

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Malgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Dorota Kanafa-Chmielewska

Uniwersytet Wrocławski

e-mail: dorota.kanafa-chmielewska@uwr.edu.pl

Natalia Bartosz

KGHM Cuprum sp. z o.o. Centrum Badawczo-Rozwojowe

e-mail: nbartosz@cuprum.wroc.pl

Irina Piróg-Nabokowa

KGHM Cuprum sp. z o.o. Centrum Badawczo-Rozwojowe

e-mail: ipirog@cuprum.wroc.pl

WYBRANE ASPEKTY STYLU ŻYCIA A UTRZYMANIE RÓWNOWAGI MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM

THE SELECTED ASPECTS OF LIFESTYLE AND WORK-LIFE BALANCE

DOI: 10.15611/pn.2016.430.14

JEL Classification: D2, D6, J1, J2, M12, M52

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja relacji pomiędzy wybranymi aspektami stylu życia a utrzymaniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym na przykładzie badań przeprowadzonych wśród pracowników KGHM Cuprum sp. z o.o. Centrum Badawczo-Rozwojowe. Przekonanie o utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest ujemnie skorelowane z deklaracją zaniedbywania życia prywatnego z powodu pracy oraz z uwagami rodziny, że ankietowany za dużo czasu spędza w pracy. Im dłużej osoba pracuje, tym bardziej jest przekonana, że zaniedbuje życie prywatne z powodu pracy oraz tym częściej rodzina zatrudnionego zwraca na ten aspekt uwagę. Posiadanie hobby i aktywność fizyczna są związane z umiejętnością utrzymania równowagi między życiem prywatnym a pracą. Jak się okazuje, dwie trzecie pracowników uważa, że potrafi łączyć życie zawodowe z prywatnym, ale tylko 10% nie zaniedbuje życia prywatnego z powodu pracy.

Słowa kluczowe: styl życia, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, równowaga między życiem zawodowym a życiem rodzinnym.

Summary: The aim of the article is a presentation of the relationship between the selected aspects of life style and work-life balance on the example of the research conducted among employees of KGHM Cuprum Research and Development. The conviction of maintaining a balance between work and private life is negatively correlated with the declaration of private life neglecting due to work and with family members remarks that a respondent spends

too much time at work. The longer one works, the stronger is her or his believe that she or he neglects private life because of work and more often family of an employee draws attention to this aspect. Having a hobby and physical activity are related to the ability to maintain a balance between private life and work. As it turns out the two-thirds of employees believe that they can balance work life with private life, but only 10% does not neglect the private life because of work.

Keywords: lifestyle, work-life balance, work-family balance.

1. Wstęp

Dane Eurostatu z 2014 r. przedstawiają Polaków jako naród bardzo zapracowany. Spędzamy w pracy 40,7 godziny tygodniowo [Hipsz 2014]. W przeliczeniu na godziny w Unii Europejskiej tylko Grecy i Bułgarzy pracują więcej: odpowiednio 41,9 i 40,8. Ponad 50 godzin tygodniowo pracuje 7,4% Polaków, co daje nam 5. miejsce w UE. W soboty aktywnych zawodowo jest 10,2%, a w niedzielę 7,6% Polaków [Kowalówka 2015]. Prezentowane wskaźniki pozwalają sądzić, że Polacy mogą mieć problem z utrzymaniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Celem naszego artykułu jest prezentacja relacji pomiędzy wybranymi aspektami stylu życia a utrzymaniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym na przykładzie badań przeprowadzonych wśród pracowników KGHM Cuprum sp. z o.o. Centrum Badawczo-Rozwojowe.

