

Styl życia a zarządzanie różnorodnością

Styl życia a zarządzanie różnorodnością

Perspektywa czasu poza pracą

Katarzyna Wojtaszczyk

SIZ

wydawnictwo

ŁÓDŹ 2020

dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk prof. UŁ

Recenzja naukowa
dr hab. Inż. Alicja Smolbik-Jęczmień, profesor UE Wrocław

Projekt okładki
Kamil Dura

Projekt typograficzny, skład i łamanie
Mateusz Poradecki

Redakcja językowo-stylistyczna i techniczna
Monika Poradecka

© Copyright by the Authors
© Copyright for this edition by Wydawnictwo SIZ, Łódź 2020
Pewne prawa zastrzeżone
Opracowanie opublikowane na licencji No Derivative Works (ND)
Zezwala się na kopiowanie, dystrybucję, wyświetlanie tylko dokładnych
(dosłownych) kopii dzieła, niedozwolone jest jego zmienianie i tworzenie
na jego bazie pochodnych

ISBN 978-83-65766-31-1

SIZ

wydawnictwo

Wydawnictwo SIZ
Ul Matejki 22/26 pok. 112
90-237 Łódź
Tel. 42 635- 47-91
email: biuro@wydawnictwo-siz.pl

Spis treści

Wstęp	7
1. Styl życia w kontekście zarządzania różnorodnością	13
1.1. Istota zarządzania różnorodnością	13
1.2. Różnorodność zasobów ludzkich organizacji i jej wymiary	24
1.3. Styl życia jako aspekt różnorodności	32
1.4. Styl życia a czas poza pracą	39
2. Elementy stylu życia związane z czasem wolnym a zarządzanie różnorodnością ..	45
2.1. Zainteresowania pozazawodowe	45
2.2. Uprawianie sportu	51
2.3. Zaangażowanie społeczno-polityczne	56
2.4. Życie towarzyskie	62
3. Formy aktywności czasu w pół wolnego a zarządzanie różnorodnością	69
3.1. Życie rodzinne	69
3.2. Dbalność o wygląd	78
3.3. Stosowanie używek (palenie papierosów)	86
3.4. Odżywianie się	92
4. Styl życia pracowników a praktyka organizacji	99
4.1. Koncepcja zrealizowanych badań empirycznych	99
4.2. Charakterystyka respondentów oraz reprezentowanych przez nich organizacji i zespołów	103
4.3. Zróżnicowanie aktywności pracowników w czasie wolnym	109
4.4. Różnorodność aktywności czasu na w pół wolnego	118
4.5. Wnioski z badań	126
Zakończenie	133
Bibliografia	137
Załącznik 1. Wybrane pytania z kwestionariusza ankiety dla kierowników	155
Załącznik 2. Wybrane pytania z kwestionariusza ankiety dla pracowników niezajmujących stanowisk kierowniczych	161
Spis rysunków	165
Spis tabel	167

Wstęp

Przynajmniej od dwudziestu lat zarządzanie różnorodnością (ZR; *diversity management*) ma status metody zarządzania, której stosowanie przynosi organizacji wiele korzyści. Dowodem na to może być choćby stale rosnąca liczba sygnatariuszy *Karty Różnorodności* – wspieranej przez Unię Europejską międzynarodowej inicjatywy, mającej na celu wdrażanie do praktyki organizacyjnej idei równego traktowania oraz zarządzania różnorodnością. Jak dotąd nie wypracowano jednej, spójnej definicji zarządzania różnorodnością. Przyjmuje się jednak, że ZR jest procesem polegającym na uświadomieniu istnienia różnic w organizacji, akceptacji tych odmienności oraz wykorzystaniu ich dla dobra instytucji¹. W procesie tym używa się metod i technik zarządczych, takich jak zarządzanie zmianami, zarządzanie wiedzą czy kształtowanie kultury organizacyjnej.

Choć odmienność w organizacji dotyczyć może różnych jej zasobów, to heterogeniczność odnoszona jest zazwyczaj do podsystemu społecznego, czyli zasobów ludzkich. Różnorodność zasobów ludzkich organizacji wynika z niejednorodności tożsamości (*identity*) jej członków. Ze względu na fakt, że tożsamość człowieka to „zjawisko” złożone, jest ona przedmiotem zainteresowania przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych (głównie humanistycznych i społecznych). W naukach o zarządzaniu tożsamości poszczególnych członków organizacji charakteryzuje się za pomocą wielu zmiennych, które klasyfikowane są jako komponenty pierwotnej bądź wtórnej tożsamości człowieka. I chociaż badacze organizacji koncentrują się najczęściej na analizach prowadzonych w odniesieniu do pierwotnego wymiaru *identity*, to we współczesnym podejściu do zarządzania różnorodnością postuluje się szerokie ujęcie odmienności zasobów ludzkich. W jednej z publikacji (zamówionej przez Komisję Europejską w ramach wspólnotowego programu działań na rzecz zwalczania dyskryminacji) już w 2006 roku zaznaczono, że – aby można było właściwie ocenić różnorodność – organizacje muszą zapewnić, iż są prawdziwie różnorodne na każdym poziomie². Oznacza to, że ZR powinno dotyczyć także mniej oczywistych niż wiek czy płeć biologiczna aspektów heterogeniczności, takich jak przykładowo styl życia (*lifestyle*).

1 K. Klimkiewicz, *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 92.

2 M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, Komisja Europejska, 2007, s. 25.

Styl życia to specyficzny dla danej jednostki lub zbiorowości zespół codziennych zachowań³. Do ważniejszych z nich zalicza się: zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu, zaangażowanie w sprawy społeczno-polityczne, aktywność w życiu towarzyskim, aktywność w życiu rodzinnym, dbałość o wygląd, uzależnienie (bądź nie) od papierosów, sposób odżywiania się. Wymienione komponenty stylu życia nie pozostawiają wątpliwości, że *lifestyle* jest pojęciem interdyscyplinarnym. Jednocześnie każdy z elementów stanowi szeroki obszar badawczy oraz przedmiot zainteresowań specjalistów różnych dyscyplin naukowych.

Przyznać trzeba, że część komponentów stylu życia analizowana jest także z punktu widzenia reprezentowanej przez autorkę dyscypliny, jaką są nauki o zarządzaniu i jakości. W naukach o organizacji podejmuje się tematykę zainteresowań (głównie w kontekście zarządzania karierą), aktywności fizycznej pracowników (z perspektywy promowania zdrowia w miejscu pracy), życia rodzinnego (np. z punktu widzenia kształtowania równowagi praca – życie prywatne), palenia papierosów (bezpieczeństwo i higiena pracy lub promowanie zdrowia), wyglądu (co związane jest z obsługą klienta, wizualną identyfikacją marki czy przestrzeganiem w pracy zasad higieny). Badania w tym zakresie (teoretyczne lub empiryczne) nie są jednak częste, a tematyka składowych stylu życia pojawia się w publikacjach z zakresu zarządzania sporadycznie. Styl życia jednostek jako członków organizacji (pracowników) nie jest zatem, jak dotąd, wystarczająco eksplorowany.

Jednym z powodów braku zainteresowania specjalistów zarządzania stylem życia pracowników może być to, że kojarzony jest on zwykle z aktywnościami poza pracą, które dokonują się w czasie wolnym lub częściowo wolnym. Zwyczajowo do form zagospodarowywania czasu poza pracą zalicza się takie przestrzenie/obiekty/zachowania jak książka, kino, teatr, muzeum, spacer, plaża, sport, wycieczka, telewizja, zabawa taneczna itd.⁴, które, nie „mieszcząc się” w granicach systemu zarządzania organizacją (rozumianą jako miejsce pracy), nie podlegają analizom pracodawców.

Na czas poza pracą składa się czas wolny oraz wół wolny (częściowo wolny). Jest on przeznaczony na rekreację i czynności, którym towarzyszy pewna doza poczucia obowiązku (np. działalność na rzecz rodziny). Czas poza pracą pełni wiele funkcji, dzięki którym jednostka ma możliwość rozwijania się. Ten (szeroko rozumiany) rozwój znajduje odzwierciedlenie w postawach wobec życia poza pracą, ale także w zachowaniach w miejscu zatrudnienia, przy czym zachowania te mogą być z punktu widzenia organizacji pozytywne i negatywne. Czas poza pracą, służący między inny-

3 A. Siciński, *Styl życia – problemy pojęciowe i teoretyczne*, [w:] A. Siciński (red.), *Styl życia. Koncepcje – propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 15.

4 A. Lipski, *Czas wolny w czasie życia. Przyczynek do analizy społeczeństwa nowoczesnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, z. 4, s. 215.

mi kształtowaniu stylu życia, „wpisuje się” tym samym w obszar zainteresowań badawczych nauk o organizacji.

Przedstawione powyżej rozważania stały się przesłanką do określenia celu niniejszej monografii, którym jest wykazanie, że zarządzający powinni dostrzegać, akceptować i szanować odmienność stylów życia zatrudnionych, wpisujących się w czas poza pracą, oraz starać się wykorzystać tę heterogeniczność dla dobra zespołów oraz organizacji jako całości.

Choć tak sformułowany cel budzić może niedosyt, to autorka musi przyznać, że z doprecyzowaniem celu miała duże problemy. Po pierwsze dlatego, iż każdy z trzech tytułowych terminów (*zarządzanie różnorodnością, styl życia, czas poza pracą*) ma charakter interdyscyplinarny. Po drugie, ponieważ pomysł powiązania ZR i tematyki *lifestyle* z czasem poza pracą zrodził się już po przeprowadzeniu badań empirycznych (których zasadniczy cel nie był związany z zagadnieniem czasu wolnego). Po trzecie dlatego, że każdy z wcześniej sformułowanych celów książki wydawał się zbyt trywialny lub nieoddający złożoności poruszanych zagadnień.

Książka ma układ teoretyczno-empiryczny. Do jej opracowania posłużono się dwiema zasadniczymi metodami: przeglądem literatury oraz sondażem diagnostycznym.

Przeprowadzony przegląd literatury miał charakter tradycyjny. Taką metodę, z racji tego, że nie wymaga ani postępowania według rygorystycznej procedury, ani raportowania, nazywa się także niesystematyczną lub narracyjną⁵. Analizowane teksty były zatem dobierane subiektywnie przez autorkę, a kryterium selekcji stanowiło jedynie doświadczenie. Choć dobór treści był arbitralny, to wybór piśmiennictwa i tak stanowił prawdziwe wyzwanie. Z racji interdyscyplinarnego przedmiotu analizy trzeba było sięgnąć do źródeł spoza znanej autorce tematyki zarządzania. Studiami literaturowymi objęto między innymi prace psychologów, pedagogów, filozofów, specjalistów od studiów międzynarodowych czy prawa pracy. Analizie, prócz publikacji książkowych i czasopiśmienniczych, poddano także nierecenzowane opracowania internetowe. W badaniach uwzględniono ponadto (pochodzące z różnych źródeł) dane zastane, rozumiane jako wszelkie produkty tworzenia i przetwarzania informacji⁶.

5 W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 119–139; A. Orłowska, Z. Mazur, M. Łaguna, *Systematyczny przegląd literatury: na czym polega i czym różni się od innych przeglądów*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2017, nr 7, s. 350–363; B.N. Green, C.D. Johnson, A. Adams, *Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade*, „Journal of Chiropractic Medicine” 2006, no. 3, s. 101–117.

6 S. Knauf, *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2005, s. 76; M. Makowska, R. Boguszewski, *Analiza danych zastanych – zagadnienia wstępne*,

Zrealizowane studia literaturowe i opracowane na ich podstawie rozdziały teoretyczne pozwoliły stworzyć kontekst⁷ dla prezentowanych wyników badań empirycznych. Badania te przeprowadzono metodą sondażu, a wykorzystaną techniką było ankietowanie typu CAWI. Zgromadzono 2002 wypełnione kwestionariusze. W grupie respondentów znalazło się 1002 kierowników oraz 1000 osób niezajmujących stanowisk menedżerskich. Badania empiryczne prowadzono w latach 2017–2018.

Na całość monografii składają się cztery rozdziały (trzy z nich są teoretyczne).

Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzający. Omówiono w nim wszystkie zawarte w tytule pracy terminy. Rozważania rozpoczęto od zaprezentowania idei zarządzania różnorodnością oraz pokazania wymiarów różnicujących zasoby ludzkie organizacji. Wykazując, że styl życia jest jedną ze zmiennych, które stanowią o odmienności poszczególnych członków organizacji, zdefiniowano *lifestyle*, wskazano na jego funkcje oraz elementy. Pierwszą część pracy kończy punkt traktujący o czasie poza pracą. W czas ten, będący konstruktem złożonym z czasu wolnego i wpół wolnego, „wpisano” analizowane składowe styłu życia.

Rozdziały drugi i trzeci traktują o wybranych elementach stylu życia. Adekwatnie do rozważań w rozdziale pierwszym wyszczególnione zmienne *lifestyle* scharakteryzowano w podziale na te, które dotyczą czasu wolnego (rozdział drugi), oraz te związane z czasem na wpół wolnym (rozdział trzeci). Rozdział drugi zawiera zatem treści dotyczące: zainteresowań pozazawodowych, uprawiania sportu, aktywności człowieka w życiu społeczno-politycznym oraz w sferze towarzyskiej. Natomiast rozdział trzeci prezentuje tematykę: życia rodzinnego, dbałości o wygląd, palenia/niepalenia papierosów, odżywiania się.

Opisując (w rozdziałach drugim i trzecim) każdy z elementów stylu życia, starano się nie tylko przedstawić jego istotę, ale także wskazać na dotyczące go zmiany. Ważnym aspektem tych rozdziałów jest też pokazanie, iż różnice pomiędzy pracownikami (które wynikają z indywidualnego charakteru każdej ze zmiennych stylu życia) skutkują (bądź skutkować powinny) podejmowaniem przez organizację wielu działań o charakterze zarządczym, które są charakterystyczne dla zarządzania różnorodnością.

Ostatnia część monografii (rozdział czwarty) dotyczy badań empirycznych zrealizowanych metodą sondażu. W pierwszych punktach tego rozdziału przedstawiono metodykę badawczą oraz respondentów i reprezentowane przez nich organizacje. Następnie pokazano rezultaty badań empirycznych. Rozdział podsumowano wnioska-

[w:] M. Makowska, R. Boguszewski (red.), *Analiza danych zastanych. Przewodnik dla studentów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 12.

7 J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 51.

mi z przeprowadzonej analizy, które uzupełniono ograniczeniami dotyczącymi badań i sposobu prezentacji wyników.

Warto dodać, że idea podjęcia badań nad stylem życia zrodziła się po IX Zjeździe Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi (wrzesień 2017 roku), którego hasłem przewodnim było „Zarządzanie różnorodnością w świetle wyzwań współczesnego rynku pracy”. Organizatorem konferencji była Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. Przygotowała ona także tematyczny zbiór tekstów, wydanych jako monografia⁸, z których część dotyczyła aspektów różnorodności związanych ze stylem życia. Konferencyjne dyskusje nad tym zagadnieniem oraz zróżnicowanie pracowników katedry ze względu na odmienne style życia „zaowocowały” rozpoczęciem pogłębionych badań w tym obszarze.

Rezultaty badań empirycznych nad stylami życia członków organizacji w kontekście zarządzania (oraz zarządzania różnorodnością) były już wcześniej publikowane. Odniesienia do nich znaleźć można w artykułach⁹; w druku są także dwie monografie napisane we współautorstwie przez J. Cewińską i M. Striker¹⁰. Aby zatem nie powielać opracowanych już treści, podjęto decyzję, iż w rozdziale badawczym niniejszej pracy zawarta zostanie jedynie część wyników badań i nie będą opisane rezultaty analizy współzależności między zmiennymi.

