.

² R. Derbis, *Doświadczanie codzienności. Poczucie jakości życia, swoboda działania, odpowiedzialność, wartości osób bezrobotnych*, Wyd. WSP, Częstochowa 2000.

wodu zaniedbań w domu, w innym okresie może być odwrotnie. Część osób doświadcza przede wszystkim negatywnego wpływu pracy na dom, inni w pracy nie mogą zapomnieć o problemach domowych³. Ten konflikt, jak każdy inny, z natury rzeczy rzutuje na poczucie jakości życia pracownika⁴. W tym opracowaniu dominiuje kontekst pracy, gdyż praca na poczucie jakości życia ma wpływ podstawowy. Jednakże sens pracy wynika także z potrzeb rodziny, którym sprostać można, realizując w czasie poza pracą domowe role żony, męża czy rodzica. Zaangażowanie w każdym z obszarów musi skutkować dyskomfortem psychicznym, jaki rodzi brak czasu, złożoność, mała jasność i konflikt ról. Przedstawiony opis sytuacji może brzmieć i banalnie, ale w istocie jest wystarczająco poważna, by zająć się jej naukową analizą. Radzenie sobie z nią stanowi o charakterze i sile zwrotnego konfliktu praca–dom, dom–praca. Jednakże jego przeżywanie i konsekwencje dla różnych osób bywają odmienne i różnie wpływają na poczucie jakości życia. Można przypuszczać, że różnice doświadczania owego konfliktu są regulowane przez zasoby, jakimi dysponuje jednostka⁵. Powstaje pytanie, które i jak różne zasoby regulują procesy doświadczania codzienności, czyli budowania poczucia jakości życia? W prezentowanym opracowaniu podejmuję próbę opisanego znaczenia niektórych z tych regulatorów. Kategorii „regulator” używam na określenie tych zmiennych odpowiadających zasobom, które zazwyczaj za pomocą różnych procedur korelacyjnych były uwzględniane przez nas w badaniach nad jakością życia w kontekście pracy i rodziny oraz zdrowia.

Poczucie jakości życia a procesy afektywne

Badając poczucie jakości życia (PJŻ) ludzi, trzeba zauważyć, że problematyki tej w żaden sposób nie można ujmować poza procesami afektywnymi, co starałem się podkreślać we wcześniejszych swoich opracowaniach⁶. Są one zarówno treścią życia psychicznego, gdy doświadczamy danych emocji i nastrojów, jak i jego skutkiem powstającym w odpowiedzi na myśli, wewnętrzne przeżycia i zewnętrzne okoliczności oraz bazą ocen, sądów i decyzji. Procesy afektywne rzutują dalej

³ A. Zalewska, *Konflikty praca–rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008; M. Vermeulen, C. Mustard, *Gender Differences in Job Strain, Social Support at Work, and Psychological Distress*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2000, 5, s. 428-440; L.E. Duxbury, Ch.A. Higgins, *Gender Differences in Work – Family Conflict*, „Journal of Applied Psychology” 1991, 76(1), s. 60-74.

⁴ R. Derbis, *Konflikt praca–rodzina a poczucie jakości życia matek pracujących zawodowo*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Zarządzanie stresem*, red. H. Skłodowski, cz. 1, 2013, 5, s. 79-96.

⁵ S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, GWP, Gdańsk 2006.

⁶ R. Derbis, *Doświadczanie codzienności...*; R. Derbis, *Poczucie jakości życia a zjawiska afektywne*, [w:] *Spoleczne konteksty jakości życia*, red. S. Kowalik, Wyd. Uczelniane WSG w Bydgoszcy, Bydgoszcz 2007, s. 13-52.

na nasze życiowe powodzenie. Podejmując problematykę jakości życia, nie można w globalnej analizie pominąć procesów oceny, których efekty z jednej strony są wskaźnikami naszego subiektywnego dobrostanu, z drugiej zaś ich źródłem. Kowalik⁷ zauważa, że poczucie to coś innego niż emocje, spostrzeganie, działanie, jednak się bez nich nie obywa. Dlatego mówi się o poczuciu lęku i lęku, o poczuciu frustracji i frustracji, o poczuciu kontroli i kontroli, poczuciu jakości życia i jakości życia. Nacisk kładziony jest na sferę przeżyciową człowieka, gdzie przeżycia są źródłem informacji o działaniu. Według tego badacza *przeżycie* to proces wzbogacania rezultatów poznania rzeczywistości poprzez, mówiąc ogólnie, wychodzenie poza elementy dostrzegalne zmysłowo i aktywne ustosunkowanie się do informacji o rzeczywistości. Jakość życia psychicznego zaś to suma przeżyć doświadczanych przez człowieka w przeciągu określonego odcinka czasu. Ludzie różnią się zasobami, tzn. osobowością, inteligencją, samooceną, prężnością, pamięcią, wyobraźnią, wiedzą, umiejętnościami, spostrzeganym wsparciem, zdrowiem, a także zaangażowaniem. Czynniki te wspólnie określają kierunki i sposoby wychodzenia poza bezpośrednią percepcję, czyli kształtują przeżycia. W szerszym ujęciu wpływają, jak sądzę, na spostrzeganie i radzenie sobie ze stresorami, co także kształtuje poczucie jakości życia, ponieważ skutkować może konfliktami np. na linii praca–dom, wypaleniem zawodowym, zaburzeniami psychosomatycznymi lub pracoholizmem. Jest to ciekawy obszar do poznania naukowego i niżej, po opisie pojęcia konfliktu praca–rodzina i rodzina–praca, przedstawię wybrane próby jego zbadania.

Konflikt praca–rodzina, rodzina–praca

Konflikt praca–rodzina (KP–R) i konflikt rodzina–praca (KR–P) można potraktować jako odmianę konfliktu ról⁸. Praca zawodowa utrudnia, a niekiedy nawet uniemożliwia podejmowanie ról rodzinnych (KP–R) i odwrotnie (KR–P). W tym ujęciu obydwie typy konfliktu można rozumieć jako stresor rzutujący na poczucie jakości życia (PJŻ), w innym ujęciu – jako mediator, który pośredniczy między stresorem, np. obciążeniem pracą a wypaleniem zawodowym. Zalewska⁹, analizując badania światowe, wnioskuje, że KP–R pośredniczy w relacji stres pracy – wypalenie zawodowe. Natomiast nasilenie KP–R obniża zadowolenie z pracy. Wymagania związane z funkcjonowaniem rodzinnym i zawodowym jednostki bywają nie tylko niezgodne, ale nawet sprzeczne. Często kobiety są w takiej sytuacji, gdyż

⁷ S. Kowalik, *Jakość życia psychicznego*, [w:] *Jakość rozwoju a jakość życia*, red. R. Derbis, Wyd. WSP, Częstochowa 2000.

⁸ A. Bańka, *Psychopatologia pracy*, Gemini, Poznań 1996; R.J. Burke, E.R. Greenglass, *Work stress, role conflict, social support, and psychological burnout among teachers*, „Psychological Reports” 1993, 73, s. 371-380; A. Zalewska, *Konflikty praca–rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje...*

⁹ A. Zalewska, *Konflikty praca–rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje...*

pełnią podwójną rolę, czyli realizują obowiązki domowe jako matki i żony oraz pracują zawodowo, co rodzi napięcia. Strykowska¹⁰ upatruje jego źródeł w nominatywności lub centralności roli w obrazie własnego „Ja” jednostki. Nominatywność to większe zaangażowanie się w realizację jednej z ról, co rodzi trudności w drugiej roli. Z badań, jakie publikują Wierda-Boer, Gerris, Vermulst¹¹ można wnioskować, że pracujące zawodowo kobiety doświadczają większego KP–R niż mężczyźni, których z kolei charakteryzuje wyższy poziom KR–P. Janicka¹² pokazuje, że częściej KR–P doświadczają osoby posiadające dzieci, niż te, które ich nie mają. Stwierdzono pozytywny związek KP–R z lękiem, depresją, stosowaniem substancji psychoaktywnych oraz brakiem zadowolenia z pracy, rodzicielstwa i małżeństwa¹³. Z drugiej strony są takie badania¹⁴, które pokazują, że aktywność w wielu dziedzinach życia jest raczej korzystna – kobiety pracujące i posiadające dzieci, które wychowują, cieszą się lepszym zdrowiem od kobiet niepracujących. Ten rezultat jest argumentem za pozytywnym związkiem zaangażowania i jakości życia. Jednakże nie przeczy istnieniu KP–R wraz z jego negatywnymi skutkami. KP–R i KR–P dotyczy co najmniej trzech podstawowych wymiarów: czasu, napięcia oraz wymagań. Ilość czasu na wykonywanie jednej roli nie może być poświęcona równocześnie drugiej. Napięcie związane z jedną rolą przenoszone bywa na obszar związany z drugą rolą i zakłóca wypełnianie obowiązków. Wymóg odmiennych sposobów zachowania się w rolach rodzinnych i zawodowych rodzi ryzyko, że wymagania i styl zachowania dobry dla jednej roli są złe dla drugiej roli, co może zmniejszać odpowiedzialność czy poziom zaangażowania.

Nastrój a konflikt praca–rodzina, rodzina–praca i poczucie jakości życia

Pewien rozpoczęty przez nas nurt badań dotyczy wzajemnych związków afektów, KP–R i KR–P oraz poczucia jakości życia (PJŻ). Nastrój jest jednym z rodzajów

¹⁰ M. Strykowska, *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet*, UAM, Poznań 1992.

¹¹ H. Wierda-Boer, J. Gerris, A. Vermulst, *Managing Multiple Roles. Personality, Stress, and Work Family Interference in Dual – Earner Couples*, „Journal of Individual Differences” 2009, 30, s. 6-19.

¹² I. Janicka, *Konflikt w relacji rodzina–praca a jakość życia jednostki*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska i B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 419-430.

¹³ R. Netemeyer, J. Boles, R. McMurrian, *Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales*, „Journal of Applied Psychology” 1996, 81(4), s. 400-410; R.J. Burke, E.R. Greenglass, *Work stress, role conflict, social support...*; U. Kinnunen, S. Mauno, *Antecedents and outcomes of work–family conflict among employed women and men in Finland*, „Human Relations” 1998, 51, s. 157-177.

¹⁴ R.J. Burke, E.R. Greenglass, *Work stress, role conflict, social support...*

afektu, który jest zasobem osobistym¹⁵. Nastrój wpływa na myśli, sądy i zachowanie człowieka. Pozytywny sprzyja przypominaniu treści pozytywnych, co oznacza, że może wpływać na ocenę satysfakcji z życia, jeśli akurat takiego nastroju doświadczamy. Wtedy nie analizujemy szczegółowo przesłanek, natomiast wskazówkę stanowi poziom własnego nastroju. W związku z tym poziom nastroju, jaki odczuwa jednostka, powinien różnicować i moderować poczucie jakości życia. Nastrój mierzono za pomocą *Skali do pomiaru nastroju i sześciu emocji*¹⁶, z której wykorzystano *Skalę Nastroju Pozytywnego i Skalę Nastroju Negatywnego*. KP–R i KR–P mierzone były za pomocą Skali Konflikty Praca–Rodzina, Rodzina–Praca autorstwa R.G. Netemeyer, J.S. Boles, R. McMurriau¹⁷, w polskiej adaptacji A. Zalewskiej¹⁸. PJŻ mierzone było za pomocą kwestionariusza *Steen Happiness Index*. Tracy Steen i współpracownicy opracowali skalę, która opiera się na koncepcji autentycznego szczęścia Martina Seligmana¹⁹, którego rozumienie jakości życia i szczęścia jest próbą łączenia podejścia hedonistycznego oraz eudajmonistycznego. Według tej koncepcji szczęśliwe życie realizować trzeba na trzech wymiarach. Są to: przyjemność, zaangażowanie i poczucie sensu. Życie pełne charakteryzuje się wysokim poziomem każdego z nich. Polską adaptację, znaną jako SHI-PL, wykonali Kaczmarek, Stańko-Kaczmarek, Dombrowski²⁰.

W naszych badaniach kobiet pracujących w różnych zawodach i posiadających dzieci korelacje wszystkich skal SHI-PL (Skala Pozytywnych Emocji, Skala Optymalnego Doświadczenia, Skala Poczucia Sensu, Skala Pełnego Życia) i KP–R były istotne dla $p < 0,01$. Dla KR–P niektóre korelacje ze skalami SHI-PL były nieco słabsze, ale wszystkie statystycznie istotne. Zgodnie z przewidywaniami uzyskaliśmy negatywne korelacje pomiędzy obydwojema rodzajami konfliktów a PJŻ. Także potwierdziło się oczekiwanie, że poziom nastroju pozytywnego będzie różnicował PJŻ. Jednakże różnice w PJŻ wystąpiły, dla każdej ze skal SHI-PL, w odniesieniu do niskiego i średniego poziomu nastroju. Uwzględniając bezwzględne wartości średnich dla poszczególnych skal SHI-PL, oznacza to, że PJŻ kobiet o niskim i wysokim poziomie nastroju pozytywnego jest zbliżone, ale niższe od PJŻ kobiet o średnim poziomie nastroju. Taka zależność w postaci odwróconej litery U w opisie związku psychologicznych zmiennych dosyć często

¹⁵ B. Wojciszke, W. Baryła, *Skale do pomiaru nastroju i sześciu emocji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2005, 11, 1, s. 31-48; K. Trawka, R. Derbis, *Samoocena, afekt i nastrój jako wyznaczniki poczucia jakości życia*, „Psychologia Jakości Życia” 2006, 1, s. 1-25; R. Derbis, *Poczucie jakości życia...*

¹⁶ B. Wojciszke, W. Baryła, *Skale do pomiaru nastroju...*

¹⁷ R. Netemeyer, J. Boles, R. McMurrian, *Development and validation of work–family conflict...*

¹⁸ A. Zalewska, *Konflikty praca–rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje...*

¹⁹ M.E. Seligman, *Psychologia pozytywna*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnocie człowieka*, red. Czapiński, PWN, Warszawa 2005.

²⁰ Ł. Kaczmarek, M. Stańko-Kaczmarek, S. Dombrowski, *Adaptation and Validation of the Steen Happiness Index into Polish*, „Polish Psychological Bulletin” 2010, 40, s. 98-104.

występuje. Ogólnie biorąc, wynika to najprawdopodobniej z właściwości układu nerwowego i hormonalnego, którego niskie i wysokie pobudzenie nie sprzyja sprawności działania i jakości życia. Podobny mechanizm kryje się choćby za znanymi prawami Yerkesa-Dodsona. W świetle tego wyniku można dyskutować niepotwierdzenie buforującej roli afektu pozytywnego w relacji KR–P i KP–R z PJŻ. Na bazie Fredrickson²¹ „teorii poszerzania i budowy zasobów osobistych” przypuszczaliśmy, że nastrój pozytywny działa osłabiająco na negatywne konsekwencje związane z konfliktem praca–rodzina, rodzina–praca. Spodziewany efekt moderacji nastroju na PJŻ mógł nie wystąpić, ponieważ zależność między nastojem pozytywnym i PJŻ nie jest prostoliniowa i wzrostowi tego nastroju odpowiada wzrost PJŻ, w sensie mierzonym przez SHI-PI, tylko do pewnego poziomu. Jednakże w innych badaniach osoby, u których dominował afekt pozytywny, charakteryzowały się istotnie wyższym poziomem poczucia jakości życia niż osoby na przykład o afekcie nieokreślonym²². Jest to jednak nieco inny sposób analizy, gdyż pod uwagę brano rodzaj afektu dominującego mierzonego za pomocą skali PANAS (*Positive and Negative Affect Schedule*). Narzędzie to opracowali Watson, Clark i Tellegen²³. PJŻ operacjonalizowano narzędziem autorskim opartym na Czapińskiego²⁴ cebulowej koncepcji szczęścia. Złożoność badanej tutaj materii wymaga, jak widać, dalszej penetracji badawczej.

Znaczenie wsparcia dla doświadczania relacji praca–dom

Doświadczanie relacji między pracą i domem o charakterze konfliktu, jak już wspominałem wyżej, może być zależne od wielu czynników. Chcę tutaj zwrócić uwagę na dwa: wsparcie i zaangażowanie, które wiążą się także z wypaleniem zawodowym. Zazwyczaj wyróżniane formy wsparcia społecznego to: wsparcie emocjonalne, instrumentalne, informacyjne i rzeczowe²⁵. Z kolei zasadnicze źródła wsparcia to: pochodzące od rodziny, przyjaciół, znaczących innych²⁶. Zdaniem Cieślaka²⁷

²¹ B.L. Fredrickson, *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*, „American Psychologist” 2001, 56, s. 218-226.

²² K. Trawka, R. Derbis, *Samoocena, afekt i nastrój...*

²³ D. Watson, L.A. Clark, A. Tellegen, *Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1988, 54, s. 1063-1070.

²⁴ J. Czapiński, *Psychologiczne koncepcje szczęścia*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i cnotach człowieka*, red. J. Czapiński, PWN, Warszawa 2005.

²⁵ H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje, źródła wsparcia. Wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, PWN, Warszawa 2004.

²⁶ J.R. Halbesleben, *Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model*, „Journal of Applied Psychology” 2006, 91(5), s. 1134-1145.

²⁷ H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania...*

ogólnie rozumiane wsparcie społeczne to uniwersalna ludzka potrzeba nawiązywania więzi z innymi, przynależności do sieci społecznych, integracji i przywiązania. W praktyce oznacza to wykorzystanie kontaktów międzyludzkich w celu uzyskania pomocy, potrzebnej np. w doświadczaniu stresów w relacji praca–dom i dom–praca. Z perspektywy jednostki istotne jest wsparcie spostrzegane, czyli subiektywne przekonanie człowieka o tym, że w sytuacji trudnej może liczyć na pomoc innych ludzi lub instytucji. Wsparcie społeczne działać może bezpośrednio wtedy, kiedy ma pozytywny wpływ na jednostkę, niezależnie od doświadczania stresów. Może też działać buforowo, czyli chronić jednostkę przed negatywnym wpływem sytuacji trudnych. Zawsze jest rodzajem wymiany społecznej, a jego efektywność zależy od zgodności wsparcia z oczekiwaniami i potrzebami osoby wspieranej. To oznacza jednak, że wsparcie może nie być zawsze skuteczne, a także nasilać negatywne skutki stresorów, jeśli nie jest trafne. Niekiedy skuteczne jest wsparcie od rodziny, kiedy indziej od kolegów z pracy. Na przykład wykazano, że w zawodzie strażaka skuteczniejsze jest wsparcie w miejscu pracy niż od rodziny, która nie bardzo radzi sobie ze specyfiką wsparcia w stresie, jaki charakteryzuje zawody niebezpieczne²⁸. Podobne wyniki badań uzyskał Cieślak²⁹, który pokazał, że wsparcie w miejscu pracy zmniejsza stres zawodowy, a wsparcie pochodzące od rodziny poprawia zdrowie psychiczne i fizyczne. Z kolei w innych badaniach Baka, Derbis³⁰ pokazali buforujący wpływ wsparcia na wypalenie zawodowe w grupie zawodowej liderów, a Baka³¹ w grupie zawodowej nauczycieli. Tenże badacz pokazał także, że nauczyciele otrzymujący wysokie wsparcie społeczne, przekonani jednocześnie o własnej skuteczności w wykonywaniu zawodu, charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania w pracę. Jednakże, jak się okazuje, wsparcie społeczne otrzymywane od przełożonego może mieć także negatywny wpływ na poziom psychologicznego i fizjologicznego stresu³². Nadto badacze ci wykazali, że wsparcie społeczne udzielane pielęgniarkom wzmacniało negatywne symptomy związane z pracą i zdrowiem.

Ze wspomnianego wyżej faktu, że wsparcie działa inaczej w zależności od jego źródła oraz rodzaju sytuacji, tzn. czy ma ona charakter stresu, czy też nie, można przypuszczać, że działa także jako moderator stresorów na jakość życia³³. W kilku

²⁸ R. Derbis, *Zasoby w relacji stresory – jakość życia strażaków*, „Forum Psychologiczne” 2012, 1, s. 119-138.

²⁹ R. Cieślak, *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania...*

³⁰ Ł. Baka, R. Derbis, *Stres zaangażowania liderów*, [w:] *Komunikacja a jakość w zarządzaniu*, t. 1, red. T. Wawak, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 131-141.

³¹ Ł. Baka, *Wymagania i zasoby w pracy a wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracy nauczycieli*, Wyd. AJD w Częstochowie, Częstochowa 2013.

³² G. Kauffman, T. Beehr, *Interactions Between Job Stressors and Social Support: some Counterintuitive Results*, „Journal of Applied Psychology” 1986, 71(3), s. 522-526.

³³ N.L. Jimmieson, B.M. McKimmie, R.L. Hannam, J. Gallagher, *An Investigation of the Stress-Buffering Effects of Social Support in the Occupational Stress Process as a Function of Team Identification*, „Group Dynamics: Theory, Research, and Practice” 2010, 14(4), s. 350-367.

badaniach sprawdzaliśmy więc, czy poziom spostrzeganego wsparcia społecznego różnicuje poczucie jakości życia matek pracujących w różnych zawodach. W niepublikowanych osobno badaniach dodatni związek stresorów zawodowych i wypalenia u pielęgniarek nie budził wątpliwości. Sprawdzaliśmy, czy takie zasoby jak wsparcie i inteligencja emocjonalna mogą w tym związku pośredniczyć. Stresory mierzono za pomocą trzech skal Spectora i Jexa³⁴. Były to skale: ICAWS – Interpersonal Conflict at Works Scale, OCS – Organizational Constraints Scale, QWI – Quantitative Workload Inventory. Wypalenie zawodowe mierzono za pomocą skali OLBI – Oldenburg Burnout Inventory³⁵, która mierzy dwa wymiary wypalenia: wyczerpanie i brak zaangażowania (cynizm), inteligencję emocjonalną kwestionariuszem – Popular Questionnaire of Emotional Intelligence (PKIE³⁶), spostrzegane wsparcie za pomocą skali MSPSS – Multidimensional Scale of Perceived Social Support³⁷. Ostatni kwestionariusz składa się z 12 stwierdzeń mierzących wsparcie pochodzące od rodziny, przyjaciół i znaczących innych. Tutaj mierzone wypalenie zawodowe traktowane jest zgodnie z modelem JD-R (Job Demands – Resources), który opisują Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli³⁸. Powstaje niezależnie od wykonywanego zawodu, jako wynik wysokich wymagań pracy i niewystarczających zasobów. Jest komplementarne wobec zaangażowania w pracę. Wypalenie składa się z dwóch komponentów: wyczerpania (*exhaustion*) emocjonalnego, fizycznego i poznawczego oraz braku zaangażowania w pracę (*disengagement from work*). O zaangażowaniu będzie jeszcze mowa niżej. Jak się okazało, moderujące działanie wsparcia na wypalenie zawodowe wystąpiło tylko w czterech przypadkach na 36 analiz moderacji. Dwa rodzaje wsparcia społecznego: od rodziny ($\Delta R^2 = .029, p < .05$) i znaczących innych ($\Delta R^2 = .031, p < .05$) buforuje negatywny związek ograniczeń organizacyjnych z ogólnym poziomem wypalenia zawodowego. Od rodziny także z jednym z jego składowych – brakiem zaangażowania ($\Delta R^2 = .034; p < .05$). Wsparcie społeczne pochodzące od znaczących innych jest również moderatorem związku ograniczenia organizacyjne–brak zaangażowania ($\Delta R^2 = .043; p < .05$). Nie zaobserwowano tego efektu w odniesieniu

³⁴ P.E. Spector, S.M. Jex, *Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory*, „Journal of Occupational Health Psychology” 1998, 3, s. 356-367.

³⁵ E. Demerouti, A.B. Bakker, I. Vardakou, A. Kantas, *The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis*, „European Journal of Psychological Assessment” 2003, 19, 1, s. 12-23.

³⁶ A. Jaworska, A. Matczak, *Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej – Podręcznik*. Wyd. Pracownia testów psychologicznych PTP, Warszawa 2005.

³⁷ G.D. Zimet, N.W. Dahlem, S.G. Zimet, G.K. Farley, *The Multidimensional Scale of Perceived Social Support*, „Journal of Personality Assessment” 1988, 52, s. 30-41.

³⁸ E. Demerouti, A.B. Bakker, F. Nachreiner, W.B. Schaufeli, *The job demands – resources model of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 2001, 86, 3, s. 499-512.

do składowej wypalenia zawodowego – wyczerpanie. Wypalenie mierzono jak wyżej za pomocą skali OLBI. Również nie potwierdził się moderujący efekt wsparcia społecznego na związek między dwoma pozostałymi stresorami – konfliktem interpersonalnym i obciążeniem pracą a ogólnym wskaźnikiem wypalenia zawodowego. Żadna z przeprowadzonych analiz moderacji nie potwierdziła, na poziomie istotnym statystycznie, funkcji inteligencji emocjonalnej jako moderatora, a wsparcia społecznego jako mediatora pomiędzy stresorami w pracy pielęgniarek a wypaleniem zawodowym. Ogólne wnioski z tych badań są takie, że zasoby – wsparcie społeczne, inteligencja emocjonalna – mają umiarkowanie dodatnie znaczenie dla poziomu wypalenia zawodowego badanej grupy. Pośredniczą głównie w doświadczaniu ograniczeń organizacyjnych. Jednakże, na co wskazują głębsze analizy wyników moderacji, przy wysokim poziomie stresorów zawodowych wsparcie od rodziny i „innych” może sprzyjać wypaleniu. Być może jego wysoki poziom osłabia rozwój własnych kompetencji i umiejętności albo też, jak w cytowanych wyżej badaniach Cieślaka³⁹ i Derbisa⁴⁰, na skuteczność wsparcia wpływa jego źródło i zależnie od jego rodzaju, jest przydatne bądź w zmniejszaniu spostrzeganego stresu, bądź poprawia zdrowie psychiczne i fizyczne.

Z wynikami badań nad pielęgniarkami korespondują wyniki badań⁴¹ prowadzonych na przedstawicielach pięciu grup zawodowych – nauczycielach, personelu medycznym, menedżerach, policjantach oraz dziennikarzach. Korespondują w tym sensie, że wśród pracowników z silnym poczuciem wsparcia poziom wypalenia nie ulega zmianie w sytuacji słabych i silnych ograniczeń organizacyjnych oraz niskiego i wysokiego obciążenia pracą. U pielęgniarek o wysokim poziomie stresorów zawodowych wsparcie od rodziny i znaczących innych mogło nawet sprzyjać wypaleniu zawodowemu. Okazało się ponadto, że wsparcie społeczne buforuje negatywny efekt stresora ograniczenia organizacyjne ($\Delta R^2 = .02$; $p < .01$) oraz obciążenie pracą ($\Delta R^2 = .01$; $p < .01$) na wypalenie zawodowe. Zmienne mierzono w sposób jak w badaniach opisanych wyżej. Według wyników tych badań w sytuacji wysokich ograniczeń organizacyjnych oraz silnego obciążenia pracą pracownicy doświadczający niskiego wsparcia społecznego są szczególnie narażeni na wypalenie zawodowe. Wsparcie społeczne nie moderowało tutaj związku konfliktu interpersonalnego i wypalenia zawodowego.

W kolejnych badaniach sprawdzaliśmy, czy u matek pracujących w zawodach o charakterze administracyjno-urzędniczym spostrzegane wsparcie społeczne moderuje efekt stresora (konflikt P–R, R–P) na ich poczucie jakości życia⁴². Zasto-

³⁹ R. Cieślak, *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania...*

⁴⁰ R. Derbis, *Zasoby w relacji stresory...*

⁴¹ R. Derbis, Ł. Baka, *Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów i wypalenia zawodowego*, „Czasopismo Psychologiczne” 2011, 2, s. 277-287.

⁴² R. Derbis, *Konflikt praca–rodzina a poczucie jakości życia...*

sowane narzędzia to wspomniane wyżej: *Kwestionariusz Poczucia Jakości Życia SHI-PL*, *Kwestionariusz Konflikty: Praca–Rodzina i Rodzina–Praca* oraz *Wielowymiarowa Skala Spostrzeganego Wsparcia Społecznego*⁴³. Porównane zostały (ANOVA) wyniki pomiaru PJŻ na każdej skali SHI-PL kobiet o różnym poziomie każdego rodzaju mierzonego spostrzeganego wsparcia. Uwzględniono wyniki niskie, średnie oraz wysokie dla każdej ze skal wsparcia kwestionariusza *WSSWS*. Kobiety, różniące się poziomem spostrzeganego wsparcia od przyjaciół, statystycznie istotnie różnią się także na trzech z czterech mierzonych wymiarów PJŻ. Są to: SPE – Pozytywne Emocje [$F=4,817$; $df=2,53$; $p=.012$], SPS – Poczucie Sensu [$F=8,436$; $df=2,53$; $p=.001$] oraz SPŻ – Pełne Życie [$F=5,416$; $df=2,53$; $p=.007$]. Wsparcie od przyjaciół nie różnicowało statystycznie istotnie wyników na skali optymalnego doświadczenia (SOD). Kobiety otrzymujące od przyjaciół wsparcie niskie i średnie nie różnią się na żadnym wymiarze pełnego szczęścia. Wsparcie od znaczących innych także różnicuje kobiety na trzech z czterech mierzonych wymiarów PJŻ. Tym razem nie wykryto związku między poziomem wsparcia a poczuciem sensu życia (SPS). Dla Pozytywnych Emocji [$F=5,115$; $df=2,53$; $p=.009$], Optymalnego Doświadczenia [$F=3,682$; $df=2,53$; $p=.032$] oraz Pełnego Życia [$F=4,306$; $df=2,53$; $p=.018$]. Najwyraźniej, bo na wszystkich czterech mierzonych wymiarach PJŻ, widać zależność szczęścia od wsparcia rodziny. Przeprowadzona ANOVA wykazała, że u matek pracujących zawodowo wsparcie to statystycznie istotnie różnicuje nasilenie pozytywnych emocji [$F=13,488$; $df=2,53$; $p=.001$], poczucie sensu [$F=13,395$; $df=2,53$; $p=.001$], poziom optymalnego doświadczenia [$F=4,687$; $df=2,53$; $p=0,013$] oraz uogólnione poczucie szczęścia [$F=11,442$; $df=2,53$; $p=.001$].

Jak się okazało, spostrzegane wsparcie społeczne moderuje efekt stresora (KP–R) na poczucie jakości życia pracujących matek. Poza tym wyniki pokazały większą wagę konfliktu praca–rodzina niż rodzina–praca. Wsparcie z żadnego źródła nie moderowało jakiegokolwiek efektu KR–P na PJŻ. Efekty takie wystąpiły w odniesieniu do moderowania relacji KP–R i PJŻ. Moderatorem okazało się wsparcie ze wszystkich mierzonych źródeł, ale głównie w odniesieniu do czynnika szczęścia określanego przez Seligmana jako pozytywne emocje. Wsparcie ze strony przyjaciół (jego interakcja z KP–R) w sposób statystycznie istotny zmienia procent wariacji wyjaśnionej pozytywnych emocji pracujących matek ($\Delta R^2 = .073$; $p < .05$). Wsparcie od przyjaciół buforuje więc efekt KP–R na PJŻ. Wsparcie od znaczących innych na wymiarze pozytywnych emocji także moderuje związek poczucia jakości życia z konfliktem praca–rodzina ($\Delta R^2 = .093$; $p < .05$). Najsilniej moderuje badany związek spostrzegane wsparcie od rodziny w odniesieniu do emocji pozytywnych ($\Delta R^2 = .154$; $p < .001$).

⁴³ G.D. Zimet, N.W. Dahlem, S.G. Zimet, G.K. Farley, *The Multidimensional Scale...*

W badaniach⁴⁴ prowadzonych na przedstawicielach pięciu grup zawodowych – nauczycielach, personelu medycznym, menedżerach, policjantach oraz dziennikarzach – okazało się, że wsparcie społeczne buforuje negatywny efekt stresora ograniczenia organizacyjne ($\Delta R^2 = .02$; $p < .01$) oraz obciążenie pracą ($\Delta R^2 = .01$; $p < .01$) na wypalenie zawodowe. Zmienne mierzono w sposób jak w badaniach opisanych wyżej. Według wyników tych badań w sytuacji wysokich ograniczeń organizacyjnych oraz silnego obciążenia pracą pracownicy doświadczający niskiego wsparcia społecznego są szczególnie narażeni na wypalenie zawodowe. Wśród pracowników z silnym poczuciem wsparcia poziom wypalenia nie ulega zmianie w sytuacji słabych i silnych ograniczeń organizacyjnych oraz niskiego i wysokiego obciążenia pracą. Jednakże wsparcie społeczne nie moderowało tutaj związku konfliktu interpersonalnego i wypalenia zawodowego. Najbardziej ogólny wniosek, jaki nasuwają te rozważania, jest taki, że skuteczność i przejawianie się efektów wsparcia w doświadczaniu relacji praca–dom, dom–praca zależy od źródła wsparcia i rodzaju zawodu wykonywanego przez osobę wspieraną.

Znaczenie zaangażowania dla doświadczania relacji praca–dom

Podjęmowany wyżej problem wypalenia jako konsekwencji stresu zawodowego, która rzutuje na jakość życia, naturalnie łączy się z zaangażowaniem zawodowym. Wypalenie i zaangażowanie występują jako składowe w wielu modelach stresu zawodowego. W klasycznym ujęciu⁴⁵ wypalenie zawodowe to zespół trzech syndromów: wyczerpania emocjonalnego (*emotional exhaustion*), depersonalizacji (*depersonalization*) i obniżonego poczucia dokonania osobistych (*reduced personal accomplishment*). Początkowo łączono wypalenie z zawodami społecznymi wymagającymi pracy z ludźmi, później także z innymi zawodami, np. menedżerami, przedstawicielami handlowymi, informatykami czy żołnierzami. Dlatego powstała alternatywna koncepcja wypalenia⁴⁶. Przewidywano wyczerpanie emocjonalne na wyczerpanie ogólne (*exhaustion*), oznaczające nie tylko spadek energii, ale także utratę sił fizycznych. Depersonalizację zamieniono na „cynizm” (*cynicism*), odnoszący się nie tylko do zdystansowanej postawy wobec ludzi, ale także wobec całego środowiska pracy. Obniżone poczucie osiągnięć osobistych zawężono do poczucia braku osiągnięć zawodowych (*lack of professional efficacy*). W tym ujęciu wypalenie zawodowe i zaangażowanie stanowi kontinuum, gdzie zaangażowanie

⁴⁴ R. Derbis, Ł. Baka, *Znaczenie wsparcia społecznego...*

⁴⁵ C. Maslach, M.P. Leiter, *The Truth About Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco 1997.

⁴⁶ C. Maslach, W.B. Schaufelli, M.P. Leiter, *Job Burnout*, „Annual Review Psychology” 2001, 52, s. 397-422.

żowanie to przeżywane pozytywnie przeciwieństwo negatywnie doświadczanego wypalenia zawodowego. Jednakże obok trójskładnikowych modeli wypalenia pojawiają się konkurencyjnie modele dwuczynnikowe. Należy do nich model JD-R (Job Demands – Resources, *Praca Wymagania – Zasoby*) opisany w pracy Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli⁴⁷, gdzie wypalenie składa się z wyczerpania i braku zaangażowania. Ten ostatni składnik zastępuje pojęcia „depersonalizacja” lub „cynizm”. Ogólnie biorąc, wypalenie zawodowe w tym modelu to długofalowy efekt stresu zawodowego spowodowanego nadmiernymi wymaganiami pracy, który może być regulowany za pomocą posiadanych przez pracownika zasobów, np. wsparcia społecznego lub poczucia własnej skuteczności. Wspominałem o nim wyżej, gdyż jest przedmiotem weryfikacji w części naszych badań. Według tego modelu każdy zawód posiada specyficzne czynniki ryzyka, które pod nieobecność wystarczających zasobów mogą prowadzić do wypalenia zawodowego. Powstaje ono jako wynik wysokich wymagań pracy i niewystarczających zasobów. Wypalenie jako obniżona skuteczność zawodowa nie jest tutaj przeciwieństwem zaangażowania, lecz są to raczej dwa konstrukty komplementarne. Zaangażowanie pojmowane jest wielowymiarowo jako pozytywny i utrzymujący się dłużej afektywno-motywacyjny stan umysłu odnoszący się do pracy. Charakteryzuje go wigor, oddanie się pracy i pochłonięcie przez pracę. Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker⁴⁸ uważają, że zaangażowanie w pracę wykracza poza brak wypalenia. Pracownik przywiązany afektywnie, czyli związany z firmą emocjonalnie, słabo doświadcza skutków obciążenia pracą, rzadko bierze zwolnienia lekarskie, jest wierny także w czasach trudnych dla firmy. Zaangażowanie (przywiązanie) jest związane pozytywnie z zadowoleniem z pracy. A to z kolei jest składową poczucia jakości życia.

