

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**223**

# **Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców**



pod redakcją

**Małgorzaty Gablety**

**Agaty Pietroń-Pyszczek**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,  
Zbigniew Malara, Aleksy Poczowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,  
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej  
Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-155-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

---

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw .....	15
<b>Adam Dzikowski</b> , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców .....	22
<b>Małgorzata Striker</b> , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw .....	39
<b>Bernadette Jonda</b> , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych .....	48
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> .....	58
<b>Monika Król-Stępień</b> , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
<b>Danuta Kunecka</b> , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

---

### Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

---

<b>Jacek Bendkowski</b> , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
<b>Łukasz Skowron</b> , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników .....	90
<b>Barbara Chomątowska</b> , Promocja zdrowia w miejscu pracy .....	99
<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> .....	107
<b>Anna Lipka</b> , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy .....	126
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi .....	135
<b>Joanna Cewińska</b> , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych .....	147

<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników .....	154
<b>Michał Kapias</b> , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej .....	163

---

### Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

---

<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw .....	183
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji .....	199
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera .....	211

---

### Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

---

<b>Janusz Strużyna</b> , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji .....	221
<b>Tomasz Kawka</b> , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji .....	234
<b>Urszula Skurczyńska-Sikora</b> , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....	244
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników .....	252
<b>Henryk Bieniok</b> , Inteligencja emocjonalna menedżera .....	261
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi .....	271
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu .....	282
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji .....	298

---

**Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji**


---

<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
<b>Dagmara Lewicka</b> , Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
<b>Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
<b>Malorzata Król</b> , Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności .....	350
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

**Summaries**

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises .....	21
<b>Adam Dzikowski</b> , Anthropological approach in recognising the employers' interests .....	29
<b>Małgorzata Striker</b> , Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research .....	38
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Employees as stakeholders in mergers and acquisitions .....	47
<b>Bernadette Jonda</b> , The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
<b>Monika Król-Stępień</b> , The image of public service companies – in view of the law on transparency .....	72
<b>Danuta Kunecka</b> , Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector .....	79
<b>Jacek Bendkowski</b> , Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
<b>Skowron Łukasz</b> , ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
<b>Barbara Chomałowska</b> , Health promotion in workplace.....	106

<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> .....	116
<b>Anna Lipka</b> , Quality of actions stimulating employees' commitment .....	125
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image .....	134
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Psychological contract in the organization – to find a new balance .....	146
<b>Joanna Cewińska</b> , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research .....	153
<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment .....	162
<b>Michał Kapias</b> , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work .....	170
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Work in an individual system of values in organizational culture context .....	182
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance .....	198
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals .....	210
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Selected burnout aspects in manager's work .....	217
<b>Janusz Strużyna</b> , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations .....	233
<b>Tomasz Kawka</b> , Significance of HRM in a context of organizational changes .....	243
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Organization competences in the human resources management .....	251
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations .....	260
<b>Henryk Bieniok</b> , Emotional intelligence of a manager .....	270
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement .....	281
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests .....	290
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise .....	297
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Internal customer relationship in the company .....	309
<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses .....	321

---

<b>Dagmara Lewicka</b> , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors .....	333
<b>Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
<b>Małgorzata Król</b> , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity .....	358
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

**Alicja Smolbik-Jęczmień**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WPŁYW ROZWOJU KARIERY ZAWODOWEJ PRACOWNIKA NA ZACHOWANIE RÓWNOWAGI MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM

---

**Streszczenie:** Przedmiotem niniejszego artykułu jest ukazanie zmian w podejściu do kariery zawodowej w obecnych warunkach, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki równowagi między pracą a życiem. Referat ma charakter teoretyczno-badawczy. Zaprezentowano w nim wyniki badań dotyczące m.in. nowego sposobu myślenia o karierze zawodowej, a także przejawów aktywności pracowników w kształtowaniu swojej kariery zawodowej oraz ich wpływu na zachowanie równowagi między pracą a życiem.

**Słowa kluczowe:** kariera zawodowa, równowaga praca – życie, rozwój.

### 1. Wstęp

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu zasoby ludzkie są podstawowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej i nic nie jest w stanie ich zastąpić. Podstawą sukcesu niemalże każdej organizacji jest przede wszystkim kompetentny i odpowiednio zmotywowany personel, który dzięki swojej wiedzy, inteligencji, kreatywności, przedsiębiorczości, determinacji, posiadanym kompetencjom oraz postawie i przejawianemu zachowaniu może aktywnie wpływać na sprawność organizacji.