Autorka zdaje sobie sprawę z ograniczeń niniejszej monografii. Każdy z poruszanych w książce wątków, począwszy od zarządzania różnorodnością, a skończywszy na uzależnieniach pracowników, jest przedmiotem analiz wybitnych specjalistów. Chciałaby jednak, żeby niniejsza monografia przyczyniła się do nieco szerszego definiowania różnorodności zasobów ludzkich w praktyce oraz zainspirowała naukowców – przedstawicieli nauk o organizacji – do podejmowania badań nad rolą stylu życia pracowników (i związanego z nim czasu poza pracą) w działalności organizacji. Autorka ma jednocześnie nadzieję, że zaprezentowanie treści, dotyczące zróżnicowania zasobów ludzkich organizacji w odniesieniu do aktywności charakterystycznych dla stylu życia w kontekście czasu wolnego i częściowo wolnego, są na tyle „nowator-

8 J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017.

9 Na przykład J. Cewińska, M. Striker, *Przyzwolenie na ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych – sondaż opinii przełożonych i podwładnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 2(127), s. 85–99; J. Cewińska, M. Striker, *Styl życia jako zmienna różnicująca decyzje kierownicze*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2019, nr 1(51), s. 157–166; K. Wojtaszczyk, *Styl życia jako zmienna różnicująca zasoby ludzkie organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 6(3), s. 343–355.

10 *Elementy stylu życia jako determinanty pracy w zespole, Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia* (w druku).

skie” (unikalne i oryginalne¹¹) dla publikacji z obszaru zarządzania, że przynajmniej w części zrównoważą niedostatki opracowania. Interdyscyplinarność cechująca zarządzanie spełnia bowiem rolę motywatora, który pobudza do poszukiwania nowych obszarów badawczych, poznawania innych (od zarządczych) punktów widzenia i współpracy z reprezentantami odmiennych gałęzi wiedzy. Dla autorki praca nad książką była wyzwaniem, ale i przyjemnością oraz drogą do autoedukacji. Dzięki niej upewniła się także, że człowiek to nie tylko *homo oeconomicus* czy *homo sociologicus*, ale także: *homo ludens*, *homo familiaris*, *homo aestheticus* oraz *homo addictus*, który często (tak jak sama autorka) aspiruje tylko do bycia *homo creator*.

11 S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 47.

1. Styl życia w kontekście zarządzania różnorodnością

1.1. Istota zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością to jedna z nowszych metod¹² zarządczych. Choć podstawowym założeniem ZR jest przekonanie, że odmienne zasoby są atutem organizacji, którym można, a nawet należy zarządzać, to wskazuje się na paradoksalność tej metody¹³, wyrażającą się w sprzeczności celów organizacyjnych. Z jednej strony bowiem instytucje (szczególnie te działające na skalę globalną lub międzynarodową) dążą do unifikacji posiadanych zasobów (co ułatwia procesy koordynacji), z drugiej starają się pielęgnować odmienność (np. kulturową). Aporia różnorodności wyraża się też w tym, że potencjalne bogactwo jednostek i kultur może stanowić równie istotne zagrożenie dla organizacji. Ponadto postawy ludzi wobec odmienności stanowią kontinuum od pełnej akceptacji, poprzez zgodę na współistnienie, obojętność, brak aprobaty i zwalczanie osób lub grup definiowanych jako inne, po wrogość¹⁴, co utrudnia implementację idei ZR do środowiska pracy.

Mimo wskazanych powyżej wątpliwości dotyczących zarządzania różnorodnością wielu badaczy zajmuje się tą metodą, a w literaturze z zakresu nauk społecznych znaleźć można szereg definicji ZR¹⁵. Definicje te, choć różnią się szczegółami (np. część z nich odnosi ZR do działań na poziomie organizacji, a część do działań w obszarze funkcji zarządzania zasobami ludzkimi), podobnie opisują istotę zarządzania różnorodnością. Zgodnie z nimi zarządzanie różnorodnością polega na rozpoznaniu, docenieniu oraz wykorzystaniu heterogeniczności zasobów ludzkich organizacji dla poprawy jej wyników/rozwoju/realizacji celów.

Diversity management wpisuje się w dobrowolne działania prowadzone przez organizacje w ramach idei równego traktowania (rysunek 1.1), czyli niedyskryminowania

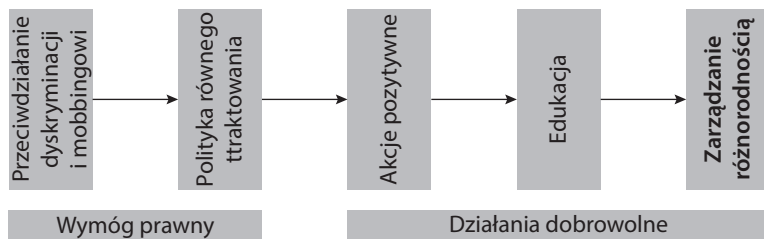
12 Nieraz ZR nazywane jest filozofią zarządzania, co oznacza, że traktuje się je jako ważne – J.F. Jacko, *Filozofia zarządzania jako nauka i praktyka. Podejście semiotyczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, z. 13, s. 157–158.

13 D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 228.

14 J. Kopka, *Różnorodność i tolerancja w społeczeństwach współczesnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr XVII, s. 13–17.

15 Licznych autorów definiujących ZR wymieniają M. Pakosz i A. Bojanowska, *Zarządzanie różnorodnością w kontekście dynamiki rynku pracy i zarządzania przedsiębiorstwem – doświadczenia polskie i rekomendacje dla Ukrainy*, „Journal of Capital Market and Behavioral Finance” 2016, nr 2(4), s. 28–29.

w żaden sposób, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Ponadto E. Gross-Gołacka¹⁶ dodaje, że zarządzanie różnorodnością jest narzędziem służącym jeszcze „wyższemu” celowi, jakim jest respektowanie praw człowieka. Autorka podkreśla, iż organizacje XXI wieku nie tylko muszą koncentrować się na realizacji polityk równych szans, działaniach afirmatywnych i docenianiu różnic – współczesne instytucje muszą „żyć różnorodnością”, bo dzięki takiemu podejściu są w stanie docenić nie tylko pracowników, ale i interesariuszy zewnętrznych.



Rysunek 1.1. Zarządzanie różnorodnością w koncepcji równego traktowania

Źródło: E. Leśnowolska, M. Andrejczuk, *Łączny nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016, s. 11.

Zarządzanie różnorodnością ujmowane jest procesowo. Według K. Klimkiewicz proces ZR obejmuje trzy zasadnicze etapy¹⁷: (1) uświadomienie istnienia różnic, (2) akceptację istniejących odmienności, (3) wykorzystanie zdywersyfikowanych zasobów.

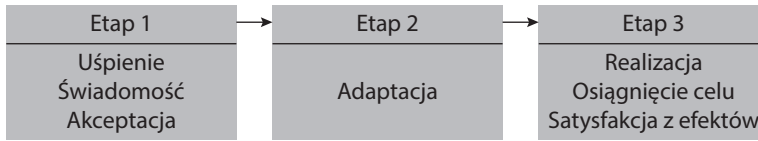
Bardziej szczegółowo proces ten ujmują B. Holes i L. Bisnette¹⁸. I choć także oni wskazują na trzy jego fazy, to zakładają, że na całość zarządzania różnorodnością składa się siedem kroków, z których pierwszym jest „uśpienie” (nieświadomość istnienia różnic), a ostatnim „satisfakcja z efektów” uzyskanych dzięki różnorodnym zasobom ludzkim (rysunek 1.2).

Zarządzanie różnorodnością powinno opierać się na szeregu zasad. Dotyczą one rozumienia heterogeniczności, postaw kadry kierowniczej wobec różnorodności oraz instrumentów implementacji ZR. Zasady te, opracowane na rzecz praktyki organizacyjnej, zawarto w tabeli 1.1.

16 E. Gross-Gołacka, *Znaczenie koncepcji zarządzania różnorodnością dla respektowania praw człowieka w świetle teorii i doświadczeń organizacji*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2017, nr 10, s. 249–266.

17 K. Klimkiewicz, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 92.

18 B. Holes, L. Bisnette, *Diversity – A Way of Life*, Training Kit, Participants Workbook, s. 21, za M. Branka, H. Zielińska, *Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008, s. 7.



Rysunek 1.2. Proces zarządzania różnorodnością

Źródło: B. Holes, L. Bisnette, *Diversity – A Way of Life*, Training Kit, Participants Workbook, s. 21, za M. Branka, H. Zielińska, *Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008, s. 7.

Tabela 1.1. Zasady zarządzania różnorodnością

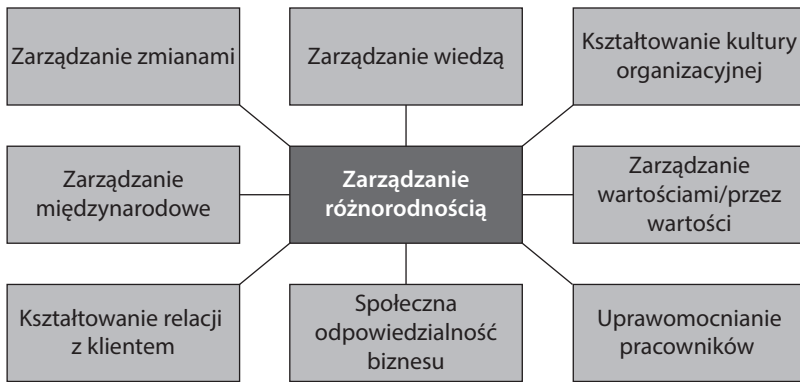
Zasada 1	→	Różnorodność należy definiować szeroko. Pracownikom trzeba uświadomić, że definicja obejmuje wszystkich i że ceniona jest różnorodność każdej osoby.
Zasada 2	→	Właściwa ocena różnorodności wymaga, by organizacja zapewniła, że jest prawdziwie różnorodna na każdym poziomie – nie tylko jeśli chodzi o podstawowe wymiary różnorodności, ale także wymiary dodatkowe (uzupełniające).
Zasada 3	→	Zwiększenie różnorodności wymaga fundamentalnej zmiany w założeniach dotyczących kultury organizacyjnej, a także zmian podstawowych procedur i praktyk służących wspieraniu klientów, konsumentów i pracowników.
Zasada 4	→	Zmiana zasad zarządzania jest jedynym z najważniejszych sposobów implementacji różnorodności.
Zasada 5	→	Szybka i skuteczna implementacja ZR wymaga powołania grupy projektowej ds. różnorodności.
Zasada 6	→	Identyfikowanie się z zasadami poszanowania różnorodności odróżnia skutecznych menedżerów od tych, którzy traktują politykę zarządzania różnorodnością jak zabawę.
Zasada 7	→	Bez inwestycji w zasoby ludzkie oraz poświęcenia czasu żadna firma nie będzie w stanie w pełni przyjąć paradygmatu różnorodności.
Zasada 8	→	Radzenie sobie z przeciwnościami wymaga budowania wsparcia wśród tych, którzy są gotowi do zmian, oraz minimalizowania wpływu tych, którzy opierają się zmianom.
Zasada 9	→	Podstawowe znaczenie dla wdrażania ZR ma opracowanie finansowych i strategicznych argumentów na rzecz różnorodności.
Zasada 10	→	Choć najlepsze szkolenie samo nie zapewni zmiany kultury organizacyjnej, to nieodpowiednie szkolenie może spowodować znaczne szkody dla realizacji polityki różnorodności.

Źródło: M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, Komisja Europejska, 2007, s. 25–26.

Instrumentem pomocnym w pierwszym etapie ZR może być *Diversity Index* (wskaźnik różnorodności), który umożliwia identyfikację organizacyjnej różnorodności. Wskaźnik ten został skonstruowany tak, by mogły z niego skorzystać „zarówno te organizacje, które dopiero »zaczynają swoją przygodę« z zarządzaniem różnorodnością, jak i te, które zainteresowane są modyfikacją oraz ulepszeniem już stosowanych rozwiązań”¹⁹. *Diversity Index* to narzędzie autoewaluacji, w ramach której instytucja ocenia heterogeniczność w kontekście: zarządzania strategicznego, kultury organizacyjnej, struktury zatrudnienia, procesów pozyskiwania kadr, procedur związanych z rozwojem pracowników, polityki wynagradzania.

¹⁹ A. Sznajder, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, s. 22.

Zmienne składające się na wskaźnik różnorodności dowodzą, że ZR wymaga podejmowania działań systemowych, dla których punktem wyjścia jest strategia²⁰. Dekompozycja strategii na plany średnio- oraz krótkookresowe skutkuje tym, że „w służbie” ZR stosowanych jest wiele metod zarządczych, wspomagających realizację celów. Analiza piśmiennictwa pozwala stwierdzić, że najważniejszymi z nich są: zarządzanie zmianami, zarządzanie wiedzą, uprawomocnianie pracowników czy kształtowanie społecznej odpowiedzialności biznesu (rysunek 1.3). „Niezwykle ważna w tym kontekście staje się podstawowa otwartość menedżera na przedstawicieli innej kultury, narodowości, płci itp. – bez niej nie ma późniejszego zrozumienia potrzeb i motywów pracownika, efektywnej komunikacji czy wreszcie skutecznego przywództwa”²¹.



Rysunek 1.3. Zarządzanie różnorodnością a inne metody zarządzania organizacją

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3–4(98), s. 63–78; M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Poradnik szkoleniowy...*, s. 8.

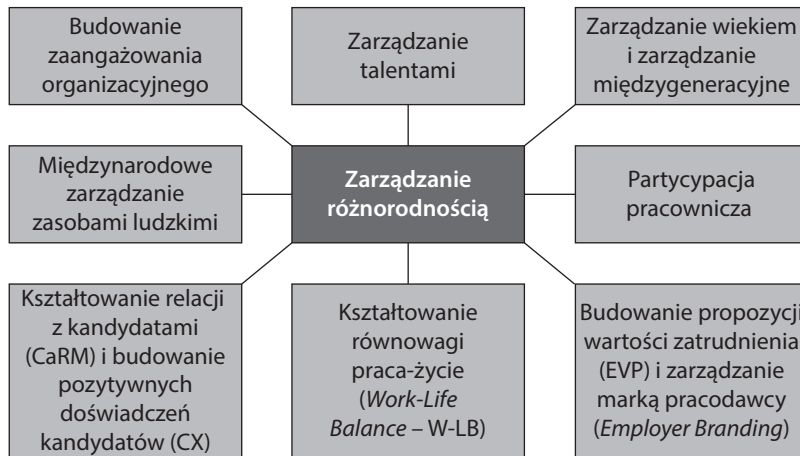
Choć *diversity management* odnosić można do wszelkich zasobów instytucji, to metoda ta (na co pośrednio zwrócono już uwagę we wcześniejszych akapitach) kojarzona jest zazwyczaj z zasobami ludzkimi. W kontekście zżl zarządzanie różnorodnością definiowane jest jako strategia zarządzania personelem, zakładająca, że różnorodność w miejscu pracy to jeden z kluczowych zasobów organizacji, który przyczynia się do osiągnięcia celów i rozwoju instytucji²². Zarządzanie różnorodnością realizowane jest poprzez dobrowolne działania, których zadaniem jest włączanie pracowników z róż-

20 B. Jamka, *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 229.

21 M. Syper-Jędrzejak, *Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 438.

22 A. Sznajder, *Przewodnik po zarządzaniu...*, s. 6.

nych środowisk w formalne i nieformalne struktury organizacji²³. Działania te składają się na rozmaite polityki, programy oraz stosowane metody (rysunek 1.4), które dotyczą wszystkich podstawowych funkcji zrz, czyli pozyskiwania kadr, rozwoju, wynagradzania, oceniania oraz derekrutacji. Warto dodać, że ZR wiąże się także z zapobieganiem patologiom i dysfunkcjom w podsystemie społecznym organizacji. Programy różnorodności pomagają walczyć nie tylko z dyskryminacją czy mobbingiem, ale również z molestowaniem seksualnym, wypaleniem zawodowym czy wykluczeniem.



Rysunek 1.4. Zarządzanie różnorodnością a metody/techniki/programy zrz

Źródło: opracowanie własne.