Wyniki różnych badań pokazują, że zaangażowanie w pracę łączy się dodatnio z wieloma korzystnymi zjawiskami w pracy człowieka, np. z poziomem osiągnięć i efektywnością pracy⁴⁹, motywacją do rozwoju⁵⁰ czy satysfakcją klientów⁵¹. W naszych badaniach także uzyskaliśmy pewne dane wskazujące na pozytywne związki obciążenia pracą i zaangażowania oraz zaangażowania i poczucia jakości

⁴⁷ E. Demerouti, A.B. Bakker, F. Nachreiner, W.B. Schaufeli, *The job demands – resources model...*

⁴⁸ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, s. 71-92.

⁴⁹ A.B. Bakker, E. Demerouti, *Towards a model of work engagement*, „Career Development International” 2008, 13, s. 209-223.

⁵⁰ S. Sonnentag, *Recovery, work engagement and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work*, „Journal of Applied Psychology” 2003, 88, s. 518-528.

⁵¹ M. Salanova, S. Agut, J.M. Peiro, *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate*, „Journal of Applied Psychology” 2005, 90, s. 1217-1227.

życia⁵². W innych naszych badaniach na leaderach⁵³ spośród stresorów pracy branżowych zazwyczaj przez nas pod uwagę (konflikt interpersonalny, ograniczenia organizacyjne, obciążenia pracą) ujemny związek korelacyjny z ogólnym wskaźnikiem zaangażowania (UWES) wykazał konflikt interpersonalny ($-.26; p < .05$), statystycznie istotny w odniesieniu do wymiarów zaangażowania: oddanie pracy ($-.46, p < .01$) i wigor ($-.26; p < .05$). Dodatkowo ten wskaźnik zaangażowania koreluje z wymiarem obciążenie pracą ($.24; p < .05$). Stresor obciążenie pracą różnicuje leaderów na wymiarze zaangażowania. Jest to zależność krzywoliniowa, tzn. najpierw wzrostowi obciążenia odpowiada statystycznie istotny wzrost poziomu zaangażowania, następnie pojawia się tendencja spadkowa. Najsilniej zaangażowani są leaderzy średnio obciążeni pracą. Wyniki analizy regresji dla zaangażowania jako zmiennej wyjaśnianej pokazały, że obciążenie pracą zwiększa zaangażowanie w pracę ($\beta = .29; p < .05$), podobnie jak wsparcie społeczne ($\beta = .27; p < .05$), a wypalenie zawodowe je obniża ($\beta = -.37; p < .01$). Zmienne z tego równania wyjaśniają 35% wariacji zaangażowania w pracę. Z tychże badań wynika, że wsparcie społeczne jako moderator związku konflikt interpersonalny – zaangażowanie pomaga w zaangażowaniu w pracę mimo działania w warunkach konfliktu interpersonalnego ($\beta = .26; p < .05$). Nie ma ono znaczenia jako bufor w relacji konflikt interpersonalny – wypalenie.

W świetle modelu JD-R i prezentowanych wyżej argumentów powstało pytanie, czy konflikt praca–rodzina i rodzina–praca łączy się z poczuciem jakości życia pracujących kobiet. Przypuszczaliśmy, że zaangażowanie w pracę jest dodatnio związane z poczuciem jakości życia pracujących matek. W badaniach wspomnianych wyżej z racji analizy roli wsparcia u matek pracujących na stanowiskach administracyjno-biurowych uzyskaliśmy statystycznie istotne korelacje dodatnie pomiędzy zaangażowaniem (*Kwestionariusz UWES*) a poczuciem jakości życia (opisany wyżej *Kwestionariusz SHI-PL*). *Kwestionariusz UWES (Utrecht Work Engagement Scale)* autorstwa Schaufeli i wsp.⁵⁴ składa się z 17 twierdzeń odpowiadających trzem wspomnianym wyżej wskaźnikom zaangażowania. Są to: Wigor (VI – *vigor*), Oddanie się pracy (DE – *dedication*) i Pochłonięcie przez pracę (AB – *absorption*). Jedynie pochłonięcie przez pracę (AB) oraz pozytywne emocje (SPE) nie wykazywały statystycznie istotnego poziomu korelacji. Dwie pozostałe skale: Oddanie pracy (DE) i Wigor (VI) korelowały ze skalą „Optymalnego Doświadczenia” (SOD), „Poczucia Sensu” (SPS) i „Pełnego Życia” (SPŻ) dodatnio przynajmniej na poziomie istotności $p < .01$.

⁵² R. Derbis, Ł. Baka, *Znaczenie wsparcia społecznego...*

⁵³ Ł. Baka, R. Derbis, *Stres zaangażowania leaderów*

⁵⁴ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, *The measurement of engagement and burnout...*

W tychże badaniach sprawdzaliśmy także hipotezę, że zaangażowanie w pracę mediuje związek pomiędzy konfliktem praca–rodzina, rodzina–praca a poczuciem jakości życia. Chcieliśmy tym samym wyjaśnić naturę związku między KP–R, KR–P a PJŻ. Statystycznie istotne różnice pomiędzy ścieżkami c (efekt całkowity, czyli korelacja predyktora – konflikty i zmiennej objaśnianej – PJŻ) i c' (korelacja predyktora i zmiennej objaśnianej przy kontroli zmiennej trzeciej, mediującej – zaangażowanie) analizowanymi kolejno dla poszczególnych skal będą świadczyły o mediacyjnym wpływie zaangażowania w pracę na związek pomiędzy konfliktem praca–rodzina, rodzina–praca a poczuciem jakości życia. Wartości β dla ścieżki c' powinny być mniejsze niż wartości β dla ścieżki c ⁵⁵. Efekt mediacji sprawdzano także testem Sobela. Analizy te pokazały, że zazwyczaj zaangażowanie mediuje, ale niezbyt silnie ($p < .05$), związek pomiędzy KR–P a PJŻ. Przykładowo, ścieżka c dla mediatora pochłonięcie pracą dla relacji KR–P i pozytywne emocje uzyskuje wartość $\beta = -0,122$, $p < .05$, a dla ścieżka c' wartość $\beta = -0,115$, $p < .05$. Nie przytaczam innych wartości, gdyż są porównywalne i aczkolwiek świadczą o tym, że zaangażowanie, operacjonalizowane za pomocą skali UWES, odpowiada za pośredniczenie w relacji poczucie jakości życia i konflikty na linii dom–praca, ale w słabym stopniu.

Zakończenie

Związek stresu pracy czy konfliktu ról domowych i zawodowych z poczuciem jakości życia jest moderowany lub zapośredniczony przez szereg zmiennych. Jednakże zmienne objaśniające (predyktory) zmienną zależną – PJŻ mogą mieć z nią związek także bezpośredni. I tak na przykład, stres może indukować wypalenie zawodowe, ale wsparcie społeczne będzie moderować ten związek. Generalnie, jak pokazaliśmy⁵⁶, obciążenie pracą i inne stresory zawodowe pozostają w negatywnym związku z PJŻ, co wydaje się dosyć naturalne. Duży wzrost obciążenia pracą sprzyja wypaleniu. Zaangażowanie jako moderator chroni przed wypaleniem, ale wypalenie je utrudnia. Zgodnie z modelem JD-R byłyby to raczej konstrukty komplementarne. Z drugiej strony obciążenie pracą do pewnego momentu wzmaga zaangażowanie, a to sprzyja jakości życia⁵⁷. Wyżej bardziej szczegółowo przedstawiałem, jakiego rodzaju wsparcie i dla jakiego rodzaju stresora w danych zawodach jest skuteczne bardziej, mniej lub wcale. Nie trzeba i nie

⁵⁵ R.M. Baron, D.A. Kenny, *The moderator – mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic and statistical considerations*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, 51, s. 1173-1182.

⁵⁶ Ł. Baka, R. Derbis, *Stres zaangażowania liderów*.

⁵⁷ M.E. Seligman, *Psychologia pozytywna*.

można jednoznacznie rozstrzygać, czy wsparcie społeczne jest dodatnio, czy ujemnie związane z PJŻ. Należy raczej ustalać precyzyjnie warunki skuteczności wsparcia obiektywnego w stosunku do wsparcia spostrzeganego, pamiętając, że może być szkodliwe jak zbyt długie jeżdżenie na trzykołowym rowerku, gdy celem jest jazda na dwóch kółkach. Jak pokazaliśmy⁵⁸, zaangażowanie, wsparcie i wypalenie mogą też być predyktorami doświadczenia stresu. Jest to czasem kwestia modelu teoretycznego przyjętego w badaniach do weryfikacji lub ogólnego paradygmatu badawczego. Trudno bowiem wykazać pośredniczącą lub modyfikującą rolę zmiennej bez stosowania analiz moderacji, supresji i mediacji czy też ich kombinacji (np. moderacja mediacji). Wsparcie społeczne doświadczane jest przez podmiot zawsze jako jakiegoś rodzaju afekt. Może mieć on znak dodatni lub ujemny. Czasem pragniemy pomocy, która nas cieszy, ale nie zawsze chcemy, aby nam pomagano, gdyż pomoc może oznaczać spostrzeganie nas jako słabych i nieporadnych, czego zazwyczaj nie lubimy.

Pozytywne emocje oznaczają, że życie idzie dobrze, osobiste cele są osiągnięte, a zasoby są adekwatne. W tych okolicznościach, jak pisze Fredrickson⁵⁹ o swoim modelu „poszerzania umysłu i budowy zasobów”, ludzie mają idealne warunki, by rozwijać się i tworzyć. Innymi słowy, ponieważ wszystko idzie dobrze, jednostki mogą rozszerzać zasoby i przyjaźnie, mogą wykorzystać sposobność do stworzenia nowego repertuaru umiejętności do przyszłego użytku albo mogą odpocząć i zrelaksować się, by odbudować swoją energię po dużym wysiłku. Oprócz afektów wzbudzanych sytuacyjnie ludzie charakteryzują się dominacją afektu pozytywnego lub negatywnego, a także częściej i dłużej ulegają jednemu nastrojowi niż innemu. Takie cechy są składnikami względnie trwałego i swoistego systemu osobowości, który decyduje o różnicach w spostrzeganiu tak stresorów, jak i wsparcia. Procesy afektywne, jak podkreślałem wyżej, są treścią życia psychicznego, gdy doświadczamy danych emocji i nastrojów, jak i jego skutkiem, gdy poddajemy refleksji siebie samego i nasz świat. Poziom nastroju pozytywnego różnicuje PJŻ. Bynajmniej nie jest tak, że wyższemu poziomowi takiego nastroju odpowiada lepsze PJŻ. W naszych badaniach PJŻ kobiet o niskim i wysokim poziomie nastroju pozytywnego okazało się zbliżone, ale niższe od PJŻ kobiet o średnim poziomie nastroju. Nie wchodząc tutaj w szczegóły związku procesów afektywnych i poznawczych⁶⁰, warto zauważyć, że podniesiony nastrój,

⁵⁸ Ł. Baka, R. Derbis, *Stres zaangażowania liderów*

⁵⁹ B.L. Fredrickson, *The role of positive emotions in positive psychology...*

⁶⁰ G.H. Bower, *Mood and memory*, „American Psychologist” 1981, 36, s. 129-148, Print-B, Poznań-Częstochowa 1981; G.H. Bower, *Niektóre relacje między emocjami a pamięcią*, [w:] *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman i R.J. Davidson, GWP, Gdańsk 1999, s. 255-258; H. Bless, *The relation between mood and the use of general knowledge structures*, [w:] *Mood and social cognition: Contrasting theories*, red. L.L. Martin, G.L. Clore, NJ: Lawrence Erlbaum, Mahwah 2001, s. 9-29.

nawet pozytywny, może niekiedy pogarszać procesy umysłowe, a smutek może je polepszać, co ma określone przełożenia na poczucie jakości życia, chociażby z racji skutków podejmowanych wtedy decyzji.

Bibliografia

- Baron R.M., Kenny D.A., *The moderator – mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic and statistical considerations*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, 51, s. 1173-1182.
- Baka Ł., *Wymagania i zasoby w pracy a wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracy nauczycieli*, Wyd. AJD w Częstochowie, Częstochowa 2013.
- Baka Ł., Derbis R., *Stres zaangażowania liderów*, [w:] *Komunikacja a jakość w zarządzaniu*, t. 1, red. T. Wawak, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 131-141.
- Bakker A.B., Demerouti E., *Towards a model of work engagement*, „Career Development International” 2008, 13, s. 209-223.
- Bańka A., *Psychopatologia pracy*, Gemini, Poznań 1996.
- Bańka A., *Jakość życia w psychologicznym doświadczaniu codzienności*, [w:] *Pomiar i poczucie jakości życia u aktywnych zawodowo i bezrobotnych*, red. A. Bańka, R. Derbis, Print-B, Poznań-Częstochowa 1995.
- Bless H., *The relation between mood and the use of general knowledge structures*, [w:] *Mood and social cognition: Contrasting theories*, red. L.L. Martin, G.L. Clore, NJ: Lawrence Erlbaum, Mahwah 2001, s. 9-29.
- Bower G.H., *Mood and memory*, „American Psychologist” 1981, 36, Print-B, Poznań-Częstochowa 1981, s. 129-148.
- Bower G.H., *Niektóre relacje między emocjami a pamięcią*, [w:] *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman i R.J. Davidson, GWP, Gdańsk 1999, s. 255-258.
- Burke R.J., Greenglass E.R., *Work stress, role conflict, social support, and psychological burnout among teachers*, „Psychological Reports” 1993, 73, s. 371-380.
- Cieślak R., *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, PWN, Warszawa 2004.
- Cieślak R., Elias A., *Wsparcie społeczne a osobowość*, [w:] *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, PWN, Warszawa 2004.
- Czapiński J., *Psychologiczne koncepcje szczęścia*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i cnotach człowieka*, red. J. Czapiński, PWN, Warszawa 2005.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., *The job demands – resources model of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 2001, 86, 3, s. 499-512.
- Demerouti E., Bakker A.B., Vardakou I., Kantas A., *The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis*, „European Journal of Psychological Assessment” 2003, 19, 1, s. 12-23.
- Derbis R., *Doświadczanie codzienności. Poczucie jakości życia, swoboda działania, odpowiedzialność, wartości osób bezrobotnych*, Wyd. WSP, Częstochowa 2000.

- Derbis R., *Poczucie jakości życia a zjawiska afektywne*, [w:] *Spoleczne konteksty jakości życia*, red. S. Kowalik, Wyd. Uczelniane WSG w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2007, s. 13-52.
- Derbis R., *Zasoby w relacji stresory – jakość życia strażaków*, „Forum Psychologiczne” 2012, 1, s. 119-138.
- Derbis R., *Konflikt praca–rodzina a poczucie jakości życia matek pracujących zawodowo*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Zarządzanie stresem*, red. H. Skłodowski, cz. 1, 2013, 5, s. 79-96.
- Derbis R., Baka Ł., *Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów i wypalenia zawodowego*, „Czasopismo Psychologiczne” 2011, 2, s. 277-287.
- Duxbury L.E., Higgins Ch.A., *Gender Differences in Work–Family Conflict*, „Journal of Applied Psychology” 1991, 76(1), s. 60-74.
- Fredrickson B.L., *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*, „American Psychologist” 2001, 56, s. 218-226.
- Halbesleben J.R., *Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model*, „Journal of Applied Psychology” 2006, 91(5), s. 1134-1145.
- Hobfoll S.E., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, GWP, Gdańsk 2006.
- Janicka I., *Konflikt w relacji rodzina–praca a jakość życia jednostki*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska i B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 419-430.
- Jaworska A., Matczak A., *Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej – Podręcznik*. Wyd. Pracownia testów psychologicznych PTP, Warszawa 2005.
- Jimmieson N.L., McKimmie B.M., Hannam R.L., Gallagher J., *An Investigation of the Stress-Buffering Effects of Social Support in the Occupational Stress Process as a Function of Team Identification*, „Group Dynamics: Theory, Research, and Practice” 2010, 14(4), s. 350-367.
- Kauffman G., Beehr T., *Interactions Between Job stressors and Social Support: some Counterintuitive Results*, „Journal of Applied Psychology” 1986, 71(3), s. 522-526.
- Kinnunen U., Mauno S., *Antecedents and outcomes of work–family conflict among employed women and men in Finland*, „Human Relations” 1998, 51, s. 157-177.
- Kaczmarek Ł., Stanko-Kaczmarek M., Dombrowski S., *Adaptation and Validation of the Steen Happiness Index into Polish*, „Polish Psychological Bulletin” 2010, 40, s. 98-104.
- Kowalik S., *Pomiar jakości życia – kontrowersje psychologiczne*, [w:] *Pomiar i poczucie jakości życia u aktywnych zawodowo i bezrobotnych*, red. A. Bańka, R. Derbis, Print-B, Poznań-Częstochowa 1995.
- Kowalik S., *Jakość życia psychicznego*, [w:] *Jakość rozwoju a jakość życia*, red. R. Derbis, Wyd. WSP, Częstochowa 2000.
- Maslach C., Leiter M.P., *The Truth About Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco 1997.
- Maslach C., Schaufelli W.B., Leiter M.P., *Job Burnout*, „Annual Review Psychology” 2001, 52, s. 397-422.

- Netemeyer R., Boles J., McMurrian R., *Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales*, „Journal of Applied Psychology” 1996, 81(4), s. 400-410.
- Salanova M., Agut S., Peiro J.M., *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate*, „Journal of Applied Psychology” 2005, 90, s. 1217-1227.
- Seligman M.E., *Psychologia pozytywna*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. Czapiński, PWN, Warszawa 2005.
- Seligman M.E., Steen T.A., Park N., Peterson C., *Positive psychology progress: Empirical validation of interventions*, „American Psychologist” 2005, 60, s. 410-421.
- Schaufelli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, s. 71-92.
- Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, dodaje, źródła wsparcia. Wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, PWN, Warszawa 2004.
- Sonnentag S., *Recovery, work engagement and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work*, „Journal of Applied Psychology” 2003, 88, s. 518-528.
- Spector P.E., Jex S.M., *Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory*, „Journal of Occupational Health Psychology” 1998, 3, s. 356-367.
- Trawka K., Derbis R., *Samoocena, afekt i nastrój jako wyznaczniki poczucia jakości życia*, „Psychologia Jakości Życia” 2006, 1, s. 1-25.
- Strykowska M., *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet*, UAM, Poznań 1992.
- Vermeulen M., Mustard C., *Gender Differences in Job Strain, Social Support at Work, and Psychological Distress*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2000, 5, s. 428-440.
- Watson D., Clark L.A., Tellegen A., *Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1988, 54, s. 1063-1070.
- Wierda-Boer H., Gerris J., Vermulst A., *Managing Multiple Roles. Personality, Stress, and Work Family Interference in Dual – Earner Couples*, „Journal of Individual Differences” 2009, 30, s. 6-19.
- Wojciszke B., Baryła W., *Skale do pomiaru nastroju i szczęścia emocji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2005, 11, 1, s. 31-48.
- Zalewska A., *Konflikty praca–rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, red. L. Golińska, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Zimet G.D., Dahlem N.W., Zimet S.G., Farley G.K., *The Multidimensional Scale of Perceived Social Support*, „Journal of Personality Assessment” 1988, 52, s. 30-41.

Selected correlates of the relationship between the family–work, family work conflict and the sense of quality of life

Summary

The sense of quality of life depends to a large extent on job and family satisfaction. However, engagement in performing the tasks in each of those two areas of life usually leads to a role conflict. It is known as the work–family, family–work conflict and its experiencing depends on many factors. This paper attempts to describe how the relationship between the role conflict and the sense of quality of life, especially among women, depends on such factors as affect, support and engagement. These selected factors are analysed as predictors, moderators and mediators. The author also considers the relationship of those factors with stress and job burnout. The analysis is based on the results of international research as well as studies conducted by the author and his colleagues. The paper shows that the analysed variables affect the sense of quality of life in a variety of ways and the results obtained differ. This forms the grounds for further studies.

RENATA TOMASZEWSKA-LIPIEC
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Relacje praca zawodowa–życie osobiste Między harmonią a dezintegracją

Słowa kluczowe: praca, życie osobiste, rodzina, czas wolny, równowaga, koło życia
Key words: work, personal life, family, leisure time, balance, circle of life

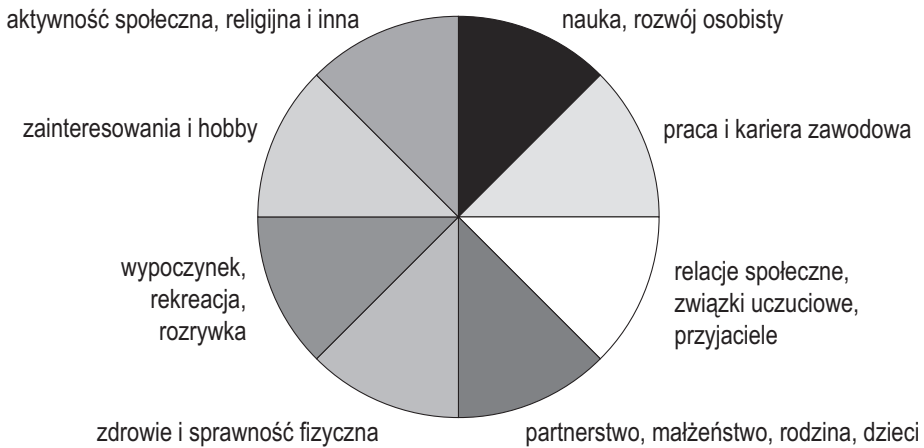
Kiedy odkładasz życie na później,
ono przemija
Seneka

Wprowadzenie

Czas życia człowieka ująć można w symbiozie wielu różnych sfer jego aktywności. Wśród nich szczególne, bo podstawowe znaczenie posiada obszar *pracy zawodowej* i obszar szeroko rozumianego *życia osobistego*.

Sfera pracy zawodowej identyfikowana jest z aktywnością zawodową, czasem pracy, karierą i finansami, natomiast życie osobiste utożsamiane jest przede wszystkim z rodziną, a także z relacjami społecznymi; nauką i dbaniem o swój rozwój osobisty, zainteresowania, zdrowie i sprawność fizyczną; wypoczynkiem i rozrywką oraz z innymi rodzajami aktywności pozazawodowej wypełniającymi jednostce czas wolny. Oba obszary są od siebie zależne i ściśle ze sobą powiązane. Praca zawodowa zaspokaja wiele potrzeb generowanych w życiu osobistym, z kolei życie osobiste wzbogaca i uzupełnia sferę pracy.

Aby ukazać wielowymiarowość naszej egzystencji, można posłużyć się tzw. *Kołem Życia* (Wheel of Live) – graficznym narzędziem coachingowym przedstawiającym ośmioczynnikowy model biografii jednostki, zobrazowanym na poniższym rysunku.



Rysunek 1. Ośmioczynnikowy model biografii jednostki

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek jest przykładem koła życia, które ma charakter indywidualny i – w zależności od osoby wypełniającej – sfery aktywności mogą się zmieniać.

W ostatnich latach zauważalny jest wzrost napięcia we wzajemnych, uporządkowanych dotąd, relacjach między pracą zawodową a sferą prywatną. Przeobrażenia świata pracy dokonujące się pod wpływem procesów globalizacyjnych, rozwoju nowych technologii i zmian demograficznych nie pozostają bez wpływu na świat poza pracą zawodową, powodując przemiany w strukturach rodzinnych, redukcję ilości czasu wolnego, zmiany w interakcjach społecznych. Coraz częściej widoczne jest „niedopasowanie” sfer konstytuujących biografię jednostki, spowodowane przede wszystkim ingerencją pracy w niezwiązane z nią obszary, choć – co należy podkreślić – to również życie osobiste może zakłócać sferę zawodową. Dezintegracja równowagi między pracą a sferą osobistą, której przyczyną jest poświęcanie na pracę zbyt dużej ilości czasu i energii, deharmonizuje optymalne funkcjonowanie człowieka we wszystkich wymiarach jego biografii, a także obniża zarówno obiektywną, jak i subiektywną jakość życia. Obiektywna jakość życia jest rozumiana jako stopień zaspokojenia odczuwanych przez człowieka potrzeb materialnych i niematerialnych, np. egzystencjalnych, związanych z bezpieczeństwem oraz dotyczących kontaktów społecznych. Pod pojęciem subiektywnej jakości życia rozumie się natomiast poczucie satysfakcji życiowej wynikające ze świadomości zaspokojenia tych potrzeb; samoocenę warunków życia i stopień samorealizacji jednostki ujmowany w kategoriach zadowolenia i szczęścia.

Zasygnalizowana problematyka stała się inspiracją do podjęcia rozważań na temat wzajemnych relacji *praca–życie osobiste*. Główną kategorią pojęciową, która wyznacza prezentowaną refleksję, uczyniono *pracę ludzką* analizowaną w powiązaniu z wartością *rodziny* i *czasu wolnego*.

Praca i rodzina w systemie aksjonormatywnym jednostek

Punktem wyjścia dla rozważań podjętych w pierwszej części niniejszego opracowania można uczynić słowa W. Jastrzębskiego, twórcy nauki o pracy: „Kto się skarży na pracę, ten życia nie pojął; ona jest dźwignią, którą się porusza wszystko. Spoczynek to śmierć, a praca to życie”¹. Cytat ten wydaje się oddawać istotę pracy ludzkiej, która stanowi dominujący czynnik cywilizacyjnego rozwoju i naturalne spoiwo tworzenia się społeczeństw. Tym samym jest ona nieodłączną właściwością, a jednocześnie podstawowym warunkiem wszelkiej egzystencji ludzkiej. Praca wypełnia zasadniczą część życia dorosłego człowieka, poprzedzona uprzednim przygotowaniem mającym miejsce w okresie młodości.

W literaturze poświęconej interpretacji relacji: *człowiek–praca* przypisuje się jej trzy podstawowe funkcje:

- 1) „Jest ona skierowana na zmianę świata przyrodniczego i podporządkowanie go człowiekowi.
- 2) Jest działalnością, w której człowiek może się twórczo realizować, manifestować i rozwijać własną osobowość.
- 3) Jako jedna z głównych form udziału człowieka w życiu społecznym jest działalnością społeczną i kulturotwórczą, która określa stosunek jednostki do społeczeństwa i jego członków oraz kultury”².

Równie istotne są ukryte funkcje pracy, takie jak:

- 1) Organizowanie czasu: praca poprzez narzucenie godzin i pory jej wykonywania wprowadza pewną organizację czasu do codziennego życia jednostki.
- 2) Umożliwienie kontaktów z innymi ludźmi.
- 3) Budowanie tożsamości jednostki poprzez określenie siebie.
- 4) Sprzyjanie rozwojowi zawodowemu będącemu częścią rozwoju całościowego.
- 5) Urozmaicanie codziennego życia.
- 6) Określanie statusu społecznego.
- 7) Wpływanie na stan zdrowia fizycznego i psychicznego³.

Sprowadzanie ludzkiej pracy wyłącznie do wymiaru ekonomicznego, a tak czyni się najczęściej, gdyż praca jest jednym z czynników produkcji i poprzez nią człowiek generuje wartość ekonomiczną w postaci towarów i usług, wydaje się

¹ Cyt. za: T.W. Nowacki, *Praca ludzka. Analiza pojęcia*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2008, s. 3.

² Z. Wiatrowski, *Wizjonerzy i realiści w kwestii teraźniejszości i przyszłości pracy człowieka*, [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Wyd. UKW w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2008, s. 21.

³ L. Krzyżanowska, M. Stec, *Rynek pracy – główne pojęcia i teorie*, [w:] *Współczesne społeczeństwo polskie*, red. A. Giza, M. Sikorska, PWN, Warszawa 2012, s. 534.

niewłaściwe. Człowiek poprzez pracę tworzy nie tylko dobra materialne, ale i wartości duchowe. Ponadto sama praca rozpatrywana może być jako wartość⁴, gdyż jest ściśle związana z jednostką, która nadaje jej określone znaczenie.

Rozpatrywanie pracy w jej wymiarze aksjologicznym należy rozpocząć od wyjaśnienia, iż „wartość” to podstawowa kategoria filozofii wartości, oznaczająca wszystko, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń. „Wartość” definiowana jest jako dowolny przedmiot materialny lub idealny, idea lub instytucja, obiekt wyimaginowany lub realny, w stosunku do którego podmioty przyjmują postawę szacunku, przypisują ważną rolę w swoim życiu i dążenia do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus⁵. W perspektywie pedagogicznej wartości uznawane są za wyraz współpracy wielu pokoleń; wymiany doświadczeń między osobnikami; za skróconą formę sądu, nie o tym, co pożądane, lecz o tym, co godne pożądania⁶.

Człowiek, by istnieć i rozwijać się, potrzebuje wielu różnych wartości. W ciągu życia niejednokrotnie zmienia się ich liczba oraz znaczenie i ranga. Ludzie niemal nieustannie dokonują hierarchizacji wartości według ich ważności, wyróżniając to, co dla nich najważniejsze⁷. Pod pojęciem wartości może ukrywać się zarówno ideał, jak i potrzeba, przeżycie czy po prostu cel. Aby zmierzyć porządek w świecie wartości, można posłużyć się kategoriami wysokości, czyli pozytywnej odpowiedzi emocjonalnej na ich urzeczywistnienie oraz mocy, która przejawia się w negatywnej reakcji uczuciowej na wykroczenia przeciw wartościom. Za mocne uznaje się te wartości, które mają znaczenie dla życia, zdrowia i bezpieczeństwa człowieka. Wartości wysokie określa się mianem „cnót zdołających”⁸. Praca ludzka stanowi niewątpliwie „wartość mocną”; jest także źródłem wielu „cnót zdołających”.

Trafnie, jak się wydaje, ujął aksjologiczną istotę pracy W. Furmanek, pisząc: „To człowiek, który jest wartością szczególną, podejmując dobrowolnie pracę, chce dzielić się swoim dobrem z innymi. Dzięki temu buduje więzi społeczne. Nie rezygnuje przy tym z potencjalności, a tym samym potwierdza swoją tożsamość i godność. Stąd praca staje się swoistym źródłem syndromu wartości ważnych dla człowieka i społeczności, w jakiej żyje”⁹.

⁴ Pracę rozpatrywaną jako wartość oraz kategoria etyczna odnaleźć można szczególnie w wielu publikacjach W. Furmanka.

⁵ J. Szczepeński, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 97.

⁶ Z. Mysłakowski, *O kulturze współczesności*, Warszawa 1967, za: T.W. Nowacki, *Praca ludzka...*, s. 40.

⁷ U. Ostrowska, *Aksjologiczne podstawy wychowania*, [w:] *Pedagogika. Podstawy nauk o wychowaniu*, t. 1, red. B. Śliwerski, GWP, Gdańsk 2006, s. 397.

⁸ N. Hartmann, *Aktualny stan zagadnienia wartości*, [w:] *Z fenomenologii wartości*, red. W. Gallewicz, PAT, Kraków 1988, s. 110, za: U. Ostrowska, *Aksjologiczne podstawy wychowania*, [w:] *Pedagogika. Podstawy...*, s. 397.

⁹ W. Furmanek, *Zarys humanistycznej teorii pracy (nowe horyzonty pedagogiki pracy)*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2006, s. 70.

Świat człowieka jest światem wartości, które poznajemy m.in. poprzez doświadczenia aksjologiczne przeżywane w procesach pracy. Świat człowieka rozwija się wraz z nim i w nim samym, a także w podejmowanej przez niego działalności. Jak podkreśla wspomniany W. Furmanek, poprzez pracę człowiek nie tylko wytwarza dobra materialne i dokonuje zmian w swoim środowisku (wartości materialne i ekologiczne), ale tworzy wspólnotę pracujących ludzi (wartości społeczne), dzieli się swoimi możliwościami z innymi (wartości moralne), rozwija siebie (wartości psychiczne i duchowe). Głównymi kategoriami aksjologicznymi stanowiącymi swoiste osie przestrzeni aksjologicznej generowanej przez pracującego człowieka są: dobro, godność pracy, wolność pracy i odpowiedzialność¹⁰.

Sensu pracy należy zatem upatrywać w wartościach ludzkiego życia i doszukiwać się w wielu kontekstach. Nasuwa się w związku z tym pytanie: jak kształtują się systemy wartości ludzi i jakie miejsce zajmuje w nich praca?

Analiza literatury przedmiotu oraz wyników badań empirycznych poświęconych pracy pozwala wyróżnić tradycyjnie trzy nastawienia:

- 1) Nastawienie zaangażowane, autoteliczne, gdy praca traktowana jest jako cel sam w sobie, wartość uniwersalna.
- 2) Nastawienie punitywne, gdy codzienna, rutynowa praca, wynikająca z konieczności, jest traktowana jako przymus i ustępuje działalności kreatywnej, wynikającej z wolnego wyboru.
- 3) Nastawienie instrumentalne, kalkulacyjne, gdy pracę ceni się dla korzyści, jakie przynosi¹¹.

Pracy rozumianej jako wartość autoteliczna przypisuje się takie cechy, jak trwałość, powszechność i ponadczasowość. Jak pisze S. Kowalczyk: „Praca nie jest wartością najwyższą, lecz we współczesnym świecie jest wartością uniwersalną i jedną z wiodących. Świadoma rezygnacja z niej uniemożliwia prawidłowy rozwój człowieka, czyniąc go moralnym kaleką i społecznym pasożytem. Bez pracy wyższe wartości moralne – sprawiedliwość, miłość, pokój – stają się fikcją i werbalizmem. Praca nie tworzy bezpośrednio takich wartości, lecz mimo to jest ich nieodzowną eksterioryzacją i potwierdzeniem”¹². Dopełnienie aksjologicznego wymiaru pracy stanowią założenia prezentowane przez społeczną naukę Kościoła. Jak wskazuje Jan Paweł II¹³, tylko praca ludzka ma swoją wartość etyczną, która

¹⁰ W. Furmanek, *Praca jako wartość w pedagogice pracy*, [w:] *Wartości w pedagogice pracy*, red. B. Baraniak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa-Radom 2008, s. 46.

¹¹ J. Gardawski, *Świat pracy a fordym i postfordym*, [w:] *Polacy pracujący a kryzys fordymu*, red. J. Gardawski, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 35.

¹² S. Kowalczyk, *Zarys filozofii człowieka*, Wyd. i Drukarnia Diecezji Sandomierskiej, Sandomierz 2002, s. 143.

¹³ *Jan Paweł II, Laborem exercens. Tekst i komentarze*, red. J. Gałkowski, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1986, s. 16.

wprost i bezpośrednio pozostaje związana z faktem, iż ten, kto ją spełnia, jest osobą, jest świadomym i wolnym, czyli stanowiącym siebie podmiotem. W procesie pracy rozwija się bowiem świadomość i samoświadomość człowieka oraz jego kontrola nad światem zewnętrznym.

Z drugiej jednak strony ta sama praca bywa przedstawiana jako jedno z podstawowych źródeł alienacji i deprecjacji człowieka; źródeł cierpienia i ubytku sił życiowych spowodowanych wysiłkiem i powtarzalnością.

Jak pisze Jan Paweł II, dzieje się tak przede wszystkim, gdy: „niebezpieczeństwo traktowania pracy ludzkiej jako *sui generis* »towaru« czy anonimowej »siły« potrzebnej dla produkcji (mówi się wręcz o »sile roboczej«), istnieje stale, istnieje zwłaszcza wówczas, gdy całe widzenie problematyki ekonomicznej nacechowane jest przesłankami ekonomizmu materialistycznego”¹⁴.

Wartość pracy obniża się zatem, gdy sprowadzana jest ona do środka zarobkowania, a konieczność jej wykonywania traktuje się jako coś negatywnego i odczuwanego przez jednostkę jako nieprzyjemne. Wydaje się, iż to właśnie taki sposób jej postrzegania dominuje we współczesnym społeczeństwie. To pragmatyczne, instrumentalne czy też kalkulacyjne ujęcie pracy ludzkiej potwierdzają różne klasyfikacje kategorii aksjologicznych, w których jest ona rozumiana jako: wartość konkretna, wartość życia codziennego pozostająca w bliskim związku z grupą wartości prestiżowych, takich jak: kariera, sława, władza, majątek, pieniądze. Godziwe wynagrodzenie, prestiż społeczny, zadowolenie i sukces z niej wynikający to niewątpliwie cenione i pożądane przez ludzi efekty pracy motywujące jednocześnie do podejmowania coraz większej aktywności zawodowej, kosztem jednak sfery osobistej jednostki.

Poszukując odpowiedzi na wcześniej postawione pytanie o miejsce pracy w systemie wartości współczesnego człowieka, można odwołać się do danych z międzynarodowych porównawczych badań europejskich „European Values Study” (EVS¹⁵). W 2008 roku w hierarchii wartości uznawanych za najważniejsze na pierwszym miejscu w Polsce, jak i w skali całej Europy, znajdowała się rodzina – odpowiednio 87% i 84% wskazań. Zwrócić również należy uwagę, iż rodzina od początku prowadzenia badań EVS znajdowała się zawsze najwyżej w hierarchii wartości. Praca zajmowała drugie miejsce wśród wartości szczególnie wysoko cenionych, osiągając w Polsce wskaźnik zbliżony do średniej europejskiej – 56% w stosunku do 57%. Warto podkreślić, iż przed dekadą, w okresie wysokiego bezrobocia, odsetek Polaków uznających pracę za bardzo ważną (79% w 1999 r.) był najwyższy w Europie. Istotne wydaje się też wskazanie, iż w przytoczonych

¹⁴ Ibidem, s. 17.