KGHM Cuprum sp. z o.o. Centrum Badawczo-Rozwojowe jest spółką, która wchodzi w skład Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA. Od niemal 50 lat prowadzi działalność badawczą na rzecz Legnicko-Głogowskiego Okręgu Miedzianego, kopalń węgla kamiennego oraz dla Kopalni Soli w Wieliczce. Prace te dotyczą górnictwa nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Działalność naukowo-badawcza KGHM Cuprum sp. z o.o. CBR obejmuje szeroki zakres dziedzin: od geologii, hydrogeologii i geofizyki, przez górnictwo, mechanikę górotworu, wentylację, automatyzację, elektryfikację, mechanizację kopalń, wzbogacanie rudy, składowania odpadów poflotacyjnych i ochrony środowiska, aż po psychologię stosowaną i profilaktykę zdrowotną. Przedsiębiorstwo Cuprum, a ściślej podejmowane w jego ramach prace, są odpowiedzią na potrzeby naukowo-badawcze oraz projektowe kopalń. Idąc dalej, realizowane są w nim projekty mające na celu podnoszenie efektywności pracy w kopalniach poprzez m.in. zwiększanie bezpieczeństwa prac górniczych, poszerzania bazy zasobowej, unowocześniania kopalń. W chwili obecnej Cuprum zatrudnia 165 osób. Wśród kadry naukowej liczącej 126 osoby jest 5 profesorów i 14 doktorów. Wiedza oraz doświadczenie zdobyte przez prawie 50 lat istnienia firmy są wykorzystywane we wszystkich realizowanych inicjatywach badawczych.

2. Definicje pojęć

Styl życia definiowany jest w różny sposób przez autorów reprezentujących odmienne stanowiska i dziedziny. Wskazuje się, że jest to sposób zaspokajania potrzeb wybierany przez grupę lub jednostkę [Gałęski 1977]. W innym opracowaniu można znaleźć definicję, w której poprzez styl życia rozumie się zakres i formy codziennych zachowań specyficznych dla określonej zbiorowości społecznej lub danej jednostki, charakterystyczny „sposób bycia” w społeczeństwie [Siciński 1997]. Do jednostkowych, osobistych wzorców działań, zainteresowań i przekonań nawiązują Foxall i Goldsmith [1998], podkreślając znaczenie różnic indywidualnych w omawianym obszarze.

O stylu życia mówi się w kontekście konsumpcji, wykorzystania czasu i zasobów, np. pieniędzy [Assael 1990], zgodnie z priorytetami (por. [Rudnicki 2012]). Priorytety są wskaźnikiem rodzaju samooceny, czyli pozytywnej lub negatywnej postawy wobec siebie. W sensie ilościowym rozpatrujemy samoocenę jako wysoką bądź niską, a w rozumieniu jakościowym analizujemy jej istotne obszary [Rosenberg i in. 1995]. Na samoocenę wpływ mają inne osoby oraz otoczenie społeczne, które determinuje sposób zaspokajania potrzeb [Rudnicki 2012]. W definicjach stylu życia uwzględnia się ten wpływ grupy, którą nazwać można „konsumencką”. Osoby o podobnym stylu życia w zbliżony sposób zaspokajają swoje potrzeby [Solomon 2006]. Style życia mogą się zmieniać, ponieważ zmieniają się ludzkie potrzeby i sposoby ich zaspokajania [Rudnicki 2012].

Znany socjolog Pierre Bourdieu [1984] postrzega różnorodność społeczną poprzez stratyfikację stylów życia związanych z wyborami i upodobaniami kulturowymi, które są zespołem preferencji członków pewnej klasy społecznej. Odzwierciedlają one ich pozycję społeczną. Bourdieu [1984] użył pojęcia „habitusu” jako matrycy spostrzeżeń, ocen i działań, która transferuje schematy pozwalające rozwiązywać podobne problemy. Habitus ma charakter strukturujący, inaczej: porządkujący rzeczywistość w obrębie danych klas społecznych. Sprzyja wzajemnemu zrozumieniu pomiędzy jej członkami [Bourdieu 2007].

Na podstawie przeglądu powyższych definicji stwierdzić można, że styl życia jest zbiorem wzorców zachowań przejawianych przez daną osobę w określonym czasie. Zachowania te są nastawione na zaspokajanie potrzeb za pomocą metod preferowanych przez jednostkę. Style życia są wspólne dla grup (klas) społecznych i stanowią ich społeczny wyróżnik.