Metody wyróżnione na rysunku 1.4 nie są oczywiście jedynymi charakterystycznymi dla zrz i stosowanymi w zarządzaniu różnorodnością. ZR wykorzystuje także: zarządzanie czasem, zarządzanie stresem, kształtowanie *wellness*, promocję zdrowia w miejscu pracy czy zarządzanie absencją. W praktyce metody te wzajemnie się „przenikają” i uzupełniają. Przykładowo: w budowaniu W-LB wykorzystuje się zarządzanie czasem czy stresem, które służą również podnoszeniu poziomu zaangażowania organizacyjnego bądź przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów.

Praktyka zarządzania potwierdza, że ZR „przejawia się” głównie w subprocesach zarządzania zasobami ludzkimi²⁴. Zarządzanie różnorodnością widać zatem w działaniach z obszaru rekrutacji i selekcji, adaptacji, rozwoju (rozumianego jako szkolenia pracownicze i przesunięcia kadrowe) oraz oceniania pracowników.

23 E.M. Mor Barak, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks 2013, s. 218.

24 J. Maj, *Raport z badania: zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwach*, s. 15, https://www.researchgate.net/publication/318276470_Raport_z_badania_Zarządzanie_roznorodnoscia_i_spoeczna_odpowiedzialnosc_w_przedsiębiorstwach (dostęp: 8.04.2020).

Intensywny dyskurs o zarządzaniu różnorodnością trwa od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia²⁵. Jednak początki *diversity management* datuje się już na lata sześćdziesiąte XX wieku, kiedy słowo *różnorodność* odnoszono głównie do kobiet i mniejszości narodowych jako grup pracowników. Przez kolejne dwie dekady decydenci w organizacjach uważali zatem, że różnorodność w miejscu pracy polega na zwiększaniu wśród zatrudnionych reprezentacji kobiet, mniejszości narodowych i etnicznych. W kolejnych latach nacisk przesunięto na problematykę równych praw i równego dostępu do pracy bez względu na przynależność społeczną czy jakiegokolwiek cechy społeczno-demograficzne²⁶.

Zmiany w strukturach zatrudnienia w organizacjach (dotyczące płci oraz pochodzenia pracowników) znalazły odzwierciedlenie w przepisach prawa. Przykładowo: w Stanach Zjednoczonych w latach 1974–1975 wprowadzono odpowiednie poprawki w konstytucji. Z kolei w Unii Europejskiej przyjęto prawo o zakazie dyskryminacji ze względu na rasę lub pochodzenie etniczne, płeć, wyznanie, niepełnosprawność, wiek czy orientację seksualną (art. 13 Traktatu Wspólnot Europejskich)²⁷. W Polsce jeszcze w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku w Kodeksie pracy nie było żadnego zapisu dotyczącego równouprawnienia²⁸. Dopiero w roku 1996 zasada równego traktowania (zawarta w art. 32 Konstytucji RP) została uszczegółowiona w art. 11 Kodeksu pracy, zgodnie z którym „pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków; dotyczy to w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w dziedzinie pracy”.

Podejmowanie działań w obszarze gwarantowania równych praw w dostępie do pracy spowodowało pojawienie się wielu wątpliwości. W efekcie eksperci do spraw różnorodności zaczęli sceptycznie wypowiadać się na temat „specjalnych względów” (tak zwanych działań afirmatywnych) wobec pracowników wywodzących się z mniejszości. Zauważono, że podejmowane przez pracodawców akcje nie mają charakteru systemowego i nie znajdują przełożenia na polityki (strategie) całych organizacji. W praktyce działania afirmatywne przyjmowały bowiem zwykle formę jednostkowych operacji realizowanych przez działy zarządzania zasobami ludzkimi. Często stosowanym rozwiązaniem było prowadzenie kampanii rekrutacyjnych mających na celu zmianę wewnętrznej struktury zatrudnienia (np. nabór skierowany do przedstawicieli konkretnej płci). Jednakże nierzadko fluktuacja kadr była zbyt

25 A. Greene, G. Kirton, *Diversity Management in UK*, Routledge, New York – London 2009, s. 29.

26 R. Lawthom, *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 417.

27 H. Brdulak, *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1–4, s. 29.

28 A. Morawska-Wilkowska, A. Krajnik, B.R. Remisko, M. Wolsa, P. Kaczmarek, *Firma = różnorodność*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 12.

duża i w efekcie kobiety oraz przedstawiciele mniejszości nie awansowali zgodnie z zakładanym modelem. „Ci, którzy mieli być beneficjentami zmian, byli często piętnowani przez pozostałych pracowników jako niewykwalifikowani. »Dominująca kultura« białych mężczyzn zasadę równych szans postrzegą jako ukrytą formę odwróconej dyskryminacji. W rezultacie programy równych szans w firmach były często zaniechane albo wycofywane”²⁹.

Powiedzieć można, iż zarządzanie różnorodnością powstało jako przeciwieństwo wcześniejszych działań nakierowanych na zacieranie różnic pomiędzy członkami czy innymi interesariuszami organizacji³⁰. Już w roku 1990 uznano, że zarządzanie różnorodnością „to nie kwestia przyzwoitości, tylko przetrwania firmy [...] Różnorodna siła robocza nie jest czymś, co firma powinna mieć – to jest coś, co firma ma lub wkrótce będzie mieć”³¹. Ponadto, głównie na skutek zmian zachodzących we współczesnym świecie, w którym „koegzystują ze sobą różne kultury, religie, sposoby gospodarowania, systemy polityczne, tolerancja stała się koniecznością”³². Zarządzanie różnorodnością nie jest więc jedynie rezultatem refleksji społecznej. Jest metodą zarządzania powstałą na skutek pragmatycznego podejścia do codziennego życia organizacji, które determinowane jest przez czynniki zewnętrzne.

We współczesnym polskojęzycznym piśmiennictwie, jeśli mowa o różnorodności zasobów ludzkich organizacji, dość często przywoływane są rozważania P. Arredondo z 1996 roku. Choć od tamtego czasu minęło już ponad dwadzieścia lat, to nadal aktualne są jej stwierdzenia dotyczące zróżnicowania zasobów ludzkich organizacji. Przyjąć zatem należy, że różnorodność zasobów ludzkich stanowi³³: (1) bezdyskusyjny fakt, (2) katalizator zmian organizacyjnych, (3) cechę międzynarodowych zasobów pracy, (4) cel działania organizacji, (5) szansę na organizacyjne uczenie się.

Zarządzanie różnorodnością bywa też rozpatrywane w kontekście ewolucji poglądów na organizację. Jak dowodzi E. Gross-Gołacka³⁴, „korzeni” ZR można doszukać się (między innymi) w behawioralnym oraz systemowym podejściu do zarządzania. Pierwsze z wymienionych ugruntowało znaczenie ludzi w organizacji, zwróciło uwagę na ważność dynamiki grup i na złożoność ludzkiej motywacji; drugie podkreśliło istotność wzajemnych powiązań pomiędzy wszystkimi podsystemami organizacji.

29 M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Poradnik szkoleniowy...*, s. 6.

30 S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 24.

31 R.R. Thomas Jr., *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, „Harvard Business Review”, March – April 1990, s. 109.

32 J. Kopka, *Różnorodność i tolerancja...*, s. 14.

33 P. Arredondo, *Successful diversity management initiatives. A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, London – New Delhi 1996, s. 15–16.

34 E. Gross-Gołacka, *Szkice o zarządzaniu różnorodnością w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 117, s. 155–171.

Niejednorodność pracowników dostrzegano w zarządzaniu jednak jeszcze wcześniej. Przykładem mogą tu być choćby (prowadzone w szkockim New Lanark) działania R. Owena. Jakkolwiek jednym z jego celów było podniesienie zysków, to, opierając się na założeniu, że inwestycja w ludzi jest najlepszą lokatą kapitału³⁵, doskonalili on warunki zatrudnienia. Nie tylko skrócił czas pracy, ale także, rozumiejąc potrzebę pomocy rodzicom najmłodszych dzieci, jako pierwszy w świecie pracodawca zorganizował przyzakładowy żłobek. Można więc powiedzieć, że R. Owen uświadamiał sobie różnorodność pracowników wynikającą z ich odmiennej sytuacji rodzinnej.

Wbrew pozorom także F.W. Taylor, nazywany ojcem naukowej organizacji pracy, dostrzegał zróżnicowanie zatrudnionych. Choć koncentrował się głównie na jednym z kryteriów zróżnicowania (fizjologia człowieka) i czynił to w odniesieniu do poprawy efektów pracy, to – na co uwagę zwraca J. Zieleniewski, analizując prace F.W. Taylora – rozumiał on, że sprawność pracy robotników jest różna i zależy od ich odmiennych możliwości fizjologicznych³⁶.

Jak wcześniej zaznaczono, uważa się, iż ZR jest dla współczesnych organizacji koniecznością. Przymus ten jest konsekwencją licznych zmian zachodzących w poszczególnych sferach otoczenia organizacji, a szczególnie w obszarach: ekonomicznym, rynku pracy, społecznym, międzynarodowym, prawnym, demograficznym (tabela 1.2).

Tabela 1.2. Najważniejsze zmiany w otoczeniu dalszym a rozwój zarządzania różnorodnością

Sfera otoczenia	Zmiany
Ekonomiczna	Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w kreowaniu przewagi konkurencyjnej
Rynek pracy	Feminizacja zasobów pracy (wzrost aktywności zawodowej kobiet) Wydłużanie czasu aktywności na rynku pracy Wielopokoleniowość zasobów pracy
Spoleczna	Podniesienie poziomu świadomości społecznej w zakresie praw człowieka i równego traktowania w miejscu pracy Wzrost znaczenia etyki w procesach gospodarowania (wdrażanie kodeksów etycznych, zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność)
Międzynarodowa	Globalizacja i umiędzynarodowienie działalności gospodarczej Nasilanie się migracji przestrzennych w wymiarze międzynarodowym
Prawna	Wzrost egzekwowalności prawa antydyskryminacyjnego
Demograficzna	Przemiany w strukturze wiekowej zasobów pracy (starzenie się społeczeństw)

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 66–67.

35 H. Wojtaszek, *Od historii metod zarządzania do sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1, s. 347–356.

36 J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969, s. 57 i 100, za L. Jaczynowski, M. Rotkiewicz, *Taylorizm a inne obszary wiedzy*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie” 2008, nr 3–4, s. 35.

Potwierdzeniem teoretycznych rozważań na temat zewnętrznych czynników warunkujących potrzebę wdrażania do organizacji ZR są rezultaty badań empirycznych J. Maj³⁷ prowadzonych od maja 2016 do kwietnia 2017 roku. Wynika z nich, że w przypadku dużej części (badanych) organizacji to właśnie uwarunkowania zewnętrzne są pierwotnym powodem podejmowania działań z obszaru *diversity management*. Ważniejsze z nich to: konieczność podniesienia poziomu innowacyjności organizacji; obserwowana luka pokoleniowa na rynkach pracy; dostosowywanie praktyk firmy do globalnych trendów na rzecz zrównoważonego rozwoju; państwowe inicjatywy kraju/krajów, na terenie którego/których firma prowadzi działalność.

W praktyce organizacyjnej zarządzanie różnorodnością realizowane jest odmiennymi sposobami. Adekwatnie do zmian w podejściu do niejednorodności zasobów ludzkich (odzwierciedlanych między innymi w politykach różnorodności) B. Urbaniak wskazuje na trzy modele zarządzania różnorodnością: adaptacyjny, konsolidacyjny, biznesowy (rysunek 1.5).



Rysunek 1.5. Modele zarządzania różnorodnością

Źródło: B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością...* s. 74–76.

Niezależnie od stosowanego modelu w zarządzaniu różnorodnością pomocna jest *Karta Różnorodności*, zgodnie z którą „różnorodność jest fundamentalną wartością współczesnego społeczeństwa. Polityka równego traktowania i zarządzanie różnorodnością przynosi wymierne korzyści i wpływa na rozwój oraz innowacyjność

37 J. Maj, *Raport z badania...*

organizacji”³⁸. Podpisanie *Karty* przez instytucję oznacza deklarację do angażowania wszystkich zatrudnionych w rozwój organizacji poprzez wprowadzenie zakazu dyskryminacji oraz stosowanie polityki równego traktowania ze względu na: płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie (lub bezwyznaniowość), przekonania polityczne, przynależność związkową, orientację psychoseksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, styl życia, formę, zakres i podstawę zatrudnienia, typ współpracy oraz inne przesłanki narażone na zachowania dyskryminacyjne³⁹. *Karta Różnorodności* to europejska inicjatywa wspierana przez Komisję Europejską. W Unii Europejskiej dokument ten funkcjonuje od 2011 roku⁴⁰.

W Polsce koordynatorem *Karty Różnorodności* jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Rodzima wersja *Karty* powstała w maju 2011 roku; jej oficjalna inauguracja miała miejsce rok później, podczas konferencji w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. *Karta Różnorodności* w Polsce objęta jest honorowym patronatem Pełnomocnika Rządu do spraw Społeczeństwa Obywatelskiego i Równego Traktowania oraz Rzecznika Praw Obywatelskich. Zapisy *Karty* są efektem konsultacji z przedstawicielami organizacji reprezentujących interesy grup społecznych narażonych na dyskryminację⁴¹.

Polską *Kartę Różnorodności* sygnowało jak dotąd (maj 2020 roku) 278 organizacji. Jednak znaczna ich część w żaden sposób nie upublicznia informacji o faktycznie podejmowanych działaniach na rzecz różnorodności. Ponadto, jak podaje J. Maj: „część sygnatariuszy to również jednostki, dla których zarządzanie różnorodnością stanowi raczej produkt niż pewien sposób postępowania w odniesieniu do własnych pracowników”⁴². Oznacza to, iż sygnowanie *Karty* służy przede wszystkim budowaniu marki organizacji i jest narzędziem przyciągania kandydatów do zatrudnienia.

Podobne wyniki dotyczące sygnatariuszy *Karty Różnorodności* w Polsce uzyskano kilka lat wcześniej. Według analiz K. Gajek⁴³ firmy nie „chwaliły się” wówczas tym, że sygnowały *Kartę* – nie umieszczały takiej informacji na domowych stronach WWW lub podawały ogólnikowe informacje o tym, że poszanowanie różnorodności

38 *Karta Różnorodności w Polsce*, <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/13292263690.pdf> (dostęp: 15.12.2017).

39 *Karta różnorodności. Dokument*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/dokument/> (dostęp: 9.12.2016).

40 B. Gajdzik, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 4, s. 94.

41 M. Pakosz, A. Bojanowska, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 32.

42 J. Maj, *Raport z badania...*

43 K. Gajek, *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 133.

jest jedną z wartości organizacyjnych. Badanie Barometru Różnorodności⁴⁴ (pierwsza edycja z roku 2013 i druga z 2014) udowodniło z kolei, iż zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością ma na ogół charakter deklaracyjny i postrzegane jest stereotypowo, co sprawia, że koncentruje się na działaniach z zakresu kształtowania równowagi praca – życie (oferowanych przeważnie kobietom).

W piśmiennictwie podkreśla się, że zarządzanie różnorodnością przynosi instytucji wiele korzyści, które przyczyniają się do osiągnięcia przez organizację szeroko rozumianego sukcesu⁴⁵. Profity wynikają z zastosowania wielu metod zarządczych i dotyczą:

- sprawniejszego przygotowywania i wdrażania zmian organizacyjnych;
- doskonalszego wewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy;
- wzmocnienia kultury organizacyjnej;
- korzyści z działań podejmowanych na rzecz odpowiedzialności społecznej;
- łatwiejszego nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami zewnętrznymi;
- ułatwień we wchodzeniu na rynki międzynarodowe.

Z kolei w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi ZR pomaga między innymi:

- budować zaangażowanie organizacyjne;
- wzbogacać wiedzę i umiejętności zatrudnionych;
- przyciągać talenty i zatrzymywać w organizacji najcenniejszych pracowników;
- obniżyć poziom absencji i zapobiec niechcianym odejściom;
- kierować zespołami wielopokoleniowymi;
- motywować pracowników do współuczestniczenia w zarządzaniu;
- indywidualizować ofertę wartości dla potencjalnych i aktualnych pracowników;
- umacniać markę organizacji jako pracodawcy.

