

AGATA SZYDLIK-LESZCZYŃSKA

ZAGROŻENIA DLA RÓWNOWAGI  
ŻYCIE ZAWODOWE A PRYWATNE  
W KONTEKŚCIE WYMAGAŃ  
STAWIANYCH WSPÓŁCZESNYM PRACOWNIKOM

WPROWADZENIE

Zmiany, które zapoczątkowane zostały w ubiegłym stuleciu, takie jak procesy globalizacyjne, rozwój nowych technologii, w tym informacyjnych, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, a co za tym idzie wprowadzenie nowych rozwiązań organizacyjnych, wpłynęły na nowe podejście do człowieka i jego roli w organizacji. Pracownik, dzięki własnym kompetencjom, zaczął decydować o możliwościach uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez firmy i ich rozwoju, przez co wzrosło jego znaczenie w procesie produkcji. Jednocześnie pracodawcy zaczęli wymagać od pracowników nowych umiejętności, postaw i zachowań, takich jak elastyczność, samodzielność, umiejętność i skłonność do szybkiego uczenia się, przejawianie ciekawych i nowatorskich pomysłów. Oczekiwania te skłaniają pracowników do wytężonej pracy i dużego zaangażowania w sprawy firmowe i we własny rozwój. Potrzebny jest na to czas oraz możliwości fizyczne i intelektualne. W konsekwencji część osób zaczyna angażować się nadmiernie, popadając w pracoholizm, inne z kolei nie wytrzymują tempa i są narażone na wypalenie zawodowe. Niezależnie od rodzaju dysfunkcyjnych zachowań pracowników, powstałych w wyniku dużych oczekiwań wobec nich, stanowią one istotne i realne zagrożenie dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Celem

---

Dr AGATA SZYDLIK-LESZCZYŃSKA – Instytut Ekonomii i Administracji, Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach; adres do korespondencji: ul. Świętokrzyska 21, 25-406 Kielce; e-mail: [a\\_szydluk-leszczynska@o2.pl](mailto:a_szydluk-leszczynska@o2.pl)

artykułu jest zaprezentowanie takich zjawisk, jak pracoholizm i wypalenie zawodowe, będących zagrożeniami dla równowagi w życiu człowieka w kontekście wymagań stawianych pracownikom we współczesnej gospodarce, a także konsekwencji społeczno-demograficznych spowodowanych tymi wymaganiami.

## 1. OCZEKIWANIA WOBEC WSPÓŁCZESNYCH PRACOWNIKÓW

W wyniku wyżej wymienionych procesów organizacje zaczęły funkcjonować w niezwykle dynamicznym i jeszcze bardziej złożonym otoczeniu, co zmusza je do stosowania nie tylko niekonwencjonalnych rozwiązań, lecz także rozwiązań możliwych do szybkiego wprowadzenia. Organizacje i ich pracownicy poddawani są presji czasu. Zdobycie przewagi konkurencyjnej w takich realiach wymaga posiadania pracowników o odpowiednich kompetencjach, którzy będą w stanie tym oczekiwaniom sprostać. Organizacje potrzebują ludzi, którzy będą wykonywać swoje dotychczasowe zadania, ale będą również zdolni „do stosowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach obszaru zawodowego i poza zasadniczymi zajęciami”<sup>1</sup>. Od pracowników tych wymaga się zatem umiejętności i chęci ciągłego rozwoju, otwartości na zmiany, elastyczności działania, przedsiębiorczości, samodzielności oraz pracowitości i wytrwałości w pracy. Powinni oni dysponować także umiejętnościami komunikowania się i pracy w różnych zespołach zadaniowych. Muszą być też zdolni do szybkiego reagowania na potrzeby rynkowe, co wymusza na nich posiadanie zdolności adaptacyjnych i szybkiego uczenia się, umiejętności selekcjonowania potrzebnych informacji i twórczego myślenia. Jednocześnie pracownicy ci powinni cechować się odwagą i umiejętnością podejmowania decyzji, czasami ryzyka i brania za nie odpowiedzialności, a przy tym odpornością na stres<sup>2</sup>. Rozwiązują oni bowiem złożone problemy zawodowe z wykorzystaniem szerokich zasobów wiedzy oraz kreatywnego podejścia do tych problemów. Oznacza to, iż niezbędne są im wiedza, umiejętności, doświadczenie zawodowe, postawy, zdolności i cechy osobowe, które składają się na kompetencje<sup>3</sup> pozwalające na skuteczne pełnienie przez nich ról zawodowych

---

<sup>1</sup> E. GOŹLIŃSKA, F. SZLOSEK, *Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego*, ITeE, Radom, s. 52, cyt. za: *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*, red. S.M. Kwiatkowski, Warszawa 2001, s. 86, Opracowania PCZ, z. 6.