¹⁵ Pierwsze badania przeprowadzono w 1981 r. w 10 krajach, a następnie powtarzano co dekadę: w 1990 r. objęto nimi 26 krajów europejskich, w 1999 r. 32 kraje, w 2008 r. 46 krajów. Rozszerzono je ponadto o badania w skali światowej: „Word Values Surveys” (WVS).

badaniach, w Polsce od 2008 r. na trzecim miejscu w hierarchii wartości znajdują się relacje z przyjaciółmi i znajomymi (wcześniej była to religia), a na miejscu czwartym wartość czasu wolnego – odpowiednio 38% i 37% odpowiedzi. Mimo dużego znaczenia przypisywanego pracy Polacy są jednak mniej zadowoleni niż mieszkańcy Europy, gdyż odczuwają mniejszy stopień swobody podejmowania decyzji w środowisku zawodowym. Praca uznawana w naszym kraju za wartość samą w sobie, w życiu codziennym postrzegana jest przede wszystkim przez pryzmat dobrych zarobków i stabilności¹⁶.

Zgodnie z rezultatami wcześniejszych badań „Polacy pracujący 2007”¹⁷ odpowiedzi na pięć pytań o charakterze aksjologicznym dotyczących pracy przedstawiały się następująco:

- 1) „Do tego aby człowiek mógł w pełni rozwinąć swoje talenty, potrzebna jest wyciężona praca” (88,7% wskazań).
- 2) „Każdemu człowiekowi, niezależnie od tego, ile pracuje, należy zapewnić podstawowe warunki życia” (86,2%).
- 3) „Ludzie, którzy nie pracują, demoralizują się” (81,6%).
- 4) „Praca jest obowiązkiem wobec społeczeństwa” (72,8%).
- 5) „Pracę powinno się zawsze stawiać na pierwszym miejscu, nawet jeśli oznacza to konieczność poświęcenia dla niej ważnych spraw osobistych” (38,4%).

W przytoczonym badaniu, z jednej strony, większość Polaków zadeklarowała, że praca jest bardzo ważna, choć nie najważniejsza w życiu człowieka. Z drugiej zaś strony, znacznie mniejsza część badanych była gotowa stawiać pracę ponad życie osobiste i poświęcać dla niej ważne sprawy prywatne, w tym rodzinne.

Podejmując wątek poświęcony wartości rodziny, należy szczególnie podkreślić, iż stanowi ona to środowisko społeczne, w którym najlepiej zaspokajane są potrzeby jednostki. Dlatego zwrócić należy uwagę, iż do cech ważnych w środowisku zawodowym wskazywanych przez Polaków dołączyła pod koniec dekady właśnie „praca przyjazna dla rodziny”. Nawiązując do badań „European Values Study”, wskazać można, iż o ile cecha ta nie występowała w 1990 i 1999 roku, to w 2008 roku wskazało na nią już 56,2% badanych¹⁸.

Wypełnianie obu ról, zawodowej i rodzinnej, coraz częściej powoduje powstanie „konfliktu ról”, głównie w kontekście czasu, jaki można im poświęcać. Powszechnie przyjmuje się, że konflikt między rolami jest problemem kobiet,

¹⁶ A. Jasińska-Kania, *Co cenią Polacy? Wartości uznawane przez Polaków na tle Europy*, „Pano-rama Socjologia Academia” 2009, 3(19), s. 8-11.

¹⁷ Badania „Polacy pracujący 2007” są kontynuacją badań, których pierwszy etap był przeprowadzony na przełomie lat 2005 i 2006. Badania obejmowały 1021 pracujących dorosłych mieszkańców Polski w wieku 18-65 lat. Zob. J. Gardawski (red.), *Polacy pracujący...*, s. 226-228.

¹⁸ M. Marody, *Dynamika postaw wobec pracy*, [w:] *Wartości i zmiany. Przemiany postaw Polaków w jednoczącej się Europie*, red. A. Jasińska-Kania, Scholar, Warszawa 2012, s. 70.

a nie mężczyzn, ze względu na ich funkcję macierzyńską oraz fakt, iż nadal dominuje model rodziny, w którym kobieta wykonuje większość prac domowych, w tym związanych z opieką nad dziećmi. Warto jednak podkreślić, iż wyniki badań nie dostarczają jednoznacznego potwierdzenia tej tezy. Mając na uwadze konieczność opieki nad dziećmi, rodziny wybierają różne strategie działań:

- okresową dezaktywizację zawodową kobiet i skoncentrowanie się na opiece nad dzieckiem w pierwszym okresie jego rozwoju (sprzyja temu 3-letni urlop wychowawczy);
- łączenie pracy zawodowej z opieką nad dzieckiem;
- całkowitą rezygnację z pracy zawodowej¹⁹ na rzecz roli rodzinnej, która dotyczy części kobiet i jest uwarunkowana różnymi czynnikami²⁰.

Spośród trzech wskazanych strategii coraz częściej spotkać się można ze strategią godzenia obu ról, czyli łączenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi. „Łączenie” to przybiera różne formy: podjęcia pracy w różnym czasie przez matkę i ojca, ograniczenia wymiaru czasu pracy, podjęcia pracy w ramach elastycznych form zatrudnienia, angażowania innych członków rodziny, korzystania ze żłobków, przedszkoli i in.²¹

Kwestia godzenia obowiązków rodzinnych i zawodowych staje się w coraz większym stopniu sprawą ogromnej wagi dla wielu polskich rodzin i w znaczący sposób warunkuje ich dobrobyt. Z perspektywy gospodarczej możliwość łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi pozwala na zwiększenie aktywności zawodowej ludności poprzez włączenie do zasobów pracy osób biernych zawodowo oddanych obowiązkom rodzinnym (głównie kobiet). Jednocześnie sprzyja decyzjom prokreacyjnym i poprzez to zwiększeniu dzietności, co jest niezwykle ważnym celem z punktu widzenia obecnej polityki demograficznej. Odwołując się do badań Głównego Urzędu Statystycznego „Praca i obowiązki rodzinne” z 2005 i 2010 roku, warto przytoczyć trzy główne przyczyny trudności łączenia pracy i życia rodzinnego w Polsce:

- 1) instytucjonalne związane z ograniczonym dostępem i wysokimi kosztami usług opiekuńczych oraz funkcjonowaniem niskich świadczeń dla osób wychowujących dzieci;
- 2) kulturowe obejmujące społecznie akceptowany i stosowany podział obowiązków w rodzinie, zwłaszcza w zakresie sprawowania przez kobiety opieki nad dziećmi i osobami niesamodzielnymi, co nie pozostaje bez wpływu na przebieg ich losów zawodowych;

¹⁹ Według BAEL w IV kwartale 2011 r. obowiązki rodzinne były powodem rezygnacji z pracy dla 22,6% osób biernych zawodowo (5,5% mężczyzn i 36,1% kobiet).

²⁰ B. Balcerzak-Paradowska, *Rola rodziny w rozwoju kapitału ludzkiego. W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, red. A. Pocztowski, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007, s. 112 i nast.

²¹ Ibidem, s. 113.

3) związane z trudnościami występującymi w zakresie uzyskania zatrudnienia na rynku pracy, a także z modelem organizacji funkcjonującym w większości polskich przedsiębiorstw i instytucji, który uniemożliwia dostosowanie czasu pracy do obowiązków rodzinnych²².

Co istotne, rodzina nie jest jedyną sferą funkcjonowania jednostki, która może pozostawać w konflikcie z pracą. Relacje międzyludzkie, działalność społeczna, zainteresowania, wypoczynek, edukacja to również ważne wymiary biografii pozostające w ścisłym i zależnym związku z wykonywanymi obowiązkami zawodowymi.

Interesujące dane empiryczne na ten temat dostarcza m.in. raport „Młodzi 2011”. Wynika z niego, iż wśród oczekiwań formułowanych przez młode pokolenie w stosunku do pracy liczą się przede wszystkim: odpowiednie dochody (78% osób w wieku 18-29 lat), brak stresów i napięć (50%), stabilność zatrudnienia (44%) i możliwość osobistego rozwoju (40%). Co czwartej osobie zależy na pracy zgodnej z posiadanymi umiejętnościami, pozwalającej na dużą samodzielność i dogodną czasowo. Młodzież wysyła też sygnały, które ujawniają, że czas poświęcany pracy nie może przekreślać możliwości rozwijania własnych zainteresowań, odbierać prawa do odpoczynku czy przebywania z rodziną. Jak wynika z przytaczanego raportu, podstawowym dylematem młodych ludzi staje się dziś wybór między samodzielnością życiową, którą gwarantuje znalezienie pracy i dbałość o karierę zawodową, a założeniem rodziny uważanej za warunek życiowego szczęścia. To, zwłaszcza wystawione na pokusę niezależności i przypisane do obowiązków macierzyńsko-domowych, młode Polki żyją w konflikcie między rolą matki/opiekunki domowego ogniska oraz niezależnej i aktywnej zawodowo osoby. Dlatego w badaniach tych pojawia się jako naczelną i coraz częściej wyznawaną przez młodych ludzi zasada: „work–life balance”, tj. zasada dążenia do równowagi między pracą a życiem osobistym²³.

Idea Work–Life Balance narodziła się w Stanach Zjednoczonych w drugiej połowie lat 80. XX wieku i oznacza wprowadzanie odpowiedniej równowagi między tym, co jednostka może osiągnąć w pracy, a tym, co poza nią, bez ograniczania potrzeby samorealizacji zarówno w obszarze zawodowym, jak i wielowymiarowym obszarze życia osobistego.

Oporając się na wynikach *Diagnozy społecznej 2013*, można z kolei wnioskować, iż największą wartością wskazywaną obecnie w Polsce jest zdrowie (64,1% respondentów). W dalszej kolejności do najwyższej cenionych zalicza się: udane małżeństwo (50,3%), posiadanie dzieci (46,1%) i pracę (32,1%), która nie znalazła się w gronie trzech najważniejszych warunków udanego i szczęśliwego

²² GUS, *Praca a obowiązki rodzinne w 2005 r.*, Warszawa 2006; GUS, *Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.*, Warszawa 2012.

²³ K. Szafranec, *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 50 i nast., s. 218.

życia. Jak zwracają uwagę autorzy wspomnianego raportu, system wartości osobistych zależy od wielu czynników związanych z kulturą, środowiskiem społecznym, warunkami życia i kolejami losu jednostki. Przykładowo, udane małżeństwo cenią sobie przede wszystkim ci, którzy żyją w związku małżeńskim, są stosunkowo młodzi, zamożniejsi i lepiej wykształceni. Praca ma natomiast szczególną wartość dla pracowników najemnych i bezrobotnych, singli, osób gorzej wykształconych i dla mężczyzn²⁴.

Dane na ten temat prezentuje tabela.

Tabela 1. Warunki udanego i szczęśliwego życia w opinii Polaków na przestrzeni lat 1992-2013

Wartość	1992 N= 3402	1995 N= 3020	1997 N= 2094	2000 N= 6632	2003 N= 9397	2005 N= 8560	2013 N= 26 248	2007 N= 12 365	2009 N= 23 784	2011 N= 26 221
Zdrowie	59,6	59,6	60,2	62,9	63,7	64,9	65,1	67,8	64,1	65,3
Udane małżeństwo	56,3	55,9	58,8	58,0	53,7	55,6	55,8	56,6	53,4	50,3
Dzieci	52,3	51,0	50,3	43,4	43,3	45,1	45,9	48,8	47,6	46,1
Praca	26,6	29,6	28,9	30,8	35,5	34,7	30,2	31,9	30,7	32,1
Pieniądże	37,2	36,1	39,3	39,2	33,3	32,9	30,7	30,3	28,2	29,0
Opatrzność, Bóg	16,7	16,4	15,6	16,0	15,4	15,6	15,1	15,4	13,3	12,9
Przyjaciele	4,7	5,6	5,0	4,6	5,9	8,0	8,6	10,4	10,4	10,6
Uczciwość	12,3	10,0	9,0	8,8	9,0	10,2	9,7	11,1	9,9	9,4
Pogoda ducha	8,5	9,0	7,9	7,8	8,2	9,1	9,5	10,7	10,2	9,2
Życzliwość i szacunek	9,0	7,4	6,0	7,8	5,9	6,7	6,9	8,4	7,1	6,7
Wykształcenie	1,9	3,7	4,2	4,6	5,1	6,0	6,2	6,3	5,6	5,8
Wolność, swoboda	3,6	3,8	1,9	3,0	3,3	3,5	4,1	4,7	4,4	4,9
Silny charakter	4,0	4,1	5,5	3,4	4,5	4,9	5,0	5,8	5,3	5,8

Źródło danych: *Diagnoza społeczna 2013. Warunki jakości życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2013, s. 22.

²⁴ *Diagnoza społeczna 2013. Warunki jakości życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2013, s. 221.

Na podstawie przytoczonego materiału empirycznego uznać można, iż praca zajmuje ważne miejsce w systemie aksjonormatywnym jednostek. Jest wartością cenną i pożądaną, choć w mniejszym stopniu niż rodzina i zdrowie, co potwierdza, iż rozpatruje się ją w ujęciu głównie pragmatycznym, instrumentalnym – jako podstawę egzystencji i warunek osiągnięcia dobrobytu materialnego. Taki sposób potraktowania pracy i jej efektów jest bliższy znaczeniowo kategorii „obiektywna jakość życia”, z którą korespondują: pomiar stopnia zaspokojenia potrzeb, warunki życia, poziom życia, godność życia, standard życia, czy – choć jest to ujęcie zawężające – stopa życiowa, oznaczające całokształt obiektywnych warunków o charakterze infrastrukturalnym, w jakich żyje społeczeństwo: grupy społeczne, gospodarstwa domowe i jednostki. Przytoczone określenia wiążą się z kondycją materialną oraz zabezpieczeniem egzystencjonalnym i środowiskowym życia człowieka²⁵.

Nie polemizując z przytoczonymi we wcześniejszych rozważaniach funkcjami pracy oraz uznając zasadniczą jej rolę jako źródła dochodu, które powinno zaspokajać potrzeby materialne jednostki i jej rodziny, chronić przed ubóstwem, podnosić standard materialnych warunków życia, należy wyraźnie zaakcentować, iż w świetle zasygnalizowanych wyników badań to:

- 1) Rodzina stanowi najważniejszą wartość w życiu człowieka.
- 1) Praca, choć pozostaje konkurencyjna w stosunku do innych sfer aktywności, nie zaspokaja wszystkich potrzeb jednostki.

Dlatego w nawiązaniu do powyższych stwierdzeń, w dalszej części opracowania, podjęto problematykę dezintegracji relacji między pracą a życiem osobistym, zwłaszcza rodzinnym. Mimo bowiem tak deklarowanych wyborów wartości pojawia się pytanie: Dlaczego coraz większa liczba ludzi poświęca coraz więcej czasu na pracę zawodową?

W kierunku (dez)integracji relacji praca zawodowa–życie osobiste

Rozważania prezentowane w tej części artykułu należy rozpocząć od postawienia tezy, być może już mało oryginalnej, iż praca staje się dominującą formą aktywności człowieka dorosłego i w coraz większym stopniu odbywa się kosztem innych, wyróżnionych w kole życia, sfer funkcjonowania jednostki. Praca stała się naturalnym elementem ludzkiego życia, a granica z życiem osobistym staje się coraz bardziej płynna i coraz trudniej poddaje się wszelkiej kategoryzacji. Wśród wskazanych segmentów tego koła szczególnej uwadze należy poddać obszar

²⁵ T. Słaby, *Poziom i jakość życia*, [w:] *Statystyka społeczna*, red. T. Panek, PWE, Warszawa 2007, s. 103 i nast.

rodziny oraz czasu wolnego obejmujący inne rodzaje aktywności niezwiązane z pracą zawodową.

W pierwszej kolejności refleksji poddać należy jednak kategorię „czasu pracy”, która jest istotnym elementem życia zawodowego wpływającym zarówno na jakość pracy, jak i na sferę prywatną, warunkując ilość oraz jakość czasu przeznaczanego osobom bliskim, a także czasu przeznaczanego na inne rodzaje czynności pozazawodowych jednostki.

Według analiz przeprowadzonych przez Centrum Badania Opinii Społecznej, statystyczny Polak przeznaczają na pracę zarobkową średnio 46 godzin tygodniowo²⁶, przekraczając tym samym ustawowy czas pracy. Dane z polskiego rynku pracy są niepokojące. Jak podają inne źródła, niemal połowa Polaków pracuje ponad normę i zabiera pracę do domu. Według innych danych 40% dorosłych Polaków pracuje dłużej niż 50 godzin tygodniowo. Rekordziści pracują nawet 80 godzin tygodniowo. To zjawisko można wiązać z faktem, że Polacy są społeczeństwem „na dorobku”. Wbrew pozorom jest to jednak niekorzystne i dla pracowników, i dla pracodawców. Pracownik obawia się, że zostanie zwolniony i pracuje więcej, natomiast pracodawca, widząc, że dany pracownik pracuje więcej, dochodzi do wniosku, że stało się to normą. Taka sytuacja niesie negatywne konsekwencje dla zatrudnionych²⁷, którzy przez nadmierne obciążenie odczuwają rosnącą frustrację, w efekcie wypalenie zawodowe²⁸. Jej skutki są też groźne dla pracodawców i dotyczą m.in. spadku efektywności wypalonych zawodowo pracowników. Przykładowo, dane statystyczne ze Stanów Zjednoczonych wskazują na 300 miliardów dolarów rocznie strat dla gospodarki. Suma ta obejmuje koszt zwolnień lekarskich i spadku efektywności pracowników, a także ciągłych zmian w zatrudnieniu²⁹.

Analizując dalej, należy zwrócić uwagę, iż Polacy należą do najpracowitszych narodów zarówno w skali Europy, jak i całego świata – pracujemy znacznie więcej niż w takich krajach, jak np. Japonia (1728 godzin rocznie) czy Stany Zjednoczone

²⁶ CBOS, *Czas wolny Polaków*, Komunikat z badań BS/133/2010, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa październik 2010.

²⁷ Badania prowadzone na Uniwersytecie Kyushu w Japonii wykazały, że u mężczyzn pracujących po 60 godz. tygodniowo prawdopodobieństwo zawału serca jest dwukrotnie wyższe niż w wypadku mężczyzn pracujących po 40 godz. Ryzyko to pojawiało się u osób, które przynajmniej dwa razy w tygodniu spały mniej niż 5 godz. Z kolei badania przeprowadzone w Kanadzie ukazały, że 15% Kanadyjczyków stres związany z pracą doprowadził na skraj samobójstwa. Źródło: C. Honoré, *Pochwała powolności. Jak zwolnić tempo i cieszyć się życiem*, Drzewo Babel, Warszawa 2011, s. 204.

²⁸ Jedną z najczęściej zgłaszanych przez pracowników przyczyn problemów zdrowotnych i błędów popełnianych w pracy jest stres w miejscu pracy. Badania przeprowadzone przez Państwową Inspekcję Pracy w latach 2005-2007 wykazały, że 48% wypadków śmiertelnych, ciężkich i zbiorowych spowodowanych jest nagłą niedyspozycją fizyczną lub zachorowaniem pracownika, 36% jego zmęczeniem, a 16% zdenerwowaniem.

²⁹ *Niemal połowa Polaków pracuje 50 godzin tygodniowo* – artykuł na polskim portalu finansowym <http://www.bankier.pl>, z dnia 20.02.2014 r.

(1787 godzin). W 2013 roku statystyczny Polak poświęcił na pracę 1929 godzin rocznie – pod tym względem spośród państw przebadanych w Europie wyprzedzają nas tylko Grecy i Rosjanie. Średnia spośród wszystkich krajów uwzględnionych w badaniu wynosiła 1765 godzin pracy rocznie³⁰.

Powody takiej eskalacji zapracowania są wielorakie, a najczęstsze to: niewystarczalność jednego źródła pracy dla zabezpieczenia pożądanego poziomu dochodów oraz wzrost możliwości realizacji spektakularnej kariery, wymagającej ze względu na konkurencję na rynku pracy wysokiego tempa aktywności i dyspozycyjności³¹. Czynnikiem skłaniającym jednostki do pracy w coraz bardziej wydłużonym czasie, nie tylko w Polsce, jest niewątpliwie także lęk przed utratą pracy. Badania przeprowadzone przez The Economic and Social Research Council w grupie 2500 pracowników brytyjskich wykazały następujący procentowy rozkład czynników determinujących pracę w wydłużonym czasie: 14% badanych wskazało na karierę, 30% na dodatkowe zarobki, a aż 58% przyznało się do strachu przed utratą pracy. Wymuszonemu charakterowi pracy w wydłużonym czasie sprzyja szczególnie ryzyko utraty pracy i niepewność zarobków ze względu na m.in. łatwość przeniesienia części produkcji i usług do krajów o niższych kosztach pracy³².

Zasygnalizowany, wzrastający przyrost czasu pracy pozostaje w ścisłym powiązaniu z postępującą dysharmonią pomiędzy życiem zawodowym a osobistym.

W kontekście powyższych rozważań wydaje się też, iż żaden inny obszar życia społecznego nie znajduje się w związku z tym pod silniejszą presją niż sfera rodzinna.

Jak wskazują wyniki przytaczanych wcześniej badań „European Values Study”, rodzina uznawana jest za najważniejszą wartość zarówno w skali Polski, Europy, jak i całego świata. W 2008 roku w Polsce wartość ta deklarowana była na poziomie 87%, a w latach poprzednich na poziomie 91% w 1989 i 1990 roku, 90% w 1995 roku, 91% w 1999 roku oraz 94% w 2005 roku³³. Jednocześnie z badań Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Pracy i Życia wynika, że 56% Polaków z powodu przeciążenia pracą nie jest w stanie podołać obowiązkowi domowemu (średnia dla Unii Europejskiej-27 to 48%), a 42% z nich uważa, że ma poważne trudności z wypełnianiem obowiązków rodzinnych (średnia dla Unii Europejskiej-27 to 29%). Ponadto rodzina stanowi „obciążenie” dla aktywności zawodowej w opinii 18% Polaków (średnia dla Unii Europejskiej-27 to 12%)³⁴.

³⁰ OECD, *Employment Outlook*, 2013; *Average annual hours actually worked*, OECD Employment and Labour Market Statistics (database).

³¹ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja?*, Difin, Warszawa 2008, s. 10.

³² S. Conran, *The Guide to the Work–Life Balance Sector 2001/2*, www.W-LB.org.uk, za: S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Economica” 2010, 240, s. 13.

³³ A. Jasińska-Kania, *Co cenią Polacy?...*

³⁴ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Second European Quality of Life Survey. Overview 2009*.

Analizując życie rodzinne w Polsce³⁵ rozważać je można na kontinuum, którego krańce z jednej strony wyznacza wzorzec rodziny patriarchalnej ze sztywnym podziałem obowiązków wyznaczanych przez płeć, a z drugiej strony wzorzec podbudowany indywidualizacją i równouprawnieniem, czyli wzorzec partnerski. Z badań nt. „Potrzeb prokreacyjnych oraz preferowanego i realizowanego modelu rodziny”³⁶ wynika, iż niemal połowa dorosłych Polaków (48%) uważa, że najlepszą sytuacją dla rodziny jest model partnerski³⁷, w którym partnerzy w równym stopniu poświęcają się pracy i obowiązkom domowym. Mniej więcej co czwarty badany (27%) popiera model mieszany, kiedy to oboje pracują, ale mężczyzna poświęca więcej czasu na pracę zawodową, a kobieta łączy pracę zawodową z prowadzeniem domu i wychowaniem dzieci. Częściej niż co piąty ankietowany (22%) twierdzi natomiast, że utrzymaniem rodziny powinien zajmować się mąż (partner), a domem żona (partnerka), jest to tzw. model tradycyjny.

Na podstawie przytoczonego materiału empirycznego można sformułować wniosek, iż rośnie przekonanie, że najlepszym rozwiązaniem na rzecz integracji sfery pracy ze sferą życia osobistego jest równy podział obowiązków domowych i udział w pracy zawodowej. Przewagę nad kiedyś dominującym tradycyjnym podziałem ról zyskuje również rozwiązanie, w którym obydwójce partnerów pracuje, ale domem zajmuje się głównie kobieta.

Co jednak istotne, w świetle wyników innych badań³⁸, wykazywane są rozbieżności pomiędzy deklarowanym wysokim poziomem idei partnerstwa w rodzinach w stosunku do rzeczywistego podziału obowiązków, np. mimo deklarowanych odpowiedzi, że wychowaniem dzieci powinno zająć się w równym stopniu oboje rodziców (93%), odpowiedzialność za opiekę i pilnowanie dziecka w ponad 90% polskich rodzin i tak spoczywa na kobietach. Ponadto 87% kobiet wyraża przekonanie, że woli zrobić w domu coś samodzielnie, niż prosić o pomoc. Wydaje się zatem, iż łatwiej modyfikować opinie i poglądy niż zachowania i utarte praktyki podziału ról w obu analizowanych sferach.

W tej sytuacji problem godzenia obszaru aktywności zawodowej i pozazawodowej staje się problemem większości społeczeństwa, a efektywniejsze łączenie pracy z życiem rodzinnym jawi się już jako konieczność.

³⁵ Zob. M. Sikorska, *Życie rodzinne we współczesnej Polsce*, [w:] *Współczesne społeczeństwo polskie*, red. A. Giza, M. Sikorska, PWN, Warszawa 2012, s. 203.

³⁶ CBOS, *Potrzeby prokreacyjne oraz preferowany i realizowany model rodziny*, Komunikat z badań BS/61/2012, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, maj 2012.

³⁷ W Narodowym Planie Rozwoju na lata 2007-2013 zwrócono uwagę na promocję polityki rodzinnej wspierającej partnerski model rodziny, przyczyniającej się do wyższego poziomu dzietności, gwarantującej prawidłowy rozwój dzieci i sprzyjającej zachowaniu równych szans obojga rodziców, tak w opiece nad dziećmi, jak i w możliwościach samorealizacji. Zob. *Projekt Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013*, Warszawa, wrzesień 2005, s. 29.

³⁸ Zob. A. Titkow, D. Duch-Krzystoszek, *Niejednoznaczny status pracy domowej kobiet*, [w:] *Raport Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989-2009*, Warszawa, Kongres Kobiet 2009, za: M. Sikorska, *Życie rodzinne...*, s. 205 i nast.

Interesująco kształtują się również wyniki badań M. Ferenc dotyczące osób, które awansowały w pracy, a tym samym zmieniły status materialny i nabyły kapitał kulturowy charakterystyczny dla nowej pozycji awansującego. W świetle tych danych, awans zawodowy osłabia związek jednostki z jej klasą społeczną, a tym samym z rodziną, która reprodukuje strukturę społeczną. Badani, którzy doświadczyli awansu, niewiele mówili o swoich relacjach z partnerami i partnerkami. Mieli poczucie osamotnienia w codziennych sprawach oraz poczucie niespełnienia. Niewielu z nich wspominało o przyjaciółach oraz bliższych relacjach koleżeńskich. Z interpretacji wywiadów biograficznych wyłonił się obraz samotności awansujących, których relacje międzyludzkie stały się powierzchowne i niesatysfakcjonujące, bo związane głównie z pracą zawodową. Co ciekawe, stosunek badanych do własnych dzieci silnie naznaczony jest strachem przed degradacją i niepokojem o ich przyszłą pozycję społeczną, a wręcz pragnieniem, aby w razie potrzeby potworzyły ich sukces. Sami badani odczuwali swoje życie po awansie jako stan bardzo kruchy, coś, co trzeba pielęgnować i co można stracić; jako zestaw rygorów, do których trzeba się przystosować. Awansu doświadczają niemal jak trajektorii, procesu, który przytrafia się jednostce i organizuje jej życie, pozbawiając je kontroli i który najlepiej oddają słowa: „Jakby to powiedzieć, to już nie jest moje życie”³⁹.

W świetle powyższego można sformułować wniosek, iż życie rodzinne z natury niespieszne, rządzone prawami powolnego upływu czasu, nie pasuje do czasów dzisiejszych. Małżeństwa znajdują się pod bezpośrednią presją tyranii chwili, a ich rozpad to często konsekwencje tzw. „nowej ekonomii”, która domaga się natychmiastowej gratyfikacji, obiecuje coraz to nowe i bardziej ekscytujące momenty, zwalcza wartości związane z wszelkimi więziami i trwałością. Naciski pochodzą zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz. Inną możliwą konsekwencją „nowej ekonomii” i związanego z nią wszechobecnego przyspieszenia tempa życia jest degradacja życia rodzinnego do rangi „zbiornika czasu”, który można napełniać lub opróżniać w zależności od nasilenia innych bieżących spraw. Głównym zajęciem wielu rodziców stała się „przemysłowa organizacja rodzinnego czasu”, które ulega tayloryzacji: przyjmuje cechy produkcji na linii montażowej – podczas gdy życie zawodowe staje się zarazem bardziej urozmaicone, bardziej wymagające i bogatsze w obietnice osobistego spełnienia⁴⁰. Jak opisuje to T.H. Eriksen, autor *Tyrani chwili*: „Życie rodzinne nie wymaga specjalnie dużo nakładów ani siły roboczej, ani kapitału, ale za to pochłania ogromną ilość czasu. Parodią jest zjawisko »czasu wysokiej jakości«, czyli czasu przeznaczonego dla rodziny – kiedy to zapracowani rodzice

³⁹ M. Ferenc, „*Jakby to powiedzieć, to już nie moje życie jest*”. *Relacje rodzinne osób awansujących*, [w:] *Style życia i porządek klasowy w Polsce*, red. M. Gdula, P. Sadura, Scholar, Warszawa 2012, s. 233-251.

⁴⁰ T.H. Eriksen, *Tyrania chwili. Szybko i wolno płynący czas w erze informacji*, PIW, Warszawa 2003, s. 186 i nast.

zanim położą dzieci spać, spędzają z nimi co wieczór 15 wyjątkowych pod względem jakości minut. W czasach kiedy zarówno kobiety, jak i mężczyźni w pełni uczestniczą w wymagającym rynku, a rozróżnienie między pracą a czasem wolnym ulega zatarciu, przy czym role płciowe są niejasne (...), rzeczywiście nie łatwo jest znaleźć taki rytm życia, w których szczególne właściwości rodziny – powolność, organiczny wzrost, zaufanie – mogłyby swobodnie rozkwitać⁴¹.

W niedalekiej przyszłości może to oznaczać konieczność redefinicji społecznej roli rodziny, skoro musi ona konkurować z intensywnym życiem zawodowym niesprzyjającym budowaniu trwałych więzi emocjonalnych.

Świat współczesnej pracy, jak już wcześniej podkreślono, powoduje przeobrażenia nie tylko w strukturach rodzinnych, ale i redukcję ilości czasu wolnego, a więc czasu poza pracą zawodową, który człowiek poświęca sobie, rodzinie, przyjaciołom, pracom społecznym, rekreacji i wypoczynkowi, rozrywce, hobby, praktykom religijnym itp. Należy podkreślić, iż nie jest to czas przymusowej bierności wywołany brakiem zatrudnienia. Konsekwencją tych przeobrażeń są natomiast istotne zmiany zachodzące w sferze osobistej jednostki.

Rozwijając zasygnalizowany wątek, warto zwrócić uwagę, iż aktualnie w życiu społecznym mówić można o tworzącym się „etosie czasu wolnego”. Dzieje się tak nie tylko dlatego, iż praca zaczęła wkraczać w obszar tego czasu, ale i dlatego, iż stał się on zasobem coraz cenniejszym, bo pozostającym w niedoborze. Mimo intensywnego postępu technologicznego, dzięki któremu mieliśmy pracować mniej, a praca miała stawać się coraz łatwiejsza, lżejsza i przyjemniejsza, nie potwierdziły się przewidywania o powstaniu tzw. „cywilizacji czasu wolnego”.

Do grona pierwszych wieszczów świata oddanego wypoczynkowi i relaksowi należał m.in. Benjamin Franklin⁴². Zainspirowany epokowymi odkryciami techniki XVIII wieku przewidywał, że już wkrótce człowiek będzie pracować nie więcej niż cztery godziny tygodniowo. Wiek XIX obnażył prorocstwo o nowej „erze wypoczynku”, gdyż wraz z rozwojem rewolucji przemysłowej zarówno mężczyźni, kobiety, jak i dzieci zaczęli pracować po 15 godzin dziennie. Mimo to pod koniec XIX stulecia debata nad erą wypoczynku pojawiła się ponownie. Przykładowo G.B. Shaw przekonywał, że do 2000 roku wszyscy ludzie będą pracować zaledwie dwie godziny dziennie. Przewidywania o permanentnym próżnowaniu utrzymywały się przez cały wiek XX. Obecnie wydaje się jednak, iż były one błędne. Praca „pochłania” większość naszego czasu zaraz po przebudzeniu. Wszystkie inne aspekty życia – rodzina i przyjaciele, seks i sen, zainteresowania i wakacje – ustępują wobec wszechpotężnego planu pracy⁴³.

⁴¹ Ibidem, s. 188.

⁴² Zob. J. De Graff, D. Wann, T.H. Naylor, *Affluenza: The All Consuming Epidemic*, Berrett-Koehler, San Francisco 2001, s. 129.

⁴³ C. Honoré, *Pochwała powolności...*, s. 201-203.

Jednym z głównych powodów tego stanu jest niewątpliwie rozwój społeczeństwa konsumpcyjnego, w którym zmuszani jesteśmy do intensywnej konsumpcji materialnej i „duchowej”, możliwej dzięki posiadaniu dochodu zapewnianego przez pracę zawodową.

Tym samym to również czas wolny stał się przedmiotem konsumpcji. Od około 25-30 lat eksperci Unii Europejskiej włączają dobra uzyskane w czasie wolnym do czynników stymulujących wzrost gospodarczy oraz zwiększenie kreatywności i sprawności na skutek efektywnego wypoczynku, a także uznają wzrost formalnego wykształcenia oraz kwalifikacji nieformalnych za „niematerialne czynniki wzrostu”. Chodzi tutaj zwłaszcza o szybkie wypracowanie środków na zakup dóbr materialnych zapewniających wyższy standard życia, jak i doskonalenie kwalifikacji poprzez podjęcie nauki. G. Friedman⁴⁴ nazwał to infiltracją pracy w czas wolny⁴⁵.

Przejęcie od cywilizacji pracy do cywilizacji czasu wolnego czy też do „społeczeństwa czasu wolnego”, w którym praca traktowana byłaby jako przyjemność, jak to przewidywał w latach 60. XX wieku J. Dumazeider⁴⁶, nie wydaje się obecnie możliwe, gdyż liczba ludzi z niedostatkim czasu wolnego systematycznie rośnie.

Jak wynika z badań „Budżetów czasu” prowadzonych w różnych krajach, średnio w ciągu doby Europejczycy mają od 4,5 do 6 godzin czasu wolnego. Badania „Budżetów czasu” Głównego Urzędu Statystycznego ukazują, iż pracownik w Polsce ma średnio 4 godziny i 39 minut czasu wolnego w ciągu doby – czyli czasu niepoświęconego na pracę i dojazdy, zajęcia domowe czy opiekę nad dziećmi⁴⁷. Z kolei z badania „Czas wolny Polaków”⁴⁸ wynika, iż aż 40% badanych pracujących zawodowo deklaruje, że w ciągu tygodnia nie ma dla siebie czasu i wypełnia jedynie konieczne obowiązki. Na odpoczynek pozostaje zatem weekend, jednak jednocześnie 64% pracujących respondentów przyznało, że podejmuje pracę zarobkową w soboty i niedziele. W stosunku do pomiaru z 2006 roku, w 2010 roku przybyło osób, które twierdzą, że mają mniej czasu wolnego (z 32%

⁴⁴ Zob. G. Friedman, *Leisure and Technological Civilization*, „International Science Journal” 1960, XII, 4, s. 515.

⁴⁵ M. Truszkowa-Wojtkowiak, *Fenomen czasu wolnego*, Harmonia Universalis, Gdańsk 2012, s. 181.

⁴⁶ J. Dumazedier sformułował definicję czasu wolnego, która stanowi powszechne rozumienie tej sfery życia: „czas wolny jest zespołem zajęć, którym jednostka może się oddawać z własnej woli bądź dla wypoczynku, bądź dla rozrywki, bądź dla rozwoju swych wiadomości lub bezinteresownego kształcenia się, względnie dla swego dobrowolnego uczestnictwa w życiu społecznym, po wyzwoleniu się od obowiązków zawodowych, rodzinnych i społecznych”. Zob. J. Dumazeider, *Vers une civilisation du loisir?* Editions du Seuil, Paris 1962, s. 27; J. Dumazedier, *Sociologie empirique du loisir*, Paris 1974, s. 163.