Gwałtownie dokonujące się zmiany, i to w różnych dziedzinach życia, sprawiają, że obecnie większość pracujących, niezależnie od piastowanego stanowiska i specjalności zawodowej, chcąc osiągnąć pożądane rezultaty w pracy oraz zapewnić sobie pozycję na rynku, zmuszona jest do ustawicznego uczenia się i rozwoju, co niejednokrotnie wpływa na zaburzenie harmonii między pracą a życiem.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zmian w podejściu do kariery zawodowej w obecnych warunkach, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki równowagi między pracą a życiem. Artykuł jest oparty na studiach literaturowych oraz na badaniach ankietowych i wywiadach bezpośrednich<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Badania podstawowe przeprowadzane były w ostatnim kwartale 2009 r., a udział w nich wzięło 95 pracowników z przedsiębiorstw Dolnego Śląska. Ponadto do celów porównawczych wykorzystano badanie opinii studentów piątego roku studiów dziennych na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Fi-



## 2. Kariera zawodowa – nowe spojrzenie

W nowych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw tradycyjne ujęcie kariery zawodowej, powiązane bezpośrednio z awansem pionowym na wyższe stanowiska pracy, i to najczęściej w jednej i tej samej firmie aż do osiągnięcia wieku emerytalnego, przestało mieć rację bytu. Nowe koncepcje dotyczące kariery skupiają się przede wszystkim na przeniesieniu bezpośredniej odpowiedzialności za jej kształtowanie na pracownika jako właściciela „kapitału kariery”, traktując ją jako spełnianie zawodowych marzeń i aspiracji pracowników czy też jako wartość rynkową, tzw. Akcję Ja [Mayo 2002, s. 190-192; Miś 2007, s. 476-479; Lanthaler, Zugmann 2000, s. 28-55].

Jednak by móc skutecznie zrealizować swoje marzenia i pragnienia, należy umiejętnie wkomponować je w to, co dzieje się w firmie, trzeba nieustannie swoje plany dotyczące kariery konfrontować z celami, wartościami i misją firmy [Ściborek 2010, s. 70]. Już obecnie przewidywania na temat dalszej drogi zawodowej są trudne, a w przyszłości będą coraz bardziej skomplikowane.

W warunkach gospodarki rynkowej prawdopodobieństwo zmiany zawodu jest bardzo duże, może to mieć miejsce nawet kilkakrotnie w trakcie całego życia danej jednostki, zmianie ulegają też motywy wyboru profesji. Obecnie duże znaczenie przypisuje się też świadomości pracownika, że sukces zawodowy to nie tylko osiągnięcie wysokiej pozycji w hierarchii stanowisk, lecz także poczucie spełnienia i wewnętrznej satysfakcji z dobrze wykonanej pracy oraz z całego swojego życia.

Nowe filary kariery według W. Lanthalera i J. Zugmann to przede wszystkim [Lanthaler, Zugmann 2000, s. 28-37]:

- Zależność od inwestycji – realizacja kariery wymaga inwestycji ze strony jednostki w dalsze kształcenie i doskonalenie zawodowe, aby być bardziej konkurencyjnym na rynku pracy – inwestycja w samego siebie.
- Zgodność ze strategią – strategiczne planowanie swojej kariery, celowe zdobywanie kwalifikacji, wnikliwa obserwacja rynku, analiza swoich mocnych i słabych stron, konsekwencja i determinacja w dążeniu do wytyczonych celów.
- Nieustanny proces – kariera to ustawiczne wyzwanie, ciągły osobisty i zawodowy rozwój, celowe rozszerzanie zasięgu swojego działania. Ważne są tu zadania, które potrafi się wykonać, a nie zajmowane stanowiska.
- Harmonia – realizacja własnych dążeń, autonomia jednostki i jej praca zawodowa stanowią jedność, praca ma sprawiać radość, bo to sprzyja kreatywności oraz umożliwia zachowanie równowagi praca – życie.
- Przejrzystość – jasność zasad i pełna świadomość realizowanej kariery, jawność posiadanych kompetencji, przejrzystość rynku karier.
- Sieć kontaktów – kariera to projekt społeczny, należy stworzyć sieci kontaktów i rozwijać kompetencje społeczne.