<sup>2</sup> Zob. też: A. SZYDLIK-LESZCZYŃSKA, *Współczesne organizacje i wymagania stawiane ich pracownikom*, w: *Kultura a rynek*, red. S. Partycki, t. I, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, s. 536-544.

<sup>3</sup> Szerzej na temat „kompetencji” zob. A. SZYDLIK-LESZCZYŃSKA, *Kompetencje pracowników wiedzy jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu

i w rezultacie uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez ich pracodawców w zmiennym otoczeniu.

P. Bochniarz i K. Gugała zwracają uwagę, iż firmy, chcąc rozwijać swój kapitał ludzki, powinny przede wszystkim prowadzić do wzrostu lojalności i zaangażowania swoich pracowników, ich umiejętności i wiedzy oraz motywacji do pracy<sup>4</sup>. Pracownik o wysokich kompetencjach, świadomy swoich dużych możliwości, ma bowiem również wysokie oczekiwania wobec pracodawcy – chce się w pracy realizować, dobrze w niej czuć i być docenionym. Z kolei M. Juchnowicz wskazuje na konieczność „permanentnego rozwoju, jako najważniejszego sposobu kształtowania kapitału ludzkiego w organizacjach”<sup>5</sup>. Autorka ta w profilu kompetencyjnym pracowników zatrudnionych w organizacjach opartych na wiedzy wymienia również konieczność charakteryzowania się przez nich skłonnością do współdziałania, dzielenia się wiedzą, informacją, także entuzjazmem, dużą świadomością realizowanego celu, identyfikacją z firmą (która przejawia się m.in. w ich innowacyjności) i umiejętnością krytycznego myślenia<sup>6</sup>. Przy tym wszystkim, jak pisze J. Fitz-Enz, trzeba mieć dobre zdrowie i kondycję psychofizyczną<sup>7</sup>.

## 2. PRACOHOLIZM I WYPALENIE ZAWODOWE JAKO ZAGROŻENIA DLA RÓWNOWAGI ŻYCIE ZAWODOWE A PRYWATNE

Wysokie wymagania wobec pracowników, połączone z warunkami, w których muszą pracować, mogą negatywnie wpływać na ich poczucie bezpieczeństwa, stabilność zatrudnienia, mogą rodzić stres i niepewność. Może dochodzić również do zbyt dużego zaangażowania się pracownika w sprawy firmowe, do przeciążenia pracą, przemęczenia, co nie jest bez znaczenia dla jego życia i zdrowia. Sytuacja taka sprzyja powstawaniu wielu negatywnych zjawisk, w tym między innymi wypalenia zawodowego czy pracoholizmu. Oba te zjawiska mają negatywne konsekwencje dla jednostki i jej najbliższego otoczenia. Stanowią one zagrożenie dla

---

Szczecińskiego. *Ekonomiczne Problemy Usług* 2009, nr 44, t. II: Nowoczesne przedsiębiorstwo, s. 317-325.

<sup>4</sup> P. BOCHNIARZ, K. GUGAŁA, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 72.

<sup>5</sup> *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 20.

<sup>6</sup> Tamże, s. 25-26.

<sup>7</sup> J. FITZ-ENZ, *The ROI of Human Capital* [...], New York 2000, s. XI, cyt za: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim*, s. 19.

utrzymania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. W obu przypadkach pojawia się konflikt dotyczący czasu poświęcanego na pracę i zobowiązania pozazawodowe, i z tego względu, że czas pracy jest bardzo istotnym czynnikiem godzenia życia zawodowego i prywatnego, konflikt ten może przyczynić się do zaburzeń równowagi między tymi sferami. W efekcie tego pojawia się przepracowanie i stres.