Analizę związków stylu życia z obszarem zdrowia można datować na lata 70. XX wieku, a najwyraźniej zostały omówione w publikacji tzw. raportu Lalonde’a [1978]. Autor wymienił cztery grupy czynników wpływających na „pole zdrowia”: styl życia, medycynę, biologię i środowisko zewnętrzne. Przy czym stylowi życia przypisuje się 50% wpływu na zdrowie [Sadowski 1994]. Co więcej, styl życia odpowiedzialny za omawiany aspekt składa się z zachowań mających na celu utrzymanie lub poprawę zdrowia. Z tego powodu jest pojęciem węższym niż styl życia w ogóle. Obejmuje bowiem takie zachowania, które nie mają bezpośredniego wpływu na zdrowie, jak np. kupno ubrań, samochodu lub wyposażenia mieszkania.

W związku z tym, że Polacy są jednym z najbardziej zapracowanych narodów w Unii Europejskiej, nasuwa się pytanie, czy ich aktywność zawodowa nie wpływa negatywnie na ich zdrowie i życie prywatne? Czy w sytuacji obciążenia obowiązkami zawodowymi jest możliwe zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym?

Aby dokonać próby odpowiedzi na te pytania, należy określić optymalne relacje między obiema sferami, zapewniające jednostce poczucie dobrostanu i wysokiej jakości życia. Oba terminy, tj. dobrostan i jakość życia, mają ugruntowaną pozycję w opracowaniach psychologicznych. Dobrostan pojmuje się dwojako: w podejściu hedonistycznym jako dobrostan subiektywny (*subjective well-being*, SWB), a w eudajmonistycznym ma on charakter psychologiczny (*psychological well-being*, PWB) i można go określić jako dobrostan „zobiektywizowany”. Dobrostan subiektywny (hedonistyczny) składa się z trzech komponentów tworzących szczęście: satysfakcji z życia, obecności pozytywnego nastroju i braku negatywnego nastroju [Diener, Lucas 2000]. Natomiast dobrostan psychologiczny (eudajmonistyczny) odpowiada za szeroko pojęty osobisty wzrost (*personal growth*) i sensowność (*meaningfulness*). Oba rodzaje dobrostanu są z sobą skorelowane na średnim poziomie. Nie zawsze bowiem to, co sprawia przyjemność, sprzyja „obiektywnemu” rozwojowi jednostki (por. [Compton i in. 1996; McGregor, Little 1998]). Z kolei jakość życia to według WHO „spostrzeganie przez osobę własnej sytuacji życiowej w kontekście uwarunkowań kulturowych, systemu wartości oraz w związku ze swoimi celami, normami i zainteresowaniami” [WHO 1997, s. 1]. Odwołując się do cytowanych definicji, można stwierdzić, że w sposobie rozumienia obu pojęć podkreśla się subiektywne zadowolenie z życia i bardziej „obiektywny” rozwój człowieka.

Kolejna istotna kwestia dotyczy określenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jest ona definiowana jako „satysfakcja i dobre funkcjonowanie w miejscu pracy oraz w domu, przy minimalnym konflikcie ról” [Clark 2000, s. 751]. Badania poświęcone równowadze między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*, WLB) początkowo koncentrowały się wokół zagadnień związanych ze stresem, czyli negatywnych aspektów bycia jednocześnie pracownikiem oraz osobą posiadającą rodzinę. Współcześnie coraz częściej zwraca się uwagę na pozytywne skutki interakcji zachodzących między rolami zawodowymi i prywatnymi. Należy do nich m.in.: równy podział obowiązków w związkach, zwłaszcza w tych, w których partnerzy lub małżonkowie są dobrze wykształceni i mają wysokie zarobki [James i in. 2006]. Towarzyszy temu m.in. większe wzajemne zrozumienie i lepszy nastrój [Aryee i in. 2005]. Przy czym *work-life balance* oznacza równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, natomiast *work-family balance* określa równowagę między życiem zawodowym a życiem rodzinnym. Podkreślić należy, że nie każdy pracownik ma rodzinę, z którą mieszka i która wymaga od niego codziennego odgrywania ról, np. związanych z byciem rodzicem, małżonkiem lub dzieckiem opiekującym się starszymi rodzicami. Utrzymanie balansu między życiem zawodowym a prywatnym jest elementem stylu życia.