⁴⁷ *Co robi Polak gdy ma wolne?* <http://www.wprost.pl> (dostęp: 01.05.2012).

⁴⁸ CBOS, *Czas wolny Polaków*, Komunikat z badań BS/133/2010, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2010.

do 36%). Są to przede wszystkim osoby z młodszych grup wiekowych (do 45. roku życia) oraz pracujące zawodowo.

Wśród respondentów, którzy deklarowali, że w ciągu tygodnia nie mają dla siebie czasu wolnego, najczęściej osób stwierdziło, że brak im czasu na:

- odpoczynek, relaks, czas tylko dla siebie (50%); czytanie książek lub gazet (11%); wysypianie się (6%); oglądanie telewizji lub filmów (3%);
- przebywanie z dziećmi, małżonkiem, rodziną, pomoc rodzinie (22%);
- życie towarzyskie: spotkania z przyjaciółmi, znajomymi, chodzenie w odwiedziny (13%); rozrywki: chodzenie do kawiarni, pubu, restauracji, na dyskotekę (4%); życie kulturalne: kino, teatr, koncerty, wystawy, mecze (9%); uprawianie sportu (7%), spacer, przejażdżki rowerowe (4%); wczasy, wycieczki, podróżowanie (13%);
- zaległe prace w domu lub zaległe sprawy urzędowe (14%); pracę na działce, w ogrodzie, naprawy i remonty w domu (9%); rozwijanie swoich zainteresowań, uprawianie hobby (9%); na uczenie się, doskonalenie swoich kwalifikacji zawodowych (2%)⁴⁹.

Na podstawie zaprezentowanych analiz można sformułować stwierdzenie, iż relacje między czasem pracy a czasem wolnym, a tym samym relacje między pracą zawodową a życiem osobistym ulegają postępującej dezintegracji. Obie te sfery odczuwane są w coraz większym stopniu jako przeciwstawne płaszczyzny życia. Skala tego problemu staje się coraz większa i być może w niedalekiej przyszłości będzie ją już trzeba rozpatrywać w wymiarze globalnym. Jak wynika bowiem z międzynarodowych badań prowadzonych przez ekonomistów z Uniwersytetu Warwick i Dartmouth College w 2002 roku, 70% badanych z 27 krajów świata zadeklarowało już wówczas potrzebę posiadania lepszej równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym⁵⁰.

Przezwycięzeniu narastającej antynomii między opisanymi obszarami sprzyjać mogą rozwiązania na rzecz równoważenia ich wzajemnych relacji. Działania takie może podejmować sama jednostka – w takim przypadku warunkiem koniecznym jest jej odpowiednie przygotowanie do korzystania z czasu pracy, jak i z czasu wolnego oraz ich efektywne zarządzanie. Wykorzystanie czasu wydaje się wręcz jednym z ważniejszych, a jednocześnie trudniejszych zadań w życiu współczesnego człowieka. Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż treścią i miernikiem pracy stała się jej funkcja materialna, to coraz większą rolę w tym zakresie przypisać można zakładom pracy. To właśnie organizacje kreują środowisko, w którym jednostka spędza – obok rodziny – dużą część swojego życia. Środowisko pracy

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ Badania A. Oswald z Warwick University w Wielkiej Brytanii i D. Blanchflowera z Dartmouth College z USA. za: C. Honoré, *Pochwała powolności...*, s. 205.

jest silnie powiązane ze środowiskiem pozazawodowym, w którym odbywa się „misterium” przywracania kosztów poniesionych w pracy, a więc utraconych sił fizycznych i psychicznych. Satysfakcja z pracy i satysfakcja z udanego życia osobistego, w tym zwłaszcza z życia małżeńskiego i rodzinnego oraz relacji społecznych z innymi ludźmi, sprzyjają większemu zaangażowaniu i wydajności pracowniczej, czyli czynnikom ważnym przede wszystkim z punktu widzenia organizacji. Zależności są więc obopólne. Wydaje się także, iż zakłady pracy dysponują coraz większą liczbą narzędzi ułatwiających osiągnięcie przez pracowników równowagi między pracą zawodową i życiem osobistym, a coraz więcej menedżerów czuje się odpowiedzialnych za pomyślną realizację tego zadania. Co należy jednak podkreślić, inicjatywa i podjęcie wyzwania w tym względzie należy do samych jednostek, które chcą harmonizować pracę z innymi przejawami swojej aktywności życiowej. Stwierdzenie to prowadzi do postawienia kolejnego wniosku, który wymaga rozwinięcia już w odrębnym opracowaniu, iż do postawy Work–Life Balance należy przygotowywać się w okresie poprzedzającym systematyczną pracę zawodową. Postawa ta powinna być zatem trwałym elementem wychowania do pracy.

Zakończenie

Zaprezentowana refleksja uprawnia do sformułowania wniosku, iż relacje między pracą a życiem osobistym ulegają dezintegracji. Tym samym to „równowaga” między tymi dwiema sferami wydaje się wartością samą w sobie; „złotym środkiem” umożliwiającym ich postrzeganie jako komplementarnych wobec siebie.

Wydaje się również, iż wraz z postępem cywilizacyjnym – wbrew przewidywaniom o kryzysie i końcu pracy – sfera aktywności zawodowej jeszcze w dalekiej przyszłości stanowić będzie dominujący obszar naszej egzystencji, scalając jakość życia w pracy i jakość życia poza pracą, a także wymuszając walkę o atrakcyjność na rynku. Można przypuszczać, iż będzie ona przebiegać kosztem dalszego zacierania granic pomiędzy poszczególnymi sferami konstytuującymi ludzką biografię, co utrudni, a być może nawet uniemożliwi, uzyskanie wysokiej jakości we wszystkich sferach życia, czyli osiągnięcie wspólnego celu pracy zawodowej i postulatu zrównoważonego rozwoju.

Bibliografia

- Balcerzak-Paradowska B., *Rola rodziny w rozwoju kapitału ludzkiego. W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, red. A. Pocztowski, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.

- Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Economica” 2010, 240.
- Co robi Polak, gdy ma wolne?* <http://www.wprost.pl> (dostęp: 01.05.2012).
- CBOS, *Czas wolny Polaków*, Komunikat z badań BS/133/2010, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2010.
- CBOS, *Potrzeby prokreacyjne oraz preferowany i realizowany model rodziny*, Komunikat z badań BS/61/2012, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa maj 2012.
- CBOS, *Wartości i normy*, Komunikat z badań BS 111/2013, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, sierpień 2013.
- Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2013. Warunki jakości życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2013.
- Dobrowolska D., *Wartość pracy dla jednostki w środowisku przemysłowym*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wyd. Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź 1984.
- Eriksen T.H., *Tyrania chwili. Szybko i wolno płynący czas w erze informacji*, PIW, Warszawa 2003.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Second European Quality of Life Survey. Overview*, 2009.
- Ferenc M., „*Jakby to powiedzieć, to już nie moje życie jest*”. *Relacje rodzinne osób awansujących*, [w:] *Style życia i porządek klasowy w Polsce*, red. M. Gdula, P. Sadura, Scholar, Warszawa 2012.
- Furmanek W., *Zarys humanistycznej teorii pracy (nowe horyzonty pedagogiki pracy)*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2006.
- Furmanek W., *Praca jako wartość w pedagogice pracy*, [w:] *Wartości w pedagogice pracy*, red. B. Baraniak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa-Radom 2008.
- Gałkowski J. (red.), *Jan Paweł II, Laborem exercens. Teksty i komentarze*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1986.
- Gardawski J., *Świat pracy a fordyzm i postfordyzm*, [w:] *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, red. J. Gardawski, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
- Golińska L., *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja?*, Difin, Warszawa 2008.
- GUS, *Praca a obowiązki rodzinne w 2005 r.*, Warszawa 2006.
- GUS, *Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.*, Warszawa 2012.
- Honoré C., *Pochwała powolności. Jak zwolnić tempo i cieszyć się życiem*, Drzewo Babel, Warszawa 2011.
- Jasińska-Kania A., *Co cenią Polacy? Wartości uznawane przez Polaków na tle Europy*, „Panorama Socjologia Academia” 2009, 3(19).
- Jedliński R., *Świat wartości uczniów kończących szkołę podstawową*, [w:] *Podmiotowy wymiar szkolnej polonistyki*, red. Z. Uryga, Kraków 1998.
- Kowalczyk S., *Zarys filozofii człowieka*, Wyd. i Drukarnia Diecezji Sandomierskiej, Sandomierz 2002.
- Krzyżanowska Ł., Stec M., *Rynek pracy – główne pojęcia i teorie*, [w:] *Współczesne społeczeństwo polskie*, red. A. Giza, M. Sikorska, PWN, Warszawa 2012.

- Łagosz M., *Marks. Praca i czas. Wartość czasu w ekonomii i moralności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Marody M., *Dynamika postaw wobec pracy*, [w:] *Wartości i zmiany. Przemiany postaw Polaków w jednoczącej się Europie*, red. A. Jasińska-Kania, Scholar, Warszawa 2012.
- Niemal połowa Polaków pracuje 50 godzin tygodniowo* – artykuł na polskim portalu finansowym, <http://www.bankier.pl>, z dnia 20.02.2014.
- Nowacki, T.W., *Praca ludzka. Analiza pojęcia*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2008.
- OECD, *Employment Outlook*, 2013.
- Ostrowska U., *Aksjologiczne podstawy wychowania*, [w:] *Pedagogika. Podstawy nauk o wychowaniu*, t. 1, red. B. Śliwerski, GWP, Gdańsk 2006.
- Słaby T., *Poziom i jakość życia*, [w:] *Statystyka społeczna*, red. T. Panek, PWE, Warszawa 2007.
- Sikorska M., *Życie rodzinne we współczesnej Polsce*, [w:] *Współczesne społeczeństwo polskie*, red. A. Giza, M. Sikorska, PWN, Warszawa 2012.
- Szafraniec K., *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
- Truszkowa-Wojtkowiak M., *Fenomen czasu wolnego*, Harmonia Universalis, Gdańsk 2012.
- Wiatrowski Z., *Wizjonerzy i realiści w kwestii teraźniejszości i przyszłości pracy człowieka*, [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Wyd. UKW w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2008.

Work–personal life relationship Between harmony and disintegration

Summary

The study addresses the issue of the relationship between work and personal life. Focusing on the category of *work* analysed in relation to the value of *family* and *leisure time*, the author discusses the issue of increasing disintegration between the most important spheres constituting the biography of an individual. It seems that these issues, considered in axiological terms along with the implementation of these values in everyday life, deserve special attention of researchers and may be an interesting subject of research.

EWA KUBIAK-SZYMBORSKA

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Macierzyństwo—praca zawodowa Kontekst i różne oblicza dylematu

Słowa kluczowe: kontekst, praca zawodowa, macierzyństwo, dylemat, oblicza dylematu
Key words: context, career, motherhood, dilemma, faces of the dilemma

Wprowadzenie: O potrzebie namysłu nad tytułowym dylematem (dlaczego czyni go pedagog)?

Problematyka relacji między pracą związaną ze sferą zawodowego funkcjonowania człowieka a jego życiem pozazawodowym zaprzęta dziś umysły nie tylko samych bezpośrednio zainteresowanych, czyli licznych rzesz osób, które stają przed wyborem zawodu i pracy w bliższej czy dalszej przyszłości, już go wybrały i wykonują pracę z nim związaną, jak i tych, którzy podejmują jakąkolwiek pracę, niekoniecznie mającą związek z tzw. wyuczonym zawodem. Ta problematyka zajmuje również reprezentantów różnych dyscyplin naukowych, polityków, prognostyków, pracodawców i wszystkich, których współczesny rynek pracy czy, szerzej, funkcjonowanie współczesnego społeczeństwa w powiązaniu z gospodarką i środowiskiem interesuje w szczególności.

To zainteresowanie ma niewątpliwie związek z przebijającą się coraz powszechniej do świadomości ludzi ideą (doktryną, koncepcją) zrównoważonego rozwoju, której istotę najlepiej wyraża zdanie z opublikowanego w 1987 roku raportu „Nasza Wspólna Przyszłość” Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju (zwanego też Raportem Brundtlanda), którego sens, niezależnie od tego, że zostało sformułowane wiele lat temu, nie przestaje być aktualny. Zgodnie z nim, zrównoważony rozwój to „Rozwój, odpowiadający potrzebom dnia dzisiejszego, który nie ogranicza zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania własnych

potrzeb”¹. Tak rozumiany rozwój obejmuje wszystkie obszary działania człowieka i ma na celu podniesienie jakości jego życia. Opiera się na zasadach demokracji, poszanowaniu podstawowych praw, w tym wolności, równości szans i zróżnicowania kulturowego. Wspiera wysoki poziom zatrudnienia w gospodarce, opartej na wykształceniu, innowacyjności, spójności społecznej i terytorialnej, a także ochronie zdrowia ludzkiego i środowiska naturalnego². Przy takim jego rozumieniu jednym z bardziej istotnych zagadnień wymagających namysłu jest sfera społecznego, zawodowego, rodzinnego, ale też i osobistego funkcjonowania kobiet, znaczących podmiotów współprzyczyniających się do realizowania z jednej strony celów i zadań tego zrównoważonego rozwoju, z drugiej zaś będących beneficjentami korzyści płynących z systematycznego i systemowego wdrażania tej koncepcji.

Namysł nad relacjami między sferą życia zawodowego i pozazawodowego, w tym nad często przywoływanym w pracach naukowych, ale i pozanaukowych, dylematem kobiet: macierzyństwo czy praca zawodowa (kariera) interesuje wiele osób. Wzbudza także zainteresowanie pedagogów, i to z trzech co najmniej powodów.

Powód pierwszy pozostaje w ścisłej zależności z rozpowszechnioną już w pedagogice (ale nie tylko) ideą podmiotowości człowieka, realizowania podmiotowego standardu waluacyjnego, osiągnięcia przez ludzi statusu podmiotowego. Ów status dotyczy każdego człowieka, a zatem i kobiet, dla których kwestie podejmowania aktywności sprawczej (na różnych płaszczyznach), zgodnej z własnymi preferencjami, rzutującymi na osobiste wybory i decyzje, za które kobiety ponoszą pełną odpowiedzialność (i takową chcą ponosić) oraz przeświadczenie o byciu podmiotem są niezwykle ważne dla budowania ich indywidualnych, społecznych oraz kulturowych tożsamości. Pedagog więc, mając na uwadze właśnie kwestie podmiotowego funkcjonowania kobiet w przestrzeni społecznej, powinien czynić namysł nad ich dylematami i z tej perspektywy postrzegać ich decyzje oraz podejmowane działania.

Powód drugi związany jest z zainteresowaniem pedagogów (oczywiście nie tylko) głównie o orientacji familiologicznej, rodziną jako środowiskiem socjalizacji, opieki i wychowania, pełnieniem przez nią ponadto szeregu innych funkcji i zadań, przemianami transformacyjnymi w jej strukturze, patologiami, które jej dotyczą, zaburzając wypełnianie przypisanej rodzinie roli i osłabiając jej znaczenie. Tak rozumianą rodzinę współtworzy kobieta z jej wszystkimi problemami, dylematami takiej czy innej natury, stawiana niejednokrotnie w sytuacji jedynej bądź najważniejszego wychowawcy dzieci. Nie może więc z tego tytułu pedagoga

¹ Zob. http://www.unic.un.org.pl/johannesburg/zrow_rozwoj.php (dostęp: 31.01.2014). Do tej istoty zrównoważonego rozwoju nawiązywano także podczas Światowego Szczytu Zrównoważonego Rozwoju (The World Summit on Sustainable Development) w Johannesburgu w 2002 r., por. http://www.un.org/jsummit/html/basic_info/basicinfo.html (dostęp: 31.01.2014).

² *Zrównoważony rozwój – polityka i wytyczne*, http://www.fss.org.pl/sites/fss.org.pl/files/page/pl/2012/04/zrownowazony_rozwoj.pdf.

nie interesować, jak i co przeżywa kobieta, wobec której formułuje się oczekiwania (często konkurencyjne) dotyczące jej aktywności zawodowej, rodzinnej, rodzicielskiej, wychowawczej, towarzyskiej, jak sobie z tym radzi i czy w tych kwestiach nie potrzebuje wsparcia edukacyjno-wychowawczego.

Powód trzeci zainteresowania pedagogów sferą relacji życia zawodowego i pozazawodowego, głównie kobiet, ma bliski związek z powodami wymienionymi wcześniej. Zadaniem bowiem pedagoga jest nie tylko rozpoznawanie rzeczywistości społecznej, ale również jej kreowanie oraz modyfikowanie, a także – co istotne – wspomaganie i wspieranie rozwoju człowieka (nie tylko dzieci i młodzieży, ale również osób dorosłych) w sferze indywidualnej, społecznej, obywatelskiej, zawodowej itp. Czyniąc zatem namysł nad zagadnieniami, o których wyżej mowa, pedagogowi towarzyszy intencja organizowania różnorodnej sieci pomocy i wsparcia instytucjonalnego i pozainstytucjonalnego dla kobiet (i nie tylko) w zakresie rozwijania ich umiejętności budowania chociażby prawidłowych relacji międzyludzkich (w tym rodzinnych), zdobywania kompetencji wychowawczych, rozwijania umiejętności radzenia sobie z trudnościami dnia codziennego, umiejętności dokonywania wyborów i podejmowania trafnych decyzji, czy szerzej rzecz ujmując, przygotowania ich do pełnienia różnorodnych ról społecznych w zmieniającej się dynamicznie rzeczywistości. Intencja ta jest związana z faktem, że wspomaganie kobiet, m.in. poprzez procesy edukacyjno-wychowawcze, może współprzyczyniać się do łagodzenia napięć i konfliktów, powstających na styku życia zawodowego i pozazawodowego, w tym na styku macierzyństwa i kariery.

Uwzględniając przywołane aspekty pedagogiczne (z pewnością nie jedyne), warto więc zastanowić się nad tym, jak w perspektywie dotychczasowej wiedzy rysuje się w przypadku kobiet relacja macierzyństwo–praca zawodowa, jakie są jej oblicza, czy mamy do czynienia tu z rzeczywistym dylematem, czy też być może jest to „wykreowany”, ze względu na różne potrzeby i nie przez kobiety, czy też nie tylko przez nie, pseudoproblem. Warto tym bardziej, że łatwo przewidzieć, iż płaszczyzna relacji: macierzyństwo–praca zawodowa (kariera zawodowa) nie przestanie istnieć w bliższej czy dalszej przyszłości. Jeśli bowiem w niektórych prognozach sięgających lat 70. obecnego wieku można wyczytać, że: „Rytm życia (...) zdeterminuje praca – ale traktowana jako naturalny element życia, a nie danina, którą trzeba zapłacić, by później nic nie robić”, że „za pół wieku życie nie będzie dzieliło się na to w pracy i na to prywatne, w kapciach (...)”, a człowiek „wspierany techniką swój warsztat ma w domu, na ulicy, w pubie”³

³ R. Siewiorek, *Polska 2067. Zobacz co robią twoje wnuki*, „Gazeta Wyborcza” z 23-24.06.2012; zob. też J. Rutkowiak, *Nauczyciel w dramacie wartości wychowawczych. Problem na pograniczu pedeutologii i ekonomii*, [w:] E. Potulicka, J. Rutkowiak, *Neoliberalne uwikłania edukacji*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2010.

i kto spróbuje myśleć i żyć inaczej, nie da sobie rady, to przekonujemy się, że nie tylko nie czeka nas dezaktualizacja problemu relacji, o której mowa, ale pojawiają się podstawy do pewnego niepokoju związanego z przyszłością. Z jednej bowiem strony, patrząc na tę prognozę, można sądzić, iż obserwowane jeszcze obecnie wyraźne, w przypadku wielu osób, rozdzielenie życia zawodowego i pozazawodowego (szczególnie rodzinnego), a tym samym wszystkie dylematy z tym związane zostaną zmarginalizowane, z drugiej zaś mogą pojawić się nowe, niedające się do końca przewidzieć dziś problemy, a kto wie, czy nie wyostają się dotychczasowe dylematy, na które zwracał uwagę przed laty Peter Senge⁴, odnosząc się do zagadnienia znalezienia równowagi między pracą i rodziną.

Nawiązując do archetypu „sukcesu dla odnoszących sukces”, składającego się z „dwóch wzmacniających procesów wzrostu, z których każdy dąży do uzyskania coraz wyższego poziomu sukcesu, aczkolwiek dla konkurencyjnych działań”⁵, wspomniany autor wskazywał, że jeden proces dotyczy pracy, potrzeby czasu na pracę i sukcesu w niej, drugi zaś rodziny, potrzeby czasu dla rodziny i sukcesu w życiu rodzinnym (satysfakcjonujących relacji, zdrowych dzieci, szczęścia rodzinnego). Ten archetyp, zdominowany przez wzmacniające się sprzężenia zwrotne, jest – jak pisze Senge – „zasadniczo niestabilny. Kiedy zacznie dryfować w jakimś kierunku, ma tendencję do dryfowania dalej”⁶, a powodów i mechanizmów, a także skutków owego dryfowania jest wiele i to one leżą u podłoża konfliktów praca–dom (kwestie dochodu, „ucieczki w pracę” od pogarszających się relacji rodzinnych, zewnętrznych nacisków i presji otoczenia zewnętrznego, zagrożenia utratą pracy i „wypadnięciem z obiegu”, itp.).

Archetyp ten i ujawniające się w nim mechanizmy leżące u podłoża konfliktów: praca–dom (często jeszcze dodatkowo rozwój indywidualny) dotyczą i dotykają różnych osób bez względu na płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy czy formę oraz charakter zatrudnienia, choć alokacja czasu na pracę zawodową, funkcje opiekuńczo-wychowawcze czy też inne ważne funkcje generujące zakresy obowiązków jest zróżnicowana⁷. Owe mechanizmy i ów konflikt w znacznej mierze dotyczą zatem także kobiet i ich decyzji związanych z macierzyństwem czy

⁴ P.M. Senge, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, ABC, Warszawa 1998.

⁵ Ibidem, s. 300. W przywołanym przez Senge archetypie brakuje – jak się wydaje – trzeciego procesu nastawionego na sukces indywidualny, samorealizacyjny, związany z rozwojem statusu podmiotowego każdego człowieka niezależnie od pełnionych ról społecznych dotąd mu przypisywanych.

⁶ Ibidem, s. 301.

⁷ Zob. B. Bobrowicz, *Alokacja czasu: praca zawodowa i edukacja versus funkcje opiekuńcze i prace domowe*, [w:] *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, red. I.E. Kotowska, U. Sztanderska, I. Wóycicka, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 81-131.

szerzej – decyzji prokreacyjnych, stawiając je wobec dylematu: macierzyństwo czy praca zawodowa (kariera). Warto zatem podjąć w tej kwestii namysł, mając na uwadze zarówno prawo kobiet do bycia podmiotem i podmiotowego funkcjonowania oraz takowego traktowania, jak i troskę o socjalizacyjno-wychowawcze funkcje pełnione przez rodzinę, którą współtworzą kobiety, niezależnie od jej typu i miejsca w strukturze społecznej, a także mając na uwadze rozwój gospodarczy, który bez kobiet obejść się już nie może.

Kontekst dylematu: Oczekiwania (od kobiet oczekuje się coraz więcej...)

Podjmując namysł nad dylematem kobiet: macierzyństwo czy praca zawodowa, nie sposób nie dostrzec tych wszystkich istotnych zmian, które nastąpiły i następują zarówno w sferze zawodowego usytuowania kobiet w przestrzeni społecznej, jak i postrzegania macierzyństwa oraz ról rodzicielskich pełnionych przez kobiety. Dowodzi tego bogata literatura naukowa z tego zakresu, w tym liczne badania empiryczne kobiet, przynoszące interesujące spostrzeżenia ich samych na dynamiczne przemiany pełnionych przez nie ról w społeczeństwie, na ich poczucie tożsamości, świat wartości, podejmowane decyzje i dokonywane wybory.

Analiza różnorodnych tekstów przekonuje, że od kobiet oczekuje się coraz więcej i że one same coraz częściej podejmują wyzwania współczesnego, globalnego świata⁸, w tym współczesnego rynku pracy i meandrów jego funkcjonowania. Symptomatyczny w tym względzie jest tytuł jednego z tekstów, z listopada 2013 roku – *Kobieto, pomóż gospodarce*⁹, w którym autorka akcentuje fakt, iż wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn w dostępie do edukacji, kariery zawodowej, zajmowania kierowniczych stanowisk w gospodarce czy pełnienia funkcji politycznych to nie „fanaberia bogatych”, ale demograficzna konieczność. Posługując się danymi z Raportu Światowego Forum Ekonomicznego „Gender Gap”, Agnieszka Filipiak dowodzi, że zwiększony udział kobiet (zrównujący je z mężczyznami) na rynku pracy przekłada się na wzrost ogólny gospodarek różnych krajów, na „wzrost wydatków gospodarstw domowych na edukację, ponieważ kobiety chętniej od mężczyzn inwestują w kształcenie dzieci”, na zwiększenie kreatywności i produktywności gospodarczej¹⁰. Niestety, w światowych rankingach – jak wskazuje wspomniany raport – Polska zajmuje 54. miejsce, jeśli chodzi

⁸ Por. B. Ehrenreich, A.R. Hochschild, *Globalne kobiety*, [w:] *Kobiety, gender i globalny rozwój. Wybór tekstów*, red. N. Visvanathan, L. Duggan, N. Wiegiersma, L. Nisonoff, Polska Akcja Humanitarna, Warszawa 2012.

⁹ A. Filipiak, *Kobieto, pomóż gospodarce*, „Gazeta Wyborcza” 2-3.11.2013.

¹⁰ Ibidem.

o zapewnienie równości płci (bywało lepiej w latach 2010-2011, kiedy to zajmowaliśmy 43., 42. miejsce), a nawet pod względem tej równości w obszarze gospodarki (*economic participation and opportunity*) jesteśmy na miejscu 73. ze wskaźnikiem 0,656¹¹.

Podkreślając konieczność zwiększenia udziału kobiet w życiu gospodarczym czy politycznym kraju, przywołana wcześniej autorka tego swoistego „apelu do kobiet” nie operuje często przywoływanymi hasłami feministycznymi (nie odbierając wielu z nich słuszności) o „szklanym suficie”, dyskryminacji kobiet, ich wykluczeniu czy o tym, że pod wieloma względami są płcią silniejszą – „żyją dłużej, ból fizyczny, tak jak w przypadku porodu, znoszą prawdopodobnie lepiej, niż znieśliby to mężczyźni, a także potrafią wychowywać dzieci oraz kierować wieloma sprawami, zajmując się w tym samym czasie domem”¹², a zatem nie tylko mogą, ale też powinny mieć równe szanse w wielu dziedzinach zdominowanych dotąd przez mężczyzn. Operuje argumentem konieczności rozwoju gospodarki, który potwierdziła we wrześniu 2013 roku Christine Lagarde (dyrektor zarządzający Międzynarodowego Funduszu Walutowego), stwierdzając, że z badań MFW wynika, iż zastój w zakresie wyrównywania szans w zatrudnianiu kobiet przekłada się na niższy wzrost gospodarczy, w niektórych krajach nawet o 27 procent PKB na mieszkańca, a „potencjalne zyski ze zwiększenia zatrudnienia kobiet są ogromne. Gdyby w Egipcie pracowało tyle samo kobiet co mężczyzn, PKB wzrosłoby o 34 procent. W Zjednoczonych Emiratach Arabskich byłby to wzrost rzędu 12 procent, w Japonii – 9 procent, a w Stanach Zjednoczonych 5 procent. Według niedawnych badań opartych na danych Międzynarodowej Organizacji Pracy, z 865 milionów kobiet, które mogłyby mieć pełniejszy wkład w gospodarkę, 812 milionów to mieszkanki krajów wschodzących i rozwijających się”¹³.

Oczekiwania wobec kobiet w sferze uczestniczenia w procesach rozwoju gospodarczego nie przekładają się jednak na ich faktyczny udział w tym obszarze funkcjonowania społeczeństw. Jak twierdzi cytowana wyżej Ch. Lagarde, tylko mniej więcej połowa kobiet w wieku produkcyjnym na całym świecie znajduje zatrudnienie, wykonując większość nieodpłatnych zajęć czy pracując w szarej strefie za znacznie niższe wynagrodzenie niż mężczyźni. Kobiety nadal „za taką samą pracę dostają mniej pieniędzy niż mężczyźni, nawet w państwach OECD, gdzie różnica w płacach między obiema płciami wynosi średnio 16 procent.

¹¹ Wskaźnik 1 oznacza całkowitą równość płci; *The Global Gender Gap Report 2013*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf (dostęp: 24.01.2014).

¹² J. Haaland Matlary, *Nowy feminizm. Kobieta i świat wartości*, Wyd. W drodze, Poznań 2000, s. 32.

¹³ Ch. Lagarde, *Kobiety, praca i gospodarka*, <http://www.project-syndicate.pl/print/kobiety-praca-i-gospodarka,281.html> (dostęp: 24.01.2014). Z badań MFW wynika też, że zastój w zakresie wyrównywania szans w zatrudnianiu kobiet przekłada się na niższy wzrost gospodarczy, w niektórych krajach nawet o 27% PKB na mieszkańca.

W wielu krajach nieprawidłowości i dyskryminacja na rynku pracy ograniczają szanse kobiet na równą płacę i awans zawodowy”¹⁴.

Równoległe z oczekiwaniami udziału w sferze gospodarczej czy politycznej formułowane są oczekiwania wobec kobiet (można rzec, że w pewnym sensie konkurencyjne) dotyczące kwestii prokreacyjnych pozostających w ścisłym związku ze znacznym spadkiem dzietności, który wystąpił w naszym kraju na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat (będzie o tym mowa nieco dalej). Jak zauważa Anna Baranowska, wyniki badania AZER¹⁵ dotyczące preferencji i zamierzeń prokreacyjnych wskazują, że często owe preferencje i zamierzenia mają (obok innych) kontekst ekonomiczny. „Inwestycja w edukację i związane z tym wydłużenie okresu nauki, zbyt niski poziom dochodu, zbyt wysokie koszty alternatywne podjęcia decyzji o dziecku, zaangażowanie w karierę zawodową i świadomość trudności, z jakimi wiąże się łączenie pracy i opieki nad dzieckiem”¹⁶ decydują o tym, czy w ogóle i kiedy kobieta podejmie się „spełnienia” oczekiwań formułowanych wobec niej w związku z prokreacją.

Sprostanie oczekiwaniom społecznym związanym z prokreacją stanowi dla kobiety nie lada wyzwanie (pomijając już względy ściśle indywidualne, osobiste dotyczące macierzyństwa i bycia matką). Pojawienie się bowiem w życiu kobiety dziecka i wypełnianie przez nią funkcji opiekuńczo-wychowawczych zbiega się niejednokrotnie z koniecznością wykonywania przez nią prac domowych, pracą zawodową, a często też dalszą edukacją. Zbytne obciążenie czasu powoduje więc niekiedy konieczność rezygnacji z czegoś, a zatem dokonanie alokacji własnego czasu w kierunku jego optymalnej dystrybucji, czyli osiągnięcia takiego stanu, w którym „stosunek krańcowych korzyści do kosztów ponoszonych na poszczególne czynności jest w każdym przypadku taki sam”¹⁷. Zdarza się (i to nierzadko), że w dążeniu kobiety do owej „optymalnej dystrybucji czasu” eliminacji, marginalizacji bądź tylko swoistemu, czasowemu moratorium poddany zostanie obszar prokreacyjny, małżeński czy rodzinny.

Dominujące staje się wkroczenie w przestrzeń edukacji i pracy zawodowej, podnoszące świadomość kobiet, ich niezależność ekonomiczną, możliwość reali-

¹⁴ Ibidem. Niestety, te niezbyt optymistyczne dane na temat nierówności potwierdza ostatni raport NIK-u, por. „Zapewnienie prawa do jednakowego wynagradzania kobiet i mężczyzn w sektorze publicznym” z 10 grudnia 2013 roku, <http://www.nik.gov.pl/kontrolne/wyniki-kontroli-nik/kontrolne,12249.html> (dostęp: 02.02.2014).

¹⁵ AZER to badania przeprowadzone w 2005 r. – Aktywność Zawodowa, Edukacyjna i Rodzinna przez zespół pracowników Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową we współpracy z Głównym Urzędem Statystycznym. W projekcie uczestniczyły również zespoły Szkoły Głównej Handlowej oraz Uniwersytetu Warszawskiego.

¹⁶ A. Baranowska, *Decyzje prokreacyjne – preferencje a realizacja*, [w:] *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne...*, s. 423.

¹⁷ B. Bobrowicz, *Alokacja czasu...*, s. 81.

zacji na wyższym poziomie osobistych potrzeb, aspiracji, podnoszenia jakości życia. Sprzyjają temu – jak piszą Joanna Górską i Anna Weiss – m.in. „postęp w zakresie medycyny i farmakologii, umożliwiający kobiecie kontrolę nad płodnością, a co za tym idzie – świadome planowanie rodziny” czy też „charakter relacji pomiędzy rodziną, rynkiem oraz państwem. Szeroka gama usług i świadczeń dostępnych, a nawet konkurujących ze sobą na rynku, wymuszona pracą zarobkową kobiet, zapoczątkowała proces defamilizacji”¹⁸, w efekcie czego maleje znaczenie rodziny jako środowiska, w którym realizowane są potrzeby człowieka. Potrzeby te są realizowane coraz częściej (szczególnie jeśli mówimy o młodych kobietach wywodzących się z pokolenia Kłapek zwanego także Pokoleniem Ja, ja ja)¹⁹ w gronie przyjaciół posiadanych dzięki serwisom społecznościowym w Internecie. Te grona osób – szczególnie w wielkich miastach – tworzą „metropolemiona – sieci przyjaciół, które są jednocześnie sieciami opieki, czyli na dobrą sprawę pełnią funkcje rodziny”²⁰.

Trudno zatem, w kontekście powyższych rozważań, wyrażać zdziwienie, że nie zawsze kobiety, stawiane w obliczu konkurencyjnych wyzwań (a przecież te przywołane o charakterze gospodarczym i prokreacyjnym nie są jedynymi), podejmują takie, które są zgodne z oczekiwaniami społecznymi. Wręcz przeciwnie, przyjmując opcję moratorium na małżeństwo, rodzinę, prokreację i rozwijając się zawodowo, mogą podnieść na wyższy poziom jakość swojego życia, a tym samym podnieść jakość życia związanych z nimi osób z różnych struktur społecznych i wcale nie musi to oznaczać rezygnacji z macierzyństwa.

Kontekst dylematu: Macierzyństwo (odroczenie – postrzeganie – skojarzenia)

Jeśli zatem nie rezygnacja z macierzyństwa, to może właśnie odroczone macierzyństwo? Niestety, obserwowany od kilku lat współczynnik dzietności w naszym kraju, jak też w wielu krajach Unii Europejskiej²¹, nie napawa optymizmem i nie tyle wskazuje na odroczenie decyzji prokreacyjnych, co raczej na ich odrzucenie (choć problem nieposiadania dzieci jest o wiele bardziej złożony i nie sprowadza

¹⁸ J. Górską, A. Weiss, *Wyobrażenia studiujących kobiet na temat rodziny i macierzyństwa w kontekście współczesnych przemian*, [w:] *Świat rodziny. Perspektywa interdyscyplinarna. Wobec wyzwań i zagrożeń*, red. J. M. Garbula, A. Zakrzewska, W. Sawczuk, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2013, s. 272.

¹⁹ A. Krzyżaniak-Gumowska, *Pokolenie Kłapki*, „Newsweek” 27.05-02.06.2013.

²⁰ K. Growiec, E. Wilk, *Polska szwagrów*, „Polityka” nr 4 z 22-28.01.2014.

²¹ Współczynnik dzietności oznacza liczbę dzieci, które urodziłyby przeciętnie kobieta w ciągu całego okresu rozrodczego (15-49 lat) przy założeniu, że w poszczególnych fazach tego okresu rodziłyby z intensywnością obserwowaną w badanym roku, tzn. przy przyjęciu cząstkowych współczynników płodności z tego okresu za niezmiennie.

się tylko do tej jednej decyzji). Jak wskazują dane Eurostatu i badania dotyczące problematyki zrównoważonego rozwoju, w tym współczynnika dzietności, w 2010 roku wynosił on w Polsce 1,38 (na przestrzeni lat 2004-2010 oscylował między 1,23 a 1,40; w krajach UE w tym samym okresie wynosił 1,50-1,60), podczas gdy najbardziej korzystną sytuację demograficzną określa współczynnik kształtujący się na poziomie 2,10-2,15, tzn. gdy w danym roku na 1 kobietę w wieku 15-49 lat przypada średnio dwoje dzieci²². Prognozy w tym zakresie też nie są korzystne, bowiem przewiduje się, że do roku 2035 współczynnik ten wprawdzie nieco wzrośnie od wartości 1,42 w 2015 roku do wartości około 1,45 w roku 2035²³, ale do pożądanego stanu będzie mu nadal bardzo daleko.