### 2.1. PRACOHOLIZM

K.S. Scott, K.S. Moore i M.P. Miceli podkreślają, iż jednym z ważnych przejawów zaangażowania organizacyjnego, wskazującym na zachowania pracoholiczne, jest poświęcanie pracy znacznej ilości czasu i energii, przy równoczesnej rezygnacji z celów własnych<sup>8</sup>. W takiej sytuacji zacierają się granice pomiędzy pracą a życiem osobistym, prowadząc niejednokrotnie do konfliktu między tymi sferami i zaniedbywania życia osobistego na rzecz pracy. S. Aziz i M.J. Zickar w swoich badaniach potwierdzili zaburzenie równowagi między pracą i życiem jako konsekwencję pracoholizmu, poza tym wskazali na niskie poczucie satysfakcji życiowej będącej wynikiem braku tej harmonii<sup>9</sup>.

Jak podkreśla J. Wachowiak, są różne podejścia do pracoholizmu, część z nich traktuje to zjawisko jako pozytywne, inne z kolei jako negatywne<sup>10</sup>. W obu podejściach podkreśla się zaabsorbowanie pracą: fizyczne lub samo myślenie o pracy. W tym artykule interesuje nas podejście negatywne, postrzegające pracoholizm jako uzależnienie od pracy, czyli zachowanie o patologicznym charakterze (W. Oates). W tym rozumieniu jest ono oceniane jako zaburzenie (B.E. Robinson), które przejawia się narzucaniem sobie bardzo wysokich wymagań, niezdolnością do regulowania i kontrolowania swoich zachowań związanych z pracą oraz nadmiernym pochłonięciem przez pracę, co prowadzi do wyłączenia wszystkich innych aktywności życiowych<sup>11</sup>. Podkreśla się również, że większe zaangażowanie w pracę wynika z wewnętrznego przymusu i w związku z tym pracoholik nie uzyskuje z tej pracy oczekiwanej satysfakcji<sup>12</sup>. Osoby takie wolą pracować same, precyzyjnie planują zadania i nie potrafią ani ich delegować, ani elastycznie pod-

<sup>8</sup>A. LIPKA, S. WASZCZAK, A. WINNICKA-WEJS, *Aktywność twórcza a pracoholizm. Jak utrzymać kapitał kreatywności pracowników?*, Difin, Warszawa 2013, s. 151-152.

<sup>9</sup>L. GOLIŃSKA, *Pracoholizm inaczej*, Difin, Warszawa 2014, s. 40-41.

<sup>10</sup>J. WACHOWIAK, *Dysfunkcyjne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011, s. 20, 26-28.

<sup>11</sup>Tamże, s. 26, 29.

<sup>12</sup>J. SPENCE, A. ROBBINS (1992), s. 162, cyt. za: L. GOLIŃSKA, *Pracoholizm inaczej*, s. 14.

chodzić do ich realizacji, zagłębiają się w szczegóły, co powoduje, że są nieefektywne<sup>13</sup>.

Według J. Kohna pracoholizm jest strategią radzenia sobie ze stresem lub też (według B. Killingera, B.E. Robinsona i innych) jest on formą ucieczki od problemów życia prywatnego<sup>14</sup>. Z kolei A. Kanai w swoich badaniach udowodnił, iż pracoholizm jest sposobem adaptacji do stresującego środowiska pracy i zwiększenie stresu może zwiększyć ryzyko pracoholizmu. Przejawem stresu zawodowego jest przeciążenie jakościowe i ilościowe, a jego poziom zależy od stopnia strukturalizowania i kontroli wykonywanych zadań. W związku z tym przymus pracy dotyczy głównie stanowisk, na których pracownicy muszą w dużym stopniu wykazywać się kreatywnością, inicjatywą i mają duży zakres odpowiedzialności. Poza tym przymus pracy zależy od wieku i najbardziej jest odczuwany w grupie osób w wieku 35-49 lat. „Przeciążenie pracą poniżej 34 roku życia podwyższa zaabsorbowanie pracą i doświadczane zadowolenie, natomiast wśród osób powyżej 35 roku życia przeciążenie pracą daje odwrotny rezultat, tzn. zmniejsza zadowolenie i podwyższa stres zawodowy. [...] Wraz z nasileniem się pracoholizmu narasta też nierównowaga między pracą a życiem poza pracą”<sup>15</sup>. L. Golińska podkreśla, iż istnieje zależność między przymusem pracy a zaangażowaniem w sprawy rodzinne, tzn. osoby zaabsorbowane rodziną czują się bardziej przymuszone do pracy, co pierwotnie wynika z troski o dobrobyt rodziny.