Wymienione powyżej korzyści potwierdzone zostały badaniami empirycznymi⁴⁶. Część z tych profitów ma charakter krótkookresowy, część natomiast może być „odczuwana” przez organizację przez dłuższy czas. Ta druga grupa korzyści dotyczy między innymi rekrutowania talentów czy pełniejszego zaspokajania potrzeb wszystkich grup interesariuszy. W konsekwencji ZR generuje zatem korzyści także dla pracowni-

44 E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, s. 19; E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014, s. 67.

45 M.L. Egan, M. Bendick, *Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence*, „Academy of Management Learning and Education” 2008, no. 3, s. 387.

46 G. Łukasiewicz, *Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 231–240; T. Kupczyk, J. Kubicka, *Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 207–218.

ków organizacji stosującej tę metodę zarządzania. Dzięki zarządzaniu różnorodnością członkowie organizacji pracują w miłej, przyjaznej atmosferze, której towarzyszą międzyludzkie relacje oparte na wzajemnym zaufaniu; nie obawiają się psychicznej czy fizycznej przemocy w miejscu pracy; mają możliwość pracy w zróżnicowanym zespole; czują się szanowani i sprawiedliwie traktowani; mogą się rozwijać i samorealizować. Ponadto przypisywanie przez kadrę kierowniczą dużego znaczenia zarządzaniu różnorodnością koreluje z uzyskiwaniem dobrych wyników finansowych przez przedsiębiorstwa.

Warto nadmienić, że organizacje zachęcane są do ujawniania informacji na temat różnorodności. Mówi o tym między innymi *Karta Różnorodności*, w której przyjmuje się, że jednym z istotnych aspektów implementacji *diversity management* jest coroczne raportowanie o podjętych działaniach i ich rezultatach. Prezentowanie informacji na temat polityki różnorodności zaleca się również spółkom notowanym na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie⁴⁷.

1.2. Różnorodność zasobów ludzkich organizacji i jej wymiary

Różnorodność (heterogeniczność, różnolitość, różnorakość, odmienność czy rozmaitość) to cecha oznaczająca złożenie z rzeczy lub osób różnego rodzaju. Choć różnorodność to pojęcie wywodzące się z logiki tradycyjnej, używają go także biolodzy, genetycy oraz przedstawiciele nauk społecznych.

W logice różnica dostrzegana jest w procesie porównywania. Może mieć ona charakter ilościowy lub jakościowy. Przeciwnością różnicy jest podobieństwo⁴⁸.

Różnorodność biologiczna, nazywana skrótowo bioróżnorodnością, oznacza zróżnicowanie wszystkich żywych organizmów pochodzących między innymi z ekosystemów lądowych, morskich i innych wodnych ekosystemów oraz zespołów ekologicznych, których są one częścią. Dotyczy ona różnorodności gatunkowej (różnorodności genetycznej), pomiędzy gatunkami oraz pomiędzy ekosystemami⁴⁹.

47 E. Jaworska, *Raportowanie informacji o różnorodności w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 268, s. 104–113.

48 *Rozmaitość (logika tradycyjna)*, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Rozmaito%C5%9B%C4%87_\(logika_tradycyjna\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Rozmaito%C5%9B%C4%87_(logika_tradycyjna)) (dostęp: 11.05.2018).

49 *Różnorodność biologiczna w ocenie oddziaływania na środowisko*, Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska, s. 3, https://www.gdos.gov.pl/files/artykuly/5437/Roznorodnosc_biologiczna_w_ocenie_oddziaływania_na_srodowisko.pdf (dostęp: 10.04.2020); B. Feledyn-Szewczyk, *Bioróżnorodność – znaczenie i zagrożenia*, http://iung.pl/SD/images/materialy/Bioroznorodnosc_znaczenie%20i%20zagrozenia.pdf (dostęp: 10.04.2020).

Różnorodność czy też zmienność genetyczna obejmuje wielorakość zasobów genowych różnych gatunków oraz zmienność genetyczną w obrębie danego gatunku. Terminem tym opisuje się zarówno niewielkie różnice pomiędzy osobnikami tego samego gatunku, jak i duże różnice pozwalające na wyodrębnienie z danej grupy osobników odrębnych taksonów (np. nowych gatunków)⁵⁰.

W grupie nauk społecznych o różnorodności coraz częściej mówią ekonomiści (między innymi ci zajmujący się ekonomią ewolucyjną), którzy dostrzegają potrzebę uwzględniania masowo obserwowanej różnorodności wewnątrz badanych populacji. W przeciwieństwie do neoklasyków ekonomiści ewolucyjni nie analizują zjawisk gospodarczych przez pryzmat założeń o racjonalności i maksymalizacji zysku, lecz zachowań satysfakcjonujących oraz różnorodności motywów kierujących ludźmi uczestniczącymi w procesach ekonomicznych⁵¹.

Warto dodać, że różnorodność jest nie tylko przedmiotem badań nauk ekonomicznych, ale i ich cechą. Jak podaje M. Gorynia: „nietrudno zauważyć zwiększającą się liczbę szkół, teorii, nurtów, koncepcji, modeli, schematów analitycznych składających się na te nauki”⁵². Różnorodność nauk ekonomicznych to również wielość dyscyplin naukowych. Jedną z nich są nauki o zarządzaniu – także zainteresowane tym zagadnieniem. Subdyscypliną zarządzania, która szczególnie wiązana jest z różnorodnością, jest zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zasoby ludzkie organizacji tworzą wszyscy jej wewnętrzni oraz zewnętrzni interesariusze, bezpośrednio lub pośrednio związani z działalnością danej instytucji. Ponadto do zasobów ludzkich zalicza się nie tylko interesariuszy aktualnych, ale także potencjalnych i byłych. Wewnętrzne, aktualne zasoby ludzkie stanowią podsystem społeczny instytucji, który jest opisywany na poziomie organizacyjnym, zespołowym (grupowym) oraz indywidualnym, przy czym w praktyce „życie społeczne organizacji toczy się równoległe na wszystkich tych poziomach i wszystkie one warunkują się nawzajem”⁵³.

Stopień skomplikowania podsystemu społecznego wynika także z tego, że wchodząc do organizacji, jednostka wnosi do niej wiele własnych zasobów. Zasoby te mają

50 S. Knutelski, *Różnorodność biotyczna dobrostanem ludzkości*, „Polish Journal for Sustainable Development” 2018, nr 1, s. 29.

51 I. Dąbrowski, *Koncepcje ewolucyjne w ekonomii*, <https://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27298453&pid=4675> (dostęp: 11.05.2018).

52 M. Gorynia, *Współczesne nauki ekonomiczne – tożsamość, ewolucja, klasyfikacje*, [w:] M. Gorynia (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych: jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2019, s. 14.

53 K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1993, s. 110.

charakter osobisty, składają się z kompetencji, tzw. okoliczności osobistych oraz zasobów psychicznych⁵⁴ (tabela 1.3) i stanowią o indywidualności człowieka.

Tabela 1.3. Składowe zasobów ludzkich według B. Kozusznik

Składowa zasobów ludzkich	Charakterystyka
Kompetencje	Szczególna dziedzina wiedzy, ogólny poziom wykształcenia, szczególnie poziom wiedzy fachowej i specjalistycznej, wcześniejsze doświadczenia w danej dziedzinie, wzorce i modele rodzinne, środowiskowe i kulturowe
Okoliczności osobiste	Wiek, płeć, stan cywilny, sytuacja rodzinna, sytuacja małżeńska, liczba dzieci, stan zdrowia, kondycja psychofizyczna, związki społeczne z otoczeniem
Zasoby psychiczne	Motywacja (cele i wartości), asertywność, wiara w siebie, ekstrawersja społeczna, umiejętności społeczne, samokrytycyzm, realizm, wytrwałość, trwałość emocji i motywów, aktywność, łatwość działania, nastawienie praktyczne, zdolności twórcze, kreatywność, mała reaktywność, odporność na stres

Źródło: B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 59.

Jak podkreśla R. Kapuściński: „każdy [...] składa się jakby z dwóch istot [...] Jedną z tych istot to człowiek jak każdy z nas: ma swoje radości i smutki, swoje dobre i złe dni, cieszy się z sukcesów, nie lubi być głodny, nie lubi, gdy jest mu zimno, odczuwa ból jako cierpienie i nieszczęście, odczuwa pomyślność jako satysfakcję i spełnienie. Druga istota, nakładająca się i spleciona z pierwszą, to człowiek jako nosiciel cech rasowych, nosiciel kultury, wierzeń i przekonań. Żadna z tych istot nie występuje w stanie czystym i wyizolowanym, obie współżyją ze sobą, wzajemnie na siebie oddziałując”⁵⁵.

Wskazane przez R. Kapuścińskiego „dwie istoty” jednostki to rezultat splatania się poszczególnych zmiennych tożsamości (*identity*) człowieka, czyli jego samoświadomości, samookreślenia, autodefinicji, osobowości czy charakteru. Ze względu na fakt, że tożsamość człowieka jest przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin nauki (m.in. socjologii, psychologii, filozofii, publicystyki), jest różnie rozumiana.

Tożsamość A. Kłowska definiuje jako „poczucie wielojedni, która sprowadza do jedności różnorodność czynników składających się na jednostkę ludzką”⁵⁶. Zdaniem Z. Bokszańskiego⁵⁷ tożsamość jest układem autodefinicji aktora społecznego. Natomiast według I. Szlachcicowej⁵⁸ w konstruowaniu obrazu siebie człowiek może

54 B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 59.

55 R. Kapuściński, *Ten Inny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006, s. 10.

56 A. Kłowska, *Tożsamość i identyfikacja narodowa w perspektywie historycznej i psychologicznej*, „Kultura i Społeczeństwo” 1992, nr 1, s. 138.

57 Z. Bokszański, *Tożsamość jednostki*, „Kultura i Społeczeństwo” 1988, nr 2, s. 4.

58 I. Szlachcicowa, *Trwanie i zmiana: międzygeneracyjne różnice w strategiach opracowania zmiany społecznej*, [w:] I. Szlachcicowa (red.), *Biografia a tożsamość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 13.

korzystać z różnych odniesień do kontekstu społecznego. Tak więc tożsamość jednostki jest z jednej strony wynikiem samorefleksji i poczucia jaźni, a z drugiej rezultatem percypowania informacji dotyczących własnej osoby ze strony otoczenia⁵⁹.

Na *identity* składa się tożsamość osobista i społeczna⁶⁰. Pierwsza z nich, nazywana też indywidualną, wyraża się postrzeganiem i doświadczaniem siebie jako jednostki niepowtarzalnej. Z kolei tożsamość społeczna, związana z formowaniem się kategorii My, to identyfikowanie własnej osoby w powiązaniu z innymi ludźmi. Oba komponenty tożsamości znajdują odzwierciedlenie w relacjach człowieka ze światem społecznym i fizycznym.

Tożsamość człowieka bywa rozpatrywana jako stan („coś”, co może być posiadane przez jednostkę) bądź proces. Ten procesualny charakter tożsamości wyraża się w sposobach jej konstruowania oraz zmienności w czasie elementów ją budujących⁶¹: „Spojrzenie na tożsamość człowieka z perspektywy socjologicznej ukazuje jej ciągłą zmienność. Zmienność ta jest pochodną ogromnej różnorodności kulturowej i znacznego zróżnicowania współczesnych społeczeństw przemysłowych. W społeczeństwach tradycyjnych – tożsamość określona i mało zmienna. W społeczeństwie nowoczesnym człowiek żyje w »kalejdoskopie ról«”⁶².

Tożsamość kształtuje się już od dzieciństwa. Ważnym okresem w jej budowaniu jest wiek adolescencji (między 12. a 18. rokiem życia). Wtedy to burzliwym zmianom fizjologicznym towarzyszą określone procesy życia umysłowego, uczuciowego i społecznego; człowiek po raz pierwszy poważnie i świadomie rozpoczyna poszukiwanie samego siebie⁶³. W miarę dorastania i wchodzenia w szersze środowisko społeczne tożsamość staje się coraz bardziej złożona, obejmuje komponenty związane z różniącym się otoczeniem społecznym i coraz większą liczbą pełnionych ról⁶⁴. Tak więc „tożsamości nie dostaje się ani w prezencie, ani z wyroku bezapelacyjnego; jest ona czymś, co się konstruuje i co można [...] konstruować na różne sposoby”⁶⁵.

59 A. Sadowski, M. Czerniawska, *Tożsamość Polaków na pograniczach*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1999, s. 57.

60 M. Jarymowicz, *Szkic o rozwoju tożsamościowych podstaw identyfikowania się z innymi ludźmi*, [w:] P. Oleś, A. Batory (red.), *Tożsamość i jej przemiany a kultura*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2008, s. 47–76.

61 K. Waszczyńska, *Wokół problematyki tożsamości*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Płockiego” 2014, nr 6, s. 53.

62 B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 151.

63 U. Sokal, *Wybrane aspekty kształtowania się tożsamości człowieka w rodzinie*, „Roczniki Socjologii Rodziny” 2000, nr XII, s. 49.

64 T. Paleczny, *Socjologia tożsamości*, Oficyna Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008, s. 38–41.

65 Z. Bauman, *Ponowoczesne wzory osobowe*, „Studia Socjologiczne” 1993, nr 2, s. 8, za K. Waszczyńską, *Wokół problematyki tożsamości*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Płockiego” 2014, nr 6, s. 49.

Rozważania na temat tożsamości nie są też obce naukom o zarządzaniu. Tożsamość rozpatrywana jest tu między innymi w kontekście organizacji jako całości czy w odniesieniu do marki. W zarządzaniu mowa jest zatem o tożsamości organizacji oraz o tożsamości marki.

Tożsamość organizacji zdefiniować można jako symboliczną, zbiorową interpretację ludzi tworzących organizację, odnoszącą się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być⁶⁶. Tożsamość organizacji opiera się na tożsamości społecznej, obejmującej wszelkie aspekty „ja” będące konsekwencją przynależności do grupy⁶⁷. Tożsamość instytucji wymaga zatem identyfikacji (utożsamiania się z organizacją, czyli „definiowania siebie przy pomocy tych samych atrybutów, które cechują organizację”⁶⁸) oraz internalizacji (przyjmowania i asymilowania wartości organizacyjnych)⁶⁹. Tożsamość ta dotyczy: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji, wizji oraz członkostwa organizacyjnego⁷⁰.

Natomiast tożsamość marki określa, „kim/czym” jest marka, „co robi” i „jak” to robi⁷¹. Na tożsamość marki, według J.-N. Kapferera, składa się sześć elementów: wygląd, osobowość, kultura, relacje/związki, odbicie oraz wizerunek własny⁷².

Tożsamość (także i ta organizacyjna), poprzez procesy komunikowania, znajduje odzwierciedlenie w wizerunku marki. Wizerunek jest z czasem utrwalany i przybiera formę reputacji⁷³.

Pojęcie tożsamości jest związane także z funkcją zarządzania zasobami ludzkimi. Specjaliści zżl, koncentrując się na członkach organizacji i powołując się (często

66 Ł. Sułkowski, *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3, s. 7–8.

67 J.C. Turner, *The Analysis of Social Influence*, [w:] J.C. Turner, M.A. Hong, P.J. Oakes, D.R. Reicher, M.S. Wetherell (red.), *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, Basil Blackwell, Oxford 1987, za A. Barabasz, *Osobowość a tożsamość organizacji. Psychodynamiczne ujęcie czy dehumanizacja jednostki*, [w:] W. Pawnik, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2008, s. 55.

68 J.E. Dutton, J.M. Dukerich, C.V. Harquail, *Organizational Images and Member Identification*, „Administrative Science Quarterly” 1994, no. 39, s. 239.

69 Ł. Sułkowski, *Organizacja...*, s. 7–8.