Te niekorzystne trendy wynikają w dużej mierze ze zmiany struktury populacji kobiet w wieku rozrodczym, ale także ze zmian w postrzeganiu macierzyństwa przez same kobiety i ich najbliższych, jak również zmian w postrzeganiu rodziny i związanych z tym decyzji o jej zakładaniu tak przez kobiety, jak i przez mężczyzn, choć ta ostatnia kwestia może nieco zaskakiwać. Okazuje się bowiem, że z jednej strony dostrzegamy procesy defamilizacji, o których nieco wcześniej wspomniano, z drugiej zaś co innego wskazują badania CBOS z 2013 roku. Wynika z nich, że 78% badanych uważa szczęście rodzinne za najważniejszą wartość, którą kierują się w życiu (za takową uważa zachowanie dobrego zdrowia 58%, pracę zawodową 41%, dobrobyt i bogactwo 13%)²⁴. Warto jednak przy tym zauważyć, że badani uznając tak licznie wartość rodziny, przyjmują coraz szersze jej rozumienie, i tak 78% jako rodzinę definiuje parę żyjącą w konkubinacie i wychowującą swoje dziecko/dzieci, 33% parę niemającą potomstwa, 23% uznaje za rodzinę parę gejów lub lesbijek wspólnie wychowujących dziecko lub dzieci, a dla 14% rodziną jest nieformalny związek osób tej samej płci niewychowujący dzieci²⁵. Coraz więcej też osób decyduje się na życie w pojedynkę²⁶.

Zmieniło się także postrzeganie samego macierzyństwa, które na przestrzeni lat ujawniało się poprzez różne jego modele, wzory, różne zapatrywania na jego istotę oraz rangę. W polskiej kulturze, tradycji i obyczajowości – jak zauważa Małgorzata Lesińska-Sawicka – „tkwi głęboko zakorzenione przeświadczenie, że

²² *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*, Główny Urząd Statystyczny, Katowice 2011, s. 21-22, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/oz_wskazniki_zrownowazonego_rozwoju_Polski_us_kat.pdf (dostęp: 25.01.2014).

²³ M. Waligórska, L. Nowak, *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych, s. 8, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_prognoza_ludnosci_PL_2008-2035.pdf (dostęp: 25.01.2014).

²⁴ *Rodzina – jej współczesne znaczenie i rozumienie*, Komunikat z badań CBOS, Warszawa, marzec 2013, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_033_13.PDF (dostęp: 25.01.2014).

²⁵ Ibidem.

²⁶ E. Paprzycka, *Kobiety żyjące w pojedynkę. Między wyborem a przymusem*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2008.

kobieta realizuje się poprzez bycie matką, bowiem »macierzyństwo daje każdej kobiecie szczęście i poczucie satysfakcji, gdzie nadrzędnym celem w jej życiu jest urodzenie i wychowanie dziecka«, a „społeczny »nakaz macierzyństwa« od wieków »przekazywany jest młodym pokoleniom w ramach socjalizacji rodzinnej oraz pouczenia ze strony licznych instytucji, w tym zwłaszcza Kościoła. Presja jest tym silniejsza, im bardziej procesy demograficzne współczesnego świata wykazują tendencję do zawężonej reprodukcji gatunku ludzkiego»²⁷.

Jeszcze trzynaście lat temu Bogusława Budrowska, wskazując na kulturowy skrypt bycia matką, pisała, że „idealna matka spostrzegana jest nie tylko jako osoba z własnymi celami, emocjami, potrzebami, biografią, ale tylko wyłącznie jako matka, to jest osoba, która w zupełności poświęciła własne życie rodzinne dziecku. Dobro jej dzieci jest też jej dobrem, jej pragnienia są zredukowane do szczęścia dzieci. Dzieci są również jedyną przyczyną jej istnienia. Jest naturalne, kiedy matka poświęca całą swoją energię, czas, aspiracje dzieciom, kiedy nie ma własnych celów, emocji, potrzeb»²⁸. Wskazywany wówczas przez tę autorkę swoisty „regulamin” stereotypowej wizji macierzyństwa, funkcjonującej w społeczeństwie polskim, w którym czytamy, że to dziecko jest najważniejsze, a jego urodzenie jest aktem symbolizującym osiągnięcie przez kobietę dojrzałości i dorosłości, że macierzyństwo jest naturalnym powołaniem kobiety i wszystkie kobiety mają instynkt macierzyński, że prawdziwa matka ponosi całkowitą odpowiedzialność za dziecko i poświęca się dlań, redukując swoje potrzeby do szczęścia dziecka²⁹, dziś uległ tak daleko idącym przeobrażeniom, że nie sposób tego nie zauważyć.

Dzisiaj mamy częściej do czynienia z innymi wzorami matek i zgoła innym postrzeganiem istoty macierzyństwa. Jak pisze Małgorzata Sikorska, „macierzyństwo nie jest już współcześnie jednoznacznie kojarzone z naturą kobiety, jej misją i »przeznaczeniem« oraz wrodzonym instynktem macierzyńskim i coraz więcej zachowań kobiet (...) jest skutkiem ich (...) rzeczywistych wyborów spośród różnych, akceptowanych społecznie wzorów macierzyństwa”. Cytowana autorka pisze wprost o „odnaturalnieniu” macierzyństwa, „odnaturalnieniu” i zmedykaliwowaniu ciąży oraz „naukowieniu” procesu wychowania dzieci³⁰.

Ta „nowa matka” lansowana w mediach, które są licznie zaangażowane w popularyzację przemian społeczno-kulturowych związanych z macierzyństwem

²⁷ M. Lesińska-Sawicka, *Późne macierzyństwo. Studium socjomedyczne*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2008, s. 65, 66.

²⁸ B. Budrowska, *Regulamin i improwizacje, czyli o kulturowym skrypcie bycia matką*, „Kultura i Społeczeństwo” 2001, 2, s. 110.

²⁹ Ibidem.

³⁰ M. Sikorska, *Matka „chora” zamiast „złej” – o nowych wzorach macierzyństwa*, [w:] *Być rodzicem we współczesnej Polsce. Nowe wzory w konfrontacji z rzeczywistością*, red. M. Sikorska, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 21 i nast.

czy szerzej – z funkcjonowaniem kobiet współcześnie, „ma prawo do bycia niedoskonałą, ma prawo być matką »chorą« (co oznacza matką w depresji), nie powinna »poświęcać się« (...). Współczesna matka ma prawo do zmęczenia, nieradzenia sobie, proszenia o pomoc najbliższych, może być większą egoistką niż matka sprzed kilkunastu lat. (...) ma być mobilna i aktywna, a pomoc ma jej w tym szereg sprzętów, produkowanych po to, aby ułatwić codzienne funkcjonowanie z maluchem. (...) powinna też być nie tylko matką, ale i wciąż atrakcyjną kobietą, żoną/partnerką”³¹.

Ten swoisty „skrypt nowej matki” potwierdzają badania Mileny Helak³², na podstawie których można dostrzec interesujące i dość zaskakujące skojarzenia młodych, współczesnych kobiet związane z macierzyństwem. Wśród tych skojarzeń znalazły się na pierwszych trzech miejscach: „pieluchy, brak wakacji”, „zmiana priorytetów” oraz „nieprzespane noce” (najbardziej „radikalne” w tych skojarzeniach były studentki z uczelni technicznej i te, które nie pozostawały dotąd w związkach). Na dalszych miejscach usytuowane były skojarzenia macierzyństwa z poświęceniem, dużą więzią z dzieckiem, dumą, karmieniem piersią, cieszeniem się z sukcesów dziecka, ale też z ograniczonym życiem towarzyskim, brakiem czasu dla siebie, niezliczonymi wydatkami na dziecko, płaczem, krzykiem, zmęczeniem, problemami z powrotem do pracy.

Oczywiście przywołany tu typ „nowej matki” nie jest jeszcze powszechny, ale z pewnością dotyczy coraz liczniejszych grup kobiet, szczególnie tych coraz lepiej wykształconych, stanowiących już bądź aspirujących do pewnej elity opiniotwórczej, zajmujących stosunkowo wysokie pozycje w strukturach społeczno-zawodowych lub też stojących u progu karier zawodowych. Sprzyjają im coraz donioślej brzmiące głosy akcentujące problematykę genderyzmu (mimo pojawiających się nieporozumień w rozumieniu i ekstremalnych postaw sprzeciwu wobec tej idei), zmiany w obyczajowości, postęp w zakresie antykoncepcji. Sprzymierzeńcem są też – na co zwraca uwagę M. Sikorska – zmiany w układzie sił społecznych współczesnych rodzin, ewoluujące w kierunku partnerstwa, współdziałania, współodpowiedzialności również w wychowaniu potomstwa. Elementem sprzyjającym są też niewątpliwie korzystne zmiany o charakterze prawnym czy instytucjonalnym, dotyczące m.in. urlopów macierzyńskich, rodzicielskich, wychowawczych, elastycznych form zatrudnienia, rozwoju różnorodnych instytucjonalizowanych i pozainstytucjonalnych form opieki nad małym dzieckiem do lat 3, znaczne poszerzenie zakresu opieki przedszkolnej obejmującej coraz liczniejsze grupy dzieci.

³¹ Ibidem, s. 29-30.

³² M. Helak, *Macierzyństwo a kariera zawodowa kobiet w opinii studentek*, niepublikowana praca magisterska napisana i obroniona pod kierunkiem prof. nadzw. dr hab. Ewy Kubiak-Szymborskiej na Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, 2013.

Nie sposób jednak nie dostrzec i tego, że we wskazanych wcześniej skojarzeniach z macierzyństwem pojawiają się sformułowania, które trudno zaliczyć do czynników sprzyjających „nowym matkom”. Należą do nich z pewnością przywołane przez badane studentki „niezliczone wydatki na dziecko”, o których kilka lat temu pisały A. Giza-Poleszczuk, twierdząc, że „dziecko zaczyna być coraz bardziej kosztowne”³³ oraz J. Górską i A. Weiss, podkreślające, że tych kosztów „obawiają się nie tylko osoby będące na początku swojej drogi życiowej. Nawet tak zwani dobrze sytuowani zdają się szacować koszty i zyski. Okazuje się bowiem, że dziecko to także koszty ukryte, związane z ograniczeniem zarobków, a niekiedy ich utratą, ograniczeniem mobilności, brakiem czasu na rozwój zawodowy”³⁴. Na koszty związane z posiadaniem potomstwa jako czynnik przemawiający przeciwko decyzjom prokreacyjnym kobiet zwraca też uwagę Anna Baranowska, która badając kobiety, ustaliła, iż 24% z nich obciążenie finansowe rodziny wskazało jako najważniejszą przyczynę ograniczania planów prokreacyjnych³⁵.

Podobnie rzecz ma się w kwestii skojarzenia macierzyństwa z problemami w powrocie do pracy. Wprawdzie różne badania przynoszą w tym zakresie różne wyniki, ale jak stwierdza wyżej przywołana autorka, obawy o możliwość wykonywania pracy zawodowej i o powrót do pracy po urodzeniu dziecka częściej ujawniają kobiety, które chciałyby mieć więcej dzieci, niż mają obecnie³⁶. O wiele częściej na styku praca zawodowa—macierzyństwo pojawia się problem z odroczeniem decyzji o prokreacji w przypadku znacznego zaangażowania w pracę a nie odwrotnie, czyli że macierzyństwo utrudnia pracę zawodową lub powrót do niej po urodzeniu dziecka, choć obawy kobiet niejednokrotnie znajdują potwierdzenie w praktyce, a trudności w powrocie do pracy nie są rzadkością. Niejednokrotnie bowiem na decyzje pracodawców w sytuacji powrotu do pracy kobiety-matki nakładają się stereotypy, bo przecież kobieta „ma już dzieci, które będą chorowały, więc ona w pracy będzie roztargniona, bo jest emocjonalna, albo nie będzie jej w pracy”³⁷. Pracodawca wie, że tak będzie, „bo te stereotypy pozwalają mu prognozować dalszy bieg rzeczy. W obliczu powszechności stereotypów dotyczących płci wydaje się, iż nie ma wobec nich alternatywy”³⁸.

Rozważając kwestię skojarzeń związanych z macierzyństwem, warto w tym miejscu odwołać się do pewnego fragmentu wypowiedzi (nie naukowej, ale wy-

³³ A. Giza-Poleszczuk, *Rodzina a system społeczny*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 193.

³⁴ Por. J. Górską, A. Weiss, *Wyobrażenia studiujących kobiet...*, s. 274.

³⁵ A. Baranowska, *Decyzje prokreacyjne...*, s. 431-432. Ten czynnik nie pojawił się w badaniach M. Helak.

³⁶ Ibidem, s. 431.

³⁷ A. Majewska-Kafarowska, *Narracje biograficzne a poczucie tożsamości kobiet*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010, s. 62.

³⁸ Ibidem.

daje się ważnej), która pojawiła się w Internecie, autorstwa kogoś podpisującego się jako „kruszyzna”. Autor/autorka pisze: „Nigdy nie ma dobrego czasu na dziecko. Truizm. A to pracy nie ma, a to niepewna, a to za mało płatna, a to mieszkanie za małe, a to wiek nie ten, a to awans mnie ominie, a to babcie daleko, a przedszkole drogie, a to facet nieodpowiedni, a to coś, kurde, jeszcze, co nie wiem. (...) No dobra, jesteś matką lub ogólniej jesteś rodzicem i wiesz, że rodzicielstwo kosztuje. Przede wszystkim obrywa twoje życie zawodowe. Nie czarujmy się, urlopy macierzyńskie i wychowawcze to przerwy w życiorysie. Cholernie ciężko potem wrócić do roboty, a niejednokrotnie okazuje się, że do tej samej już się nie da. Bywa, że ci o tym nie powiedzą i dowiadujesz się przypadkiem. Mniej zarabiasz – ty, kobieta. Jesteś o wiele mniej konkurencyjna na rynku pracy, bo – nie daj Bóg – znowu zaciągniesz, a jeszcze na zwolnienie pójdziesz. Pasożytyzm czystej wody. Obrywa twoja stopa życiowa, bo utrzymanie dzieci pochłania sporo pieniędzy. Przedszkole i żłobek kosztują, pieluchy kosztują, lekarze, szczepienia, ciuszki, buty (kupowane co trzy miesiące, ratunku!), zabawki, sprzęty – wszystko kosztuje. Studnia bez dna. Obrywa twoje życie towarzyskie. Bezdzielni znajomi odsuwają się, bo nie są w stanie zrozumieć, że nie umówisz się o 21.00 na mięcie na piwo. (...) Słowem obrywasz i wychodzi na to, że posiadanie dzieci kompletnie się nie opłaca. Ani zawodowo, ani życiowo, ani towarzysko”³⁹. Można by więc, w świetle tej wypowiedzi, będącej swoistą egzemplifikacją ujawnianych we wcześniejszych rozważaniach poglądów, perspektyw, oczekiwań formułowanych wobec kobiet i ich planów zawodowych czy prokreacyjnych, stwierdzić, że faktycznie mamy do czynienia z dylematem, z którym borykają się kobiety i to zarówno te, będące przed pierwszą decyzją dotyczącą założenia rodziny i urodzenia dziecka, jak i te, które stają wobec kolejnych decyzji prokreacyjnych czy też te, decydujące się na samotne macierzyństwo lub macierzyństwo w związku nieformalnym. Z tym dylematem borykają się zarówno kobiety mające już pewne doświadczenia zawodowe, jak i te, które stoją u progu tzw. kariery zawodowej, a obecnie są jeszcze na etapie edukacji i przygotowywania się do podjęcia pracy.

Dylemat, z którym borykają się kobiety, przyjmuje zatem, w zależności od wielu okoliczności, różne oblicza, nad czym warto się nieco zatrzymać, by lepiej zrozumieć omawiany problem.

Różne oblicza dylematu: macierzyństwo–praca zawodowa

Tak jak różne są sytuacje kobiet, tak różne są też oblicza dylematu: macierzyństwo czy praca zawodowa, w tym również kariera, tak różne też mogą być jego oceny

³⁹ *Kurzym domowy? Macierzyństwo to kariera*, <http://dzieciowo.pl/2012/02/kurzym-domowy-macierzyństwo-to-kariera.html> (dostęp: 26.01.2014).

aż po takie, w myśl których on nie istnieje w rzeczywistości albo istnieje w tak niewielkim zakresie, że nie warto nań zwracać uwagi, czy też takie, które traktują macierzyństwo jako karierę (pytanie, czy zawodową). Ten ostatni pogląd nawiązuje do „symptomu profesjonalizacji rodzicielstwa” obserwowanego i kreowanego coraz częściej przez media. Zgodnie z nim rodzic (myśli się tu najczęściej o kobiecie) ma być kimś w rodzaju eksperta lub/i ma też korzystać z pomocy ekspertów, wychowując dziecko, bowiem to od niego – jak pisze A. Baranowska, odwołująca się do badań A. Gizy-Poleszczuk – „zależy cała przyszłość dziecka (...) powinien w związku z tym łączyć i stosować w praktyce wiedzę specjalistyczną z wielu dziedzin, aby zapewnić dziecku optymalne warunki rozwoju, ponieważ najmniejszy błąd może zaprzepaścić szanse młodego człowieka i unieszczęśliwić go na całe życie”⁴⁰. By temu sprostać, powinien zatem nie tyle korzystać z naturalnych i tradycyjnych kompetencji, ale mieć wiedzę, umiejętności i kompetencje profesjonalne i podejmować działania, które przez lata podejmowali profesjonaliści. Można byłoby zatem powiedzieć, że wobec własnego dziecka matka (czy ojciec) podejmuje układy działań o charakterze profesjonalnym, a więc wychowanie dziecka jest w pewnym sensie równoznaczne z robieniem kariery zawodowej. Oczywiście takie stwierdzenie jest pewnym „nadużyciem pojęciowym” czy rodzajem prowokacji intelektualnej, bowiem nikt, póki co, nie nada oficjalnie matce (czy ojcu bądź obojgu rodzicom) wychowującej dziecko dokumentu potwierdzającego posiadanie przez nią kompetencji zawodowych w zawodzie np. „wychowawca małego dziecka” wpisanym na krajową listę zawodów.

W takim więc znaczeniu „kariery zawodowa” nie jest możliwa, choć przyznać trzeba, że wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne niektórych matek (rodziców) w zakresie wychowania dziecka niejednokrotnie równają się z przygotowaniem profesjonalistów w tym zakresie (a niekiedy nawet je przewyższają), a ich udział i decydujące znaczenie w procesie rozwoju i wychowania potwierdzają w swoich biografjach czy wypowiedziach liczne osoby odnoszące w życiu dorosłym sukcesy w różnych obszarach życia zawodowego, politycznego, sportowego, kulturalnego itp. Te sukcesy są więc niejako potwierdzeniem kariery w wychowaniu dziecka matek (rodziców).

Swoiste dylematy (o innym obliczu), związane z pogodzeniem pracy zawodowej (w mniejszym stopniu robieniem kariery) z rolą macierzyńską, przeżywają kobiety, będące w sytuacji matkowania transnarodowego, które nie mogą znaleźć pracy i środków na utrzymanie własnych dzieci w kraju, opiekują się wprawdzie też dziećmi, ale cudzymi w innym kraju. To zjawisko – macierzyństwa na odległość – jak pisze Tomasz Szlendak – z roku na rok przybiera charakter masowy

⁴⁰ A. Baranowska, *Decyzje prokreacyjne...*, s. 430.

i dotyczy nie tylko polskich kobiet⁴¹. Ma ono znacznie szerszy wymiar, na który zwracają uwagę Barbara Ehrenreich i Arlie Russell Hochschild, pisząc: „dzięki procesom, które nazywamy »globalizacją«, kobiety przemieszczają się jak nigdy dotąd w historii. Na dobrze znanych obrazkach z telewizyjnych reklam kart kredytowych, telefonów komórkowych i linii lotniczych kobiety na kierowniczych stanowiskach śmigają samolotami dookoła świata, dzwonią do domu z luksusowych hoteli i padają w ramiona stęsknionych dzieci na lotniskach. Znacznie rzadziej natomiast słyszy się o coraz większym przepływie kobiecej siły roboczej i energii: rosnącej fali milionów migrantek z biednych krajów do bogatych, gdzie pracują jako nianie, służące (...), które zostawiają własne dzieci pod opieką babć, sióstr, szwagierek. Zdarza się nawet, że córka musi opuścić szkołę, by zająć się młodszym rodzeństwem”⁴². Dla tych milionów kobiet dylemat macierzyństwo czy praca zawodowa ma zupełnie inne oblicze niż dla kobiet je zatrudniających, choć można powiedzieć, że jedne i drugie dokonały wyboru ukierunkowanego na pracę zawodową czy zarobkową. Te pierwsze jednak znalazły się w sytuacji przymusu ekonomicznego związanego z koniecznością utrzymania własnych dzieci, te drugie wyraźnie „postawiły” na rozwój zawodowy i robienie kariery. Tak więc matkowanie transnarodowe umożliwia rozstrzygnięcie dylematu na korzyść rozwoju zawodowego kobiet zatrudniających migrantki, natomiast na niekorzyść w sensie bezkonfliktowego pełnienia ról macierzyńskich i zawodowych zatrudnianych.

Nieco inne jeszcze oblicze ma tytułowy dylemat dla grupy kobiet, które nazywane są przez socjologów Piotrusiami Paniami. Na ogół są to kobiety trzydziesto-, czterdziestoletnie będące atrakcyjnym damskim wcieleniem słynnego bohatera z powieści J.M. Barriego, „chłopca, który nie chciał dorosnąć”⁴³. Są wykształcone, niezależne, zajmują odpowiedzialne stanowiska zawodowe, wykonują prace przynoszące im satysfakcję i zadowolenie, dysponują własnymi dochodami, choć też nierzadko uwikłane są w korporacyjne sieci i zależności. Ich pojawienie się – jak twierdzą specjaliści – jest „bezpośrednim rezultatem sytuacji ekonomicznej, szklanego sufitu i wręcz spektakularnej ewolucji mentalności”⁴⁴.

Dla Piotrusiów Pań rodzina niekoniecznie stanowi wartość, „nie zamierzają się wiązać ani zakładać tradycyjnej rodziny, a ich kontakty z płcią odmienną sprowadzają się do przelotnych związków na zasadzie *chacun chez soi* (każdy u siebie). (...) Sprawa posiadania dzieci także nie stanowi dla nich problemu – mogą one zostać poczęte z kolegą, czyli tzw. *sex friend*, z zaprzyjaźnionym gejem

⁴¹ T. Szlendak, *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, zróżnicowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 494.

⁴² B. Ehrenreich, A.R. Hochschild, *Globalne kobiety*, s. 280.

⁴³ J.M. Barrie, *Piotruś Pan czyli Chłopiec, który nie chciał dorosnąć*, Oficyna Wydawnicza Atut – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław 2010.

⁴⁴ J. Orzechowska, *Mężczyzna pod choinkę*, „Polityka” nr 51/52, 18-26.12.2013, s. 69.

czy za pomocą sztucznej inseminacji i być wychowywane w grupie koleżeńskie⁴⁵ (głównie przyjaciółek), która dla tej grupy kobiet stanowi punkt odniesienia, obszar zaspokojenia własnych potrzeb, miejsce spędzania czasu wolnego, rozrywki i samorealizacji⁴⁶. Dla tej więc grupy kobiet dylemat: macierzyństwo czy praca zawodowa (kariera) jest swoistym pseudoproblemem bowiem one potrafią pogodzić te dwie istotne płaszczyzny swojego funkcjonowania w wybrany, inny niż ten „uświęcony” tradycją, model pełnienia ról rodzinnych i zawodowych.

Inaczej jeszcze postrzegają omawiany dylemat kobiety, które nie chcą (i być może nigdy nie będą chciały) zostać matkami, nawet jeśli pozostają w związku małżeńskim. Jak zauważa bowiem Dorota Kornas-Biela, w obecnych czasach „dzieci można *nie chcieć mieć* i pozostać małżeństwem bezdzietnym z wyboru”⁴⁷. Nieposiadanie dziecka (poza względami natury zdrowotnej) może być też związane z pozostawaniem w związku małżeńskim określanym mianem „małżeństwa podwójnej kariery” (*dual-career family*). W małżeństwach tego typu małżonkowie „jednocześnie odpowiedzialni są za utrzymanie rodziny i zaangażowani w swoją karierę zawodową. (...) Zdarza się i to wcale nierzadko, że małżonkowie na co dzień żyją oddzielnie, spotykają się dopiero w końcu tygodnia, bądź po dłuższym czasie, kiedy kończą wytyczone im zadania zawodowe”⁴⁸. W takich związkach moratorium na macierzyństwo może trwać bardzo długo, a decyzja kobiety o byciu matką może nie pojawić się w ogóle, bowiem koncentracja na samodoskonaleniu i inwestowaniu w siebie, koncentracja na własnej karierze zawodowej i na wspieraniu współmałżonka w jego karierze, jak też związana z tym ograniczona ilość czasu na wypełnianie innych funkcji niż zawodowe, może skutecznie odwieść kobietę od macierzyństwa.

Odwodzić od macierzyństwa, a tym samym nadawać inne jeszcze oblicze dylematowi: macierzyństwo czy praca zawodowa, może tzw. bezdzietność sytuacyjna związana z faktem „niemożności zawarcia związku małżeńskiego, co w przypadku braku społecznej akceptacji dla samotnego wychowywania pozamałżeńskiego potomstwa prowadzi będzie niezamężne kobiety do bezdzietności”⁴⁹. Wydaje się jednak, że te okoliczności rezygnacji z bycia matką stają się marginalne, a poziom akceptacji dla kobiet samotnych, posiadających i wychowujących dziecko wzrasta i to w najbardziej konserwatywnych środowiskach. Wskazują na to chociażby ostat-

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Badania przeprowadzone w 2012 r. wśród samotnych francuskich matek (ich liczbę szacuje się na 1,5-2 mln) wykazały, że 72% z nich jest szczęśliwych z takiego sposobu funkcjonowania i mimo trudności o charakterze materialnym nie odczuwają potrzeby posiadania tradycyjnego modelu rodziny z mężczyzną, jako jej członkiem (por. ibidem, s. 70).

⁴⁷ D. Kornas-Biela, *Zdobywane macierzyństwo: doświadczenia matek związane ze wspomaganą prokreacją*, [w:] *Oblicza macierzyństwa*, red. D. Kornas-Biela, Wyd. KUL, Lublin 1999, s. 215.

⁴⁸ M. Lesińska-Sawicka, *Późne macierzyństwo...*, s. 94.

⁴⁹ Por. P. Szukalski, *Bezdzietność w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne” 2003, 2, s. 27.

nie badania, według których za rodzinę 91% respondentów uznaje matkę (ojca) samotnie wychowującą(ego) dziecko lub dzieci (warto tu jednak zastrzec, że nie jest to równoznaczne z akceptacją dla samotnego macierzyństwa)⁵⁰.

Nieco inne jeszcze oblicze może mieć opisywany dylemat dla kobiet pozostających w związkach (często sformalizowanych) poliamorycznych. „Poliamoria” – jak pisze Deborah Anapol – to termin określający pewien szczególny typ relacji. Esencją poliamorii jest to, by formę intymnym relacjom między ludźmi nadawały „wolność poddania się miłości i pozwolenie, by miłość – a nie tylko seksualna namiętność, nie tylko normy społeczne oraz ograniczenia religijne i nie tylko reakcje emocjonalne oraz podświadome warunkowanie”⁵¹ to czyniły. Relacja ta opiera się na poszanowaniu dla rozmaitych dróg rozwoju związków miłosnych, na wewnętrznej uczciwości i prawdzie, i pozbawiona jest kłamstwa oraz przymusu. W tego typu związkach często priorytetowe są psychologiczny i duchowy rozwój partnerów, ich autonomiczność i realizowanie indywidualnych pragnień zamiast – jak w tradycyjnych związkach – potrzeb wspólnoty.

Bez względu na to, jak dyskusyjne by były kwestie związków poliamorycznych⁵², tym, co najbardziej interesujące w kontekście dylematu kobiet: macierzyństwo czy praca zawodowa, jest miejsce prokreacji i wychowywania dzieci w decyzjach poliamorystek. Niestety – jak pisze wspomniana wcześniej D. Anapol – niewiele wiemy na temat tego typu wyborów, choć autorka w swojej książce podjęła próbę nakreślenia zagadnienia: poliamoria a dzieci⁵³. Z jej rozważań wynika, że dla poliamorystek tzw. problem posiadania dziecka i jego wychowywania oraz godzenia tego z pracą zawodową raczej nie istnieje. Poliamorystki (czy szerzej – poliamoryści) ze względu na cechy osobowości im przypisywane, takie jak np. talent do tworzenia intymnych relacji, wysoka samoocena, wielozadaniowość, pragnienie intensywności, szacunek dla różnorodności, umiejętności komunikacyjne, niezależność, duch zespołowy, zaangażowanie w rozwój, pozytywne nastawienie do seksualności, elastyczność, kreatywność, spontaniczność, wysoka inteligencja, odpowiedzialność⁵⁴, nie odkładają decyzji prokreacyjnych, często posiadają więcej niż jedno dziecko, nie rezygnują dłań z własnego rozwoju zawodowego, wręcz przeciwnie, wykorzystują sytuację pozostawania w związku poliamorycznym, by dobrze organizować opiekę nad dziećmi (często domową) i ich wychowanie sprawowane poprzez osoby pozostające w trwałych i bliskich relacjach z nimi.

⁵⁰ *Rodzina – jej współczesne znaczenie i rozumienie*, Komunikat z badań CBOS, Warszawa, marzec 2013, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_033_13.PDF (dostęp: 09.02.2014).

⁵¹ D. Anapol, *Poliamoria. Miłość i intymność z wieloma partnerami i partnerkami*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa 2013, s. 27.

⁵² Por. D. Wodecka, *Poliamoria to bzdura* (wywiad z prof. Wiesławem Łukaszewskim), „Gazeta Wyborcza”, 1-2.02.2014; M. Wesołowski, *Poli boli*, „Duży Format” 06.02.2014.

⁵³ D. Anapol, *Poliamoria...*, s. 209-253.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 168-174.

Dzieje się tak zarówno wtedy, kiedy w związku poliamorycznym pozostają osoby będące małżonkami, jak i wtedy kiedy sieci intymnych relacji współtworzą samotni rodzice i ich różnoracy, względnie trwali i bliscy partnerzy. W tych wielopartnerskich relacjach spotyka się często większą liczbę dzieci, którą opiekuje się większa liczba dorosłych, dzielących odpowiedzialność za ich wychowanie. Oczywiście w tym kontekście jawi się pytanie o możliwe następstwa takich sytuacji, o jakość zdobywanych przez dzieci doświadczeń, o ich poczucie tożsamości, a także o stosunek do nich otoczenia zewnętrznego, które nie zawsze przecież akceptuje odmienność związku tworzonego przez ich rodziców. Jest to jednak już zupełnie inna kwestia, choć nie sposób tego nie dostrzegać, jeśli pisze się o dylematach kobiet rodzących się na styku macierzyństwa i kariery zawodowej.

Wydaje się jednak, że te dylematy są mniej ważne od innych natury społecznej, takich chociażby jak publiczne przyznanie się do pozostawania w relacji poliamorycznej w obawie o negatywne konsekwencje zawodowe czy (w przypadku posiadania dzieci) o odebranie dziecka. Wskazują na to badania polskich amorystów prowadzone przez Katarzynę Grunt-Mejer oraz Katarzynę Michalczak. Ta ostatnia podkreśla, że niemonogamiczni rodzice rzadko tłumaczą swoim dzieciom, co łączy ich z poszczególnymi partnerkami lub partnerami, choć „ci »przyjaciele domu« wychodzą z dziećmi na plac zabaw, gotują zupę”⁵⁵ i wykonują szereg czynności wspomagających rodziców (rodzica) w opiece nad dzieckiem. Te same spostrzeżenia posiadają D. Anapol oraz przywoływana przez tę autorkę Elizabeth Sheff (Georgia State University), wskazujące, że – jak wynika z badań – spośród 50% poliamorystów posiadających dzieci co najmniej połowa z nich stara się ukrywać przed dziećmi swoje pozamałżeńskie relacje⁵⁶.

Zakończenie

Przywoływane dotychczas różne oblicza dylematu kobiet (a z pewnością nie tylko ich, ale także ich rodzin generacyjnych, ich współmałżonków czy partnerów, choć oczywiście o innym charakterze i nasileniu) nie wyczerpują różnorodności sytuacji i okoliczności, w których ów dylemat się pojawia. Kreśląc je i sytuując wspomniany dylemat kobiet w kontekście formułowanych wobec nich oczekiwań społeczno-gospodarczych, oczekiwań związanych z prokreacją, na które nakłada się nowy „skrypt” pełnienia roli macierzyńskiej, kierowano się przede wszystkim intencją poczynienia namysłu nad przestrzenią funkcjonowania kobiety jako podmiotu (w wymiarze indywidualnym i społecznym) oraz nad doświadczaniem przez nią często konkurencyjnych wobec siebie wyzwań, którym powinna/mu-

⁵⁵ Za: M. Wesołowski, *Poli boli*, s. 8.

⁵⁶ D. Anapol, *Poliamoria...*, s. 211.

si/chce/może sprostać. Tego typu namysł jest niezwykle potrzebny pedagogom, dla których – jak pisano we wstępie – kobieta jest nie tylko podmiotem edukacyjnym, ale także współtwórcą środowiska socjalizacyjno-wychowawczego i jego realizatorem w przypadku kolejnych pokoleń. I jeśli nawet w tym tekście (ze względu na jego ograniczone ramy) nie podjęto wielu jeszcze ważnych kwestii związanych z tytułowym dylematem, to z pewnością poczynione rozważania pozwolą nieco inaczej postrzegać współczesną kobietę i jej problemy jako obszar zainteresowań pedagogicznych. Pozwolą też – nawiązując do koncepcji zrównoważonego rozwoju – podejmować działania pedagogiczne sprzyjające podnoszeniu jakości życia kobiet zarówno obecnie, jak i w przyszłości.

Bibliografia

- Anapol D., *Poliamoria. Miłość i intymność z wieloma partnerami i partnerkami*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa 2013.
- Baranowska A., *Decyzje prokreacyjne – preferencje a realizacja*, [w:] *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, red. I. E. Kotowska, U. Sztanderska, I. Wóycicka, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Barrie M., *Piotruś Pan czyli Chłopiec, który nie chciał dorosnąć*, Oficyna Wydawnicza Atut – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław 2010.
- Bobrowicz B., *Alokacja czasu: praca zawodowa i edukacja versus funkcje opiekuńcze i prace domowe*, [w:] *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, red. I. E. Kotowska, U. Sztanderska, I. Wóycicka, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Budrowska B., *Regulamin i improwizacje, czyli o kulturowym skrypcie bycia matką*, „Kultura i Społeczeństwo” 2001, 2.
- Ehrenreich B., Hochschild A.R., *Globalne kobiety*, [w:] *Kobiety, gender i globalny rozwój. Wybór tekstów*, red. N. Visvanathan, L. Duggan, N. Wiegiersma, L. Nisonoff, Polska Akcja Humanitarna, Warszawa 2012.
- Filipiak A., *Kobieto, pomóż gospodarce*, „Gazeta Wyborcza” z 2-3 listopada 2013.
- Giza-Poleszczuk A., *Rodzina a system społeczny*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Górska J., Weiss A., *Wypobieżenia studiujących kobiet na temat rodziny i macierzyństwa w kontekście współczesnych przemian*, [w:] *Świat rodziny. Perspektywa interdyscyplinarna. Wobec wyzwań i zagrożeń*, red. J.M. Garbula, A. Zakrzewska, W. Sawczuk, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2013.
- Growiec K., Wilk E., *Polska szwagrów*, „Polityka” nr 4 z 22.01-28.01 2014.
- Haaland Matlary J., *Nowy feminizm. Kobieta i świat wartości*, Wyd. W drodze, Poznań 2000.
- Helak M., *Macierzyństwo a kariera zawodowa kobiet w opinii studentek*, niepublikowana praca magisterska napisana i obroniona pod kierunkiem prof. nadzw. dr hab. Ewy Kubiak-Szymborskiej w Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, 2013.