Pracoholizm skutkuje przepracowaniem i wyczerpaniem, może prowadzić do chorób somatycznych i kardiologicznych. Pracoholik zaniedbuje swoje życie pozazawodowe, ucieka od spraw rodzinnych, spotkań towarzyskich i nie potrafi wypoczywać. Osoba taka wyznacza sobie coraz wyższe cele i wytrwale do nich dąży, mimo dostrzegalnych oznak uzależnienia i jego konsekwencji w postaci zaburzeń zdrowotnych i braku umiejętności znalezienia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Pracownik uzależniony zaniedbuje bliskich, na tym tle dochodzi do konfliktów, często rozstań. Zjawisku temu sprzyja środowisko pracy, w którym promuje się bardzo duże zaangażowanie w pracę, wymaga się całkowitego poświęcenia pracy i jednocześnie nie okazuje się szacunku i zrozumienia dla życia prywatnego pracownika. Statystyczny Polak pracuje rocznie więcej godzin niż przedstawiciele innych narodowości (prawie 2 tys. godzin), natomiast w Europie przodujemy w pracy podczas weekendów, na kilku etatach,

<sup>13</sup>A. FRĄSZCZAK, *Pracoholizm*, w: *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwa Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 229, cyt. za: A. LIPKA, S. WASZCZAK, A. WINNICKA-WEJS, *Aktywność twórcza a pracoholizm*, s. 173.

<sup>14</sup>Za: L. GOLIŃSKA, *Pracoholizm inaczej*, s. 15.

<sup>15</sup>Tamże, s. 48-49.

a także w zabieraniu pracy do domu. T. Molga zaznacza, iż pracownicy wkładają w pracę ponadprzeciętny wysiłek, ponieważ organizacje wymuszają na nich ciągle udowadnianie ich kompetencji i przydatności dla organizacji<sup>16</sup>. Jeszcze bardziej niepokojące dane podaje L. Golińska, iż w aktualnych realiach w ogromnym tempie rośnie liczba osób poświęcających pracy ponad 60 godzin tygodniowo (daje to ponad 3120 godzin rocznie), wskazując na dwie najistotniejsze przyczyny tej sytuacji. Po pierwsze, brak możliwości zabezpieczenia pożądanego poziomu dochodów z jednego źródła – stąd podejmowanie dodatkowej pracy w postaci kolejnych etatów, umów i prac zleconych – i, po drugie, wzrost możliwości szybkiego rozwoju kariery, co jednak wymaga sprostania konkurencji poprzez większe tempo pracy, kreatywność i większą dyspozycyjność (autorka wskazuje, iż jednym z niepokojących objawów, jak mówi, „zatopienia” w pracy jest bycie dyspozycyjnym i dostępnym w kontakcie telefonicznym przez 24 godziny na dobę)<sup>17</sup>. Pracownicy z tych powodów niejednokrotnie podejmują się dodatkowego zatrudnienia (wielopracy), stając się „pracownikami portfolio”, co oznacza, iż są to „osoby zaangażowane w wiele rodzajów prac płatnych jednocześnie”<sup>18</sup>. Z danych Eurostatu za rok 2011 wynika, że Polska zajmuje trzecie miejsce wśród krajów Unii Europejskiej z największym odsetkiem pracowników podejmujących dodatkowe zatrudnienie (7,4% pracowników), za Danią (9,3%) i Szwecją (8,2%). W tym układzie, jak zaznacza A. Lipińska-Grobelny, towarem deficytowym staje się czas. „To właśnie czas i możliwość jego kontrolowania stanowi jedną z głównych przyczyn występowania lub braku równowagi między pracą i rodziną”<sup>19</sup>.

Pracoholizm wiąże się z wysokim poziomem stresu zawodowego oraz brakiem równowagi między pracą a życiem prywatnym i dlatego może on, w wyniku nadmiernego wyczerpania, prowadzić do wypalenia zawodowego (T.W. Taris i współautorzy)<sup>20</sup>. Należy również zaznaczyć, iż wyczerpanie potęguje pracoholizm, ponieważ poczucie wyczerpania zaburza odbiór wymagań zawodowych, które zaczynają się wydawać wyższe i trudniejsze do zrealizowania. To z kolei powoduje zwiększanie czasu poświęcanego na pracę, co jeszcze bardziej zwiększa wyczerpanie.