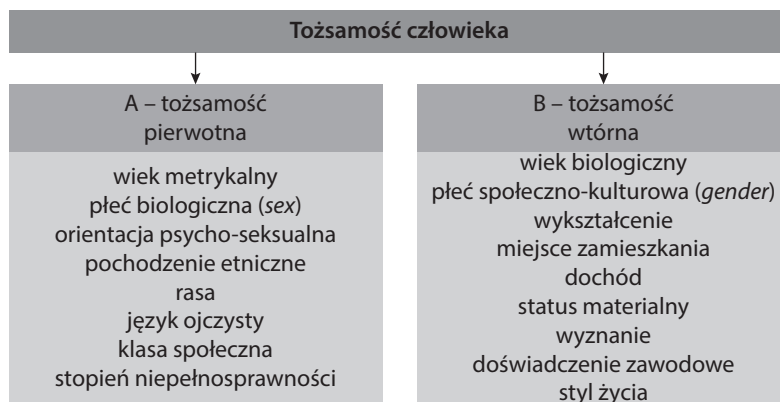
70 S. Albert, D.A. Whetten, *Organizational Identity*, [w:] M.J. Hatch, M. Schultz (red.), *Organisational Identity. A Reader*, Oxford University Press, Oxford 2004, s. 90, za Ł. Sułkowski, *Organizacja...*, s. 7.

71 J. Kall, *Silna marka. Istota i kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 25.

72 J.-N. Kapferer, *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995, s. 38.

73 W. Sitko, A. Zarębska, *Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1, s. 82; G. Dowling, *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 20.

na P. Arredondo⁷⁴, wyróżniają dwa podstawowe wymiary *identity* człowieka: A oraz B⁷⁵ (rysunek 1.6).



Rysunek 1.6. Zmienne pierwotnej i wtórnej tożsamości człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Arredondo, *Successful diversity management initiatives. A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, London – New Delhi 1996, s. 8.

Wymiar A to tak zwana tożsamość pierwotna, z którą człowiek się rodzi i której (w zasadzie) nie może kształtować. Poszczególnych kategorii tożsamości pierwotnej raczej nie można ukryć i właśnie dlatego stają się często kryteriami zachowań dyskryminujących ze strony innych ludzi. Wymiary tożsamości pierwotnej są jednocześnie tzw. cechami prawnie chronionymi⁷⁶.

Wymiar B to tożsamość wtórna, obejmująca zmienne, które człowiek może samodzielnie kształtować. Ten aspekt tożsamości wraz z rozwojem jednostki zmienia się w czasie. Trzeba jednak podkreślić, że nie zawsze człowiek chce, by identyfikowano go ze względu na wszystkie czynniki tożsamości wtórnej – przykładem może być tu status osoby bezrobotnej.

Nieco bardziej szczegółowo aspekty tożsamości człowieka ujmują L. Gardemswartz oraz A. Rowe. Ich zdaniem tożsamość to czterowymiarowy konstrukt obejmujący⁷⁷:

- wymiar organizacyjny, czyli zajmowane stanowisko, wymagania stanowiska pracy, środowisko pracy, zatrudnienie w danej jednostce organizacyjnej, długość zatrudnienia, status i pozycja w organizacji;

74 P. Arredondo, *Successful diversity management initiatives...*, s. 8.

75 P. Arredondo wskazuje także na trzeci wymiar tożsamości (C), który warunkowany jest istotnymi z punktu widzenia jednostki wydarzeniami historycznymi.

76 M. Borowska, M. Branka (red.), *Równość szans kobiet i mężczyzn a rynek pracy. Poradnik dla Instytucji Rynku Pracy*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2010, s. 12.

77 L. Gardemswartz, A. Rowe, *Managing diversity: a complete desk reference and planning guide*, McGrawHill, New York 1998, s. 428.

- wymiar zewnętrzny: znajomość języków obcych, przyzwyczajenia, poziom wykształcenia, wysokość dochodów, doświadczenie zawodowe, rodzicielstwo, hobby, wygląd zewnętrzny, stan cywilny;
- wymiar wewnętrzny: płeć, narodowość, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, wiek, wyznanie, niepełnosprawność, wyznawane wartości;
- wymiar osobisty: unikatowe cechy osobowości.

W praktyce zasoby ludzkie organizacji cechuje różny stopień odmienności ich tożsamości: od całkowitej homogeniczności do pełnego zróżnicowania. Im łatwiej opisać tzw. Mr. Company⁷⁸, czyli typowego pracownika, tym (prawdopodobnie) tożsamości członków organizacji są do siebie bardziej podobne.

Należy zaznaczyć, iż wyszczególnianie tożsamości pierwotnej i wtórnej członków organizacji jest o tyle popularne w zarządzaniu, że łatwo na ich podstawie określić różnorodność zasobów ludzkich instytucji. Nieco odmienny kierunek analiz zróżnicowania koncentruje się nie na podmiotach pracy, ale na charakterze pracy, zadań, funkcji zespołu czy heterogeniczności stanowisk w zespole⁷⁹.

Ze względu na fakt, że *identity* jednostki konstruowana jest przez wiele aspektów, z których każdy stanowić może powód nierównego (niedającego się wytłumaczyć obiektywnymi powodami) traktowania, zapisy Kodeksu pracy odnoszą się do wielu możliwych kryteriów dyskryminacji w zatrudnieniu. Wymienia się tu: płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, orientację psychoseksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, styl życia, formę, zakres i podstawę zatrudnienia, pozostałe typy współpracy z organizacją (oraz inne przesłanki narażające pracownika lub kandydata na zachowania dyskryminacyjne). I choć na polskim rynku pracy „szczególnie istotne są następujące obszary różnorodności: wiek, płeć, narodowość/pochodzenie etniczne, język/różnice w akcencie lub słownictwie, miejsce zamieszkania – dzielnica/miasto lub wieś/przedmieścia, religia, orientacja seksualna, stan cywilny/rodzinny, wygląd – fryzura, *dress code*, figura, rasa, (nie)pełnosprawność”⁸⁰, to badania w ramach XVI edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” (rok 2015) pokazują, że główne obszary oddziaływania zarządzania różnorodnością dotyczą tylko kilku zmiennych tożsamości: płci, wieku, niepełnosprawności, różnic międzykulturowych, rodzicielstwa lub opieki nad osobami zależnymi⁸¹.

78 D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, s. 228.

79 A. Joshi, H. Roh, *The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review*, „Academy of Management Journal” 2009, no. 52(3), s. 599–627.

80 A. Morawska-Wilkowska, A. Krajnik, B.R. Remisko, M. Wolsa, P. Kaczmarek, *Firma...*, s. 7.

81 A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr XVII, s. 27.

Niski poziom zróżnicowania charakteryzuje też prowadzone w kraju badania nad różnorodnością. Koncentrują się one zwykle na „podstawowych” aspektach tożsamości pierwotnej, tj. płci biologicznej, pochodzeniu etnicznym, orientacji seksualnej oraz wieku⁸². Organizowany w 2017 roku przez Katedrę Zarządzania Zasobami Ludzkimi UŁ „Zjazd Katedr ZZL” na temat zarządzania różnorodnością dowiódł jeszcze bardziej okrojonych przedmiotowo analiz empirycznych, z których większość poświęcona była zróżnicowaniu kadr ze względu na płeć i wiek.

Podsumowując powyższe rozważania, stwierdzić należy, iż tematyka zarządzania różnorodnością w kontekście nie tak „oczywistych” aspektów heterogeniczności zasobów ludzkich, jak płeć lub wiek, jest raczej rzadko podejmowana w badaniach empirycznych z obszaru zarządzania.

Jednym z powodów takiego stanu rzeczy może być trudność w dostrzeżeniu odmienności: „Kadra zarządzająca jest w stanie zidentyfikować różnorodność [...], niemniej jednak poznanie poszczególnych pracowników/pracownic oraz preferowanego przez nich/nie sposobu zachowania i stylu działania wymaga czasu. Różnice te bywają trudne do wychwycenia, ponieważ ujawniają się w określonych kontekstach oraz sytuacjach”⁸³.

Kolejnym wyjaśnieniem niepodejmowania analiz może być traktowanie pewnych aspektów zróżnicowania jako mało istotnych poznawczo: „To, co naturalne, jawi się bowiem jako »przezroczyście«, niezatrzymujące na sobie uwagi i nienarzucające jako przedmiot refleksji. Zatem także niewarte badania”⁸⁴.

Innym uzasadnieniem może być kwestia „drażliwości” przedmiotu analizy – przyjmuje się, że o pewne kwestie nie wypada lub nie należy pytać (np. orientacja psychoseksualna, wyznanie, sytuacja rodzinna). Dodatkowo, na co należy zwrócić uwagę, odnosząc się do stanu badań nad różnorodnością w Polsce, w naszym kraju „temat różnorodności nie jest tematem neutralnym. Można wręcz powiedzieć, że jest tematem kulturowo i historycznie »nabrzmiałym«. Rozmowa o różnorodności w polskim kontekście jest rozmową o ranach. Tym samym jest rozmową trudną”⁸⁵.

Jednak zasadniczym podłożem niepodejmowania w naukach o zarządzaniu badań nad różnymi aspektami dywersyfikacji zasobów ludzkich wydaje się lęk przed interdyscyplinarnością tych zagadnień. Przyjmuje się zatem, że badania związane z płcią społeczno-kulturową są domeną specjalistów od *gender studies*, językiem ojczystym

82 J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „e-mentor” 2014, nr 1(53), s. 55.

83 A. Sznajder, *Przewodnik po zarządzaniu...*, s. 6–7.

84 R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, *Praktyki kulturalne Polaków*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2014, s. 278.

85 M. Gryszko, *Raport. Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 07.

powinni zajmować się filologowie, a analizy nad miejscem zamieszkania powinny być prowadzone przez socjologów.

Chociaż trudno nie zgodzić się z powyższym założeniem, pamiętać należy, że „zbyt wąskie zdefiniowanie różnorodności w organizacji może być odczytane przez niektórych pracowników jako marginalizacja i wykluczenie, a nawet jako dyskryminacja w miejscu pracy”⁸⁶. Ponadto pewne mniej „oczywiste” aspekty różnorodności zasobów ludzkich znajdują już odzwierciedlenie w zarządzaniu, czego dowodem są takie metody (konceptcje/programy) jak promocja zdrowia w miejscu pracy, kształtowanie *wellness* czy programy *sabbatical*, które służą wypoczynkowi i odnowie pracownika.

1.3. Styl życia jako aspekt różnorodności

Do wskazanych (w poprzedniej punkcie) powodów niewystarczającego zainteresowania zarządzania „nieoczywistymi” wymiarami różnorodności zasobów ludzkich organizacji dodać trzeba kolejny – dotyczący stylu życia. Styl życia, zaliczany do zmiennych wyznaczających tożsamość wtórną człowieka, jest jednym z tych aspektów heterogeniczności, który w badaniach nad zarządzaniem różnorodnością wydaje się marginalizowany. W potocznym rozumieniu styl życia łączony bywa bowiem z czasem poza pracą, który to czas przez lata stawiany był w opozycji do czasu pracy i traktowany jako „świętość”, do której dostępu broniono pracodawcom⁸⁷. Jednocześnie *styl życia* to pojęcie, które bywa nadużywane. O stylu życia mówi się w prasie, telewizji, reklamie; termin ten wiąże się z wieloma kwestiami: modą, Zen czy kuchnią francuską. Taki stan rzeczy sprzyja dewaluacji tej kategorii, która coraz częściej kojarzy się z konsumeryzmem⁸⁸.

Jednak *styl życia* to nie tylko kategoria potoczna. Pojęcie to, począwszy od pierwszej dekady XX wieku, stosowane jest w wielu dziedzinach i dyscyplinach naukowych, między innymi w filozofii, psychologii i socjologii, naukach o zdrowiu, a różnorakie koncepcje stylu życia wskazują na jego istotność jako jednego z ważniejszych kryteriów różnicujących członków współczesnego społeczeństwa⁸⁹.

86 A. Morawska-Wilkowska, A. Krajnik, B.R. Remisko, M. Wolsa, P. Kaczmarek, *Firma...*, s. 25.

87 Bardziej pogłębione rozważania na temat czasu poza pracą zawarto w punkcie 1.4.

88 M.E. Sobel, *Lifestyle and Social Structure: Concept, Definitions, Analyses*, Academic Press Inc., New York – London 1981, s. 1; J. Bieliński, M. Larkowska, *Elementy stylów życia a struktura społeczna we współczesnej Polsce. Codzienne zachowania i strategie rynkowe*, [w:] I. Pańkow (red.), *Meandry legitymizacji. Studia i analizy*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2011, s. 142.

89 F. Byłok, „Zdrowy” styl życia jako determinanta zachowań konsumentów, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 78, s. 37.

Warto dodać, że pojęcie *styl życia*, jako jedno z nielicznych, zostało przeniesione z nauk społecznych do świata medycyny. Od lat osiemdziesiątych XX wieku pojawia się ono systematycznie w medycznych publikacjach naukowych oraz dokumentach Światowej Organizacji Zdrowia⁹⁰, która przyjmuje, że styl życia to „specyficzny dla danej jednostki sposób bycia, którego fundament stanowią określone wzory zachowań, wynikające z wzajemnego oddziaływania cech osobowych, społecznych uwarunkowań oraz społeczno-ekonomicznych i środowiskowych warunków życia jednostki”⁹¹. Polska pediatra i pedagog B. Woynarowska⁹² podkreśla dodatkowo, iż styl życia kształtuje się w procesie socjalizacji, tj. interakcji z rodzicami, rówieśnikami, pod wpływem doświadczeń w szkole oraz mediów.

Z punktu widzenia filozofii styl życia oznacza konkretne i autentyczne doświadczenia człowieka. Jak zauważa B. Suchodolski: „nie musimy żyć, jak żyjemy, ale możemy własne życie kształtować”⁹³. Oznacza to, iż mimo wielu czynników determinujących kształt życia pozostaje dużo przestrzeni, którą jednostka musi sama wypełnić swoimi decyzjami i wyborami.

Do psychologii pojęcie stylu życia wprowadził A. Adler. Przyjął on, że indywidualność człowieka wyraża się w sposobie zachowania się w odniesieniu do podstawowych zadań życiowych, jakimi są: uczestnictwo we wspólnocie, miłość, praca zawodowa. Zdaniem A. Adlera styl życia człowieka związany jest z ideą celów życia, indywidualną samooceną i poglądem na świat, mniemaniem o sobie, własną niepowtarzalną drogą osiągnięcia celu w określonych szczegółowych sytuacjach. Styl życia jest zatem specyficzną dla każdej jednostki organizacją aktywności ukierunkowanej na cel właściwy tej jednostce; cel, który jednoczy całą osobowość i ukierunkowuje aktywność duchową jednostki⁹⁴. Jest to „system naczelnych wartości i celów, do których człowiek dąży, system metod i środków ich realizacji, a w szczególności wynikające z nich stałe charakterystyczne cechy zachowania człowieka, jego postępowanie z ludźmi”⁹⁵. System ten można opisać jako twórczy bądź nie⁹⁶. Twórczy styl życia

90 A. Romanowska-Tołłoczko, *Styl życia studentów oceniany w kontekście zachowań zdrowotnych*, „Hygeia Public Health” 2011, nr 46(1), s. 90.

91 *Health Promotion Glossary*, WHO, Geneva 1998, s. 16, <http://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary%201998.pdf> (dostęp: 14.04.2018).

92 B. Woynarowska, *Czynniki warunkujące zdrowie i dbałość o zdrowie*, [w:] B. Woynarowska (red.), *Edukacja zdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 50.

93 B. Suchodolski, *Kształt życia*, Wydawnictwo „Nasza Księgarnia”, Warszawa 1982, s. 14.

94 W. Dróżka, *Indywidualny styl pedagogiczny jako przejaw twórczości nauczycieli – na podstawie badań autobiograficznych*, „Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne” 2008, nr 17, s. 66.