- Kornas-Biela D., *Zdobywane macierzyństwo: doświadczenia matek związane ze wspomaganą prokreacją*, [w:] *Oblicza macierzyństwa*, red. D. Kornas-Biela, Wyd. KUL, Lublin 1999.
- Krzyżaniak-Gumowska A., *Pokolenie Klapki*, „Newsweek” z 27.05-02.06 2013.
- Lesińska-Sawicka M., *Późne macierzyństwo. Studium socjomedyczne*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2008.
- Majewska-Kafarowska A., *Narracje biograficzne a poczucie tożsamości kobiet*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010.
- Orzechowska J., *Mężczyzna pod choinkę*, „Polityka” nr 51/52, z 18.12-26.12.2013.
- Paprzycka E., *Kobiety żyjące w pojedynkę. Między wyborem a przymusem*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2008.
- Rutkowiak J., *Nauczyciel w dramacie wartości wychowawczych. Problem na pograniczu pedeutologii i ekonomii*, [w:] E. Potulicka, J. Rutkowiak, *Neoliberalne uwikłania edukacji*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2010.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. ABC, Warszawa 1998.
- Siewiorek R., *„Polska 2067. Zobacz, co robią twoje wnuki”*, „Gazeta Wyborcza” z 23-24 czerwca 2012.
- Sikorska M., *Matka „chora” zamiast „złej” – o nowych wzorach macierzyństwa*, [w:] *Być rodzicem we współczesnej Polsce. Nowe wzory w konfrontacji z rzeczywistością*, red. M. Sikorska, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Szlendak T., *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, różnicowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Szukalski P., *Bezdzietność w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne” 2003, 2.
- Wesołowski M., *Poli boli*, „Duży Format” z 6 lutego 2014.
- Wodecka D., *Poliamoria to bzdura* (wywiad z prof. Wiesławem Łukaszewskim), „Gazeta Wyborcza”, z 1-2 lutego 2014.

Netografia

- http://www.unic.un.org.pl/johannesburg/zrow_rozwoj.php (dostęp: 31.01.2014).
- http://www.un.org/jsummit/html/basic_info/basicinfo.html (dostęp: 31.01.2014).
- Kurzym domowy? Macierzyństwo to kariera*, <http://dzieciowo.pl/2012/02/kurzym-domowy-macierzynstwo-to-kariera.html>
- Lagarde Ch., *Kobiety, praca i gospodarka*, <http://www.project-syndicate.pl/print/kobiety-praca-i-gospodarka,281.html> (dostęp: 24.01.2014).
- Raport NIK, *Zapewnienie prawa do jednakowego wynagradzania kobiet i mężczyzn w sektorze publicznym*, z 10 grudnia 2013 roku, <http://www.nik.gov.pl/kontrola/wyniki-kontroli-nik/kontrola,12249.html> (dostęp: 02.02.2014).
- Rodzina – jej współczesne znaczenie i rozumienie*, Komunikat z badań CBOS, Warszawa, marzec 2013, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_033_13.PDF (dostęp: 25.01.2014).
- Rodzina – jej współczesne znaczenie i rozumienie*, Komunikat z badań CBOS, Warszawa, marzec 2013, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_033_13.PDF (dostęp: 09.02.2014).

- The Global Gender Gap Report 2013*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Gender-Gap_Report_2013.pdf (dostęp: 24.01.2014).
- Waligórska M., Nowak L., *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_prognoza_ludnosci_PL_2008-2035.pdf (dostęp: 25.01.2014).
- Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*, Główny Urząd Statystyczny, Katowice 2011, s. 21-22, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/oz_wskazniki_zrownowazonego_rozwoju_Polski_us_kat.pdf (dostęp: 25.01.2014).
- Zrównoważony rozwój – polityka i wytyczne*, http://www.fss.org.pl/sites/fss.org.pl/files/page/pl/2012/04/zrownowazony_rozwoj.pdf

Motherhood-career: the context and different faces of the dilemma

Summary

One of the contemporary interesting and important issues that have their reference to the concept of sustainable development is the relationship between work associated with the sphere of professional functioning of man and his life outside the professional career. This relationship strongly reveals itself in the case of women, who are often placed in a situation to choose between two „competing” planes of activity: motherhood and work or, more widely, a career. In many cases, this choice underlies the existing dilemmas that require making difficult decisions in life, not only by women, but also by their nearest and dearest. Firstly, the article undertakes the issue of the context nature of the dilemma: motherhood-career, and, secondly, the diversity of its faces. The context of the dilemma is co-determined by expectations formulated against women as well as by the contemporary perspective on the essence and nature of motherhood. The nature of the dilemma indicates the multiplicity of women’s situations in which they may find themselves, taking difficult life decisions. The considerations undertaken are accompanied by a reflection characteristic of a teacher. It is related mainly to the intention of recognizing the dilemmas of contemporary women and educationally supporting them in fulfilling various social roles (including occupational and family ones). Supporting women raises not only the quality of their lives, but is also conducive to the proper functioning of the family as a social and educational environment.

EWA KRAUSE

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Relacje życie zawodowe–życie rodzinne O płaszczyznach wspierania rozwoju kariery zawodowej osób sprawujących opiekę nad dziećmi

Słowa kluczowe: życie rodzinne, życie zawodowe, konflikt praca–rodzina, sposoby łączenia/godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym, płaszczyzny wspierania: prawna, instytucjonalna, kulturowa

Key words: family life, career, the career–family conflict, ways of combining/reconciling a career and family life, the planes of supporting: legal, institutional, cultural

Wprowadzenie

Rozwój kariery zawodowej stał się niemożliwy bez rozwoju osobistego. W związku z tym ważne jest, by pracownicy mogli realizować się także w rolach pozazawodowych, w tym w szczególności w rolach rodzicielskich. Warto zatem rozpatrzeć relacje między życiem zawodowym a życiem rodzinnym, w tym wskazać płaszczyzny wspierania rozwoju kariery zawodowej osób sprawujących opiekę nad dziećmi¹.

Włodzimierz Trzeciak zwraca uwagę na to, że kiedy mówi się o rozwoju kariery zawodowej², ma się na myśli fakt, że jest „ona częścią bardziej złożonego

¹ Przez osoby sprawujące opiekę nad dziećmi rozumie się osoby fizyczne sprawujące osobistą opiekę nad dziećmi własnymi, swojego małżonka lub dziećmi przysposobionym (por. DzU z 2013 r., poz. 983). Nie ma się tu na myśli osób, które wykonują zawód opiekuna dziecięcego.

² W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele wymiarów rozumienia kariery zawodowej, np.: – obiektywny – to, co poddaje się obserwacji (pozycje, objęte stanowiska, pełnione funkcje, specyficzne kompetencje, obowiązki, role, aktywności i decyzje zawodowe itp.);

procesu rozwoju życiowego jednostki, wpływa na ten proces i jednocześnie podlega jego wpływowi”³. Kariera każdego człowieka ma charakter indywidualny, przeważnie niepowtarzalny i dynamiczny. Jej rozwój dokonuje się w ciągu całego życia, obejmując zarówno sprawy zawodowe, jak i wszystkie problemy okresu poprzedzającego aktywność zawodową i po jej zakończeniu, a także zagadnienia współdziałania ról zawodowych z pozazawodowymi (społecznymi, życiowymi) oraz dotycząc modeli spędzania wolnego czasu⁴. Rozwój kariery, w ujęciu Donalda E. Supera, jest to „obejmujący praktycznie całe życie proces rozwoju postaw, wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań, cech osobowości oraz wiedzy, odnoszący się do pracy. Dotyczy on indywidualnie rozwijanych tych wszystkich czynników związanych z kolejnymi okresami w życiu ludzi i powiązanych z nimi zadaniami rozwojowymi (społecznymi i indywidualnymi), które wpływają na wybory dróg życiowych i realizację oczekiwań”⁵. Istotne jest zatem wspieranie rozwoju kariery zawodowej osób realizujących jednocześnie zadanie rozwojowe związane ze sprawowaniem opieki nad dziećmi. Praca zawodowa może bowiem wywołać napięcia, szczególnie kiedy uniemożliwia wypełnienie roli matki czy ojca. Jest to w mniejszym stopniu odczuwalne w rodzinie, która jeszcze nie ma dzieci. Młodzi ludzie przyzwyczajają się do utożsamiania swojego życia osobistego z pracą zawodową. Małżonkowie/partnerzy spotykają się wie-

-
- subiektywny – to, co nieobserwowalne (postrzeganie kariery zależy od stanów emocjonalnych człowieka, interpretacji zdarzeń związanych z pracą, uczuć dotyczących doświadczeń zawodowych, aspiracji, oczekiwań, potrzeb, poczucia zadowolenia i systemu wartości danej osoby);
 - pozytywny (np. awans, uznanie, sukces, zajmowanie wysokich stanowisk);
 - negatywny (np. karierowicz, brak awansów i sukcesów to też kariera);
 - tradycyjny (kariera jako własność zawodu lub organizacji);
 - współczesny (kariera jako własność jednostki).

Kariera zawodowa, według autorki niniejszego opracowania, jest „indywidualną własnością jednostki, obejmującą aspekt obiektywny i subiektywny, które podlegają ocenie zarówno z punktu widzenia samej jednostki, jak i społeczeństwa”; jest „specyficznym przebiegiem/drogą życia zawodowego człowieka, składającą się z sekwencji prac zawodowych na przestrzeni życia i doświadczeń związanych z rolą zawodową, w jaką jednostka się angażuje, wyborów zawodowych przez nią dokonywanych, które są zdeterminowane właściwościami samej jednostki (czynnikami podmiotowymi) i różnego rodzaju czynnikami sytuacyjnymi (czynnikami przedmiotowymi)” [E. Krause, *Rozwój kariery zawodowej studentów – konteksty i dokonania*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2012, s. 30-31].

³ W. Trzeciak, *Planowanie kariery zawodowej*, „Pracodawca i Pracownik” 10, Wyd. Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, s. 27.

⁴ I. Korcz, B. Pietrulewicz, *Kariera zawodowa*, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej UZ, Zielona Góra 2003, s. 20.

⁵ E. Hornowska, W.J. Paluchowski, *Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki*, [w:] *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, red. J. Brzeziński, Wyd. UAM, Poznań 1993, s. 107.

czorami, dzieląc się rozmową o tym, co było „w pracy”. W takiej kulturze trudno budować kulturę rodzinną, w której praca zajmuje właściwe jej miejsce. Trudno także myśleć o założeniu rodziny⁶.

O relacjach pomiędzy życiem zawodowym a życiem rodzinnym, konflikcie praca–rodzina, jego przyczynach i skutkach

Człowiek jest istotą społeczną, a podstawową instytucją społeczną jest rodzina. Dla jego rozwoju, równowagi egzystencjalnej, temat rodziny ma bardzo istotne znaczenie – często pierwszorzędne. W związku z tym, że jest on jedną całością różnych wymiarów egzystencjalnych, braki lub błędy w sferze rodzinnej dają o sobie znać w innych dziedzinach życia. Stąd też trudności w życiu rodzinnym mogą mieć negatywny wpływ na skuteczność czy wydajność w pracy. Ten sam człowiek jest bowiem podmiotem w życiu prywatnym i zawodowym. Jego działanie, w tym przypadku praca, jest konsekwencją tego, kim jest, a to relacje międzyludzkie, szczególnie rodzinne (ponieważ są one jednostce najbliższe), decydują o tożsamości (jestem: żoną, matką, siostrą, synem, córką itp.). Jakość działania zależy zatem od jakości człowieka w wymiarze relacji międzyludzkich, rodzinnych. Sylwia Sysko-Romańczuk podkreśla, że jeśli nie są one zdrowe, uporządkowane, dające poczucie bezpieczeństwa, to ich brak odbija się na jakości pracy i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Rodzina, będąc „głównym układem odniesienia dla pracy, z jednej strony oznacza, że praca i uzyskiwane z niej dochody są w pewnym sensie warunkiem zakładania rodziny, która domaga się środków utrzymania. Dzięki pracy człowiek udoskonala nie tylko świat, ale również siebie samego. Z drugiej strony rodzina jest wewnętrzną szkołą pracy. To w niej człowiek nawiązuje pierwsze relacje międzyludzkie, współpracuje w wykonywaniu obowiązków, uczy się posłuszeństwa, podporządkowania (hierarchii), współpracy, przyjaźni, hojności, zaangażowania itd., co przygotowuje go do życia zawodowego”⁷. Nabywa więc kompetencji (tzw. „miękkich”), które później umożliwią mu funkcjonowanie w świecie pracy, a których brak może okazać się decydujący w rozwoju kariery zawodowej. To z rodziny przechodzi się do świata zawodów i pracy. Stąd też ilość i jakość czasu spędzonego przez pracownika w rodzinie jest ważna dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. W rodzinie bowiem w pierwszej kolejności nabywane, a potem doskonalone są umiejętności potrzebne w pracy zawodowej⁸.

⁶ S. Sysko-Romańczuk, *Praca i rodzina. Pomiedzy harmonią a koabitacją*, 13.06.2011, <http://www.praktycznateoria.pl/praca-a-rodzina/> (dostęp: 24.02.2014).

⁷ Ibidem.

⁸ N. Chinchilla, E. Torres 2006, za: S. Sysko-Romańczuk, *Praca i rodzina...*

Rodzina odgrywa niezastąpioną rolę w przygotowaniu zawodowym człowieka i trudno sobie wyobrazić, by jej zaniedbywanie nie odbiło się negatywnie na pracowniku jako osobie.

Kariera zawodowa, jej rozwój i życie pozazawodowe, rodzinne nie są zatem dwiema odrębnymi dziedzinami życia człowieka, lecz **często współzależą od siebie**. Przeważnie więc **funkcje pełnione w tych obszarach wzajemnie się przenikają**. To, jak dana osoba funkcjonuje w pracy zawodowej, może wpływać i często wpływa na jego funkcjonowanie w domu, i odwrotnie. Oddziaływanie to może mieć zarówno charakter **pozytywny** (kiedy funkcjonowanie człowieka w pracy jest wzmacniane przez zasoby wyniesione z domu), jak też **negatywny** (gdy wymagania pracy i rodziny wzajemnie się na siebie nakładają). Zależność między pracą i życiem osobistym działa więc w dwóch kierunkach: praca–życie oraz życie–praca. Występują między nimi sprzężenia zwrotne. Osoby szczęśliwe w życiu osobistym⁹, spełniające swoje zainteresowania, mają więcej zapału do pracy, pomysłów, lepiej też funkcjonują w grupie. Jednostki, które źle się czują w firmie, są sfrustrowane i rozładują odczuwane napięcie w domu – na bliskich. Wpływa to negatywnie na ich relacje z nimi, a to z kolei oddziałuje niekorzystnie na ich pracę zawodową. I odwrotnie, pracownik zadowolony z atmosfery panującej w pracy utrzymuje dobre relacje z bliskimi, a dzięki temu ma chęci do podejmowania nowych wyzwań w pracy¹⁰. Ta ostatnia relacja jest najbardziej pożądana, zarówno przez pracowników, jak i pracodawców. Trudności i problemy pojawiają się, gdy ludzie (świadomie lub nieświadomie) decydują się poświęcić jednej dziedzinie życia kosztem drugiej¹¹. Wówczas pojawić się mogą **dwojakiego rodzaju konflikty**:

- 1) **życie zawodowe–życie rodzinne**, kiedy to nadmiar obowiązków zawodowych uniemożliwia wykonywanie innych obowiązków, wynikających z posiadania rodziny;

⁹ Kultura i polityka prorodzinna (np. w wielu krajach Starego Kontynentu) sprawia, że narodziny dzieci zapewniają młodym rodzicom długotrwałe szczęście, których posiadanie i związane z nim opieka mogą dawać satysfakcję życiową. Anna Baranowska-Rataj (Instytut Statystyki i Demografii Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie) dowodzi, że narodziny pierwszego dziecka przynoszą Polkom szczęście – poczucie satysfakcji życiowej młodej matki rośnie średnio o 9,1%. Dane wskazują także, że 84% Polaków twierdzi, że żeby czuć się spełnionym, trzeba mieć przynajmniej jedno dziecko [M. Zaraska, *Czy dzieci dają nam szczęście?*, 10.08.2013, <http://www.focus.pl/czlowiek/czy-dzieci-daja-nam-szczescie-9637?>] (dostęp: 24.02.2014).

¹⁰ B. Wiesławska, *Inwestycja w przyszłość*, [w:] *Programy praca–życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003, s. 239.

¹¹ A.L. Mc Ginnis 1998, za: J. Warzecha-Kuźma, *Równowaga między życiem zawodowym i osobistym. Dylematy i rozwiązania organizacyjne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, referat z IV Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu „Zarządzanie rozwojem organizacji” pod tytułem: Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Łódź 23-25.05.2011, www.konferencjazz.p.lodz.pl/?download=Warzecha-Kuzma_Joanna.pdf, s. 4 (dostęp: 29.11.2012).

2) **życie rodzinne–życie zawodowe**, który związany jest z niekorzystnym wpływem nadmiaru pozazawodowych, rodzinnych obowiązków na pełnienie ról zawodowych¹².

Konflikty te mogą zatem wiązać się z czasem, wynikać z wymagań związanych z funkcjonowaniem w pracy i w rodzinie oraz z przyjmowaniem w związku z tym określonych zachowań¹³.

Pojawienie się konfliktu na polu praca–rodzina jest jedną z konsekwencji masowego udziału kobiet w świecie zawodowym, które jest największą socjodemograficzną zmianą przełomu XX i XXI wieku w obszarze rynku pracy ery postprzemysłowej. Nie dotyczy on tylko kobiet pracujących, które nadal odgrywają wiodącą rolę w kreowaniu ogniska domowego, ale również mężczyzn, których zaangażowanie w rodzinę wzrasta. Tę podwójną rolę małżonków/partnerów utrudniają zmiany, jakie zaszły w charakterze zatrudnienia, organizacji czasu pracy, wymagań zawodowych (rosnących), umów kontraktowych (nietrwałość) itp.¹⁴ Na konflikt ról w sposób szczególny narażone są zatem małżeństwa/związki dwóch karier zawodowych, tzw. **rodziny o podwójnej (dualnej) karierze zawodowej**, gdzie oboje małżonków/partnerów pracuje i pełni funkcje rodzicielskie. Starają się oni jednocześnie zarządzać własną karierą zawodową i relacjami rodzinnymi¹⁵. W takiej sytuacji bez wystarczającego wsparcia ze strony partnera może dochodzić do konfliktów między pracą a życiem rodzinnym.

Powodów omawianego **konfliktu** można też, zdaniem autorki niniejszego opracowania, doszukiwać się w przyczynach jeszcze ciągle niskiej aktywności zawodowej kobiet¹⁶ (w Polsce), do których zalicza się:

¹² Zob. M. Iwańczuk-Kicia, *Programy praca–życie*, [w:] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Wyd. Diffin, Warszawa 2005, s. 220.

¹³ *Family issues and work–life balance. European Agency for Safety and Health at Work*, „E-fact” 57, 16.02.2012, <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-57-family-issues-work-life-balance>, s. 1 (dostęp: 24.02.2014).

¹⁴ A. Riedmann, H. Bieleński, T. Szczurowska, A. Wagner, 2006, za: S. Sysko-Romańczuk, *Praca i rodzina...*

¹⁵ R.C. Reardon, J.G. Lenz, J.P. Sampson, G.W. Peterson, *Career development and planning: a comprehensive approach*, Thomson, Mason 2006, s. 280.

¹⁶ Kraje (np. skandynawskie) o wysokim zatrudnieniu kobiet (i zarazem wysokiej dzietności) charakteryzują się rozwiniętym systemem rozwiązań instytucjonalnych umożliwiających łączenie aktywności zawodowej i rodzinnej oraz akceptowanym społecznie partnerskim podziałem obowiązków w rodzinie (współodpowiedzialność kobiet i mężczyzn za dostarczanie środków utrzymania i pełnienie obowiązków rodzinnych). Niedostosowanie rozwiązań instytucjonalnych do pracy zawodowej kobiet określa tzw. **konflikt strukturalny**, a podejście do ról społecznych kobiet i mężczyzn, w tym szczególnie do relacji między pracą zawodową a rodziną, definiuje tzw. **konflikt kulturowy**. Te dwa konflikty zwykle współwystępują, ale ich nasilenie może być odmienne. Natomiast kraje (np. Polska) o niskim zatrudnieniu kobiet (i jednocześnie niskiej dzietności) charakteryzują się silnym konfliktem strukturalnym i kulturowym [*Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, red. I.E. Kotowska, U. Sztanderska, I. Wóycicka, IBnGR, Wyd. Scholar, Warszawa 2007, s. 6].

- konflikt kulturowy związany z szeroko rozpowszechnionymi stereotypami (w polskim społeczeństwie) dotyczącymi podziału obowiązków rodzicielskich i opiekuńczych wśród kobiet i mężczyzn;
- konflikt strukturalny związany z niewystarczającym rozwinięciem mechanizmów godzenia obu ról na poziomie miejsca pracy i lokalnego rynku pracy;
- niepełną wiedzę pracobiorców, pracodawców i pracowników Instytucji Rynku Pracy o możliwych modelach godzenia ról na poziomie legislacji oraz implementacji¹⁷.

Oczywiste jest, że konflikt między sferą zawodową a osobistą (i odwrotnie) prowadzi do **utrąty równowagi**¹⁸ między tymi dziedzinami życia człowieka. **Skutki konfliktu między pracą a rodziną odczuwane są na trzech poziomach: ogółu społeczeństwa, przedsiębiorstw, pracowników.** W przypadku społeczeństwa odczuwane jest to „w postaci niskiej stopy urodzin z powodu wysokiej orientacji kobiet na pracę poza domem, braku adekwatnego uporządkowania obszaru praca–rodzina oraz wzrostu niestabilnych form zatrudnienia dla młodych osób. Konsekwencje tych zjawisk dla dzieci są trudne do oszacowania, choć jasne jest, że pozostawienie edukacji dzieci w rękach telewizji i opiekunów będzie mieć, zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i społecznym, co najmniej niekorzystny efekt”¹⁹. Na poziomie przedsiębiorstw (które muszą zmagać się z hiperkonkurencją i globalnymi graczami) można zaobserwować trudności w rekrutacji kluczowych pracowników, wysoką fluktuację, brak mobilności, rosnącą absencję i problemy w rozwijaniu zagranicznych i wielonarodowych karier zawodowych. W przypadku przedsiębiorstwa brak równowagi wśród jej pracowników może objawiać się także: wzrostem kosztów zastępstw, pogorszeniem zdrowia pracowników, stresem, utratą inwestycji w kapitał ludzki, mniejszym zaangażowaniem w pracę, gorszą jakością pracy i produktywnością, mniejszą kreatywnością²⁰, a także pogor-

¹⁷ Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn, Projekt Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 11.2008-06.2012, http://wup.gdansk.pl/g2/2011_04/e44787a8d441e38f2d3e95944b0b9-f73.pdf (dostęp: 24.02.2014).

¹⁸ Równowaga pomiędzy życiem zawodowym a życiem rodzinnym to zjawisko złożone, które można określić jako „stopień, w jakim dana osoba jest równomiernie zaangażowana w swoją rolę w pracy i w rodzinie oraz czy jest zadowolona z tych ról”. Obejmuje ona trzy elementy, które wszystkie należy wziąć pod uwagę:

- równowagę czasową, czyli taką samą ilość czasu przeznaczonego na rolę w pracy zawodowej i rolę w rodzinie;
- równowagę zaangażowania, czyli taki sam poziom zaangażowania w pracę zawodową, jak i w rodzinę;
- równowagę zadowolenia, czyli taki sam poziom satysfakcji z roli w pracy zawodowej i roli w rodzinie [*Family issues and work–life balance...*].

¹⁹ S. Sysko-Romańczuk, *Praca i rodzina...*

²⁰ M. Iwańczuk-Kicia, *Programy...*, s. 220.

szeniem relacjami z klientami i ich utratą²¹. Joanna Warzecha-Kuźma także wskazuje na negatywne konsekwencje, jakie mogą być odczuwane przez pracowników, takie jak: „stres, brak opanowania, długotrwałe zmęczenie, wyczerpanie, pogorszenie stanu zdrowia, konflikty w rodzinie, rozwody, gorsza opieka nad dziećmi i osobami zależnymi, brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego i pracy, pojawienie się lub pogłębienie uzależnień”²². Pracownicy doświadczają depresji w miejscu pracy, braku stabilności czasu pracy, przekraczania godzin pracy, rosnących wymagań pracodawców, a także napotykać trudności w powrocie do niej po urodzeniu dziecka²³. Słusznie zwraca uwagę S. Sysko-Romańczuk na to, że: „przywołane zjawiska społeczne wymagają nowej organizacji pracy, dostosowanej do roli, jaką kobieta i mężczyzna mają do spełnienia w rodzinie. Wymagać to będzie zaangażowania nie tylko ze strony przedsiębiorców, ale także i rządu (polityka i legislacja)”²⁴.

Wyniki badań prowadzonych w wielu krajach europejskich potwierdzają, że **obecnie godzenie życia zawodowego i rodzinnego nie jest tylko prywatną sprawą pracownika**²⁵. W Stanach Zjednoczonych także kwestia równowagi pomiędzy pracą a rodziną nie jest traktowana wyłącznie jako problem indywidualny, ale też problem narodowy, którym należy się zająć na poziomie społecznym, i mają to robić instytucje/organizacje oraz rządy²⁶. Problemy związane z godzeniem ról rodzinnych i zawodowych są jednak negocjowane głównie w ramach rodziny. To rodzice/opiekunowie podejmują decyzję o podziale obowiązków i czasie przeznaczonym na pracę zawodową. Sugerują się oni przy tym „doraźnym efektem ekonomicznym oraz przyjmowaniem wymagań i ograniczeń lokalnego rynku pracy. Kwestie godzenia ról rodzinnych i zawodowych w lokalnych miejscach pracy nie są przedmiotem zainteresowania Instytucji Rynku Pracy w Polsce. Godzenie ról i utrzymanie ciągłości zatrudnienia pracownic rodzących dzieci nie jest przedmiotem negocjacji pracowników i pracodawców, a także mieszkańców i władz lokalnych oraz Publicznych Służb Zatrudnienia. Uważane jest to za sprawę prywatną, rodzinną. Większość polskich pracodawców (nie tylko polskich – dop. E.K.) nie dostrzega korzyści mogących płynąć z wdrożenia w swojej firmie rozwiązań umożliwiających pracownikom godzenie rodzicielstwa z pracą zawodową”²⁷.

²¹ S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 55.

²² J. Warzecha-Kuźma, *Równowaga między...*, s. 4.

²³ Ibidem.

²⁴ S. Sysko-Romańczuk, *Praca i rodzina...*

²⁵ A. Riedmann, H. Bieleński, T. Szczurowska, A. Wagner, 2006, za: S. Sysko-Romańczuk, *Praca i rodzina...*

²⁶ R.C. Reardon, J.G. Lenz, J.P. Sampson, G.W. Peterson, *Career development and planning...*, s. 161.

²⁷ Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn...

Zarówno całe społeczeństwo, jak i przedsiębiorstwa potrzebują jednak tych cech, które rodzina wpaja i wypracowuje najefektywniej. S. Sysko-Romańczuk wskazuje, że „dbałość firmy o to, by dla pracownika na pierwszym miejscu pozostała rodzina, pod względem respektowania czasu wolnego, itd. to dbałość o dobrze pojęty psychiczno-fizyczny dobrostan pracownika, który ma swoje znaczenie dla jego pełniejszej dyspozycyjności i skuteczności zawodowej”²⁸. Problemem jest to, że masowe (i intensywne) wejście kobiet do męskiego świata przedsiębiorstw nie nabrało (jeszcze) właściwego tempa zmian w organizacjach będących konsekwencją przyjęcia nowego typu pracownika, bowiem praca i jej organizacja wciąż są projektowane pod tradycyjne role społeczne kobiet i mężczyzn, z godzinami pracy mało kompatybilnymi z innymi potrzebami (jak np. opieka i wychowanie dzieci). Przedsiębiorstwa często ignorują prywatne życie swoich pracowników, a osoby będące rodzicami muszą podejmować dodatkowy wysiłek, by wszystko pogodzić (pracę i życie rodzinne). Obecnie funkcjonuje wiele przedsiębiorstw, które dokonują destrukcji tzw. „ekologii ludzkiej”, zanieczyszczając społeczeństwo szkodliwymi praktykami dehumanizacji człowieka, uniemożliwiając mu wypełnienie jego roli jako rodzica²⁹. Przedsiębiorstwa, świadome, jakim dobrem społecznym jest rodzicielstwo i rodzina, powinny szukać rozwiązań, które umożliwiłyby pogodzenie obu sfer życia³⁰.

W relacji praca–rodzina obserwuje się ekspansję tej pierwszej, szczególnie w wymiarze czasowym. Coraz częściej pojawia się również styl traktowania przedsiębiorstwa jako rodziny – w zakresie emocji i relacji osobistych. Dla przedsiębiorstwa właściwe są relacje zawodowe – bardziej formalne, dla rodziny relacje osobiste – bardziej intymne. Pracodawca, rozwijając relacje „rodzinne” w firmie, może zakłócić funkcjonowanie życia rodzinnego pracownika oraz będzie zabierał pracownikowi czas pozazawodowy, co w późniejszym czasie wpłynie na efektywność zawodową. Warunki pracy poza domem powinny pozwalać, aby kobiety i mężczyźni mogli wypełniać swoje obowiązki zawodowe w sposób zgodny ze szczególną rolą w rodzinie, jaką jest opieka i wychowanie dzieci. Jest to bowiem inwestycja w rozwój całego społeczeństwa³¹.

²⁸ S. Sysko-Romańczuk, *Praca i rodzina...*

²⁹ Ibidem.

³⁰ Np. elastyczny czas pracy, e-praca. W praktyce oznacza to wykonywanie zadań na określony termin – zadaniowy styl pracy. Kolejne rozwiązanie to możliwość pracy w domu (większość zadań można wykonywać w domu). Oszczędza się wtedy czas i koszty podróży, nie potrzeba także tworzenia stanowiska pracy (koszty) w siedzibie przedsiębiorstwa. To wymaga jednak dużej samodyscypliny, bowiem „bycie w domu” nie oznacza, że pracownik będzie miał cały ten czas dla rodziny. Innym udogodnieniem jest tworzenie żłobków, przedszkoli, przychodni przy miejscach pracy. Oszczędza się wówczas czas pracowników, którzy mają go wtedy więcej dla rodziny [S. Sysko-Romańczuk, *Praca i rodzina...*]. Elastyczne formy zatrudnienia będą przedstawione w dalszej części niniejszego artykułu.

³¹ Ibidem.

O sposobach godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym – płaszczyznach wspierania rozwoju kariery zawodowej osób sprawujących opiekę nad dziećmi

W związku z tym, że istnieje ścisła korelacja pomiędzy sprawowaniem obowiązków rodzinnych (w tym opieką nad dziećmi) a rozwojem kariery zawodowej, konieczne jest tworzenie mechanizmów wspierania osób, które chcą łączyć oba te obszary. Do najważniejszych zadań państwa (zgodnie z art. 18 Konstytucji RP) należy otaczanie ochroną rodziny, macierzyństwa i rodzicielstwa. Integralnym elementem wspierającym państwową politykę w tym obszarze jest stworzenie rodzinie warunków godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym, w tym ze sprawowaniem opieki nad dziećmi. W kontekście zmieniającej się struktury demograficznej społeczeństwa, niewykorzystanych zasobów wysoko wykwalifikowanej siły roboczej oraz ogólnych trudności gospodarczych **istnieje potrzeba zaprojektowania kompleksowych rozwiązań równolegle na płaszczyźnie: prawnej, instytucjonalnej oraz kulturowej**³². Można je jednocześnie uznać, zdaniem autorki niniejszego opracowania, **za płaszczyzny wspierania rozwoju kariery zawodowej osób sprawujących opiekę nad dziećmi.**

Pierwsza – **płaszczyzna prawna** – dotyczy regulacji obejmujących pracownicze uprawnienia w związku z rodzicielstwem oraz dotyczy elastycznych form zatrudnienia. Niektóre jednak praktyki mające na celu stworzenie większej równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym mogą mieć całkiem odwrotny skutek, zwłaszcza w przypadku kariery kobiet. Badania pokazują, że elastyczne warunki pracy są o wiele częściej wykorzystywane przez kobiety niż przez mężczyzn. W wielu przypadkach doprowadziło to m.in. do zatrzymania kariery, wytworzenia nierówności wynagrodzeń czy obniżenia pensji. Jest ważne, aby osoby podejmujące wysiłki godzenia życia zawodowego i prywatnego miały równe szanse w osiąganiu awansu, szkoleniach i edukacji w celu rozwoju kariery³³. Szczególnie zatem w przypadku kobiet rodzicielstwo może mieć znaczny wpływ na zmianę w ich życiu rodzinnym i zawodowym – jeśli nie czeka ich koniec kariery, to będzie to najpewniej znaczne jej spowolnienie. Ponad połowa Polaków uważa, że potencjał zawodowy kobiet jest ograniczony przez macierzyństwo³⁴.

³² M. Zaręba, *Godzenie życia rodzinnego z pracą*, Biuletyn Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy nr 19, <http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/biuletyn-nr-19-57.html> (dostęp: 24.02.2014).

³³ Plan działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn, Komitet Dialogu Społecznego UE w sektorze audiowizualnym, Połączona Grupa Robocza ds. równości płci Komitetu Dialogu Społecznego UE w sektorze audiowizualnym powołana na lata 2010-2011 (plan został zatwierdzony i przyjęty przez Komitet podczas konferencji plenarnej 27.10.2011 r.), ec.europa.eu/social/BlobServlet?mode=dsw-&docId=9178&langId..., s. 20-21 (dostęp: 24.02.2014).

³⁴ M. Zaręba, *Godzenie życia...*

Omawiając regulacje prawne ułatwiające godzenie życia zawodowego z rodzinnym, należy uwzględnić aspekt materialny. Posiadanie dzieci stało się bowiem dość kosztowną inwestycją, która jest coraz bardziej odkładana w czasie i ograniczana do zdecydowania się na 1-2 potomków. Podjęcie tej decyzji związane jest ze zgromadzeniem wcześniej odpowiedniego kapitału, a także z perspektywą długotrwałej dezaktywizacji zawodowej osoby sprawującej opiekę nad dzieckiem (najczęściej kobiety) oraz zdwojenia wysiłków partnera (najczęściej mężczyzny) wkładanych w pracę zarobkową. Osoby świadomie decydujące się na opiekę i wychowanie dziecka zazwyczaj zatem muszą pogodzić się z osłabieniem swojej pozycji materialnej. Pomijając wysokie wydatki, jakie zazwyczaj wiążą się z utrzymaniem dzieci, należy też uwzględnić ponoszenie przez rodziców/opiekunów wyższych kosztów alternatywnych w okresie aktywności zawodowej (będą to m.in.: niższe zarobki, wolniejszy rozwój kariery zawodowej, mniej czasu wolnego poświęcanego na rekreację). Trafnie zauważa Monika Zaręba, pisząc, że „system podatkowy, traktując dzieci jak luksusową konsumpcję, nie dostrzega, że ich wychowanie i ogólnie działania na rzecz wzrostu dzietności są inwestycją w kapitał ludzki. Brakuje rozwiązań, ułatwień sprzyjających dokonywaniu się procesu zastępowalności pokoleń”³⁵. Mogłoby się wydawać, że Kodeks pracy wraz z innymi ustawami oferują szerokie wsparcie dla osób sprawujących opiekę nad dziećmi. Rodzice/opiekunowie mogą korzystać z takich instrumentów prawnych, jak:

- urlop macierzyński, urlop rodzicielski, urlop wychowawczy;
- zinstytucjonalizowane formy opieki nad dziećmi (do lat 3: żłobki, kluby dziecięce, opiekunowie dzienni, nianie; 3-6 lat: przedszkola, oddziały przedszkolne w szkołach podstawowych, inne formy wychowania przedszkolnego);
- elastyczne formy zatrudnienia (równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, zadaniowy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, skrócony tydzień pracy, praca weekendowa, praca na część etatu zamiast urlopu wychowawczego, telepraca, praca zdalna świadczona w ramach umowy cywilnoprawnej, zmniejszenie wymiaru czasu pracy)³⁶.

Elastyczne formy zatrudnienia nadal jednak nie cieszą się szczególną popularnością wśród pracodawców. Dane Głównego Urzędu Statystycznego mierzące sytuację pracowników najemnych (bez względu na formalnie obowiązujące regulacje w miejscu pracy) wskazują, że 87,6% pracowników najemnych o stałej porze rozpoczynało i kończyło pracę bądź też pracowało w zmiennych godzinach, ale ustalanych ogólnie przez pracodawcę. Wśród potencjalnych rodziców dzieci w wieku, w którym zachodzi konieczność sprawowania opieki nad nimi, czyli

³⁵ Ibidem.

³⁶ Ibidem.

w grupie zatrudnionych pomiędzy 20. a 44. rokiem życia, odsetek pracujących w sztywnych godzinach pracy kształtuje się na poziomie 87-88% ogółu pracowników najemnych³⁷.