---

<sup>16</sup> T. MOLGA, *Karoshi po polsku*, „Wprost”, 2011, nr 10, cyt. za: E. KOWALCZYK, *Człowiek, organizacja, kariera. Siła psychologii stosowanej*, Difin, Warszawa 2014, s. 183.

<sup>17</sup> L. GOLIŃSKA, *Pracoholizm inaczej*, Difin, Warszawa 2014, s. 12, 47.

<sup>18</sup> A. LIPIŃSKA-GROBELNY, *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 22.

<sup>19</sup> Tamże, s. 30.

<sup>20</sup> Cyt. za: L. GOLIŃSKA, *Pracoholizm inaczej*, s. 116-118.

## 2.2. WYPALENIE ZAWODOWE

Wypalenie zawodowe jest definiowane przez H. Freudenberga jako: „stan zmęczenia czy frustracji wynikający z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody”<sup>21</sup>. Zwraca się uwagę na odczuwanie wyczerpania emocjonalnego, brak zadowolenia, rozwijanie się negatywnych postaw wobec osób, z którymi ma się kontakt na polu zawodowym, przy jednoczesnym zaniżaniu własnych osiągnięć i posiadanych kompetencji zawodowych. Początkowo uważano, że problem wypalenia zawodowego dotyczy osób zajmujących stanowiska wymagające zaangażowania emocjonalnego w problemy innych i jest z reguły wynikiem przeżywania ich jak własnych<sup>22</sup>. W pracach tych chodzi o dzielenie się z innymi ludźmi (uczniem, klientem, pacjentem, bezrobotnym) własną wiedzą, wsparciem emocjonalnym w celu poprawy ich sytuacji. Później symptomy wypalenia zawodowego dostrzeżono również w grupie osób spoza tego kręgu zawodowego.

Powstaniu tego zjawiska sprzyja funkcjonowanie w ciągłym stresie, którego źródłem jest głównie niedopasowanie pracownika do wykonywanych przez niego obowiązków i warunków, w jakich je wykonuje<sup>23</sup>. Nieadekwatność może dotyczyć potrzebnej na stanowisku i posiadanej przez pracownika wiedzy, umiejętności, ale również takich kompetencji, jak np. umiejętność radzenia sobie ze stresem, tzw. trudnym klientem, ograniczeniami czasowymi, pracą zmianową, nadmierną biurokracją czy też dużymi oczekiwaniami społecznymi. Do wypalenia zawodowego często prowadzi sytuacja, w której pracownik ma początkowo wysokie oczekiwania wobec pracy, silną motywację, natomiast z czasem rodzi się w nim przekonanie (mimo braku obiektywnej porażki), że nie ma większego wpływu na wyniki pracy. Rodzi się w nim poczucie bezsensowności, braku znaczenia wykonywanej pracy, frustracja, zniechęcenie i w rezultacie wypalenie zawodowe. Czynnikiem, które temu sprzyjają, są m.in. nadmierne obowiązki, ciężar odpowiedzialności za podejmowane decyzje, administracyjne ograniczenia, brak informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy, złe stosunki międzyludzkie, ale najczęściej wskazywanym źródłem wypalenia jest stałe przeciążenie pracą, kiedy to pracownik nie ma możliwości regeneracji sił i nie jest w stanie sprostać stawianym mu wymaganiom<sup>24</sup>. Pracownicy przeciążeni pracą, chcąc ją utrzymać,

<sup>21</sup> H. FREUDENBERGER, *Staff Burn-Out*, 1974, s. 159-165, cyt za: J. WACHOWIAK, *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, s. 89.

<sup>22</sup> J. WACHOWIAK, *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, s. 90.

<sup>23</sup> Tamże, s. 93-94.

<sup>24</sup> Tamże, s. 99-100.

pracują w nadgodzinach lub pracują w domu. Pozwala na to współczesna technika, a pracodawcy chętnie to wykorzystują.