Podsumowując, można przyjąć, że utrzymywanie równowagi jest istotnym, o ile nie koniecznym warunkiem dobrostanu psychicznego i wysokiej jakości życia pracownika. Z kolei brak równowagi może prowadzić do negatywnych konsekwencji, m.in. związanych ze zdrowiem i samopoczuciem osoby. Może też mieć niekorzystny wpływ na jego rodzinę oraz efektywność realizowanych działań zawodowych, w tym motywację do pracy.

3. Opis badania

Celem przeprowadzonych badań była analiza stylu życia pracowników, a także diagnoza obszarów kluczowych, wpływających na utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Pytania badawcze są następujące: Czy badani pracownicy: 1) zdrowo się odżywiają?; 2) mają hobby?; 3) śpią na tyle długo, by wypocząć?; 3) aktywnie spędzają czas wolny?; 4) uprawiają sport?; 5) potrafią utrzymać równowagę między życiem zawodowym a prywatnym?

3.1. Osoby badane

W badaniu udział wzięło 91 osób (40 kobiet i 51 mężczyzn). Liczba ta stanowi ponad 60% pracowników firmy zajmującej się badaniami i rozwojem. Niemal połowa uczestników badania była w wieku od 31 do 40 lat (47,25%), od 20 do 30 lat miało 28,57% pracowników. Pozostałe grupy wiekowe były reprezentowane w mniejszym stopniu (por. tab. 1).

Tabela 1. Wiek badanych

20–30 lat	28,57%
31–40 lat	47,25%
41–50 lat	13,19%
51–60 lat	7,69%
61 i więcej lat	3,30%

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu SPSS.

Uczestnicy badania w większości posiadali staż pracy dłuższy niż rok (81,32%), do 12 miesięcy pracowało 18,68%.

3.2. Narzędzie badawcze

W celu uzyskania danych o stylu życia pracowników oraz ich opinii na temat wybranych aspektów utrzymywania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym wykorzystano ankietę, która ma charakter autorski. Pytania w ankiecie zostały opracowane w oparciu o literaturę przedmiotu, z uwzględnieniem wyników zogniskowanych

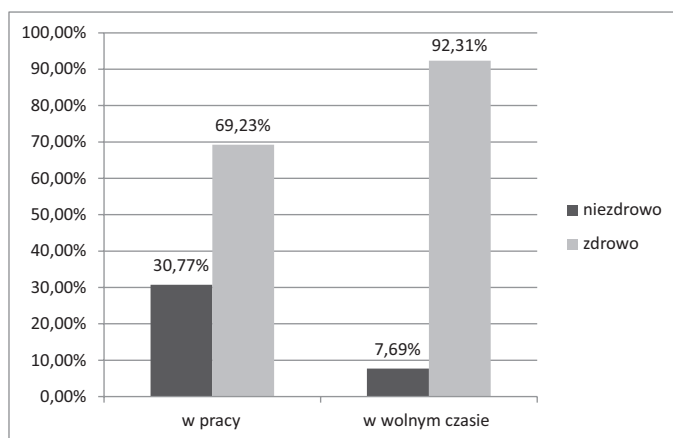
wywiadów grupowych. Poddano je weryfikacji przez grupę sędziów kompetentnych, którzy byli zgodni w wyborze twierdzeń do ankiety. W rezultacie ostateczna wersja ankiety została przygotowana w taki sposób, aby umożliwić uzyskanie danych, które eksponowały perspektywę pracowników oraz ich opinie. Znalazło się w niej 37 pytań: zamkniętych oraz półotwartych. Twierdzenia dotyczące stylu życia oraz utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym ujęto w Załączniku 1.