- Samodzielność – pełna odpowiedzialność za rozwój kariery spoczywa na jednostce, która samodzielnie planuje cele i strategię swojej kariery i ją realizuje.
- Ujęcie globalne – kariery bez granic, duża mobilność geograficzna i psychiczna jednostki, celem jest zajęcie pozycji na globalnym rynku pracy.
- Nieliniowość – odejście od karier liniowych na rzecz przerywanych i spiralnych, konieczność radykalnego przeorientowania się, znikanie i ponowne powstawanie nowych ról zawodowych i zadań, zdolność do ryzyka, otwartość na zmiany i elastyczność działania.
- Kompleksowość – karierę postrzega się poprzez prywatny i społeczny kontekst życia jednostki, która profil swoich kompetencji postrzega całościowo i wyraża to świadomie w działalności zawodowej. Rodzina i kariera są ważne i bardzo pomocne dla rozwoju jednostki.

Tak więc nowy sposób pojmowania kariery wymaga ciągłej analizy kluczowych gałęzi przemysłu, by na bieżąco móc uwzględniać powstające trendy i zmiany oraz elastycznie się do nich dostosowywać. Myślenie o karierze w nowych kategoriach to ciągle, nieustanne przygotowywanie się w sposób nowoczesny, zaangażowany i twórczy do nowych wyzwań, jakie niesie ze sobą przyszłość obfitująca w szereg różnych niespodzianek.

### 3. Równowaga między pracą a życiem

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne koncepcje dotyczące zachowania równowagi życiowej. Według D. Clutterbucka życie zawodowe to czas i energia, którą ludzie na podstawie umowy zgadzają się przekazać komuś innemu w zamian za określone wynagrodzenie, natomiast życie osobiste to możliwość osiągnięcia celów w różnorodnie określonych kontekstach, w rezultacie mających przynieść satysfakcję. Między wymienionymi sferami życia powinna istnieć równowaga, pojmowana jako stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zaspokaja swoje pragnienie dobrobytu i spełnienia [Clutterbuck 2005, s. 26].

Należy jednak zauważyć, że stan równowagi jest czymś więcej niż tylko godzinami rozdzielonymi „po równo” między poszczególne sfery życia. Jak słusznie podkreśla S. Borkowska, punkt równowagi między pracą a życiem pozazawodowym jest inny dla każdego pracownika i zależy od wielu czynników, tj. wieku, płci, wykształcenia czy sytuacji rodzinnej. Istotną rolę w zachowaniu odpowiedniej harmonii wewnętrznej odgrywają też wartości i potrzeby życiowe danego pracownika. Na przykład pracoholik, spędzający długie godziny w biurze, może uważać, że jego życie jest zrównoważone, gdy inny, pracując w normalnym wymiarze czasu, może cierpieć z powodu braku zachowania równowagi [Borkowska 2003, s. 16-18]. Tak więc każdy na swój sposób planuje codzienne życie, jedni przeznaczają swój czas i energię dla rodziny, na rozrywkę, natomiast inni czują się szczęśliwi i spełnieni, kiedy oddają się całkowicie pracy zawodowej czy społecznej. Konflikt między pracą a aktywnością osobistą ma najczęściej miejsce wówczas, gdy skutki tej sytuacji są

rzeczywiste i odczuwalne nie tylko dla jednostki, ale i jej otoczenia. Na przykład pracoholizm może doprowadzić do pogorszenia stanu zdrowia, a także problemów małżeńskich, czy też odwrotnie – problemy rodzinne i zdrowotne mogą wpłynąć zasadniczo na jakość wykonywanych obowiązków (tab. 1).

**Tabela 1.** Negatywne konsekwencje braku równowagi praca – życie

Dla pracowników i ich rodzin	Dla organizacji	Dla społeczeństwa
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pracoholizm</li> <li>– wypalenie zawodowe</li> <li>– stres</li> <li>– frustracja</li> <li>– uzależnienie od używek, leków i narkotyków</li> <li>– konflikty w rodzinie</li> <li>– rozwody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– absencja</li> <li>– wzrost fluktuacji</li> <li>– słabsze zaangażowanie w pracę</li> <li>– gorsza jakość pracy i mniejsza produktywność</li> <li>– pogorszenie relacji z klientami</li> <li>– obniżenie kreatywności pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– późne macierzyństwo</li> <li>– rosnąca liczba rozwodów i niepełnych rodzin</li> <li>– bezrobocie</li> <li>– choroby</li> <li>– niedostateczna opieka nad dziećmi i osobami starszymi</li> </ul>

Źródło: [Borkowska 2003, s. 16].