Jak podkreślają Ch. Maslach i M.P. Leiter, mamy współcześnie do czynienia z „kryzysem w życiu organizacji”, gdzie pracownikom narzucane są nadmierne wymagania, obniżany jest poziom wynagrodzeń, a jednocześnie następuje utrata bezpieczeństwa pracy polegająca na wzroście ryzyka redukcji zatrudnienia oraz zmianie form zatrudnienia na takie, które sprzyjają ograniczaniu przywilejów pracowniczych. Spłaszczane są struktury organizacyjne, likwidowane stanowiska kierownicze średniego szczebla, a ich obowiązki są przydzielane pozostałym pracownikom, którzy muszą dodatkowo poświęcać czas na spotkania, telefony i prace administracyjne bez dodatkowych korzyści, np. w postaci prestiżu związanego ze stanowiskiem<sup>25</sup>. Autorzy podkreślają, iż zwiększa się tempo pracy, co jest związane z procesami globalizacyjnymi, wzrostem konkurencji i postępem technicznym. Z kolei wraz ze zwiększającym się tempem pracy i ograniczaniem zatrudnienia rośnie przeciążenie pracą, co zagraża jej jakości, zaburza relacje koleżeńskie, zabija innowację i w konsekwencji prowadzi do wypalenia<sup>26</sup>. Wypalenie nie jest tylko związane z obecnością negatywnych emocji, ale również z brakiem emocji pozytywnych. Pracownicy przeciążeni pracą czują się nieskuteczni i tracą zaangażowanie w swoje obowiązki zawodowe. Zmuszeni są oni do pracy „w warunkach przewlekłego braku równowagi, a praca żąda od nich więcej, niż są w stanie dać, i zapewnia mniej, niż potrzebują”<sup>27</sup>.

Współcześnie praca jest bardziej intensywna, wymaga więcej czasu i jest bardziej złożona. Przy takim obciążeniu trudno znaleźć czas na odpoczynek, a zwiększony wysiłek możliwy jest w krótkim czasie<sup>28</sup>. W związku z tym wypalenie prowadzi do licznych problemów natury fizycznej, jak bóle głowy, zaburzenia gastroenterologiczne (w tym wrzody trawienne), nadciśnienie, napięcie mięśniowe i przewlekłe zmęczenie oraz zwiększona podatność na przeziębienie i grypę, poza tym do problemów natury psychicznej, np. zaburzeń lękowych, depresji czy bezsenności<sup>29</sup>. Problemy zdrowotne podtrzymują wyczerpanie, które uniemożliwia zaangażowanie w obowiązki i utrzymanie zrównoważonej relacji z pracą, zabierając im jakość życia, zadowolenie i potencjał do efektywnego rozwoju. Pracownicy czują się „wyssani, zużyci i niezdolni do odprężenia i odzyskania sił”<sup>30</sup>.

---

<sup>25</sup> Ch. MASLACH, M.P. LEITER, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 63, 70.

<sup>26</sup> Tamże, s. 28.

<sup>27</sup> Tamże, s. 34, 47.

<sup>28</sup> Tamże, s. 60, 61.

<sup>29</sup> Tamże s. 36, 64.

<sup>30</sup> Tamże, s. 34.

Wypalenie zawodowe jest więc wynikiem chronicznego stresu występującego w miejscu pracy. Pracodawca może zapobiec temu zjawisku poprzez budowanie zaangażowania pracowników, dbanie o właściwe obciążenie pracownika pracą (unikanie nadmiernych wymagań, zwłaszcza w sposób długotrwały), podnoszenie kompetencji pracownika, w tym umiejętności radzenia sobie ze stresem, dbanie o jak najlepsze dopasowanie zadań do jego kompetencji. W wyniku tego dopasowania pracownik powinien móc wykorzystać swoje możliwości w realizacji różnorodnych zadań dla uzyskania poczucia znaczenia i spełnienia zawodowego. Poza tym włączanie pracownika w sprawy firmy, w tym branie pod uwagę jego zdania, wskazywanie na samodzielność – adekwatną do możliwości stanowiska pracy i umiejętności pracownika, zwiększa jego motywację i identyfikację z firmą. Ogromne znaczenie ma również wyrażanie uznania pracownikowi dla jego wkładu, w tym udzielanie informacji zwrotnej o jego pracy i przydzielanie mu adekwatnych do tego wkładu wynagrodzenia i nagród. Sam pracownik powinien dbać o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, przede wszystkim powinien znaleźć czas na wypoczynek, kontakty z bliskimi i rozrywkę. Pracodawca powinien to zrozumieć i uszanować.