Uelastycznienie czasu pracy może przyjąć jedną z poniższych form:

- ustalenie łącznej miesięcznej liczby godzin pracy (rozwiązanie to pozwala zatrudnionym na korzystanie ze stosunkowo dużej autonomii w zakresie organizacji czasu pracy i w wielu przypadkach rozliczenie przepracowanych godzin odbywa się przy wykorzystaniu tzw. banku godzin, w którym gromadzona jest informacja o godzinach przepracowanych w miesiącu i nadgodzinach);
- ustalenie dziennej liczby godzin pracy (wówczas dopuszczalna jest pewna elastyczność w ciągu dnia w zakresie godzin rozpoczęcia lub zakończenia pracy w granicach ustalonych przez pracodawcę);
- indywidualne ustalanie własnego planu pracy przy braku formalnych ograniczeń ze strony pracodawcy (np. w ramach zadaniowego czasu pracy czy umów cywilnoprawnych – umowa o dzieło, umowa zlecenie)³⁸.

Istotna jest także możliwość dostosowania czasu pracy pracowników najemnych do wyjątkowych lub nieprzewidzianych sytuacji rodzinnych (np. choroby czy wypadku dziecka, konieczności dłuższego pozostania w domu w związku ze spóźnieniem się opiekunki dziecka). Wobec różnorodności tych zdarzeń ważne jest, aby mieć możliwość zmiany godziny rozpoczęcia/zakończenia dnia pracy oraz możliwość wzięcia dnia wolnego bez wykorzystywania urlopu³⁹.

Zatrudnianie pracowników w zmniejszonym wymiarze czasu pracy również ułatwiłoby rodzicom/opiekunom organizację opieki nad dziećmi, doprowadziłoby do wzrostu zatrudnienia kobiet, umożliwiłoby stały kontakt ze środowiskiem pracy, a zatem również sprawniejszy powrót do pełnej aktywności zawodowej⁴⁰. Istnieje także możliwość wykorzystania funduszy unijnych dla realizacji polityki prorodzinnej w celu wspierania aktywizacji osób powracających na rynek pracy po urloпах macierzyńskich, rodzicielskich czy wychowawczych oraz po okresie opieki nad osobami zależnymi poprzez opracowanie i wdrożenie kompleksowych

³⁷ *Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2012, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbc/gus/PW_praca_a_obowiazki_rodzinne_2010.pdf, s. 29-32 (dostęp: 24.02.2014).

³⁸ Ibidem, s. 30.

³⁹ Ibidem, s. 31-32.

⁴⁰ Istnieją jednak wady zatrudniania pracowników w zmniejszonym wymiarze czasu pracy. Na niekorzyść takiej organizacji czasu pracy przemawia argument ponoszenia dodatkowych kosztów pozapłacowych przez pracodawcę (jeśli ten zdecyduje się zatrudnić w miejsce pracownika pełnoetatowego większą liczbę pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy, musi liczyć się z konsekwencją w postaci zwiększenia nakładów na obsługę kadrową i księgową) [M. Zaręba, *Godzenie życia...*].

programów wspierających powrót do pracy – voucher aktywizacyjny dla osób powracających na rynek pracy po przerwie spowodowanej opieką nad osobą zależną⁴¹.

Płaszczyzna instytucjonalna łączy się z prawnymi aspektami związanymi z zinstytucjonalizowanymi formami opieki nad dziećmi (tak też ją rozpatrzono), a także dotyczy upowszechnienia dostępu do usług opiekuńczych, takich jak: żłobki, przedszkola czy świetlice. Raport w ramach projektu „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn” wskazuje na niewystarczające wsparcie instytucjonalne dla rodziny i dość powszechną niechęć do korzystania z instytucjonalnych form opieki nad dziećmi, szczególnie tymi w wieku do lat 3⁴². Istotne jest zatem wspieranie tworzenia i rozwoju żłobków oraz klubów dziecięcych, a także istniejących już form opieki nad dziećmi do 3. roku życia w zakresie tworzenia nowych miejsc. Ważne jest również zachęcanie rodziców do korzystania z tego typu usług opiekuńczych przez organy je prowadzące, ale też pracodawców i rząd. Jest to znaczące dla godzenia roli zawodowej z rolą rodzica.

Mimo że dane Ministerstwa Edukacji Narodowej świadczą o pozytywnej tendencji, jeśli chodzi o dostosowanie liczby miejsc w przedszkolach i żłobkach do istniejącego zapotrzebowania⁴³, to osiągnięte wskaźniki ciągle jednak nie są zadowalające. Stworzenie całościowej i skutecznej polityki rodzinnej wymaga zintensyfikowania wysiłków ustawodawcy związanych z rozwojem odpowiedniej infrastruktury zorganizowanych form opieki – zwłaszcza dla dzieci w wieku przedszkolnym, gdy rodzicom/opiekunom nie przysługuje już urlop wychowawczy. Należy jednocześnie zwrócić uwagę na potrzebę urealnienia kwestii czasu pracy placówek przejmujących część zadań opieki nad dziećmi oraz problem braku dostępu do placówek otwartych w weekendy, wakacje czy święta. Pewnym obciążeniem dla rodziców/opiekunów mogą być także koszty instytucjonalnej opieki nad dzieckiem. W obecnym stanie prawnym edukacja bezpłatna obejmuje minimum 5 godzin opieki dziennie. Za każdą kolejną godzinę koszty ponoszą rodzice, a opłaty za opiekę na ogół nie uwzględniają dodatkowych zajęć. Decyzje dotyczące wysokości tych stawek oraz większej liczby bezpłatnych godzin opieki

⁴¹ Zob. Kujawsko-Pomorski Regionalny Program Operacyjny na lata 2014-20 [EFS] v2.0, Oś priorytetowa 8: Aktywni na rynku pracy, Priorytety Inwestycyjne 8.8: Równouprawnienie płci oraz godzenie życia zawodowego i prywatnego.

⁴² Badanie jakościowe gospodarstw domowych w ramach projektu systemowego: Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn. Raport końcowy, CRZL, Warszawa 2009, za: M. Zaręba, *Godzenie życia...*

⁴³ Poprawa sytuacji w tym obszarze wynika ze zmian wprowadzonych w ustawie z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, które polegają m.in. na wprowadzeniu obowiązku przedszkolnego dla pięcioletków oraz możliwości zakładania innych form wychowania przedszkolnego poza przedszkolami i oddziałami przedszkolnymi. Znaczenie ma również wykorzystanie środków z Unii Europejskiej na wsparcie organizacji edukacji przedszkolnej.

nad dzieckiem należą do gminy bądź innego organu prowadzącego przedszkole. Innym istotnym problemem, jaki wiąże się z posyłaniem dziecka do przedszkola, są także częste zachorowania. Rodzice często obawiają się dodatkowych kosztów wynikających z konieczności organizowania pomocy w opiece nad chorym dzieckiem oraz jego leczenia⁴⁴. Pracownicy są świadomi także, iż pracodawca może niechętnie patrzeć na zwolnienia z pracy brane w związku z chorobą dziecka. Trudności te są szczególnie widoczne w pierwszym roku korzystania z usług placówki wychowania przedszkolnego. Obawy rodziców budzą także kwestie ewentualnej indywidualnej opieki – pozostawienia małych dzieci pod opieką niań/opiekunów dziecięcych. Oficjalnie w Polsce zatrudnionych jest ich ok. 9,5 tysiąca, a nieoficjalnie może ich być ok. 200 tysięcy. Tzw. „ustawa żłobkowa” niestety nie zmieniła wiele w tej sprawie. Świadomość wprowadzonych regulacji prawnych zarówno wśród rodziców, jak i niań pozostaje na ogół na niskim poziomie. Bariery dla zapewnienia dziecku tego typu opieki są również koszty oraz brak zaufania „obcym” osobom w kwestii powierzenia im opieki nad własnym dzieckiem⁴⁵. Problem postaw powiązany jest z kolejną płaszczyzną – kulturową – wspierającą łączenie życia zawodowego i rodzinnego.

Płaszczyzna kulturowa obejmuje m.in. postawy i postrzeganie ról społecznych, podział ról w rodzinie i w związku z tym możliwości godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi. W powszechnej ocenie najlepsza jest sytuacja, kiedy to kobieta realizuje się na płaszczyźnie obowiązków domowych oraz opieki nad dziećmi, natomiast mężczyzna poświęca się karierze zawodowej. Jednak w ciągu ostatnich lat widać w tym obszarze stopniowe zmniejszanie roli czynnika kulturowego kosztem czynnika kalkulacji ekonomicznej. Osiąganie przez kobietę wyższych zarobków niż partner coraz częściej (choć nawet w tej sytuacji ciągle nie jest to model powszechny) prowadzi do ukształtowania się relacji partnerskich. Wysokie zarobki kobiety są warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do ukształtowania się partnerskiego modelu⁴⁶. Zaangażowanie w sprawowanie obowiązków opiekuńczych stanowi zatem domenę kobiet. Rzadko występuje więc

⁴⁴ Warto byłoby uwzględnić wsparcie państwa w zakresie szczepień ochronnych w okresie poprzedzającym i w trakcie korzystania z usług żłobka czy przedszkola. W skali indywidualnej wspomagają one bowiem zdrowy rozwój dziecka, oszczędzają mu dodatkowych wizyt u lekarza, chronią je przed pobytem w szpitalu. Rodzicom pozwalają cieszyć się prawidłowym rozwojem ich pociechy, oszczędzają im stresu związanego z opieką nad chorym dzieckiem, pomagają uniknąć przebywania na zwolnieniu, wydatków na leczenie, niedogodności szpitalnych. W skali lokalnej szczepienie chroni zdrowie nie tylko dziecka, ale także wszystkich osób w jego otoczeniu. Chodzi tu w szczególności o szczepienia zalecane, które umożliwiają szerszą ochronę przed chorobami zakaźnymi. W Polsce są to szczepienia płatne, natomiast w wielu krajach UE i USA są one bezpłatne (obowiązkowe) [<http://www.szczepienia.pl/> (dostęp: 24.02.2014)].

⁴⁵ M. Zaręba, *Godzenie życia...*

⁴⁶ Ibidem.

sytuacja, w której mężczyzna zmniejsza wymiar czasu pracy, rezygnuje z niej lub korzysta z urlopu wychowawczego. To jednak branże i zawody, w których pracują mężczyźni (paradoksalnie), stwarzają większe możliwości w zakresie uelastycznienia czasu pracy, zaś kobiety zatrudniane są w zawodach, instytucjach i przedsiębiorstwach charakteryzujących się ogólnie mniejszym stopniem elastyczności w ustalaniu godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy (sektor publiczny, sektor edukacji, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, prace biurowe)⁴⁷.

Istotnym problemem jest także nieprzypisywanie pracy wykonywanej w domu praktycznie żadnej lub małej wartości, w czym można również upatrywać przyczyn pojawienia się omawianego konfliktu. W świadomości partnerów, głównie mężczyzn, praca domowa kobiety nie ma ekonomicznego przełożenia, a rola mężczyzny jest przeważnie definiowana negatywnie w stosunku do rodziny (jako osoby, która nie angażuje się w sferę wewnętrzną rodziny, niezależnie od efektów osiągniętych w sferze zewnętrznej, bez względu na czynniki ekonomiczne i zarobki partnera)⁴⁸.

W kontekście podjętej problematyki istnieje wyraźna **potrzeba wdrożenia kampanii świadomościowej** skierowanej do społeczeństwa, w tym pracodawców, w której należałoby zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- umiejscowienie rodzicielstwa i obowiązków, jakie ono nakłada, na szczycie hierarchii życia rodziny poprzez podkreślanie tego, iż dziecko w każdym okresie swego życia wymaga uwagi i czasu obydwójga partnerów;
- kreowanie roli ojca małego dziecka poprzez ukazanie wagi jego obecności w pierwszym okresie życia dziecka oraz konkretnych zysków, jakie daje to dziecku, ojcu i całej rodzinie, a przy tym ukazanie tego, że rola ojca jest równie ważna jak rola matki;
- przełamanie stereotypu polegającego na postrzeganiu kobiet posiadających identyczne kwalifikacje i umiejętności jako mniej kompetentnych niż mężczyźni;
- lokalizowanie potrzeb kobiet nie tylko w kontekście rodziny i macierzyństwa, ale także w obszarze samorealizacji i realizacji zawodowej, akcentowanie faktycznie istniejącego wśród kobiet zainteresowania awansem i karierą;
- podkreślanie faktu braku uszczerbku na wydajności pracy matek przy odpowiedzialnej organizacji pracy (elastyczna organizacja czasu pracy pracownika)⁴⁹.

W tym miejscu można również przytoczyć przykłady praktyk działających w sektorze audiowizualnym w Unii Europejskiej, które wspierają równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Obejmują one m.in.:

⁴⁷ Praca a obowiązki rodzinne...

⁴⁸ M. Zaręba, *Godzenie życia...*

⁴⁹ Ibidem.

- udostępnianie wielu różnych opcji pracy, które pozwalałyby na elastyczność czasu pracy lub organizacji pracy, takich jak: praca w niepełnym wymiarze godzin, wymiana obowiązków zawodowych, mniej godzin prac, skondensowany tydzień pracy, praca dostosowana do semestru szkolnego, elastyczne godziny pracy, możliwość wzięcia wolnego, praca dorywcza w domu, ustalenia dotyczące urlopów rodzicielskich, przerwy w karierze, rozwiązania z zakresu opieki nad dzieckiem;
- organizację planów podnoszących świadomość w celu promowania podejmowania elastycznych opcji pracy (istotne jest, aby pracownicy zdawali sobie sprawę z nowych sposobów pracy);
- kampanie informujące o dostępnych opcjach urlopowych dla kobiet i mężczyzn oraz motywowanie rodziców do równego dzielenia się urlopami⁵⁰.

Praktyki umożliwiające godzenie pracy i życia rodzinnego próbuje analizować w swoich badaniach także Nuria Chinchilla. Przedsiębiorstwom, które skutecznie wdrażają rozwiązania i dobre praktyki, przyznawane są certyfikaty FRE (*Family Responsible Employer*) świadczące o ich wysokich standardach w zakresie „ekologii ludzkiej”. Dotychczasowe badania umożliwiły opracowanie i zweryfikowanie trzech modeli relacji pomiędzy pracownikiem a przedsiębiorstwem:

- 1) model mechanistyczny, w którym polityka równoważenia pracy–rodziny jest stosowana jako strategia marketingowa;
- 2) model psychologiczno-socjologiczny – przedsiębiorstwa używają tej polityki, by przyciągnąć i zatrzymać utalentowane osoby;
- 3) model antropologiczno-humanistyczny – przedsiębiorstwa rozwijają zaangażowanie pracowników poprzez krzewienie kultury przedsiębiorstwa rodzinnie odpowiedzialnego, będącego konsekwencją traktowania pracownika jako kompletnej osoby ludzkiej⁵¹.

W literaturze zagranicznej wśród strategii organizacyjnych i rządowych Stanów Zjednoczonych wymienia się także zwiększenie liczby członków zarządów przyjaznych kobietom i rodzinie we władzach wykonawczych (*increasing women and family-friendly people on corporate boards*). Strategia ta polega przede wszystkim na zwiększeniu liczby kobiet w zarządach korporacji. Uznaje się to za jedyne długotrwałe rozwiązanie prowadzące do przyjęcia przez firmy prywatne polityk, które służą większemu wspieraniu potrzeb rodziny⁵².

⁵⁰ Plan działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn...

⁵¹ N. Chinchilla, M. Las Heras, A. Masuda, 2010, za: S. Sysko-Romańczuk, *Praca i rodzina...*

⁵² R.C. Reardon, J.G. Lenz, J.P. Sampson, G.W. Peterson, *Career development and planning...*, s. 161.

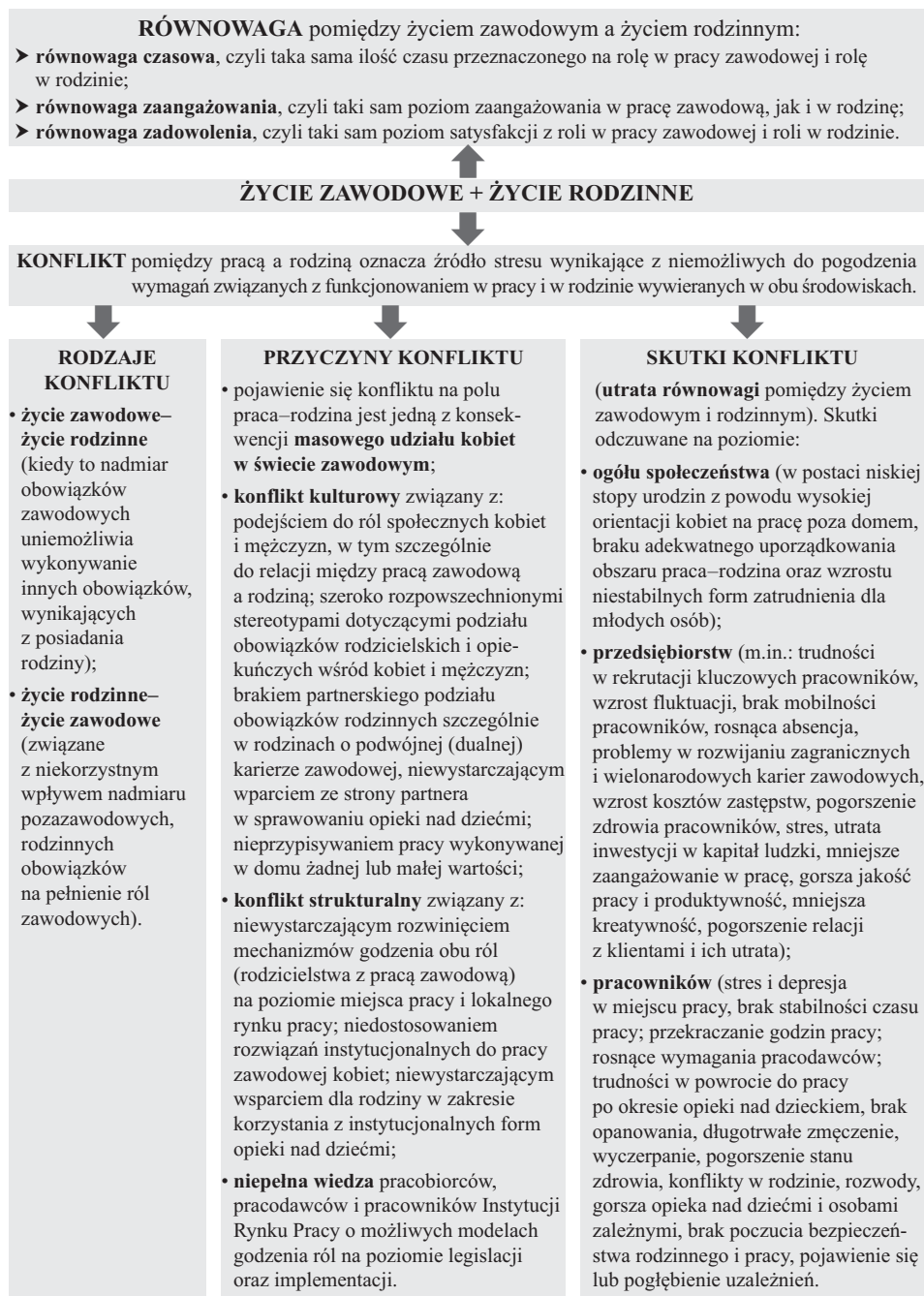
Międzynarodowe badania dotyczące równowagi między pracą a życiem rodzinnym prowadzone przez Światowe Forum Ekonomiczne dowodzą, że najistotniejszą determinantą konkurencyjności narodów jest ludzki talent, który w przypadku kobiet nie jest (jeszcze) dostatecznie wykorzystany oraz że potencjał konkurencyjności tkwi w równości płci (pod względem tych samych praw, odpowiedzialności i szans, jakie mają mężczyźni). Niezbędne są zatem zmiany w kulturze i organizacji pracy, by kobiety (wraz ze swoją specyficzną rolą „jądra” rodziny) mogły aktywnie uczestniczyć w życiu zawodowym, utrzymując równowagę pomiędzy pracą zawodową i życiem rodzinnym⁵³.

Zakończenie

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu, posłużono się dwoma schematami. Pierwszy dotyczy relacji życie zawodowe–życie rodzinne, które mogą prowadzić do równowagi lub konfliktu pomiędzy tymi sferami, wskazując na jego rodzaje, przyczyny i skutki. Drugi natomiast sposobów jego rozwiązywania (godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym) – płaszczyzn wspierania rozwoju kariery zawodowej osób sprawujących opiekę nad dziećmi. Skuteczna **polityka wspierająca godzenie życia zawodowego z rodzinnym** powinna być dostosowana do potrzeb każdej osoby, z uwzględnieniem tego, że potrzeby te zmieniają się w ich życiu zawodowym. Istotne jest również uwzględnienie potrzeb pracodawcy. Wdrażanie opisanych rozwiązań (aby zapewnić im możliwie najpełniejszą skuteczność) powinno się odbywać na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym przy odpowiednim wykorzystaniu dostępnych narzędzi, do których należą m.in. polityka zatrudnienia, polityka ludnościowa czy polityka fiskalna⁵⁴.

⁵³ S. Sysko-Romańczuk, *Praca i rodzina...*

⁵⁴ M. Zaręba, *Godzenie życia...*



Schemat 1. Relacje życie zawodowe–życie rodzinne

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu



Schemat 2. Płaszczyzny wspierania rozwoju kariery zawodowej osób sprawujących opiekę nad dziećmi

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Bibliografia

- Borkowska S., *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
- DzU z 2013 r. poz. 983, Ustawa z dnia 26 lipca 2013 r. o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw.
- Family issues and work–life balance*, European Agency for Safety and Health at Work, E-fact 57, 16.02.2012, <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-57-family-issues-work-life-balance>.
- Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn (2012), Projekt Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, http://wup.gdansk.pl/g2/2011_04/e44787a8d441e38f2d3e95944b0b9f73.pdf.
- Hornowska E., Paluchowski W.J., *Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki*, [w:] *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, red. J. Brzeziński, Wyd. UAM, Poznań 1993.
- Iwańczuk-Kicia M., *Programy praca–życie*, [w:] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Wyd. Diffin, Warszawa 2005.
- Korcz I., Pietrullewicz B., *Kariera zawodowa*, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej UZ, Zielona Góra 2003.
- Kotowska I.E., Sztanderska U., Wóycicka I. (red.), *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, IBnGR, Wyd. Scholar, Warszawa 2007.
- Krause E., *Rozwój kariery zawodowej studentów – konteksty i dokonania*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2012.
- Kujawsko-Pomorski Regionalny Program Operacyjny na Lata 2014-20 [EFS] v2.0, Oś priorytetowa 8 – Aktywni na rynku pracy, Priorytety Inwestycyjne: 8.8 Równouprawienie płci oraz godzenie życia zawodowego i prywatnego.
- Plan działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn (2011), Komitet Dialogu Społecznego UE w sektorze audiowizualnym, Połączona Grupa Robocza ds. równości płci Komitetu Dialogu Społecznego UE w sektorze audiowizualnym.
- Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.* (2012), GUS, Warszawa, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW_praca_a_obowiazki_rodzinne_2010.pdf.
- Reardon R.C., Lenz J.G., Sampson J.P., Peterson G.W., *Career development and planning: a comprehensive approach*, Thomson, Mason 2006.
- Sysko-Romańczuk S., *Praca i rodzina. Pomiędzy harmonią a koabitacją*, 13.06.2011, <http://www.praktycznateoria.pl/praca-a-rodzina/>.
- Szczepienia.pl, <http://www.szczepienia.pl/>.
- Trzeciak W., *Planowanie kariery zawodowej*, „Pracodawca i Pracownik” 10, Wyd. Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.
- Warzecha-Kuźma J., *Równowaga między życiem zawodowym i osobistym. Dylematy i rozwiązania organizacyjne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, referat z IV Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu „Zarządzanie Rozwojem Organizacji” pt.: Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Łódź 23-25.05.2011, www.konferencjakz.p.lodz.pl/?download=Warzecha-Kuzma_Joanna.pdf.

- Wiesławska B., *Inwestycja w przyszłość*, [w:] *Programy praca–życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003.
- Zaraska M., *Czy dzieci dają nam szczęście?*, 10.08.2013, <http://www.focus.pl/czlowiek/czy-dzieci-daja-nam-szczescie-9637?>.
- Zaręba M., *Godzenie życia rodzinnego z pracą*, Biuletyn Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy nr 19, <http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/biuletyn-nr-19-57.html> (dostęp: 24.02.2014).

The career–family life relationships. About the planes of supporting the career development of people taking care of children

Summary

This article presents the relationships between a career and family life. It indicates a possible career–family conflict, which occurs when people decide to devote themselves to one area of life at the expense of another. Two types of conflicts can occur then, i.e. career–family life, and family life–career. The paper discusses selected causes of the emergence of the conflict between career and family, as well as its effects, which lead to a loss of balance between these two areas of human life and are felt at three different levels: the society overall, businesses, and employees. In addition, the article is an attempt to present the ways of solving the conflict, pointing to the planes of supporting the career development of people taking care of children (legal, institutional, and cultural ones).

ALICJA MALINA

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Kwestionariusz Aktywności Rozwojowej – propozycja narzędzia do pomiaru efektywności radzenia sobie z realizacją zadań rozwojowych okresu wczesnej dorosłości

Słowa kluczowe: wczesna dorosłość, zadania rozwojowe, kwestionariusz
Key words: early adulthood/adolescence, developmental tasks, questionnaire

Wprowadzenie

Współcześni młodzi dorośli narażeni są na szczególne trudności związane z wchodzeniem w dorosłe życie. Wielość ról i zadań, jakie przynosi ten okres rozwojowy, przy jednoczesnej nieczytelności norm społecznych sprawia, że dylematy, przed jakimi stają młodzi dorośli, wydają się im często niemożliwe do rozwiązania¹.

Większość spośród zadań rozwojowych okresu wczesnej dorosłości jest bezpośrednio lub pośrednio związana z funkcjonowaniem w rolach rodzinnych. Współcześnie obserwuje się jednak znaczną indywidualizację ścieżek rozwoju, co z kolei wiąże się niejednokrotnie ze znacznymi przesunięciami w obrębie treści zadań rozwojowych i momentu ich realizacji². Młody dorosły staje przed koniecz-

¹ J.J. Arnett, *Emerging Adulthood in Europe. Response to Bynner*, „Journal of Youth Studies” 2006, 9, 1; J.J. Arnett, *Emerging Adulthood: a theory of development from the late teens through the twenties*, „American Psychologist” 2000, 55; A. Brzezińska, *Dorosłość – szanse i zagrożenia dla rozwoju*, [w:] *Szanse i zagrożenia rozwoju w okresie dorosłości*, A. Brzezińska, K. Appelt, J. Wojciechowska, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2002; F. Krings, A. Bangerter, V. Gomez, A. Grob, *Cohort Differences in Personal Goals and Life Satisfaction in Young Adulthood: Evidence for Historical Shifts in Developmental Tasks*, „Adult Development” 2008, 15.

² J.J. Arnett, *Emerging Adulthood: a theory...*; J.J. Arnett, *Emerging Adulthood in Europe...*

nością dokonywania wyborów, ponoszenia odpowiedzialności i samodzielnego kształtowania przebiegu własnego życia. Musi wybierać między życiem rodzinnym a zawodowym, między pracą a edukacją, między wygodnym życiem w domu rodzinnym a pełnym wyzwani, samodzielnym wkroczeniem w dorosłość itd.³ Rozwiązywanie tych dylematów często wiąże się z poważnymi kosztami psychologicznymi. Z powyższych rozważań wynika, że realizację zadań rozwojowych w dobie postmodernizmu można określić mianem sytuacji trudnej lub stresowej, to jest sytuacji, w której wymagania mogą przewyższać możliwości radzenia sobie⁴.

Przytaczane w literaturze zmiany w zakresie tożsamości, osobowości oraz relacji i interakcji człowieka nowoczesnego determinują zmiany w zakresie jego działania⁵. Jak podkreśla A. Giddens, zarówno przekształcenia podmiotowości, jak i globalnej organizacji społecznej wywołują niepokoje i prowadzą do widocznych zmian w zakresie funkcjonowania jednostki⁶. Zachodzące zjawiska społeczne – zmiany w obrębie podstawowych ról społecznych oraz podejmowanie nowych ról – wymuszają na jednostkach próbę adaptacji do trudnej sytuacji. Efektywne funkcjonowanie w nowych rolach i czerpanie z tego satysfakcji jest możliwe, jeśli młody dorosły będzie potrafił wykorzystać swój potencjał przystosowawczy i właściwie zaadaptować się do sytuacji.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że choć zachodzą znaczne zmiany w sposobie realizacji oraz czasie podejmowania się poszczególnych zadań rozwojowych przez młodych dorosłych⁷, to jednak sama zawartość treściowa zadań nie uległa dezaktualizacji od czasów klasycznej koncepcji Havighursta⁸. Jeśli młodym dorosłym nie udaje się zrealizować zadań rozwojowych przypisanych temu okresowi rozwojowemu, dokonują oni choćby nieudolnych prób ich realizacji. Współcześnie zmienia się więc raczej skuteczność realizacji poszczególnych zadań czy satysfakcja czerpana z ich realizacji. Z powodu braku normatywności i zaburzonej punktualności w realizacji zadań okresu wczesnej dorosłości konieczne wydaje się wprowadzenie pojęcia efektywności realizacji zadań rozwojowych, które umożliwi dokonywanie porównań międzyosobniczych. Jak zatem rozumiane jest efektywne radzenie sobie z uniwersalnymi zadaniami rozwojowymi okresu wczesnej dorosłości?

³ A. Grob, F. Krings, A. Bangerter, *Life Markers in Biographical Narratives of People from Three Cohorts: A Life Span Perspective in Its Historical Context*, „Human Development” 2001, 44.

⁴ M. Tyszkowa, *Aktywność i działalność dzieci i młodzieży*, WSiP, Warszawa 1977.

⁵ Z. Bauman, *Etyka ponowoczesna*, PWN, Warszawa 1996.

⁶ A. Giddens, *Konsekwencje ponowoczesności*, Wyd. UJ, Kraków 2008.

⁷ K. Rubacha, *Pełnienie roli nauczyciela a realizacja zadań rozwojowych w okresie wczesnej dorosłości*, Wyd. UMK, Toruń 2000; A. Brzezińska, *Dorosłość – szanse...*; M. Farnicka, *Transmisja międzypokoleniowa w rodzinie w zakresie realizacji wybranych zadań rozwojowych okresu wczesnej dorosłości*, Bydgoszcz 2010 (niepublikowana rozprawa doktorska).

⁸ R. Huvighurst, *Developmental Tasks and Education*, Longman, New York 1981.

Efektywność radzenia sobie – teoretyczne podstawy konstrukcji narzędzia

Efektywność stanowi w psychologii pojęcie raczej niepopularne. Wydaje się jednak, że analizowane powyżej zmiany w zakresie funkcjonowania jednostek w dobie ponowoczesności wymuszają redefinicję podstawowych pojęć i przyjęcie nowego sposobu patrzenia na problem radzenia sobie. Pojęcie efektywności doskonale oddaje naturę czasów, w których żyć przychodzi współczesnym młodym dorosłym. Czasów, w których we wszystkich sferach liczy się nie tyle staranie o realizację zadania, co efektywność jego wykonywania.

Efektywność ujmowana jest jako utrzymanie optymalnej skuteczności w warunkach wzrastającej trudności zadań⁹, przy czym skuteczność podlega tu ocenie w odniesieniu do grupowego standardu realizacji zadania. Efektywność radzenia sobie bywa także definiowana jako utrzymanie poziomu zadowolenia/dobrostanu w związku z realizacją zadania oraz skuteczne wykonanie tego zadania w sytuacji trudnej¹⁰. Do efektywnego poradzenia sobie dochodzi wtedy, gdy zaszło dopasowanie do wymagań sytuacji i posiadanych możliwości działania, w wyniku czego osiągnięto satysfakcjonujące dla podmiotu rozwiązanie problemu. Rozwiązanie to, z założenia, powinno niwelować nieprzyjemny stan napięcia emocjonalnego związany z realizacją trudnego zadania.

Skuteczność definiowana będzie tu jako sprawność w realizacji konkretnego zadania (w tym wypadku zadania rozwojowego). Zgodnie z propozycją Obuchowskiego¹¹ miarą skuteczności jest stosunek realizowanych przez jednostkę wymagań roli do typowego dla danej grupy osób poziomu realizacji rzeczywistych (nie normatywnych) wymagań tej roli. Samo radzenie sobie obejmuje zaś poznawcze i behawioralne wysiłki mające na celu uporanie się z przekraczającymi w mniemaniu jednostki jej zasoby zewnętrznymi i wewnętrznymi wymaganiami¹².

Jedno z kluczowych pojęć dla przygotowywanego narzędzia – zadanie rozwojowe – definiowane jest jako problem typowy dla danego okresu rozwojowego¹³. Do zadań rozwojowych okresu wczesnej dorosłości, które stanowią przedmiot badań Kwestionariusza Aktywności Rozwojowej, zaliczam za Havighurstem: wybór współmałżonka, uczenie się współżycia z nim, założenie rodziny, wychowanie dzieci, prowadzenie domu, rozpoczęcie pracy, podjęcie obowiązków obywatelskich oraz znalezienie pokrewnej grupy społecznej.

⁹ K. Obuchowski, W. Paluchowski, *Efektywność i osobowość*, Ossolineum, Wrocław 1982.

¹⁰ N. Ogińska-Bulik, Z. Juczyński, *Osobowość, stres, a zdrowie*, Difin, Warszawa 2008.

¹¹ K. Obuchowski, W. Paluchowski, *Efektywność...*

¹² H. Sęk, *Psychologiczna prewencja jako obszar badań i zastosowań*, [w:] *Zagadnienia psychologii prewencji*, red. H. Sęk, UAM, Poznań 1991.

¹³ R. Huvighurst, *Developmental...*

Podsumowując, efektywne radzenie sobie z realizacją zadań rozwojowych przez młodych dorosłych rozumieć należy jako: zapewniające aprobatę społeczną i sprzyjające rozwojowi rozwiązanie lub rozwiązywanie problemu typowego dla okresu wczesnej dorosłości w taki sposób, że efektem jest odczuwanie satysfakcji z wykonania lub wykonywania związanego z nim zadania oraz realizacja zadania co najmniej w takim zakresie, jak wymaga tego grupowy standard realizacji zadania.

Konstrukcja kwestionariusza aktywności rozwojowej

Pierwszym etapem prac nad narzędziem do pomiaru poziomu realizacji zadań rozwojowych wczesnej dorosłości było skonstruowanie listy aktywności życiowych związanych z realizacją poszczególnych zadań. Zaczerpnięto je z literatury przedmiotu zarówno klasycznej, jak i nowej¹⁴ oraz z doświadczeń zdobytych podczas rozmów z młodymi dorosłymi. Na tej podstawie przygotowano listę 83 twierdzeń opisujących możliwe sposoby funkcjonowania młodych dorosłych.

Zestaw twierdzeń dotyczący badanych zmiennych został poddany procedurze oceny metodą sędziów kompetentnych w celu sprawdzenia trafności teoretycznej i dokonania pogrupowania na kategorie zadań rozwojowych. Oceny dokonywały dwie grupy sędziów. Grupę pierwszą stanowili młodzi dorośli, natomiast grupę drugą osoby w okresie średniej dorosłości, których zadaniem było odniesienie się retrospektywnie do przedstawionych treści. Wśród sędziów znaleźli się zarówno psychologowie, jak i osoby z wykształceniem wyższym o innym profilu oraz z wykształceniem średnim. Obie grupy liczyły po dziewięć osób. Zadaniem sędziów było zastanowienie się, jak ich pokolenie realizuje lub realizowało poszczególne zadania rozwojowe oraz przypisanie do poszczególnych zadań rozwojowych (A-H) tych twierdzeń (1-83), które opisują efektywne ich zdaniem radzenie sobie z poszczególnymi zadaniami rozwojowymi (+) lub nieefektywne radzenie sobie z zadaniami rozwojowymi (-).

Sędziowie proszeni byli o zapisanie przy każdej z pozycji (1-83) litery odpowiadającej poszczególnym zadaniam rozwojowym (A-H) lub zera, jeśli uznali, że twierdzenie nie opisuje radzenia sobie z żadnym z zadań. Procedura ta, choć w pierwszym momencie wydaje się dość skomplikowana, w rzeczywistości sprowadzała się do dokonania następującej klasyfikacji. Jeśli twierdzenie opisuje efektywne radzenie sobie z zadaniem, zapisz przy nim literę, która odpowiada temu zadaniu i symbol „+”. Jeśli twierdzenie opisuje nieefektywne radzenie sobie z zadaniem, zapisz przy nim literę, która odpowiada temu zadaniu i symbol „-”. Jeśli twierdzenie w ogóle nie opisuje radzenia sobie z żadnym z zadań rozwojowych, zapisz przy nim „0”.

¹⁴ Ibidem; A. Brzezińska, *Dorosłość – szanse...*

Istotne jest, że zadaniem sędziów było wskazanie, jak z poszczególnymi zadaniami może/mogło radzić sobie ich pokolenie, a nie jak radzili/radzą sobie z nim oni.