Według badań prowadzonych przez M.W. Kopertyńską głównymi formami rozwiązań stosowanymi przez polskie firmy w celu poprawy harmonii praca – rodzina są:

- elastyczne metody i czas pracy,
- możliwość wykorzystania urlopów szkoleniowych w trakcie uczęszczania na studia podyplomowe,
- finansowanie kosztów podróży rodziny pracowników pracujących poza miejscem zamieszkania,
- organizowanie imprez kulturalno-oświatowych,
- organizowanie aktywnych form wypoczynku dla pracowników w dni wolne od pracy [Kopertyńska 2008, s. 246].

#### 4. Prezentacja wyników badań

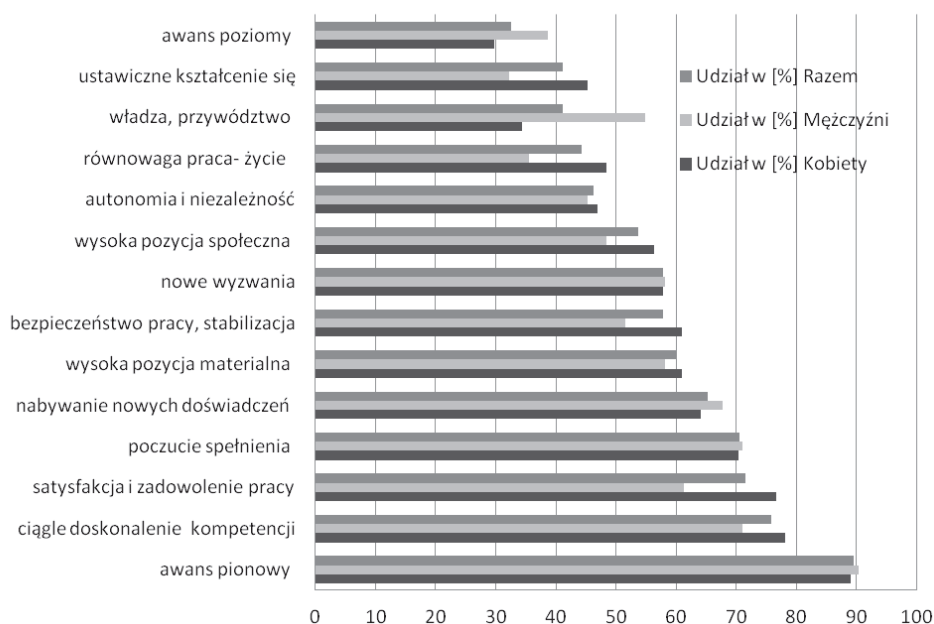
Autorka przeprowadziła badania ankietowe i wywiady bezpośrednie dotyczące nowego sposobu podejścia do kariery zawodowej oraz jego wpływu na zachowanie równowagi praca – życie. Badania były realizowane w ostatnim kwartale 2009 r., a udział w nich wzięło 95 pracowników z przedsiębiorstw Dolnego Śląska<sup>2</sup>.

Ze względów edytorskich nie prezentowano szczegółowych wyników badań, jedynie ich wycinek związany bezpośrednio z tematyką niniejszego artykułu.

<sup>2</sup>Przeprowadzone badania dotyczyły specyficznej grupy respondentów – uczestników studiów podyplomowych organizowanych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu – czyli osób aktywnie dążących do podwyższenia poziomu swoich kwalifikacji zawodowych i tym samym reprezentujących bardziej świadome podejście do kształtowania własnej kariery zawodowej (zob. szerzej: [Smolbik-Jęczmień 2009, s. 13-60]).

Struktura wiekowa respondentów była zróżnicowana, a pod względem wielkości najbardziej wyróżniała się grupa młodych pracowników w wieku 26-35 lat (60%). Pozostałe osoby w wieku do 25 lat oraz z przedziału 36-55 lat stanowiły łącznie 40%.

Na wstępie ankietowanym zadano pytanie – jak w obecnych warunkach postrzegają oni karierę zawodową. Otóż prawie 90% badanych, zarówno mężczyzn, jak i kobiet, pojmowało karierę nadal w sposób tradycyjny, wiążąc ją przede wszystkim z awansem pionowym, czyli klasycznym wspinaniem się po szczeblach struktury organizacyjnej. Na uwagę zasługuje to, iż 75,8% badanych wskazało na konieczność ciągłego doskonalenia już posiadanych kompetencji – co można traktować jako przejaw nowego sposobu myślenia o karierze. Wiązanie kariery z satysfakcją i zadowoleniem z wykonywanej pracy, za którą opowiedziało się prawie 3/4 kobiet i 2/3 mężczyzn, oraz poczucie spełnienia – zarówno w aspekcie zawodowym, jak i życiu osobistym i rodzinnym – po 70% badanych, stanowi potwierdzenie, że respondenci zdają sobie sprawę z nowych uwarunkowań kształtowania kariery zawodowej. Natomiast na zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym w trakcie realizacji swojej kariery wskazało 48,4% kobiet i tylko 35,5% mężczyzn (wykres na rys. 1).