### 3. KONSEKWENCJE SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNE WZROSTU WYMAGAŃ WOBEC PRACOWNIKÓW

Wzrost wymagań wobec współczesnych pracowników ma również konsekwencje pozazawodowe, mające charakter społeczno-demograficzny. Coraz większa liczba osób chce się rozwijać i realizować własne ambicje, potrzebuje na to więcej czasu i energii, co powoduje, że zmniejsza się liczba zawieranych małżeństw i decyzje te odkładane są na późniejszy czas. Osoby młode, wchodząc w dorosłość, chcą najpierw się realizować i dobrze ulokować na rynku pracy. Rodzina, dzieci są pewnego rodzaju obciążeniem, które utrudniają im rozwój i realizację kariery zawodowej. Rośnie także liczba rozwodów i mimo wzrostu urodzeń pozamałżeńskich, przekłada się to na ogólny spadek dzietności Polaków.

Analizując dane z ostatnich 25 lat widać wyraźnie, iż w Polsce zdecydowanie zwiększył się wiek nowożeńców<sup>31</sup>. W rezultacie przedział wieku odnoszącego się do najczęstszego zawierania małżeństwa przesunął się z 20-24 na 25-29 lat. Na początku okresu transformacji, w 1990 r., prawie połowa mężczyzn zawierających małżeństwo nie przekroczyła 25 lat, a w roku 2013 było to już tylko nie-

<sup>31</sup> *Małżeństwa i dzietność w Polsce*, GUS, Warszawa 2016.

spełna 17%. Wśród kobiet odsetek ten zmniejszył się z 73% do 34%. Spowodowało to, że udział osób zawierających małżeństwa w przedziale wieku 25-29 lat w tym okresie rósł – w 1990 r. stanowił on około 20%, w 2000 r. było to 28%, natomiast w 2013 – już 40%. Poza tym spada liczba zawieranych małżeństw. W latach 2006-2010 współczynnik małżeństw (na 1000 ludności) kształtował się na poziomie 6-7‰, w 2013 r. wynosił już tylko 4,7‰. Dla porównania, w Unii Europejskiej w 2000 r. współczynnik ten był na poziomie 5,2‰, w 2011 r. – 4,2‰. Wzrasta natomiast liczba rozwodów. Jeszcze na początku stulecia rozpadało się 20% małżeństw, obecnie jest to już około 30%. Podobna sytuacja występuje w krajach Unii Europejskiej. W 2011 r. odnotowano prawie 1 mln rozwodów (ponad 100 tys. więcej niż w 2000 r.). W odniesieniu do liczby zawartych małżeństw oznacza to, że w 2000 r. na jeden rozwód przypadały prawie trzy nowe małżeństwa, a w 2011 r. – już tylko dwa.

Powyższe tendencje przekładają się na spadek liczby urodzeń. W Polsce na początku lat 90. ubiegłego stulecia współczynnik urodzeń żywych (na 1000 ludności) wynosił 10,2-10,6‰<sup>32</sup>. Od 1992 r. notowano spadek tej liczby i w 2013 r. współczynnik urodzeń wyniósł już zaledwie 9,6‰. Od połowy lat 90. ubiegłego stulecia obserwowano głęboką depresję urodzeniową, która trwała aż do 2003 r. – urodziło się wtedy tylko 351 tys. dzieci, a współczynnik dzietności osiągnął wartość 1,222. Wielkości te były najniższe w całym okresie powojennym. Depresja urodzeniowa utrzymuje się nadal, a współczynnik dzietności w 2013 r. wyniósł 1,294. Sytuacja ta powoduje, iż od ponad 20 lat brak prostej zastępowalności pokoleń i wśród krajów Unii Europejskiej współczynnik ten klasyfikuje Polskę jako jeden z krajów o najniższym natężeniu urodzeń. Zmiany postaw Polaków związane z nastawieniem na własny rozwój i odkładaniem decyzji o zakładaniu rodziny spowodowały także przesunięcie najwyższej płodności kobiet z grupy wiekowej 20-24 lata do grupy 25-29 lat. W konsekwencji znacząco wzrosła liczba porodów w grupie dojrzałych kobiet w wieku 30-34 lata.

#### PODSUMOWANIE

W dzisiejszych czasach pracownikom stawia się wysokie wymagania. Wymagania te mogą przyczyniać się do pozytywnych zmian w życiu człowieka, takich jak rozwój zawodowy czy poczucie spełnienia, ale mogą również powodować pracoholizm czy wypalenie zawodowe, które zaburzą równowagę między

---

<sup>32</sup> Tamże.