3.3. Wyniki

Wyniki przedstawiono w odniesieniu do pytań dotyczących stylu życia (pyt. 11, 12, 13, 14, 25–29, 31), w tym: odżywiania (pyt. 11, 12, 13, 14), hobby (pyt. 25), snu (pyt. 26), aktywnego spędzania czasu wolnego (pyt. 27) i sportu (pyt. 28, 29, 31) oraz utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (pytania 4, 5, 23–28, 37). Rzetelność ankiety dla pytań zamkniętych wynosi 0,73 i jest wystarczająca dla tego typu narzędzia.

Pracownicy, którzy wzięli udział w badaniu, twierdzili, że odżywiają się zdrowo, zwłaszcza w wolnym czasie (92,31%), ale również w pracy (69,23%) (por. rys. 1). Powody niezdrowego odżywiania różniły się w zależności od miejsca (praca vs. dom) i zostały przedstawione w kolejności od najczęściej wymienianych. Jak podali ankietowani, niezdrowe odżywianie w wolnym czasie wynikało z preferowania tego typu diety i braku czasu. Natomiast w pracy również było skutkiem deficytu czasu oraz niedostępności zdrowej żywności na terenie firmy, a także, co należy podkreślić, preferowania tego typu diety oraz upodobania do niezdrowej żywności.

Biorąc pod uwagę kolejny aspekt, jakim jest łączenie życia zawodowego z prywatnym, dwie trzecie ankietowanych pracowników było przekonanych o swoich umiejętnościach w tym obszarze (por. tab. 2).



Rys. 1. Sposób odżywiania się

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu SPSS (pyt. 11, 13).

Tabela 2. Potrafię łączyć życie zawodowe z prywatnym w taki sposób, że nie zaniedbuję żadnej z tych sfer

Odpowiedź	%	Liczba
Zdecydowanie nie potrafię łączyć	0,00%	0
Nie potrafię łączyć	3,30%	3
Czasami potrafię	30,77%	28
Potrafię łączyć	49,45%	45
Zdecydowanie potrafię łączyć	16,48%	15

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu SPSS (pyt. 4).

Mimo to niemal tyle samo ankietowanych (62%) stwierdziło, że pracuje „dłużej niż powinni według umowy o pracę”, a jedynie 38% uznało, że „pracuje tyle, ile powinni zgodnie z umową o pracę” (pyt. 5). Uwzględniając przekonanie o umiejętnościach łączenia życia zawodowego z prywatnym, zaskakujące są odpowiedzi, że aż 90% zaniedbuje życie prywatne z powodu pracy (pyt. 23). „Często” i „bardzo często” postępuje w ten sposób łącznie 22% badanych; „rzadko” 50%, „ani rzadko, ani często” 19%. Z kolei z powodu życia prywatnego nie zaniedbuje pracy „nigdy” 48% ankietowanych pracowników, a „rzadko” 45% (łącznie 93%; pyt. 24). „Ani rzadko, ani często” czyni to jedynie 6,5%. W przypadku pracy proporcja zaniedbujących do tych, którzy tego nie robią lub zaniedbują rzadko, jest więc odwrotna niż w przypadku życia prywatnego. Uzyskane wyniki stanowić powinny ważny punkt wyjścia do dyskusji na temat działań mających na celu poszukiwanie równowagi między dwiema tak istotnymi sferami życia. Należy pamiętać, że brak równowagi może determinować niską satysfakcję i zaangażowanie pracownika lub mieć wiele innych niepożądanych skutków, m.in. prowadzić do stresu, co w konsekwencji wpływa na klimat organizacyjny i może się przekładać na efektywność w pracy.