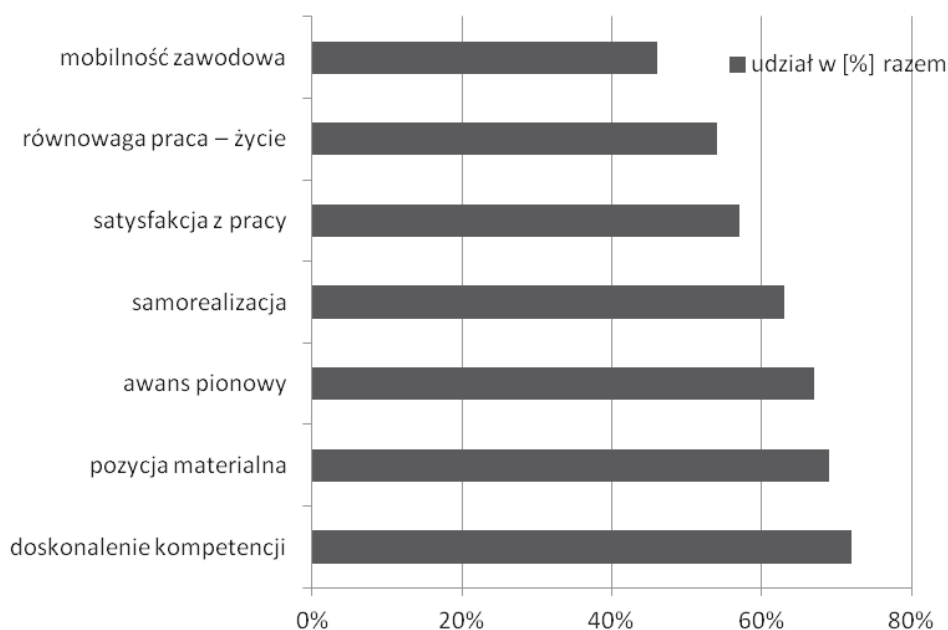
**Rys. 1.** Interpretacja pojęcia kariery zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. (Odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru).

Powyższa struktura odpowiedzi może wiązać się z tym, iż 60% badanych to ludzie znajdujący się na początku swojej ścieżki kariery i dla tej grupy sprawą priorytetową na tym etapie jest przede wszystkim zdobycie dobrej pozycji zawodowej.

Dla porównania – autorka przeprowadziła również badania wśród studentów piątego roku studiów UE we Wrocławiu (78 osób) w ramach wykładu do wyboru z kształtowania własnej kariery zawodowej.

Z bogatej listy określeń dotyczących pojmowania kariery zawodowej przez badanych studentów na pierwszej pozycji znalazło się ciągłe doskonalenie swoich kompetencji – 72% ankietowanych, co również można interpretować jako przejaw nowego myślenia o karierze. Kolejne pozycje zajęły natomiast określenia odpowiadające bardziej tradycyjnemu rozumieniu kariery zawodowej, a mianowicie: osiągnięcie wysokiej pozycji materialnej, sławy – 69% badanych oraz awans pionowy, czyli wspinanie się po szczeblach w górę – 67%. Na zachowanie równowagi praca – życie wskazało 54% badanych, co jest wynikiem satysfakcjonującym i dobrze świadczy o podejściu do życia naszych przyszłych absolwentów (wykres na rys. 2).



**Rys. 2.** Interpretacja pojęcia kariery zawodowej przez studentów V roku UE we Wrocławiu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. (Odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru).

Jak wynika z badań, studenci ostatniego roku studiów prezentują już bardziej nowoczesne podejście do kariery zawodowej, utożsamiając ją przede wszystkim

z ciągłym doskonaleniem kompetencji, samorealizacją, mobilnością zawodową, a przede wszystkim z zapewnieniem równowagi praca – życie.