95 T. Wilk, *Edukacja, wartości i style życia reprezentowane przez współczesną młodzież w Polsce w odmiennych regionach gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2003, s. 51.

96 Z. Uchnast, *Różnice indywidualne ujmowane w terminach typów psychicznych Junga i stylów życia Adlera*, „Rocznik Filozoficzny Ignatianum” 2016, nr 2, s. 112–113.

charakteryzuje się wysokim poziomem osobistego zaangażowania człowieka w realizację podstawowych zadań życiowych poprzez twórczą współpracę z innymi. Natomiast styl nietwórczy cechuje tendencja do ignorowania wyzwań do realizacji aktualnych zadań życiowych w aspekcie poczucia wspólnoty z innymi oraz do zachowań obronnych i zabezpieczających stan posiadania.

Z punktu widzenia socjologii w zakresie tematyki stylu życia na uwagę zasługują prace M. Webera oraz bardziej współczesne koncepcje takich socjologów jak P. Bourdieu czy A. Giddens⁹⁷. Zgodnie z koncepcją M. Webera styl życia dotyczy grup o podobnym statusie, co sprawia, iż ma on charakter raczej zbiorowy niż indywidualny. Ponadto zdaniem tego socjologa styl życia związany jest ze sferą konsumpcji i stanowi wypadkową preferencji i wyborów (z jednej strony) oraz realnych szans na ich realizację (z drugiej). Z kolei P. Bourdieu i A. Giddens uznają style życia za najbardziej znaczącą indywidualną i zbiorową ekspresję społecznych różnic i podobieństw między ludźmi.

W socjologii wyróżnić można dwa nurty badawcze dotyczące stylów życia, będące pochodną dwóch tradycji rozumienia tego pojęcia. W pierwszym nurcie styl życia, pojmowany jako manifestacja stratyfikacji społecznej, jest bezpośrednio związany z pozycją jednostki w społeczeństwie bądź grupie. Drugie podejście, bazujące na założeniu o słabnącej tradycji podziałów klasowych, traktuje styl życia jako zjawisko niepowiązane ściśle ze strukturą społeczną, które obejmuje rutynowe, lecz urefleksyjne działania pozwalające jednostce kształtować jej tożsamość⁹⁸.

W polskiej socjologii problematykę stylów życia podjął już w pierwszej połowie XX wieku F. Znaniecki, który wyróżnił cztery typy ludzi: dobrze wychowanych, pracy, zabawy oraz zбочeńców. Tematyką stylów życia zajmowali się też: J. Chałasiński, S. Ossowski, J. Lutyński i J. Szczepański⁹⁹. Jednak najbardziej znanym rodzimym badaczem stylów życia jest A. Siciński. Według niego styl życia to zespół codziennych zachowań specyficzny dla danej zbiorowości lub jednostki, lub, inaczej mówiąc, charakterystyczny sposób bycia odróżniający daną zbiorowość bądź jednostkę od innych, umożliwiający jej lokalizację społeczną¹⁰⁰. Autor wskazuje na trzy podstawowe funkcje stylu życia:

- styl życia jest oznaką, świadectwem przynależności do danej grupy społecznej;

97 A. Ostrowska, *Styl życia a zdrowie. Z zagadnień promocji zdrowia*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1999, s. 19–22.

98 J. Bieliński, M. Larkowska, *Elementy stylów życia a struktura społeczna we współczesnej Polsce. Codzienne zachowania i strategie rynkowe*, [w:] I. Pańkow (red.), *Meandry legitymizacji. Studia i analizy*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2011, s. 142.

99 Tamże, s. 144.

100 A. Siciński, *Styl życia – problemy pojęciowe i teoretyczne*, [w:] A. Siciński (red.), *Styl życia. Koncepcje – propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 15.

- styl życia wyodrębnia daną grupę z szerszej zbiorowości (obejmującej także inne grupy);
- styl życia zakreśla możliwości ekspresji osobowości jednostki w sposób społecznie akceptowany.

Ostatnia z wymienionych funkcji wiąże się z rolą stylu życia w kształtowaniu wizerunku¹⁰¹ czy marki osobistej człowieka. *Lifestyle* jest ponadto determinantą zachowań człowieka jako konsumenta. Patrząc z tego punktu widzenia, wyróżnić można zarówno konsumpcyjny, jak i dekonsumpcyjny styl życia. Dla pierwszego z nich charakterystyczne są: *shopping* i zachowania prozdrowotne nastawione na zapewnienie zdrowia i długiej młodości. Drugi z wymienionych stylów oznacza wszelkie postawy, wartości i poglądy konsumenta, które prowadzą do podejmowania przez niego decyzji o rezygnacji z konsumpcji lub ograniczeniu spożycia niektórych dóbr¹⁰².

Styl życia odzwierciedla zatem model funkcjonowania danej grupy czy (posługując się terminologią „stratyfikacyjną”) klasy społecznej. Poprzez styl życia manifestuje się odrębność na tle innych grup społecznych, co ułatwia identyfikację z własną grupą odniesienia oraz zwiększa poczucie przynależności do niej¹⁰³.

W kontekście rozważań dotyczących stylu życia jako kryterium wyróżniania klas społecznych interesująca wydaje się koncepcja „jednożerności i wielożerności” autorstwa R.A. Petersona oraz R.M. Kerna. W myśl tej teorii „jednożerność to zjawisko dotyczące przedstawicieli klasy robotniczej, którzy hołdują zasadzie homologii społecznej, prowadząc ściśle określony styl życia, składający się z elementów dostarczanych przez kulturę popularną, odrzucając tym samym wszystko to, co wiąże się z kulturą wysoką. Z kolei zwolennicy wszystkożerności to przedstawiciele klasy średniej prowadzący »wewnętrznie zróżnicowany styl życia«, składający się zarówno z czynników dostarczanych przez kulturę popularną, jak też wysoką. Są zatem otwarci na wszystkie propozycje kulturowe, nie zamykają się w sztywnych ramach danej kultury, ich styl życia stanowi swoistą »hybrydę kulturową«, będącą wynikiem indywidualnego, wolnego wyboru”¹⁰⁴.

101 G. Białopiotrowicz, *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009, s. 18.

102 J. Zrałek, *Voluntary simplicity – zrównoważony styl życia współczesnych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 231, s. 141; F. Byłok, „Zdrowy” styl życia..., s. 39.

103 P. Peret-Drażewska, *Styl życia w czasach indywidualizacji. O wolnym wyborze jako kryterium dyferencjacji społecznej*, „Studia Edukacyjne” 2014, nr 32, s. 70.

104 Z. Melosik, *Kultura popularna i tożsamość młodzieży. W niewoli władzy i wolności*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013, s. 10–11.

Wyniki badań empirycznych prowadzonych w kraju oraz analiza przekazów medialnych pozwalają (w uproszczeniu) wyróżnić trzy główne wzorce stylów życia Polaków: (1) wzory elitarne, (2) wzory klas średnich oraz (3) klas niższych¹⁰⁵.

Styl życia elity charakteryzuje ostentacyjna konsumpcja, traktowana jako wskaźnik wysokiej pozycji społecznej. Elita gromadzi dobra luksusowe, gustuje w kosztownych rozrywkach, nagłaśnianym medialnie sponsorowaniu imprez kulturalnych lub sportowych. Dla elity charakterystyczne jest przywiązanie do tradycyjnego modelu rodziny, w którym mężczyzna jest najważniejszą osobą zapewniającą byt, kobieta zaś dba o dom, dzieci i stworzenie partnerowi spokojnego azylu. Dla kobiet odgrywających rolę eleganckiej „wizytówki” swojego partnera przymusem obyczajowym jest pielęgnacja urody oraz troska o młody i zadbane wygląd.

Styl życia klas średnich to zwykle wypadkowa nie w pełni zrealizowanych prób przejmowania wzorów elity. Dla przedstawicieli klasy średniej praca bywa pasją, ale często ma charakter punitwny, gdyż wynika z przymusu ekonomicznego. W sferze życia rodzinnego dostrzec można w tej klasie zróżnicowanie stylów życia związane z wiekiem, wykształceniem czy miejscem zamieszkania. Dominuje tu model małżeństwa bardziej tradycyjnego niż w przypadku elity. Większość domowych obowiązków spoczywa na kobietach, które zwykle godzą je z pracą zawodową, albo, rzadziej, zajmują się tylko prowadzeniem domu i wychowywaniem dzieci, dlatego że nie mogą znaleźć zatrudnienia. W kwestiach dotyczących upodobań kulinarnych, uprawiania elitarnych sportów, troski o fizyczną sprawność czy korzystania z gabinetów kosmetycznych istnieją bardzo wyraźne różnice między omawianymi wcześniej kategoriami społeczno-zawodowymi, z których rekrutuje się społeczna elita, a klasami niższymi. Styl życia przedstawicieli klasy średniej mieści się pomiędzy dwoma biegunowymi klasami, ale zwykle zbliżony jest do *lifestyle* klasy wyższej.

Klasa niższa to przede wszystkim najubożsi, wśród których dominują grupy społecznie zmarginalizowane: długotrwale bezrobotni, bezdomni, niewykwalifikowani pracownicy fizyczni czy właściciele niewielkich gospodarstw rolnych. Tę klasę cechują zarówno postawy tradycyjnej pobożności i akceptacji norm religijnych, jak i ich zupełne odrzucenie. Styl życia klasy niższej charakteryzuje patriarchalny model rodziny i tradycyjny podział ról przypisanych do płci. To mężczyźni sprawują w rodzinie władzę, którą niekiedy egzekwują z użyciem przemocy fizycznej, oraz dysponują środkami finansowymi. Troska o dom, dzieci i zaspokojenie podstawowych potrzeb spoczywa na kobietach, które podejmują się różnych dorywczych prac; niekiedy dodatkowe źródło dochodów rodziny stanowi praca zarobkowa dzieci.

105 B. Łaciak, *Skąd się biorą nasze style życia i jakie mają znaczenie dla rozwoju Polski oraz polityki publicznej?*, [w:] B. Łaciak (red.), *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 6–8.

Inaczej style życia kategoryzuje M. Bernasiewicz. Na podstawie prac badawczych A. Sicińskiego rozróżnia on styl *yuppie* oraz *squatter*, które stanowią przykłady radykalnie różnych sposobów dokonywania wyborów życiowych. „*Yuppie* to styl życia neomaterialistycznego zewnątrzsterownych ludzi sukcesu (*achievers*), styl »mniejszościowy«, zorientowany na pracę zawodową, rekreację, [...] styl mieszczański, innowacyjny. Styl *squatter* natomiast przyporządkować można do stylu życia postmaterialistycznego, życia wewnątrzsterownych społeczników (*societally conscious*), stylu »alternatywnego«, zorientowanego na kontakty społeczne, kulturę i wiedzę, na uczestnictwo bogate, wszechstronne i kreatywne; styl inteligencki oparty na buncie”¹⁰⁶.

Z kolei grupa badawcza JanKomunikant¹⁰⁷, odnosząc się do specyficznych kodów komunikacyjnych, według których przebiegają szeroko rozumiane procesy informacyjne, wyróżnia następujące style życia:

- „katalogista” („nowobogacki”), który, najogólniej rzecz ujmując, reprezentuje „mainstreamowy” gust, czyli stara się dostosować do istniejących wyznaczników;
- *bling-bling*, manifestujący przynależność do grupy, siłę i władzę, dla którego centralne znaczenie mają przemoc oraz bogactwo;
- „narodowiec” – jest konserwatywny i zachowawczy w sensie społecznym, politycznym oraz obyczajowym; zorientowany na tradycję; bazuje na regule: „robie tak, bo tak się zawsze robiło”;
- „szarak” – wyróżnia go to, że się nie wyróżnia; stanowi tło dla systemu, prowadzi regularny tryb życia, preferuje ewolucję, a nie rewolucję;
- *business style* – taki styl życia charakteryzuje między innymi mieszczańskość, chęć posiadania, brak kreatywności i nastawienie na podejmowanie decyzji;
- „kreatywny”, czyli m.in. refleksyjny, tworzący, wierzący, że zmiany są dobre, odkrywcy, nieprzewidywalny, działający w grupie i rozwiązujący problemy zespołowo;
- „alternatywny” – zbliżony do stylu kreatywnego, równocześnie zorientowany na wartości nowe oraz tradycyjne.

Zdaniem T. Szlendaka zarówno w Polsce, jak i w wielu innych krajach świata wzorce stylów życia „mnożą się” i „pączkują”. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest powiększająca się rozpiętość dochodów i nierówność społeczna, która sprawia, że nie tylko nie ma jednego stylu życia Polaków, ale nie ma też stylów życia przypisanych do tradycyjnie wyróżnianych klas społecznych. „Społeczeństwo [...] to archi-

106 M. Bernasiewicz, *Yuppie oraz squatter: globalne style życia w lokalnych środowiskach wychowawczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013, s. 12–13.

107 JanKomunikant, *Style życia w komunikacji. Komunikacyjna stratyfikacja społeczeństwa*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, s. 83–94.

pelag niewielkich socjowysepek, na których prowadzi się życia osobne, z odrębnymi stylami ubierania się, zachowania prywatnego i publicznego, komunikowania, flirtowania, dyscyplinowania dzieci, przemieszczania się, z odrębnymi wystrojami wewnątrz oraz innymi zwierzętami domowymi karmionymi czym innym. Nie ma już bogatych, średnio uposażonych i biednych, którym trzeba pomagać¹⁰⁸. Innym powodem formowania się nowych stylów życia jest ograniczanie roli tradycji we współczesnym świecie. Jak twierdzi A. Giddens, w erze ponowoczesności „nie mamy wyboru, musimy stale wybierać”¹⁰⁹.

Zaprezentowane powyżej rozważania dowodzą, że style życia są różnie klasyfikowane w zależności od przyjętej perspektywy badawczej (i dziedziny/dyscypliny naukowej) reprezentowanej przez badacza. Znane typologie w mniejszym lub większym stopniu uwzględniają czynniki psychograficzne, przykładają większą lub mniejszą wagę do wartości i nastawień, mniej lub bardziej szczegółowo analizują sposoby spędzania czasu wolnego bądź kształtowania innych dziedzin organizacji własnego życia i podjętych w tym kontekście decyzji (np. kontakty społeczne, korzystanie z mediów, aspekty dotyczące konsumpcji)¹¹⁰.

Według Z. Kawczyńskiej-Butrym styl życia oznacza indywidualne codzienne wybory wynikające ze sposobów żywienia, odpoczynku, stosowanych używek, leków, stosunku do pracy zawodowej, poziomu aktywności fizycznej¹¹¹. Nieco więcej elementów składowych stylu życia wskazuje A. Siciński. Do wcześniej wymienionych dodaje on: konsumpcję dóbr materialnych (w tym także ogólny stosunek jednostki do świata rzeczy), potrzeby intelektualne i estetyczne (uczestnictwo w kulturze i oświacie), uczestnictwo w życiu społeczno-politycznym, stosunek do religii, formy współżycia między ludźmi (w rodzinie, grupach towarzyskich, sąsiedzkich itp.), systemy wartości, samoidentyfikację jednostki, higienę oraz stosunek do zdrowia/choroby. Z kolei M. Jensen¹¹² zauważa, iż osoba może, w formie różnych praktyk, wyrażać siebie poprzez wiele stylów życia. Na przykład: jak jeść i co jeść (i pić); jak się poruszać (samochodem, autobusem, rowerem, pieszo, samolotem, statkiem itd.) i gdzie podróżować; w co się ubrać, kiedy i gdzie nosić dany strój; gdzie mieszkać (w mieście, na wsi lub na przedmieściach) i jak urządzać dom czy mieszkanie; co oglądać i czytać; z czym pracować; gdzie i czego się uczyć; jak zaangażować się politycznie lub religijnie; z kim

108 T. Szlendak, *O stylach życia w mozaikowym społeczeństwie (od których zależeć będzie rozwój gospodarczy)*, [w:] B. Łaciak (red.), *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 14.