W kontekście wyników ukazujących brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym warto wskazać, że pracownicy posiadają hobby, które może niwelować negatywne skutki zakłóceń. Posiadanie hobby, którym pracownik zajmuje się w wolnym czasie (pyt. 25), deklaruje 89% badanych. Wszyscy pracownicy, którzy uczestniczyli w badaniu, mają poczucie, że aktywnie spędzają czas wolny (pyt. 27), różni ich tylko częstość: „rzadko” czyni to 20%, a „często” i „bardzo często” łącznie 42%. Przejawem wspomnianej aktywności jest sport (pyt. 28). Co czwarty respondent uprawia go „rzadko”, a „często” lub „bardzo często” co trzeci. Firma dofinansowuje pracownikom basen, z którego korzystanie „często” i „bardzo często” oraz „rzadko” deklarowało niemal 10% respondentów. „Nie chodzi” odpowiedziało ponad trzy czwarte badanych pracowników. Z kolei z karty Benefit korzystało jedynie 48 pracowników, „często” i „bardzo często” 28 z nich. W większości ankietowanym rodzina zwraca uwagę, że za dużo czasu spędzają w pracy (pyt. 37). „Często” słyszy to niemal co czwarta osoba, a „rzadko” co trzecia, natomiast 27,5% „ani rzadko, ani często”. Prawie jedna czwarta respondentów twierdzi, że według bliskich spędzają zbyt dużo czasu,

wykonywać pracę. Można przypuszczać, że ta sytuacja wpływa na relacje rodzinne, np. wywołuje stres doświadczany w związku z mniejszym niż oczekiwane przez bliskich zaangażowaniem w życie rodzinne. Natomiast biorąc pod uwagę wypoczynek, tylko jedna trzecia ankietowanych pracowników ma poczucie, że śpi wystarczająco długo, aby wypocząć (pyt. 26). Odpowiedzi „nigdy” i „rzadko” udzieliło na to pytanie łącznie nieco więcej, bo 37% respondentów, natomiast „ani rzadko, ani często” niemal 30%.

Interesujące jest także uwzględnienie różnic między ankietowanymi kobietami i mężczyznami. Odnotowano je jedynie w przypadku chodzenia na basen dofinansowany przez firmę, lecz na poziomie tendencji ($p > 0,05$). Pracownicy płci męskiej korzystali z tej możliwości częściej w skali od 1 (nie chodzę) do 5 (bardzo często), choć i tak rzadko, jak wskazują wartości średnie ($\bar{x}_{\text{kob}} = 1,3$; $\bar{x}_{\text{męż}} = 1,67$; $t(85,59) = 2,87$; $p = 0,078$).

Uzyskane wyniki znajdują potwierdzenie w kolejnych analizach; analiza współzmienności wybranych aspektów stylu życia dostarczyła następujących rezultatów: Przekonanie o utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest ujemnie skorelowane na średnim poziomie z deklaracją zaniedbywania życia prywatnego z powodu pracy ($r = -0,48$; $p > 0,001$) oraz z uwagami rodziny, że ankietowany za dużo czasu spędza w pracy ($r = -0,44$; $p > 0,001$). Im dłużej dana osoba pracuje, tym bardziej jest przekonana, że zaniedbuje życie prywatne z powodu pracy ($r = 0,36$; $p > 0,05$) oraz tym częściej rodzina zatrudnionego zwraca na ten aspekt uwagę ($r = 0,30$; $p > 0,05$). Zaniedbywanie życia prywatnego z powodu pracy jest ujemnie skorelowane na średnim poziomie z posiadaniem hobby ($r = -0,34$; $p > 0,05$), ilością snu wystarczającą, by wypocząć ($r = -0,33$; $p > 0,05$) i korzystaniem z karty Benefit ($r = -0,35$; $p > 0,05$). Wówczas również rodzina zwraca uwagę pracownikowi na fakt za dużej ilości czasu poświęcanej pracy ($r = 0,70$; $p > 0,001$). Rodzina pracowników zajmujących się hobby w wolnym czasie rzadziej zwraca im uwagę, że za dużo czasu spędzają w pracy ($r = -0,31$; $p > 0,05$). Pracownicy, którzy twierdzą, że śpią wystarczająco długo, by wypocząć, aktywnie spędzają czas wolny ($r = 0,34$; $p > 0,05$), np. uprawiając sport ($r = 0,34$; $p > 0,05$) i korzystając z karty Benefit ($r = 0,31$; $p > 0,05$). Przez aktywność w czasie wolnym pracownicy rozumieją przede wszystkim uprawianie sportu ($r = 0,92$; $p > 0,001$) i korzystanie z karty Benefit ($r = 0,78$; $p > 0,001$).