Można sądzić, że młode pokolenie, często nazywane Pokoleniem Y (mianem tym socjologowie określają pokolenie wyżu demograficznego z lat osiemdziesiątych XX w., nazywane również pokoleniem milenium lub następną generacją), doskonale zna swoją wartość i ma świetnie opracowaną sztukę autoprezentacji oraz stosunkowo wysokie wymagania zarówno w kwestii wynagrodzenia, jak też własnego rozwoju [Chester 2006, s.41-50; Fazlagić 2008]. Ludzie ci wykazują silne zaangażowanie w pracę, która naprawdę ich interesuje, daje poczucie odpowiedzialności, satysfakcję i zadowolenie przy jednoczesnym dążeniu do zachowania równowagi praca – życie.

## 5. Zakończenie

Jak wynika z przeprowadzonych badań, zarówno pracownicy dolnośląskich firm, jak i studenci V roku UE we Wrocławiu w znacznej większości prezentują właściwe podejście do kształtowania swojej kariery zawodowej. Szczególnie przedstawiciele młodego pokolenia pragną, by kariera zawodowa nie ograniczała ich życia, a wykonywana praca nie była przymusem, lecz dawała satysfakcję i zadowolenie oraz umożliwiała godzenie obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym.

Skupianie całej swojej energii życiowej na dynamicznym rozwoju kariery zawodowej, dążeniu do zajmowania jak najszybciej lukratywnych stanowisk pracy, zdobywaniu władzy czy osiąganiu wybitnych sukcesów kosztem permanentnego zaburzenia równowagi praca – życie może w rezultacie doprowadzić do wielu negatywnych zjawisk, tj. stanu obniżonej sprawności fizycznej i psychicznej, zwiększonej absencji, spadku wydajności pracownika, a także wypalenia zawodowego. Natomiast dążenie do zachowania równowagi życiowej, umożliwiające bezkonfliktowe łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi, może w znacznym stopniu podnieść poziom aktywności pracownika we wszystkich sferach jego życia, umożliwiając jednocześnie osiągnięcie pełni sukcesu zarówno zawodowego, jak i życiowego.

Ważne jest też, by w trakcie swojej drogi zawodowej umieć podnosić się po ewentualnych niepowodzeniach i wychodzić z nich jeszcze bardziej wzmocnionym. Kryzysy i porażki na drodze kariery mogą być filarem przyszłych triumfów, wielkich osiągnięć, awansów – szczególnie dla tych ludzi, którzy potrafią uznać sukcesy i porażki za jednakowo ważne [Sonnenfeld, Ward 2010, s. 38-43]. Jednakże bardzo często obserwuje się sytuacje, gdy niepowodzenia w karierze, upadki i załamania, degradacje, niezrealizowane projekty, bez względu na to, kto był głównym sprawcą takiego stanu rzeczy, potrafią zablokować człowieka dość skutecznie, całkowicie odbierając mu pewność siebie, poczucie celu i chęć czy wolę kontynuacji życiowej misji. A proces odbudowywania w sobie wiary, że tym razem się uda, często okazuje się najtrudniejszym do osiągnięcia wyzwaniem. Z uwagi na to bardzo ważne jest dążenie do zachowania równowagi między pracą a życiem, by nie okazało się,

że tracąc pracę czy pozycję, czujemy się tak, jakby cały świat w jednej chwili się zawalił.

## Literatura

- Borkowska S., *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska – Polska*, [w:] *Programy praca-życie a efektywność*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa-Kraków 2003.
- Chester E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Helion, Gliwice 2006.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25).
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników, teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Lanthaler W., Zugmann J., *Akcja Ja, nowy sposób myślenia o karierze*, Twigger, Warszawa 2000.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, UE, Kraków 2007.
- Smolbik-Jęczmień A., *Kształtowanie kariery zawodowej pracowników w organizacji. Raport z badań własnych*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009 (maszynopis powielony).
- Sonnenfeld J., Ward A., *Powrót do kariery. Jak wielcy liderzy naprawiają złamane kariery*, MT Biznes Ltd, Warszawa 2010.
- Ściborek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010.

## THE IMPACT OF DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL CAREER ON THE MAINTENANCE OF WORK-LIFE BALANCE

**Summary:** The aim of this article is to present changes in the approach to the professional career in current conditions with particular emphasis on issues of balance between work and life. The article has theoretical-experimental nature. It presents the results of the research concerning inter alia: the new way of thinking about professional career and also the signs of employers' activity in shaping their professional career and their impact on the maintenance of the work-life balance.

**Keywords:** professional career, work-life balance, development.