Obie grupy sędziów kompetentnych dokonały przypisania poszczególnych aktywności (itemów kwestionariusza) do konkretnych zadań rozwojowych. Na podstawie odpowiedzi sędziów kompetentnych wyłoniono itemy do 8 skal kwestionariusza reprezentujących poszczególne zadania rozwojowe.

Do narzędzia zostały włączone itemy zakwalifikowane do określonej kategorii przez wszystkich sędziów z grupy w okresie wczesnej dorosłości i uznane zostały za sprzyjające efektywności w radzeniu sobie. Dodatkowo w celu wyrównania liczby stwierdzeń dla wszystkich kategorii zadań rozwojowych do kwestionariusza włączono 5 twierdzeń wskazanych jako sprzyjające efektywności przez 8 spośród 9 sędziów kompetentnych z grupy w okresie wczesnej dorosłości (88% sędziów). W wyniku przeprowadzonej procedury do kwestionariusza zostały zakwalifikowane 32 twierdzenia.

Poniżej znajduje się zawartość treściowa pozycji dla podskal odpowiadających poszczególnym zadaniom rozwojowym oraz instrukcja dla badanego.

Kwestionariusz Aktywności Rozwojowej

Poniżej znajdują się 32 stwierdzenia. Uważnie przeczytaj każde z nich. Przy każdym zdaniu zapisz cyfrę, która najlepiej wyraża twoją opinię. Zapisz:

- 1) Gdy ZDECYDOWANIE NIE ZGADZASZ SIĘ lub gdy twierdzenie jest całkowicie nietrafne.
 - 2) Gdy się NIE ZGADZASZ lub gdy to stwierdzenie jest nietrafne.
 - 3) Gdy ANI się z twierdzeniem ZGADASZ, ani się NIE ZGADZASZ.
 - 4) Gdy się ZGADZASZ lub gdy to stwierdzenie jest raczej trafne.
 - 5) Gdy ZDECYDOWANIE ZGADZASZ się lub gdy twierdzenie jest całkowicie trafne.
- Zapisz tylko jedną odpowiedź przy każdym stwierdzeniu.

Ustosunkuj się do wszystkich stwierdzeń

- 1) Aktywnie poszukuję/poszukiwałem partnera.
- 2) Często chodzę/chodziłem na randki.
- 3) Czytam ogłoszenia matrymonialne.
- 4) Mam za sobą kilka poważnych związków.

Jeśli nie masz stałego partnera, pominię pytania 5-8

- 5) Czuję, że jestem z partnerem bardzo blisko.
- 6) Eksperymentujemy z partnerem w łóżku.

- 7) Jasno określiłem i znam granicę wolności w moim związku.
- 8) Potrafię radzić sobie z konfliktami w związku.
- 9) Bardzo chcę mieć w przyszłości dzieci.
- 10) Jestem gotów zrezygnować z pracy, jeśli będzie tego wymagało posiadanie dziecka.
- 11) Posiadanie dziecka to dla mnie w życiu cel nadrzędny.
- 12) Szczęśliwe życie rodzinne jest dla mnie najważniejsze.

Jeśli nie masz dzieci, pomini pytania 13-16

- 13) Bardzo ważne, by okazywać dziecku uczucia.
- 14) Dziecko powinno jak najdłużej być z rodzicami w domu.
- 15) Potrafię zaopiekować się niemowlęciem.
- 16) Wiem, jakie wartości chciałbym przekazać dziecku.
- 17) Dbam o to, by w domu zawsze było coś do jedzenia.
- 18) Dokonuje wszystkich comiesięcznych płatności za rachunki.
- 19) Jestem odpowiedzialny za to, by w domu był porządek.
- 20) Zajmuję się planowaniem domowego budżetu.
- 21) Pragnę intensywnie angażować się w pracę zawodową.
- 22) Planuję podjąć/podjąłem pracę zawodową.
- 23) Praca to ważny aspekt mojego życia. Jest dla mnie ważne, by realizować się zawodowo.
- 24) Nie boję się podejmować ryzyka zawodowego.
- 25) Chodzę na wybory.
- 26) Poszedłbym/poszłabym do wojska, gdyby tego wymagała sytuacja w kraju.
- 27) Wiem, że płacenie podatków jest moim obowiązkiem.
- 28) Staram się być na bieżąco z tym, co dzieje się w polityce.
- 29) Jest kilka osób, które mógłbym nazwać przyjaciółmi.
- 30) Moi przyjaciele są dla mnie bardzo ważni.
- 31) Spędzam dużo czasu w gronie przyjaciół.
- 32) Staram się poznawać nowych ludzi.

Zgodność wewnętrzną kwestionariusza ustalono na podstawie badania 65 osób w wieku od 20 do 29 lat (36 kobiet, 29 mężczyzn; 14 z wykształceniem średnim; 51 z wykształceniem wyższym). Alfa Cronbacha wyniosła 0,74. Usunięcie żadnej z pozycji nie powodowało podwyższenia wskaźnika. Rzetelność kwestionariusza oceniana w grupie 62 osób metodą test-retest (po dwóch tygodniach) wyniosła 0,94. Można zatem mówić o zadowalającej i wysokiej rzetelności narzędzia.

Ostateczna wersja kwestionariusza obejmuje 32 twierdzenia (po 4 na każdą z podskal A-H) reprezentujących poszczególne zadania rozwojowe okresu wczesnej dorosłości. Rozmowa z uczestnikami pilotażu wymusiła dokonanie drobnych poprawek w sformułowaniu 3 itemów. Pozostałe zostały uznane za zrozumiałe.

Tabela 1. Wyniki analizy rzetelności

Podsumowanie: N ważnych: 65; Odch. st = 9,63616; Alfa Cronbacha standaryzowana 0,736733538; Rzetelność połówkowa Guttmana: 0,937342965					
Numer pozycji	Średnia gdy usunięte	Alfa gdy usunięte	Numer pozycji	Średnia gdy usunięte	Alfa gdy usunięte
1	93,55932	0,733371	17	91,42373	0,702968
2	91,37288	0,690425	18	91,37288	0,700333
3	90,94915	0,709609	19	92,28814	0,681271
4	92,30508	0,719233	20	93,16949	0,720938
5	92,94915	0,705154	21	92,37288	0,692944
6	92,49152	0,710893	22	92,13559	0,692754
7	94,47458	0,724987	23	91,83051	0,680915
8	91,79661	0,696703	24	92,08475	0,70374
9	92,0339	0,697405	25	92,22034	0,694053
10	92,72881	0,715677	26	92	0,706137
11	92,94915	0,713036	27	92,62712	0,693384
12	92,10169	0,704543	28	91,42572	0,703467
13	91,62712	0,695751	29	91,83051	0,680825
14	92,37288	0,684181	30	94,47458	0,723886
15	92,06779	0,700084	31	92,94915	0,722036
16	92,72881	0,716491	32	91,34588	0,700345

Źródło: opracowanie własne

Procedura badania i interpretacja wyników

Badanie Kwestionariuszem Aktywności Rozwojowej trwa około 10 minut. Zadaniem badanego jest zaznaczenie odpowiedzi (od 1 do 5), która najlepiej oddaje jego sposób funkcjonowania, przy czym 1, gdy zdecydowanie nie zgadza się lub gdy twierdzenie jest całkowicie nie trafne; 5, gdy zdecydowanie zgadza się lub gdy twierdzenie jest całkowicie trafne. Instrukcja zawiera również polecenie pozwalające ominąć skale, które nie dotyczą badanego. Dotyczy to skal: B – uczenie

się współżycia z partnerem D – wychowanie dzieci, w sytuacji, w której badany nie dokonał jeszcze wyboru współmałżonka i/lub nie posiada dzieci.

Badanie za pomocą KAR pozwala na uzyskanie odrębnego wyniku dla każdej ze skal, który rozciąga się między 20 punktów. Narzędzie może służyć porównaniom efektywności realizacji zadań rozwojowych między jednostkami (które efektywniej od innych realizują określone zadania rozwojowe wczesnej dorosłości). Narzędzie może służyć również określeniu średniego poziomu realizacji zadania/zadań w populacji oraz wskazaniu osób:

- niskoskutecznych – realizujących wymagania roli w mniejszym zakresie niż objęte standardem roli;
- średnioskutecznych – realizujących standard roli, czyli wymagania na poziomie dla danej grupy typowym;
- wysokoskutecznych – realizujących wymagania roli w stopniu szerszym niż zawarte w standardzie roli, w realizacji poszczególnych zadań¹⁵.

Zakwalifikowanie badanego do jednej z trzech wyżej wymienionych grup dokonuje się na podstawie porównania wyników podskali uzyskanych przez badanego do średniego wyniku uzyskanego przez pozostałe osoby badane z danej kategorii.

Efektywność realizacji zadań rozwojowych młodych dorosłych – badania

Badanie przy użyciu narzędzia do diagnozy efektywności radzenia sobie z realizacją zadań rozwojowych młodych dorosłych (Kwestionariusz Aktywności Rozwojowej KAR) umożliwiło ustalenie średniej grupowej efektywności oraz dokonanie podziału osób badanych na wysokoskuteczne, średnioskuteczne i niskoskuteczne w realizacji poszczególnych zadań rozwojowych. Dla dokonania stosownego podziału obliczono średni poziom efektywności każdego z zadań w badanej grupie, a następnie odjęto i dodano do wyniku średniego po pół odchylenia standardowego (tabela). W ten sposób uzyskano dolną i górną granicę pozwalającą klasyfikować badanych jako średnioskutecznych. Górna granica wyznaczała jednocześnie wartość progową dla grupy wysokoskutecznych, a dolna dla grupy badanych niskoskutecznych.

W sumie w badaniu wzięło udział 620 osób, w tym 332 kobiety i 288 mężczyzn. Średnia wieku badanych wynosiła 25 lat. W badanej grupie 454 osoby deklarowały w momencie badania posiadanie stałego partnera, z czego 256 osób było w związku małżeńskim. Dzieci posiadało 207 spośród przebadanych osób. Badani byli zróżnicowani pod względem wykształcenia i miejsca zamieszkania.

¹⁵ K. Obuchowski, W. Paluchowski, *Efektywność...*

Tabela 2. Statystyki opisowe dla poszczególnych zadań rozwojowych okresu wczesnej dorosłości: wartości średnie, odchylenie standardowe oraz górna i dolna granica dla obliczania stopnia skuteczności w realizacji zadania na wymiarze rzeczywistego poziomu realizacji zadania

	KAR A	KAR B	KAR C	KAR D	KAR E	KAR F	KAR G	KAR H
Średnia	9,284	15,817	14,861	16,981	14,958	15,834	13,810	15,624
odchylenie	3,040	2,689	3,172	2,234	3,283	2,502	2,903	2,670
1/2 odchylenia	1,520	1,345	1,586	1,117	1,642	1,251	1,451	1,335
dolna granica	7,764	14,473	13,275	15,864	13,316	14,583	12,358	14,289
górną granicą	10,804	17,162	16,447	18,098	16,600	17,085	15,261	16,959

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Liczba osób badanych osiągających niski, średni, wysoki poziom efektywności w radzeniu sobie z realizacją poszczególnych zadań rozwojowych okresu wczesnej dorosłości na wymiarze rzeczywistego poziomu realizacji zadania

Poziom efektywności w realizacji poszczególnych zadań w zależności od płci				
Wybór współmałżonka/partnera				
Płeć	Niskoskuteczni	Średnioskuteczni	Wysokoskuteczni	Suma końcowa
kobieta	117	138	77	332
mężczyzna	65	106	117	288
Suma końcowa	182	244	194	620
Uczenie się współżycia z współmałżonkiem/partnerem				
Płeć	Niskoskuteczni	Średnioskuteczni	Wysokoskuteczni	Suma końcowa
kobieta	63	125	57	245
mężczyzna	55	92	62	209
Suma końcowa	118	217	119	454
Założenie rodziny/gotowość do startu w nowych rolach rodzinnych				
Płeć	Niskoskuteczni	Średnioskuteczni	Wysokoskuteczni	Suma końcowa
kobieta	93	114	125	332
mężczyzna	94	131	63	288
Suma końcowa	187	245	188	620

cd. tab. 3

Wychowanie dzieci				
Płeć	Niskoskuteczni	Średnioskuteczni	Wysokoskuteczni	Suma końcowa
kobieta	20	50	44	114
mężczyzna	29	48	16	93
Suma końcowa	49	98	60	207
Prowadzenie domu				
Płeć	Niskoskuteczni	Średnioskuteczni	Wysokoskuteczni	Suma końcowa
kobieta	93	117	122	332
mężczyzna	97	108	83	288
Suma końcowa	190	225	205	620
Rozpoczęcie pracy				
Płeć	Niskoskuteczni	Średnioskuteczni	Wysokoskuteczni	Suma końcowa
kobieta	90	175	67	332
mężczyzna	61	162	65	288
Suma końcowa	151	337	132	620
Podjęcie obowiązków obywatelskich				
Płeć	Niskoskuteczni	Średnioskuteczni	Wysokoskuteczni	Suma końcowa
kobieta	122	144	66	332
mężczyzna	68	111	109	288
Suma końcowa	190	255	175	620
Znalezienie pokrewnej grupy społecznej				
Płeć	Niskoskuteczni	Średnioskuteczni	Wysokoskuteczni	Suma końcowa
kobieta	91	114	127	332
mężczyzna	92	104	92	288
Suma końcowa	183	218	219	620

Źródło: opracowanie własne

Zakończenie

Prezentowane w niniejszym opracowaniu narzędzie – Kwestionariusz Aktywności Rozwojowej (KAR) charakteryzuje się właściwościami psychometrycznymi umożliwiającymi stosowanie go zarówno na gruncie naukowym, jak również do celów pozaakademickich. Wyniki uzyskane przy jego użyciu prezentują przejrzysty obraz osób w okresie wczesnej dorosłości, a dokładnej, ukazują, w jaki sposób młodzi dorośli wywiązują się z realizacji zadań rozwojowych tego okresu. Zwrócić jednak należy uwagę na fakt, że jest to narzędzie opisowe, a wyniki przy jego użyciu uzyskane nie mają charakteru diagnostycznego. Stanowią jednak podstawę do pogłębionej refleksji na temat sytuacji współczesnych młodych dorosłych oraz otwartej dyskusji społecznej w tym obszarze. Rewizji wymaga także skala A Kwestionariusza Aktywności Rozwojowej. Wyniki uzyskiwane za pośrednictwem tej skali w dalszych badaniach w znacznym stopniu odbiegły od zakładanych, a jednocześnie skala ta okazała się słabsza od pozostałych w zakresie właściwości psychometrycznych.

Uzyskane wyniki badania z jego użyciem mogą posłużyć modyfikacji polityki społecznej stosowanej wobec młodych dorosłych. Narzędzie może znaleźć użycie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, działaniach socjalnych czy w działalności terapeutycznej wobec rodzin.

Bibliografia

- Arnett J.J., *Emerging Adulthood: a theory of development from the late teens through the twenties*, „American Psychologist” 2000, 55.
- Arnett J.J., *Emerging Adulthood in Europe. Response to Bynner*, „Journal of Youth Studies” 2006, 9, 1.
- Bauman Z., *Etyka ponowoczesna*, PWN, Warszawa 1996.
- Brzezińska A., *Dorosłość – szanse i zagrożenia dla rozwoju*, [w:] *Szanse i zagrożenia rozwoju w okresie dorosłości*, A. Brzezińska, K. Appelt, J. Wojciechowska, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Farnicka M., *Transmisja międzypokoleniowa w rodzinie w zakresie realizacji wybranych zadań rozwojowych okresu wczesnej dorosłości*, Bydgoszcz 2010 (niepublikowana rozprawa doktorska).
- Giddens A., *Konsekwencje ponowoczesności*, Wyd. UJ, Kraków 2008.
- Grob A., Krings F., Bangerter A., *Life Markers in Biographical Narratives of People from Three Cohorts: A Life Span Perspective in Its Historical Context*, „Human Development” 2001, 44.
- Huvighurst R., *Developmental Tasks and Education*, Longman, New York 1981.
- Krings F., Bangerter A., Gomez V., Grob A., *Cohort Differences in Personal Goals and Life Satisfaction in Young Adulthood: Evidence for Historical Shifts in Developmental Tasks*, „Adult Development” 2008, 15.

- Obuchowski K., Paluchowski W., *Efektywność i osobowość*, Ossolineum, Wrocław 1982.
- Ogińska-Bulik N., Juczyński Z., *Osobowość, stres, a zdrowie*, Difin, Warszawa 2008.
- Rubacha K., *Pełnienie roli nauczyciela a realizacja zadań rozwojowych w okresie wczesnej dorosłości*, Wyd. UMK, Toruń 2000.
- Sęk H., *Psychologiczna prewencja jako obszar badań i zastosowań*, [w:] *Zagadnienia psychologii prewencji*, red. H. Sęk, UAM, Poznań 1991.
- Tyszkowa M., *Aktywność i działalność dzieci i młodzieży*, WSiP, Warszawa 1977.

The developmental activity questionnaire – a toll for measuring the effectiveness of coping with development tasks in early adulthood

Summary

This article presents subsequent stages of construction of the tool for measuring the effectiveness of the implementation of development tasks in early adulthood „The Developmental Activity Questionnaire (KAR)”. The starting point for the work on the questionnaire was the analysis of developmental tasks in early adulthood among young adults. According to classical theory of R. Havighursta these include: choice of spouse, learning to live together with him or her, starting a family, raising children, keeping a household, taking up work, finding a related social group and taking their civic duties.

Noty biograficzne o autorach

Dr Cecylia Sadowska-Snarska – doktor nauk ekonomicznych, pracownik naukowo-dydaktyczny na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku oraz w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Białymstoku. W okresie kadencji 2011-2014 członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. W działalności naukowej specjalizuje się w problematyce gospodarowania zasobami pracy w skali krajowej, regionalnej i na poziomie przedsiębiorstw. Szczególny obszar zainteresowań badawczych związany jest z problematyką równowagi praca–życie w aspekcie polskiego rynku pracy. Jest autorką ponad 180 publikacji naukowych. Poważna część z nich to efekt prowadzonych badań w ramach realizacji projektów badawczo-wdrożeniowych, związanych z takimi programami, jak: PHARE 2000, 2001, 2002, IW EQUAL, INTERREG, ZPORR, PO Kapitał Ludzki.

Prof. dr hab. Agnieszka Lipińska-Grobelny – pracownik naukowy w Zakładzie Psychologii Pracy i Doradztwa Zawodowego w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego, absolwentka Podyplomowych Studiów Mini MBA. Specjalizuje się w zagadnieniach psychologii pracy i organizacji. Autorka kilkudziesięciu publikacji na temat klimatu organizacyjnego, funkcjonowania pracownika w środowisku pracy, płci psychologicznej i wielopracy. Autorka książki pt. *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje* wydanej przez Wydawnictwo UŁ w 2014 roku oraz nowej techniki do pomiaru płci psychologicznej *Skali Męskości i Kobiecości (SMiK)*.

Dr inż. Małgorzata Gotowska – doktor nauk ekonomicznych w Katedrze Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy. Tytuł doktora ekonomii uzyskała w 2008 roku w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie na Wydziale Nauk Ekonomicznych. W zakresie naukowym zajmuje się poziomem i jakością życia ludzi w aspekcie zrównoważonego rozwoju i społecznie odpowiedzialnej konsumpcji. Obecnie jest autorką i współautorką 80 publikacji naukowych w języku polskim i angielskim, w tym trzech wydawnictw zwartych. Jako kierownik realizowała kilka projektów badawczych oraz wdrożeniowych w polskich przedsiębiorstwach branży usługowej. W zakresie doświadczenia praktycznego uczestniczyła w kilku stażach w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach. Doświadczony wykładowca akademicki na różnych poziomach kształcenia. Prywatnie interesuje się motoryzacją i filatelistyką. Jest pasjonatką kultury japońskiej.

Prof. zw. dr hab. Ryszard Gerlach – profesor nauk społecznych zatrudniony w Zakładzie Pedagogiki Pracy i Andragogiki, na Wydziale Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Dorobek naukowy obejmuje ponad 100 publikacji

zwartych, autorskich i redakcyjnych, a także artykułów w czasopismach krajowych i zagranicznych. Członek komitetów i rad redakcyjnych czterech czasopism naukowych. Twórca i redaktor naczelny czasopisma, wydawanego przez Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy: „Szkoła. Zawód. Praca”. W obszarze zainteresowań naukowych znajduje się głównie problematyka pedagogiki pracy, andragogiki oraz pedeutologii.

Dr Piotr Michoń – doktor ekonomii, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, autor książki *Ekonomia szczęścia*. Koordynator programu Doctoral Seminars in English. Wykształcony jako ekonomista woli być opisywany terminem badacz społeczny; w swoich pracach regularnie wykorzystuje dorobek takich dyscyplin, jak: ekonomia, socjologia, psychologia, psychologia społeczna i politologia. Jego praca doktorska, opublikowana w formie książki w 2008 roku, dotyczyła polityki państwa wobec pracy matek w krajach Unii Europejskiej. Obszary zainteresowań badawczych obejmują: szczęście, politykę rodzinną, jakość życia, work–life balance. Piotr Michoń jest członkiem International Society for Quality of Life Studies, The Network for European Social Policy Analysis – ESPAnet (jest współzałożycielem ESPAnet Poland), Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej, International Network on Leave Policies and Research.

Dr Elżbieta Robak – absolwentka socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, doktor nauk humanistycznych w zakresie socjologii. Zatrudniona na stanowisku adiunkta w Instytucie Socjologii i Psychologii Zarządzania na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, kierownik Zakładu Socjologii Zarządzania. Dorobek naukowy obejmuje 80 artykułów w publikacjach zwartych i czasopismach krajowych oraz zagranicznych, a także redakcję monografii. Wyniki prowadzonych badań prezentowała na licznych konferencjach i seminariach naukowych. W obszarze zainteresowań naukowych znajduje się głównie problematyka: socjologii organizacji, socjologii pracy, psychologii zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi, a także zagadnienia dotyczące równoważenia pracy z życiem osobistym.

Dr Anna Słocińska – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, kierownik Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Instytutu Socjologii i Psychologii Zarządzania na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Dorobek naukowy obejmuje 50 artykułów w publikacjach zwartych, czasopismach krajowych i zagranicznych oraz dwie monografie redakcyjne, z czego jedna w języku angielskim. Wyniki prowadzonych badań prezentowała na licznych konferencjach krajowych i zagranicznych. W obszarze jej zainteresowań naukowych znajduje się głównie problematyka zachowań pracowniczych z zakresu dzielenia się wiedzą, zagadnienia dotyczące równowagi praca–życie, świadczeń pracowniczych głównie w kontekście zarządzania personelem w organizacjach.

Mgr Joanna Mirosław – magister socjologii, asystent w Zakładzie Zatrudnienia i Rynku Pracy IPiSS, specjalista ds. współpracy międzynarodowej i koordynacji projektów naukowo-badawczych. Jej zainteresowania badawcze skupiają się wokół problematyki aktywności zawodowej kobiet, w szczególności przedsiębiorczości kobiet, równoważenia

pracy z życiem pozazawodowym, family-friendly employment, a także zmian demograficznych w kontekście rynku pracy oraz przemian w modelu rodziny. Uczestniczyła w wielu projektach badawczych z zakresu rynku pracy i edukacji zawodowej. Autorka i współautorka raportów z badań, a także artykułów naukowych i rozdziałów w publikacjach zbiorowych

Prof. dr hab. Wiesław Sztumski – emerytowany profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Śląskiego, dr hab., fizyk i filozof, zajmuje się filozofią środowiska życia człowieka, filozofią przyrodoznawstwa, teorią cywilizacji i metodologią nauk. Stworzył podwaliny sozofilozofii, ekologii wiary, ekologii ciszy i ekologii przestrzeni społecznej. Jest autorem ponad 400 prac – książek, podręczników, monografii, artykułów naukowych i recenzji, opublikowanych w różnych językach w kraju i za granicą. Aktywnie uczestniczył w ok. 180 konferencjach i kongresach krajowych i międzynarodowych.

Dr Anna Pluta – adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Od ponad dziesięciu lat współpracuje z różnymi firmami szkoleniowymi z województwa zachodniopomorskiego, prowadząc szkolenia i warsztaty dla kierowników i pracowników firm z zakresu zarządzania i umiejętności miękkich. Wiedzę zdobywała na Uniwersytecie Szczecińskim, Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, a także The Manchester Metropolitan University (TEMPUS). Zainteresowania naukowe koncentruje wokół zagadnień związanych z pracą kierowniczą, zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem czasem i zarządzaniem twórczym.

Prof. dr hab. Piotr Bohdziewicz – dr hab. nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu – gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji, profesor Uniwersytetu Łódzkiego, pracownik Katedry Pracy i Polityki Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym tej uczelni. Autor około 100 publikacji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi oraz społecznych aspektów restrukturyzacji przedsiębiorstw, a także procesów zachodzących na współczesnych rynkach pracy. Wieloletni audytor działający w ramach ogólnopolskiego konkursu *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, organizowanego przez IPISS w Warszawie.

Dr inż. Anna Góralewska-Słońska – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, pracownik naukowo-dydaktyczny w Zakładzie Psychologii Pracy i Zarządzania w Katedrze Psychologii na Wydziale Pedagogiki, Socjologii i Nauk o Zdrowiu Uniwersytetu Zielonogórskiego. Przedmiot zainteresowań naukowych stanowią wybrane patologie organizacyjne, w tym szczególnie mobbing i molestowanie seksualne. Od dwunastu lat współpracuje z organizacjami edukacyjnymi, stowarzyszeniami, prowadząc szkolenia i warsztaty dla osób zarządzających i zarządzanych w różnego typu organizacjach, z zakresu zarządzania, profilaktyki bezpieczeństwa psychospołecznego i umiejętności miękkich.

Dr Dorota Nawrat – adiunkt w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, w Instytucie Pedagogiki. Obszary badawcze obejmują: pedagogikę pracy, doradztwo zawodowe oraz uwarunkowania innowacyjności pracowników i przedsiębiorstw.

Dr Lucyna Machol-Zajda – adiunkt w Zakładzie Zatrudnienia i Rynku Pracy Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, sekretarz naukowy i koordynator 7 subprojektów w PCZ: Rynek pracy wobec integracji z UE (1999-2002), członek Prezydium i sekretarz naukowy w Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN (kadencje: 2003-2006; 2007-2010; 2011-2014); sekretarz naukowy Rady Programowej w projekcie CRZL: Opracowanie zintegrowanego systemu prognostyczno-informacyjnego umożliwiającego prognozowanie zatrudnienia (2011-2014). Jako wieloletni pracownik naukowo-badawczy zajmuje się problematyką rynku pracy, czasem pracy i jego organizacją, społeczno-ekonomicznymi uwarunkowaniami wprowadzania elastycznych i nietypowych form zatrudnienia i czasu pracy, zagadnieniami ICT i możliwościami ich wykorzystania w pracy, wykluczeniem informacyjnym, flexicurity, work-life balance, family friendly employment, zarządzaniem wiekiem, dialogiem społecznym. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji, w tym monografii, artykułów, poradników i ekspertyz. Realizowała wiele krajowych i międzynarodowych projektów EMERGENCE, ZPORR, IW EQUAL, PO Kapitał Ludzki i in. Jako ekspert krajowy podczas realizacji IW EQUAL oraz PO KL brała udział w seminariach promujących Temat G IW EQUAL; zespole oceniającym zrealizowane projekty, kilku projektach badawczych w Tematach A, F i G oraz w szkoleniach pracodawców, pracowników i osób biernych zawodowo, przedstawicieli związków zawodowych, pracowników administracji, inspektorów pracy. Współautorka (razem z Dorotą Głogosz) poradników dla pracodawców i pracowników na temat elastycznych form pracy i na temat zatrudnienia przyjaznego rodzinie, a także modelowego programu szkolenia pracodawców w zakresie zatrudnienia przyjaznego rodzinie.

Mgr Agnieszka Smoder – magister pedagogiki (Uniwersytet Warszawski), asystent w Zakładzie Zatrudnienia i Rynku Pracy Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Uczestniczyła w wielu projektach badawczych, m.in. „Elastyczność czasu pracy w kontekście uwarunkowań społeczno-ekonomicznych”, „Programy Praca-Życie jako czynnik konkurencyjności firm i kształtowania społecznego środowiska pracy”, „Zatrudnienie przyjazne rodzinie (*family friendly employment* – FFE) jako element kreowania warunków pracy osób mających obowiązki rodzinne – postawy pracodawców”. Zainteresowania badawcze: elastyczny czas pracy, work-life balance, kobiety na rynku pracy, *Corporate Social Responsibility*.

Dr Dorota Głogosz – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Zakładzie Problemów Rodziny Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Zainteresowania badawcze: instrumenty i instytucje polityki rodzinnej, porównawcza polityka rodzinna, warunki i jakość życia ludności, relacje rodzina-rynek pracy, czas pracy i czas poza pracą.

Dr Ewa Stawicka – doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, zatrudniona na stanowisku adiunkta na Wydziale Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. W pracy badawczej i dydaktycznej zajmuje się problematyką dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu, psychologii pracy, etyki w biznesie. Jest autorką publikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności, etyki w biznesie i gospodarowania kapitałem ludzkim.

Prof. dr hab. Bogusława Lachowska – psycholog, kieruje Katedrą Psychologii Wychowawczej i Rodziny w Instytucie Psychologii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II w Lublinie. Prowadzi badania nad godzeniem ról zawodowych z rolami pełnionymi poza obszarem pracy. Dorobek naukowy obejmuje monografie naukowe, redakcje opracowań wieloautorskich, rozdziały w recenzowanych monografiach naukowych oraz artykuły w recenzowanych czasopismach. Do najważniejszych należą: *Praca i rodzina – konflikt czy synergia? Konflikt i facylitacja między rolami rodzinnymi i zawodowymi – uwarunkowania i znaczenie dla jakości życia kobiet i mężczyzn* (2012), *Konflikt i facylitacja między rolami rodzinnymi i zawodowymi a jakość życia pracujących rodziców* (2012), *Osobowościowe predyktory konfliktu, facylitacji i zadowolenia z godzenia pracy i rodziny* (2013), *O znaczeniu modeli teoretycznych w badaniach rodziny* (2014).

Prof. dr hab. Romuald Derbis – psycholog społeczny i pracy, dziekan Wydziału Nauk Społecznych Akademii im. J. Długosza w Częstochowie. Z perspektywy psychologii pozytywnej zajmuje się: związkiem procesów afektywnych i poznawczych, przeżyciami człowieka w pracy i poza nią, a także teorią i pomiarem poczucia jakości życia oraz poczucia odpowiedzialności. W tych obszarach badawczych opublikował w języku polskim i angielskim około 70 artykułów. Opublikował także lub zredagował książki, m.in.: *Skala Poczucia Odpowiedzialności* (1993); *Pomiar i poczucie jakości życia u aktywnych zawodowo i bezrobotnych* (1995); *Doświadczenie codzienności. Swoboda działania, odpowiedzialność i wartości osób bezrobotnych* (2000); *Jakość rozwoju i jakość życia* (2000); *Nadzieje i niepokoje współczesnego człowieka* (2003); *Jakość życia. Od wykluczonych do elity* (2008); *Psychologiczne konteksty jakości życia społecznego* (2010). Współautor prac: *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność* (1998); *Człowiek w społecznej przestrzeni bezrobocia* (2004); *Oblicza nierówności społecznych* (2007); *Społeczne konteksty jakości życia* (2007); *W kręgu aksjologii i psychologii* (2010); *Functioning in the Workplace. Quantitative and Qualitative Psychological Research* (2012).

Dr Renata Tomaszewska-Lipiec – doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki zatrudniony na stanowisku adiunkta w Zakładzie Pedagogiki Pracy i Andragogiki, na Wydziale Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Dorobek naukowy obejmuje monografię autorską *Edukacja w zakładzie pracy w perspektywie organizacji uczącej się* (Bydgoszcz 2012) oraz monografię redakcyjną *Professional education in the context of knowledge based economy* (Bydgoszcz 2013); a także 30 rozdziałów w pracach zbiorowych oraz 20 artykułów w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych. Wyniki prowadzonych badań prezentowała na licznych spotkaniach naukowych (80 konferencji i seminariów). W obszarze zainteresowań naukowych znajduje się głównie problematyka pedagogiki pracy, szczególnie z obszaru pedagogiki zakładu pracy, a także problematyka relacji praca–życie pozazawodowe.

Prof. dr hab. Ewa Kubiak-Szymborska – pedagog, specjalizujący się w problematyce teorii wychowania, kieruje Zakładem Teorii Wychowania i Deontologii Nauczycielskiej w Instytucie Pedagogiki UKW. Podejmuje różnorodne problemy sytuujące się w obszarze zainteresowań tej subdyscypliny pedagogicznej, w tym głównie kwestie dotyczące wy-

chowania – jego istoty, zakresu, przebiegu oraz efektów działalności wychowawczej różnych środowisk. Zajmuje się też zagadnieniami dotyczącymi podmiotów wychowania i ich wzajemnych relacji. Wyrazem zainteresowań naukowo-badawczych są publikacje autorskie, współautorskie i redakcyjne, w tym m.in. *Podmiotowość młodzieży akademickiej. Studium statusu podmiotowego studentów okresu transformacji* (2003); *Nauczyciele akademicy – studenci. Między partnerstwem a pozorną stycznością* (2005); *Podstawowe problemy teorii wychowania. Kontekst współczesnych przemian* (2006, współautor D. Zająć); *Teoria wychowania w okresie przemian* (praca współredakcyjna – 2007); *O wychowawcach i wychowaniu. Perspektywa myślenia pedagogicznego* (red. 2010); *Multidimensionality of Educational Contexts* (red. 2011); *Wychowanie. W kręgu pytań* (2013, współautor D. Zająć). Opublikowała także wiele artykułów w pracach wieloautorских, czasopismach krajowych oraz zagranicznych poświęconych istotnym kwestiom współczesnego wychowania i dokonującym się w tym obszarze przemianom.

Dr Ewa Krause – adiunkt w Instytucie Pedagogiki na Wydziale Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Autorka dwóch monografii: *Rozwój kariery zawodowej studentów – konteksty i dokonania*; *Planowanie rozwoju kariery zawodowej przez studentów – między wyobrażeniami a strategiami* (obie Wyd. UKW, Bydgoszcz 2012) i ponad 20 artykułów w czasopismach naukowych oraz rozdziałów w zbiorach pod redakcją, których problematyka skupiona jest głównie wokół młodzieży studenckiej. Ponadto współautorka publikacji (wraz z dr Wiesławą Wołoszyn-Spirką) *Wybrane zagadnienia etyki doradcy* (Wyd. UKW, Bydgoszcz 2012).

Dr Alicja Malina – z wykształcenia psycholog (psychologia kliniczna) i socjolog. Adiunkt w Zakładzie Psychologii Społecznej i Badań nad Młodzieżą Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Zainteresowana problematyką wyzwań związanych z wchodzeniem w dorosłość i radzeniem sobie z realizacją zadań rozwojowych okresu wczesnej dorosłości. Autorka licznych publikacji naukowych z tego zakresu. Inicjatorka i organizatorka cyklicznej Ogólnopolskiej Interdyscyplinarnej Konferencji Doktorantów i Młodych Naukowców. Stypendystka programu „Krok w przyszłość” realizowanego w ramach działania 2.6 „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz z budżetu państwa. Stażystka Edith Cowan University w Perth (Australia). Członek zwyczajny Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Summary

Work and non-work life are the two most important spheres constituting a biography of an individual that are interwoven and should be mutually complementary. Today's reality is not conducive to maintaining the synergy between these spheres, which is manifested in the form of conflict and perceiving them as opposing each other. In recent years an increasing appropriation of the personal sphere of individuals by work is particularly noticeable, which contributes to disturbances in their physical, mental and social development. Requirements of professional work increasingly interfere with non-professional activity, which is why more and more often discussed issue is to achieve a *balance between work and non-work life*. It seems that this issue is an important problem area of social sciences and should be analysed in conjunction with *the idea of sustainable development*.

In this book, taking into account the fact that the objective of sustainable development is to improve the quality of life, both in the socio-economic and individual dimension, it has been assumed that the balance between work and non-work sphere, constituting an important element of the quality of work and thus being a component of the overall quality life, can be a 'way' to sustainable development. At the same time the well-being of an individual can be considered as a 'way' to a globally understood harmonious and positive development.

The specified areas of work and non-work life were the basis to undertake an in-depth reflection in the environment of social scientists, which resulted in this publication. It has been divided into three complementary parts: *Evolution of the relationship work–non-work life in the context of civilization changes*, *Work environment as a dominant space for implementation of sustainable development of an individual* and *Work and family – synergy or dissonance of roles? In search of balance*. The discussed problem questions form a set of interdisciplinary issues, for which 'human work' remains the central category of considerations – the main conceptual category of a pedagogical subdiscipline – pedagogy of work.

The authors of the presented articles hope that although this compilation does not exhaust the discussed subject, the issues contained in it will encourage both interdisciplinary scientific discussion, and – perhaps above all – personal reflections on combining work and private life, which has never been as difficult as it is now.