życiem zawodowym a prywatnym. Brak tej równowagi wpływa niekorzystnie na życie pracownika, jego najbliższych, a także na funkcjonowanie organizacji i całego społeczeństwa. Prowadzi to do spadku wydajności pracy, zwiększa wydatki związane z pogorszeniem stanu zdrowia i źle wpływa na atmosferę pracy. Organizacje, tworząc przyjazne środowisko pracy, w którym między innymi unika się nadmiernego obciążenia pracownika pracą w sposób długotrwały, okazuje się szacunek dla jego życia prywatnego (rozwiązania organizacyjne i zrozumienie), wprowadza rozwiązania ograniczające stres i uczy się radzenia sobie ze stresem, mogą nie dopuszczać do powstania tych negatywnych zjawisk lub je niwelować, a także przyczyniać się do zadowolenia pracowników, odnosząc jednocześnie korzyści z ich większego zaangażowania i wydajności.

#### BIBLIOGRAFIA

- BOCHNIARZ P., GUGAŁA K., Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie, Poltext, Warszawa 2005.
- Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej, red. M. Kwiatkowski, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001, Opracowania PCZ, z. 6.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach wiedzy, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- GOLIŃSKA L., Pracoholizm inaczej, Difin, Warszawa 2014.
- KOWALCZYK E., Człowiek, organizacja, kariera. Siła psychologii stosowanej, Difin, Warszawa 2014.
- LIPIŃSKA-GROBELNY A., Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- LIPKA A., WASZCZAK S., WINNICKA-WEJS A., Aktywność twórcza a pracoholizm. Jak utrzymać kapitał kreatywności pracowników?, Difin, Warszawa 2013.
- Małżeństwa i dzietność w Polsce, GUS, Warszawa 2016.
- MASLACH Ch., LEITER M.P., Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- SZYDLIK-LESZCZYŃSKA A., Kompetencje pracowników wiedzy jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 44, t. II: Nowoczesne przedsiębiorstwo, s. 317-325.
- SZYDLIK-LESZCZYŃSKA A., Współczesne organizacje i wymagania stawiane ich pracownikom, w: Kultura a rynek, red. S. Partycki, t. I, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, s. 536-544
- WACHOWIAK J., Dysfunkcjonalne zachowania pracowników, Difin, Warszawa 2011.

ZAGROŻENIA DLA RÓWNOWAGI  
ŻYCIE ZAWODOWE A PRYWATNE W KONTEKŚCIE WYMAGAŃ  
STAWIANYCH WSPÓŁCZESNYM PRACOWNIKOM

Streszczenie

Wzrost wymagań wobec pracowników, spowodowany szybkim rozwojem nowych technologii, procesami globalizacyjnymi czy rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i równocześnie funkcjonowanie pracowników w warunkach braku poczucia bezpieczeństwa pracy, przyczynił się do powstania takich negatywnych zjawisk, jak pracoholizm czy wypalenie zawodowe. Zjawiska te przyczyniają się do zaburzeń równowagi między życiem zawodowym a prywatnym przejawiających się zaniedbywaniem życia osobistego na rzecz pracy. Prowadzą one do utraty zdrowia, konfliktów domowych i braku zadowolenia z życia, a część osób, by móc poświęcać się pracy, odkłada na później decyzje dotyczące zakładania i powiększania rodziny.

**Słowa kluczowe:** rozwój technologii; rozwój gospodarki; procesy globalizacyjne; bezpieczeństwo pracy; pracoholizm; wypalenie zawodowe; życie zawodowe; praca; równowaga między życiem zawodowym a prywatnym.

THREATS FOR THE BALANCE  
BETWEEN WORKING AND PRIVATE LIFE IN THE CONTEXT  
OF DEMANDS MADE FOR CONTEMPORARY EMPLOYEES

Summary

The increase of demands towards employees caused by the fast development of technology, globalization processes, development of economy based on knowledge and, at the same time, functioning of employees in the conditions of job security absence, contributed to such phenomena such as workaholism or professional burn-out. These phenomena contribute to a dysfunction of balance between working and private life, which can be seen in the context of neglecting private life in favour of work. They lead to health loss, domestic conflicts and lack of life satisfaction. Moreover, in order to devote themselves to work, some people postpone the decision of setting up and expanding their families.

**Key words:** development of technology; development of economy; globalization processes; job security; workaholism; professional burn-out; working life; work; balance between working and private life.