4. Zakończenie

Wyniki badania przeprowadzonego wśród grupy pracowników KGHM Cuprum sp. z o.o. CBR wskazują, że ankietowani są przekonani o swoich umiejętnościach w zakresie utrzymania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Jednak nie oznacza to, że równowaga ta jest zachowana. Życie prywatne jest zaniedbywane z powodu pracy, co zauważają i sygnalizują bliscy oraz rodziny zatrudnionych. Strategią pracowników na przechylenie szalek „wagi” na stronę życia prywatnego jest posiadanie hobby oraz aktywność fizyczna. Wyniki niniejszego badania, tj. znajomość stylów życia pracowników oraz ich umiejętności w zakresie utrzymania ba-

lansu między zadaniami życia zawodowego i prywatnego, mogą i powinny znaleźć zastosowanie w tworzeniu programów wsparcia pracowników. Dzięki nim organizacja może lepiej zadbać o dobrostan i jakość życia osób zatrudnionych, a to z kolei wpływa na ich efektywność, a idąc dalej, na wzmocnienie pozycji firmy na rynku.

Zaletą naszego badania jest jego aplikacyjny charakter. Zbadana została sytuacja w zakresie utrzymania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym w konkretnej grupie pracowniczej. Wyniki podano do wiadomości personelu. Osoby zainteresowane miały możliwość poszerzenia swojej wiedzy i zyskania umiejętności w obszarze godzenia sfery zawodowej i prywatnej podczas dedykowanych im warsztatów.

Literatura

- Aryee S., Srinivas E.S., Tan H.H., 2005, *Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents*, Journal of Applied Psychology, no. 90 (1), s. 132–146.
- Assael H., 1990, *Consumer Behavior and Marketing Action*, Kent Publishing, Boston.
- Bourdieu P., 1984, *Distinction. Social critique of the judgement of taste*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Bourdieu P., 2007, *Szkic teorii praktyki poprzedzony trzema studiami na temat etnologii Kabylów*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty.
- Clark S.C., 2000, *Work/family border theory: a new theory of work/family balance*, Human Relations, no. 53, s. 747–770.
- Compton W.C., Smith M.L., Cornish K.A., Qualls D.L., 1996, *Factor structure of mental health measures*, Journal of Personality and Social Psychology, no. 71, s. 406–413.
- Diener E., Lucas R.E., 2000, *Subjective emotional well-being*, [w:] Lewis M., Haviland J.M. (red.), *Handbook of Emotions*, Guilford, New York, s. 325–337.
- Foxall G.R., Goldsmith R.E., 1998, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gałęski B., 1977, *Styl życia i jakość życia – próba systematyzacji pojęć*, Studia Socjologiczne, nr 1, s. 44–50.
- Hipsz N., 2014, *Polacy w pracy. Warunki zatrudnienia, gotowość zmian*, Komunikat z badań CBOS, nr 132.
- James F., Burke R.J., Westman M., 2006, *Work-life balance: a psychological perspective*, Psychology Press, New York, NY.
- Kowalówka M., 2015, *Czy Polacy godzą pracę z życiem prywatnym? – przegląd wskaźników work-life balance*, Sedlak & Sedlak, <http://rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.942> (22.06.2015).
- Lalonde M., 1978, *A new perspective on the health of Canadians. A working document*, Government of Canada, Ottawa.
- McGregor I., Little B.R., 1998, *Personal projects, happiness, and meaning: on doing well and being yourself*, Journal of Personality and Social Psychology, no. 74, s. 494–512.
- Rosenberg M., Schooler C., Schoenbach C., Rosenberg F., 1995, *Global Self-Esteem and Specific Self-Esteem: Different Concepts, Different Outcomes*, American Sociological Review, no. 60 (1), s. 141–156.
- Rudnicki L., 2012, *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa.
- Sadowski Z., 1994, *Promocja zdrowia. Szansa i konieczność*, Promocja zdrowia. Nauki Społeczne i Medycyna, nr 3–4.
- Siciński A., 1997, *Problemy przemian stylu życia w Polsce*, [w:] Szczepański J. (red.), *Badania nad wzorami konsumpcji*, Ossolineum, Wrocław.
- Solomon M.S., 2006, *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Helion, Gliwice.
- WHO, 1997, World Health Organization, *WHOQOL Measuring Quality of Life*, World Health Organization, Geneva.