109 A. Ostrowska, *Styl życia a zdrowie. Z zagadnień promocji zdrowia*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1999, s. 21.

110 JanKomunikant, *Style życia w komunikacji... s. 22.*

111 Z. Kawczyńska-Butrym, *Wprowadzenie do diagnozy*, [w:] Z. Kawczyńska-Butrym (red.), *Diagnoza pielęgnarska*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1999, s. 11–43.

112 M. Jensen, *Defining lifestyle*, „Environmental Sciences” 2007, no. 4(2), s. 63–64.

się skojarzyć; jak (gdzie i z kim) spędzać wolny czas; czy używać narkotyków, tytoniu lub alkoholu; jak się komunikować.

Podsumowując powyższe rozważania, stwierdzić można, że mówiąc o stylu życia, powstaje względnie szeroka charakterystyka dotycząca różnorodnych aktywności człowieka: „wzorów konsumpcji, pracy, sposobów spędzania czasu wolnego, relaksu, turystyki, a także pewnych rodzinnych praktyk, aktywności dotyczących spędzania czasu z partnerem, rodziną, przyjaciółmi, czynności związanych z domem: stylem gotowania, jedzenia, sposobem wychowania dzieci, dekoracji domu, stroju, etykiety, oraz wyborów dotyczących sfery kultury”¹¹³. Choć przedstawione wyliczenia komponentów stylu życia z pewnością nie wyczerpują listy elementów tworzących *lifestyle* jednostki, to – odnosząc się do cytowanych autorów – przyjąć można, że istotnymi jego składowymi są:

- zainteresowania pozazawodowe,
- uprawianie sportu,
- zaangażowanie w życie społeczno-polityczne,
- aktywność towarzyska,
- życie rodzinne,
- dbałość o wygląd,
- stosowanie używek,
- sposoby odżywiania się.

1.4. Styl życia a czas poza pracą

Wymienione w poprzedniej sekcji elementy *lifestyle* kojarzone są zwykle z czasem wolnym. Czas ten, będąc jednym „z takich miejsc na mapie jednostkowego i społecznego świata, który próbujemy uchwycić, a który wciąż wymyka się naszym jednoznacznym ustaleniom”¹¹⁴, jest trudny do zdefiniowania.

Kategoria czasu wolnego nie była znana w społeczeństwach tradycyjnych, w których praca, religia, zabawa czy sztuka stanowiły nierozdzielną całość. Czas wolny, na skutek uprzemysłowienia i rozwoju gospodarek kapitalistycznych, stał się odrębną kategorią społeczną dopiero na przełomie XVIII i XIX stulecia, a „popularność” zyskał w pierwszych latach XX wieku. Ważną rolę odegrały tu spory i walka o prawa oraz poprawę bytu robotników. Na początku tysiąc dziewięćsetnego roku robotnicy

113 U. Kluczyńska, *Styl życia. Główne podejścia i perspektywy badawcze*, [w:] M. Cylikowska-Nowak (red.), *Edukacja zdrowotna. Możliwości, bariery, ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Medycznego, Poznań 2008, s. 57.

114 D. Mroczkowska, *Wprowadzenie*, [w:] D. Mroczkowska (red.), *Czas wolny. Refleksje, dylematy, perspektywy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 7.

pochodzenia holenderskiego wszczęli bunt, w którym domagali się tygodnia odpłatnego urlopu wypoczynkowego w ciągu roku. Podobne postulaty wysunęli też Brytyjczycy i Francuzi, którzy wywalczyli prawo do dwóch tygodni płatnego urlopu¹¹⁵. Czas wolny traktowano zatem jako „królestwo wolności” człowieka i przeciwieństwo wyalienowanej, odhumanizowanej pracy realizowanej w biurach, fabrykach czy kopalniach¹¹⁶.

Tak rozumiany czas wolny, jako ten przeznaczany na konsumpcję, „stoi w opozycji” do czasu pracy, czyli aktywności produkcyjnej człowieka¹¹⁷. Czas wolny to zatem czas¹¹⁸ poza pracą, wypełniony wypoczynkiem oraz działaniami samorealizującymi, charakteryzujący się dobrowolnością i autotelicznością wykonywanych czynności. Czas wolny pełni wiele ważnych funkcji. Są to między innymi¹¹⁹:

- funkcja edukacyjna, przez którą rozumie się bezinteresowne i niewymuszone zaspokajanie potrzeb poznawczych;
- funkcja wychowawcza, wyrażająca się we wszelkich działaniach ułatwiających przyswajanie sobie lub wpajanie komuś określonych zasad, norm postępowania, stylu bycia;
- funkcja integracyjna, polegająca na budowaniu oraz umacnianiu różnego rodzaju więzi międzyludzkich;
- funkcja rekreacyjna, czyli usuwanie objawów zmęczenia i przywracanie organizmowi sił psychofizycznych;
- funkcja kompensacyjna – „zadośćuczynienie” za trud wnoszony w pracę czy naukę.

Choć czas wolny i jego aktywności są przedmiotem rozważań wielu dyscyplin szczegółowych (np. socjologii pracy, organizacji, sportu, turystyki, rodziny¹²⁰), to w Polsce chyba najczęściej czasem wolnym zajmują się pedagodzy (specjalizujący się w pedagogice społecznej i pedagogice czasu wolnego). Zwracają oni uwagę na dualny charakter czasu wolnego, który wyraża się w jego aspekcie ilościowym i jakościowym.

115 M.N. Kaczmarczyk, *Niechciany czas wolny*, [w:] V. Tanaś, W. Welskop (red.), *Kultura czasu wolnego we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu, Łódź 2016, s. 288–289.

116 D. Mroczkowska, *Czas wolny jako kategoria społecznie i kulturowo zmienna. Przeobrażenia w czasowej organizacji oraz doświadczaniu czasu wolnego*, [w:] W. Muszyński (red.), *Czas ukoj nas? Jakość życia i czas wolny we współczesnym społeczeństwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 89–102; A. Lipski, *Czas wolny w czasie życia. Przyczynek do analizy społeczeństwa nowoczesnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, nr 4, s. 205.

117 A. Lipski, *Czas wolny w czasie życia...*, s. 211.

118 J. Pięta, *Pedagogika czasu wolnego*, Wydawnictwo Frel, Nowy Dwór Mazowiecki 2014, s. 11; E. Tarkowska, *Czas społeczny a czas wolny: koncepcje i współczesne przemiany*, [w:] A. Żarnowska, A. Szwarz (red.), *Kobieta i kultura czasu wolnego. Wieki XIX i XX*, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001, s. 20.

119 E. Wnuk-Lipiński, *Praca i wypoczynek w budżecie czasu*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Polska Akademia Nauk, Wrocław – Warszawa – Kraków 1972, s. 10.

120 D. Mroczkowska, *Wprowadzenie*, s. 11.

Ilość czasu wolnego jest możliwa do zmierzenia i stanowi punkt wyjścia do sporządzenia budżetu czasu¹²¹. Z kolei jakość czasu wolnego, odzwierciedlającą styl zachowania człowieka, opisać można jako zespół zajęć, którym jednostka może się oddawać z pełną swobodą – bądź dla wypoczynku, bądź dla rozrywki, bądź dla rozszerzenia posiadanych już wiadomości czy bezinteresownej i dobrowolnej działalności społecznej – po uwolnieniu się od obowiązków zawodowych, rodzinnych i społecznych¹²². Takie ujęcie czasu wolnego wskazuje, że nie stanowi go całość czasu poza pracą. Czas poza pracą zawodową to także tzw. czas na wpół wolny (*semileisure*), przeznaczany na czynności, którym towarzyszy poczucie obowiązku ich wykonywania lub świadomość rzeczowych korzyści, ale które wykonywane są z pewnym marginesem swobody. W czasie częściowo wolnym zaspokajają się potrzeby fizjologiczne (łącznie z zabiegami higienicznymi i zdrowotnymi), wypełniają obowiązki domowe, rodzinne¹²³ i wynikające z pełnienia innych ról społecznych. Czas częściowo wolny to zatem także czas (nie-tradycyjnie rozumianej) pracy. Jest to praca nieodpłatna (niezarobkowa), wykonywana często na rzecz innych osób. Do tego typu pracy zalicza się czynności związane z opieką nad dziećmi, prowadzeniem rachunków bankowych dla starszych rodziców, pomocą dzieciom w uczeniu się, zaspokajaniem własnych potrzeb, głównie konsumpcyjnych (np. czynności związane z samoleczeniem, prowadzeniem własnych rachunków bankowych, pracą we własnym gospodarstwie domowym, nabywaniem produktów dla własnych potrzeb, zbieraniem owoców w celu bezpośredniej konsumpcji)¹²⁴.

Zaznaczyć tu trzeba, że rozróżnienie między czasem wolnym i częściowo wolnym, z racji subiektywizmu oceny stopnia dobrowolności oddawania się konkretnym czynnościom, bywa trudne. Dlatego też zdarza się, że to jednostka dysponująca czasem sama decyduje, do jakiej kategorii go zaliczy. Przykładem może być zadana studentowi lektura – jeśli czyta ją z przyjemnością i zaciekawieniem, to powiąże tę czynność z czasem wolnym; jeśli lekturze towarzyszy poczucie obowiązku, to traktowana będzie jako aktywność czasu na wpół wolnego¹²⁵.

121 K. Kwilecki, *Rozważania o czasie wolnym. Wybrane zagadnienia*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2011, s. 8.

122 M. Orłowska, *Przymus bezczynności*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 52.

123 A. Niezgodą, *Czas wolny a zmiany na rynku turystycznym*, [w:] B. Krakowiak, J. Latosińska (red.), *Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość turystyki. Warsztaty z geografii turystyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 103; K. Czajkowski, *Wychowanie do rekreacji*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1979, s. 17.

124 W. Sztumski, *Krytycznie o pojęciu pracy i równowadze między czasem pracy i czasem wolnym*, [w:] R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Relacje praca – życie zawodowe. Droga do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014, s. 155.

125 J. Kotulska, *Outdoor science, czyli o zaniku granicy pomiędzy homo ludens i homo scientia*, [w:] W. Muszyński (red.), *„Cudne manowce?” Kultura czasu wolnego we współczesnym społeczeństwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 184.

Elementy stylu życia w podziale na te związane z czasem wolnym oraz częściowo wolnym zaprezentowano na rysunku 1.7.

Wypoczynek		Praca nad sobą	Aktywność w życiu rodzinnym Dbałość o wygląd Stosowanie używek Odżywianie się
Odpoczynek	Zabawa		
	Rozrywka: Aktywność w życiu towarzyskim	Gra	
	Hobby: Zainteresowania pozazawodowe Uprawianie sportu Aktywność w życiu społeczno-politycznym		

Rysunek 1.7. Wybrane elementy stylu życia a czas wolny i wóół wolny

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Pięta, *Pedagogika czasu wolnego*, Wydawnictwo Frel, Nowy Dwór Mazowiecki 2014, s. 12.

Choć przedstawione aktywności związane są z czasem poza pracą zawodową, to ukształtowany przez nie styl życia człowieka odzwierciedlony jest w jego postawach i zachowaniach jako członka organizacji. Dowodem na to mogą być myśli Arystotelesa, który czynności służące rozwojowi człowieka przeciwstawiał aktywnościom produkcyjnym oraz obowiązkowym¹²⁶. Uważał on, że celem czynności czasu wolnego powinno być dążenie do doskonałości jednostki, możliwe dzięki kontemplacji, umiarowi w działaniu czy samorealizacji. Czas wolny według Arystotelesa był zatem szlachetnym działaniem i drogą do szczęścia.

Rozwój człowieka, tak istotny z punktu widzenia organizacji (pracodawcy), dokonuje się zatem także poza pracą, w czasie, który – czego dowodzą naukowcy zajmujący się badaniami ludzkiego mózgu – niezbędny jest do regeneracji mózgu¹²⁷. „Bezpośrednim skutkiem realizowanych (w czasie wolnym) czynności będzie zaspokojenie określonej potrzeby, na przykład likwidacja zmęczenia, poprawa samopoczucia. Skutki tego rodzaju ujawniają się w trakcie realizacji czynności lub zaraz po niej. Pośrednie następstwa działań wolnoczasowych będą się przejawiały w procesach rozwoju biologicznego, psychicznego lub społecznego człowieka, w jego postawach, poglądach, wzorcach zachowań czy w systemie aksjologicznym”¹²⁸.

126 J. Kosiewicz, *Spór o istnienie czasu wolnego*, [w:] J. Kosiewicz, K. Obodyński (red.), *Turystyka i rekreacja. Wymiary teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006, s. 15; J. Mokras-Grabowska, *Czas wolny w dobie postmodernizmu*, „Folia Turistica” 2015, nr 34, s. 12.

127 H.F.W. Stukenberg, *Nauka dla własnego dobra – warsztaty dla dorosłych – zależność pomiędzy społeczeństwem a jednostką indywidualną*, [w:] O. Czerniawska, K. Wypiórczyk-Przygoda (red.), *Wokół badań biograficznych w andragogice*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2015, s. 30.

128 D. Puciato, T. Szczebak, *Wybrane aspekty zagospodarowania czasu wolnego u młodzieży z różnych środowisk*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2011, nr 1, s. 85.

Trzeba też pamiętać, że współcześnie coraz trudniej oddzielić czas wolny od czasu pracy. Zaciera się granica między sferą życia prywatnego a zawodowego. Pewne aktywności człowieka trudno zatem jednoznacznie zakwalifikować do czasu pracy bądź czasu poza pracą: „Dyskutowane są tu najczęściej kwestie relacji między czasem wolnym a czasem pracy (bankiety czy spotkania towarzyskie pod pretekstem forsowania różnorodnych interesów, gra w golfa w ramach zawierania decyzji biznesowych), nieodpłatna praca w domu na tzw. *second shift* (drugą zmianę) czy wolontariat”¹²⁹.

Czas poza pracą, wypełniony aktywnościami będącymi wyznacznikami stylu życia, zwykle dostarcza człowiekowi wiele satysfakcji; zajęcia czasu wolnego mają też znaczenie integrujące i kulturotwórcze¹³⁰. Są tym, co wyróżnia jednostkę, pokazując jej indywidualność oraz dokonywane wybory. Dodatkowo, czego dowodzą wyniki badań empirycznych, ponieważ czas poza pracą zajmuje względnie wysoką pozycję wśród życiowych celów i dążeń jednostki¹³¹, zatrudniający powinni zwracać jeszcze większą uwagę na stosowanie narzędzi ułatwiających godzenie życia prywatnego z zawodowym. Z drugiej strony czas wolny i na wół wolny (a szczególnie ilość tego czasu) w mniejszym lub większym stopniu pozwalają jednostce wypracowywać własny styl życia. Tak więc istnieje wzajemna zależność między stylem życia a czasem poza pracą.

Mimo że czas poza pracą, będący współcześnie przedmiotem licznych rozważań, nie jest zasadniczym tematem niniejszej pracy, w kolejnych dwóch rozdziałach elementy *lifestyle* (i ich związek z zarządzaniem różnorodnością) scharakteryzowano w podziale na te związane z czasem wolnym i wół wolnym. Celem takiego zabiegu było przede wszystkim pokazanie, że nie wszystkie aktywności czasu poza pracą zawodową mają charakter całkowicie autoteliczny, co oznacza, iż bywają one planowane, organizowane i realizowane po to, by przynosić konkretne korzyści.

Kończąc rozważania dotyczące czasu poza pracą, warto raz jeszcze podkreślić, że czas ten nie jest raczej przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu. A szkoda, bo ma on też aspekt subiektywny, który dotyczy świadomości czasu wolnego. Jest to zatem stan umysłu jednostki, który decyduje o jakości czasu wolnego¹³²: „Sztuka czasu wolnego nie ma związku z liczbą wolnych godzin, lecz z postawą. Czas wolny jest intensywnością chwili, która może zostać wydłużona do godzin czy dni, by skoncentrować się na tym właściwym: czasie własnym. Czas własny może przyjąć różne formy – intensywnej rozmowy, jak również delektowania się muzyką czy interesującego projektu w pracy, może być formą zabawną lub poważną, zorientowaną na cele

129 D. Mroczkowska, *Wprowadzenie*, s. 10.

130 J. Pięta, *Pedagogika czasu wolnego*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008, s. 247; D. Puciato, T. Szczebak, *Wybrane aspekty...*, s. 85.