Załącznik 1. Pytania z ankiety badawczej

• styl życia (pyt. 11, 12, 13, 14, 25–29, 31)

11. W pracy odżywiam się:

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- niezdrowo *Przejdź do pytania 12*
 zdrowo *Przejdź do pytania 13*

12. Dlaczego w pracy odżywia się Pan(i) niezdrowo?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- brak czasu
 brak dostępu do zdrowej żywności na terenie zakładu pracy
 taka dieta mi odpowiada
 z innego powodu (proszę wpisać powód):

13. W wolnym czasie odżywiam się:

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- niezdrowo *Przejdź do pytania 14*
 zdrowo *Przejdź do pytania 15*

14. Dlaczego w wolnym czasie odżywia się Pan(i) niezdrowo?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- brak czasu
 brak dostępu do zdrowej żywności na terenie zakładu pracy
 taka dieta mi odpowiada
 z innego powodu (proszę wpisać powód):

25. Mam hobby, którym zajmuję się w wolnym czasie.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Nie
 Tak

26. Śpię wystarczająco długo, aby wypocząć.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- nigdy rzadko ani rzadko ani często często bardzo często

27. Aktywnie spędzam czas wolny.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- nigdy rzadko ani rzadko ani często często bardzo często

28. W wolnym czasie uprawiam sport.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- nigdy rzadko ani rzadko ani często często bardzo często

29. Aktualnie chodzę na basen dofinansowany przez moją Firmę.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- nie chodzę rzadko ani rzadko ani często często bardzo często

31. Korzystam z karty Benefit dofinansowanej przez moją Firmę (ćwiczeń).*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- nigdy rzadko ani rzadko ani często często bardzo często

**• utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym
work life balance (pyt. 4, 5, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 37)**

4. Proszę odnieść się do stwierdzenia: Potrafię łączyć życie zawodowe z prywatnym w taki sposób, że nie zaniedbuję żadnej z tych sfer.*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- zdecydowanie nie potrafię łączyć nie potrafię łączyć czasami potrafię łączyć potrafię łączyć zdecydowanie potrafię łączyć

5. Ile tygodniowo Pan(i) pracuje?*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- pracuję krócej niż powinienem (powinnam) według mojej umowy o pracę pracuję tyle, ile powinienem (powinnam) według mojej umowy o pracę pracuję dłużej niż powinienem (powinnam) według mojej umowy o pracę

23. Zaniedbuję życie prywatne z powodu pracy.*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- nigdy rzadko ani rzadko ani często często bardzo często

24. Zaniedbuję pracę z powodu życia prywatnego.*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- nigdy rzadko ani rzadko ani często często bardzo często

25. Mam hobby, którym zajmuję się w wolnym czasie.*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- Nie
 Tak

26. Śpię wystarczająco długo, aby wypocząć.*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- nigdy rzadko ani rzadko ani często często bardzo często

27. Aktywnie spędzam czas wolny.*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- nigdy rzadko ani rzadko ani często często bardzo często

28. W wolnym czasie uprawiam sport.*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- nigdy rzadko ani rzadko ani często często bardzo często

37. Moja rodzina zwraca mi uwagę, że za dużo czasu spędzam w pracy.*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- nigdy rzadko ani rzadko ani często często bardzo często