131 A. Lipski, *Czas wolny w czasie życia...*, s. 214.

132 J. Mokras-Grabowska, *Czas wolny...*, s. 17.

lub poszukującą, ale zawsze charakterystyczną dla określonej cechy”¹³³. W związku z tym, iż granica między czasem pracy i poza pracą się zaciera, wspomniany „stan umysłu” związany z czasem wolnym powinien ciekawić pracodawców. Pracodawcy powinni też pamiętać, że naukowcy zajmujący się badaniami ludzkiego mózgu postrzegają czas wolny jako konieczny do regeneracji¹³⁴. Ponadto pośrednie następstwa działań wolnoczasowych przejawiają się w procesach rozwoju biologicznego, psychicznego oraz społecznego człowieka, w jego postawach, poglądach, wzorcach zachowań czy w systemie aksjologicznym¹³⁵.

133 H.F.W. Stukenberg, *Nauka dla własnego dobra...*, s. 29.

134 Tamże, s. 30.

135 D. Puciato, T. Szczebak, *Wybrane aspekty...*, s. 85.

2. Elementy stylu życia związane z czasem wolnym a zarządzanie różnorodnością

2.1. Zainteresowania pozazawodowe

Jak zaznaczono w poprzednim rozdziale, elementami stylu życia, które powiązać można z czasem wolnym, są: zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu, aktywność społeczno-polityczna oraz aktywność towarzyska.

Pierwszą z wymienionych zmiennych, czyli zainteresowaniami, przedstawiciele nauk społecznych zaciekawieni są już od przełomu XIX i XX wieku. Za prekursorów badań w tym zakresie uznawani są J. Locke i J.J. Rousseau¹³⁶. Znaczące zainteresowanie problematyką zainteresowań widoczne jest jednak dopiero od lat trzydziestych ubiegłego stulecia. Mimo niemal stuletniej „historii” zainteresowania nie doczekały się nadal jednej, spójnej definicji. W literaturze przedmiotu spotkać się można z synonimicznym używaniem takich terminów jak: *zainteresowania*, *pasje*, *hobby*, *preferencje* czy nawet *kompetencje zawodowe*.

Słowo *zainteresowanie* pochodzi z łaciny (*inter essere*) i oznacza „bycie w środku czegoś”. W języku polskim *zainteresowanie* ma dwa podstawowe znaczenia. Pierwsze z nich utożsamiać można z uwagą lub zciekawieniem, drugie z hobby. W takim ujęciu rozróżnić można dwa rodzaje zainteresowania¹³⁷: sytuacyjne i indywidualne. Zainteresowanie sytuacyjne kierowane jest bezpośrednim kontekstem; jest nietrwałe i znika, kiedy przestaje istnieć sytuacja je wywołująca (gdy podniety przestają oddziaływać). Ten rodzaj zainteresowania może przerodzić się jednak w zainteresowanie indywidualne. Warunkiem zmiany charakteru zainteresowania jest przede wszystkim dostęp do wiedzy i wspólnoty, z którą można dzielić się pomysłami i wymieniać opinie.

W ujęciu słownikowym *zainteresowanie indywidualne*, czyli *hobby*, to szczególnie zamiłowanie, upodobanie do czegoś, ulubione zajęcie, któremu poświęca się wolny czas¹³⁸. Potocznie termin ten stosowany jest zamiennie ze słowami *konik* bądź *pasja*. Zgodnie z definicją W. Okonia¹³⁹ hobby to grupa czynności wolnoczasowych, wykonywanych głównie dla zabawy i płynącej z niej przyjemności. Hobby może łączyć się

136 D.E. Super, *Psychologia zainteresowań*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1972, s. 10.

137 D.L. Schwartz, J.M. Tsang, K.P. Blair, *Jak się uczymy. 26 naukowo potwierdzonych mechanizmów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 191.

138 *Słownik języka polskiego PWN*, hasło *Hobby*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/hobby.html> (dostęp: 10.05.2020).

139 W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 130.

też ze zdobywaniem wiedzy w danej dziedzinie i doskonaleniem umiejętności (praca nad sobą) lub zarobkowaniem.

Pedagodzy, choć definiują *hobby* za pomocą słowa *zainteresowanie*, to terminy te odróżniają od siebie. Jak podaje B. Klasińska: „hobby to nieprofesjonalnie realizowane zainteresowanie, ulubione zajęcie traktowane amatorsko jako przedmiot osobistego zainteresowania i źródło odprężenia w czasie wolnym od pracy zawodowej”¹⁴⁰. Hobby nieco wężziej traktuje także B. Gurycka, zauważając, iż „zainteresowania [...] znajdują ujście albo w pracy, albo w rozrywkach o charakterze hobby”¹⁴¹.

Na gruncie zainteresowań, na skutek ich pogłębiania, rozwija się pasja. Pasję definiuje się jako silną skłonność do aktywności, którą ludzie postrzegają jako ważną i w którą inwestują swój czas i energię, przy czym inwestycje te przybierają postaci ekstremalne. Pasja to zatem „aktywność wbrew wszystkiemu, niepoddająca się presji otoczenia, pochłaniająca wiele czasu i energii, z dużym ładunkiem emocjonalnym. Pasja wymaga postawy nonkonformistycznej, swoistego twórczego »obłędu« [...] Najwięksi pasjonaci cechowali się: silną potrzebą samostanowienia bez ulegania presji otoczenia; zdolnością dokonywania samodzielnych i zdecydowanych wyborów własnej aktywności i drogi własnego rozwoju; powołaniem do twórczości rozumianym jako zaufanie do własnych kompetencji”¹⁴². Jak podkreśla K. Mudło-Głagolska z Wydziału Psychologii Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, choć pasje i zainteresowania są pod pewnymi względami podobne, to z punktu widzenia psychologii wyraźne się różnią: „Zainteresowania nas nie definiują, ale pasje już tak – to styl życia, sposób myślenia, nasza tożsamość”¹⁴³. Pasja odgrywa istotną rolę w wielu dziedzinach życia: aktywności fizycznej, pracy, sztuce, rozrywce, hazardzie, relacjach interpersonalnych¹⁴⁴.

Pasja, zgodne z tzw. dualnym modelem pasji, może przyjąć jedną z dwu postaci: harmonijną, która ma charakter pozytywny i sprzyja rozwojowi pasjonata, lub obsesyjną (negatywną), w której pasja, przejmując kontrolę nad człowiekiem, oddziałuje destrukcyjnie na jednostkę, jej obowiązki, budżet oraz emocje. Dotychczasowe badania wykazały, że pasja może przyczynić się do rozwoju lub go zaburzać, wzbogacać

140 B. Klasińska, *Kształtowanie zainteresowań uczniów wyzwaniem współczesnej i przyszłej edukacji*, „Zeszyty Naukowe MWSE” 2011, nr 18, s. 145.

141 A. Gurycka, *Rozwój i kształtowanie zainteresowań*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1989, s. 7.

142 S. Jaskulska, *O wyrastaniu z pasji*, „Rocznik Pedagogiczny” 2015, nr 38, s. 170.

143 L. Szuster, *Pasja czy obsesja? Kiedy pasja rozwija, a kiedy staje się niebezpieczna?*, 2020, <https://expressbydgoski.pl/pasja-czy-obsesja-kiedy-pasja-rozwija-a-kiedy-staje-sie-niebezpieczna/ar/c6-14846374> (dostęp: 18.04.2020).

144 K. Mudło-Głagolska, M. Lewandowska, E. Kasprzak, *Adaptacja i walidacja narzędzia do badania pasji harmonijnej i pasji obsesyjnej: „Passion Scale” Marsha i współpracowników*, „Przegląd Psychologiczny” 2019, nr 1, s. 41–58.

życie lub prowadzić do destrukcji wszelkich innych poza przedmiotem pasji obszarów życia pasjonata¹⁴⁵.

Definicje zainteresowań są różnicowane. Część z nich kładzie nacisk na aspekt poznawczy zainteresowań, część wiąże zainteresowanie z procesem uwagi, jeszcze inne podejścia charakteryzuje próba określenia zainteresowań w odniesieniu do ich aspektu emocjonalnego¹⁴⁶. Najczęściej zainteresowania określane są jako zjawiska psychiczne, które wyrażają się stosunkowo stałym i częstym zorientowaniem uwagi (mimowolnej i świadomej) jednostki na określone kategorie obiektów, czynności, stanów lub sytuacji¹⁴⁷. Według tzw. modelowej (globalnej) definicji zainteresowanie to względnie trwała, obserwowalna dążność do poznawania otaczającego świata, przybierająca postać ukierunkowanej aktywności poznawczej o określonym nasileniu, przejawiająca się w selektywnym stosunku do otaczających zjawisk. Oznacza to, iż zainteresowania przejawiają się w¹⁴⁸: (1) dostrzeganiu określonych cech przedmiotów i zależności między nimi; (2) dążeniu do ich zbadania, poznania, rozwiązania; (3) przeżywaniu różnych pozytywnych i negatywnych uczuć związanych z nabywaniem i posiadaniem wiedzy.

Współczesne podejście do zainteresowań odchodzi jednak od postrzegania zainteresowań jako cech jednostki, które rozwijane są według ściśle zdefiniowanych prawideł. Rozwój zainteresowań traktowany jest obecnie jako proces dynamiczny, zindywidualizowany, nieliniowy, w którym profile zainteresowań są płynne oraz zmienne w czasie¹⁴⁹.

W literaturze wymienia się wiele funkcji zainteresowań. Wskazuje się, że zainteresowania¹⁵⁰:

- są regulatorem osobowości człowieka (ukierunkowują ją i wzbogacają);
- sprzyjają koncentracji i zapamiętywaniu;
- uodparniają człowieka na zmęczenie;
- stanowią instrument zapobiegania wypaleniu zawodowemu (szczególnie zainteresowania pozazawodowe).

145 S. Jaskulska, *O wyrastaniu...*, s. 171.

146 S. Sobczyk, *Pasje, zainteresowania i aktywność pozazawodowa bibliotekarzy Akademii Sztuk Pięknych w Polsce w świetle badań ankietowych*, [w:] M. Wojciechowska (red.), *Multibibliotekarstwo*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2018, s. 151–152.

147 A. Gąsiorowska, B. Bajcar, *Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych – nowe narzędzie dla doradcy zawodowego*, [w:] *Testy w poradnictwie zawodowym. Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2006, s. 27–76.

148 A. Gurycka, *Rozwój i kształtowanie...*, s. 23–24.

149 S. Jaskulska, *O wyrastaniu...*, s. 169–170.

150 A. Gurycka, *Rozwój i kształtowanie...*, s. 7–8; E. Ćwiok, *Zainteresowania młodzieży wybitnie zdolnej*, „Forum Psychologiczne” 1997, nr 2, s. 76; A. Hauziński, *Mapy poznawcze zainteresowań*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal” 2016, nr 2, s. 239; H. Sęk, *Poznawcze i kompetencyjne uwarunkowania wypalenia w pracy z chorymi*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 14(2), s. 98.

W obszarze własnych zainteresowań człowiek gromadzi znacznie więcej wiadomości niż przeciętnie, dlatego w procesie kształcenia zainteresowaniom przypisuje się szczególne znaczenie, motywują one bowiem do nauki, stymulują czynności myślowe, pełnią funkcję selektywną wobec uwagi, pamięci i wiadomości. Sprawiają, że uczący się łatwiej koncentruje uwagę na treściach, które stanowią przedmiot jego zainteresowań, i lepiej pamięta to, co go interesuje lub przynajmniej zaciekawia¹⁵¹.

Według A. Kamińskiego¹⁵² zaspokajanie zainteresowań to, obok wykonywania pracy cennej i użytecznej, podstawowy obszar tzw. życiodajnej aktywności, która służy zachowaniu sprawności, przeciwdziała osamotnieniu i zapobiega poczuciu pustki. Uprawianie hobby uznawane jest zatem za instrument utrzymania potencjału witalnego¹⁵³. Z kolei brak zainteresowań (rozumianych jako aktywność wolnoczasowa) prowadzić może do niepożądanych społecznie form aktywności. Rozwijanie zainteresowań (jako działań alternatywnych) stanowi zatem narzędzie zapobiegania takim działaniom destrukcyjnym jak narkomania czy alkoholizm¹⁵⁴.

W odniesieniu do człowieka dorosłego zainteresowania klasyfikuje się ze względu na ich treść, formalne właściwości treści oraz ich nasilenie i głębokość (tabela 2.1).

Tabela 2.1. Wybrane klasyfikacje zainteresowań człowieka dorosłego

Kryterium podziału	Rodzaje zainteresowań
Treść zainteresowań	Spoleczne Techniczne Historyczne Kulturalne
Właściwości treści zainteresowań	Ogólne i szczegółowe Konkretne i abstrakcyjne Wąskie i szerokie
Nasilenie i głębokość zainteresowań	Czynne i bierne Długotrwałe i krótkotrwałe Pierwszoplanowe i drugoplanowe Słabe, przeciętne i silne Płytkie i głębokie

Źródło: B. Klasińska, *Zainteresowania wyrażane przez studentów pedagogiki*, „Edukacja Humanistyczna” 2013, nr 1(28), s. 186; R. Kotlarz, *Środowisko rodzinne jako inspirator tworzenia zainteresowań ogólnych u dzieci w młodszym wieku szkolnym*, „Nauczyciel i Szkoła” 2003, nr 1–2 (18–19), s. 243.

151 A. Gurycka, *Rozwój i kształtowanie...*, s. 214.

152 A. Kamiński, *Funkcje pedagogiki społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1980, s. 425.

153 Z. Przybylak, *Tajemnice zdrowego i naturalnego życia*, Domena, Bydgoszcz 1990, s. 35–36.

154 R. Bąk, *Wykorzystanie czasu wolnego i rozwój zainteresowań młodzieży Słupska w kontekście zagrożenia narkomanią*, „Słupskie Prace Geograficzne” 2007, nr 3, s. 248.

Choć prowadzone są liczne badania na temat szczegółowych zainteresowań Polaków (np. „Książki w codziennym życiu Polaków”, „Aktywność społeczno-polityczna Polaków”, „Świadomość historyczna Polaków”), to nie ma wielu przekrojowych zestawień pokazujących częstość występowania poszczególnych zakresów treściowych zainteresowań. Z prowadzonych w kraju (ogólnych) analiz poświęconych zainteresowaniom wynika, że zainteresowania i hobby są ważne dla 1/3 Polaków¹⁵⁵, rozwój własnych zainteresowań to cel jedynie 2% naszych rodaków¹⁵⁶, a 9% badanych twierdzi, iż na rozwijanie swoich zainteresowań i uprawianie hobby nie wystarcza im czasu¹⁵⁷.

Brak chęci rozwoju zainteresowań wydaje się o tyle niepokojący, że „uprawianie” hobby jest źródłem wielu satysfakcji. „Hobbyści-praktycy” wśród czynników satysfakcjonujących wymieniają między innymi¹⁵⁸: możliwość oglądania owoców własnej pracy, uczenie się strategii i metod, pokonywanie nowych problemów, dzielenie się z innymi tym, co zrobione zostało samodzielnie, wyrażanie siebie. Badania wskazują ponadto, że hobby przydatne jest też w kontaktach towarzyskich – stanowi przedmiot konwersacji (szczególnie w sytuacji nawiązywania nowych znajomości), ze względu na posiadane zainteresowania ludzie są lubiani przez innych.

Bardziej szczegółowych informacji na temat hobby dostarcza badanie przeprowadzone w 2019 roku wśród 13 tysięcy osób (mieszkańców Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Danii, Holandii, Włoch, Hiszpanii, Turcji, Polski, Rumunii, Rosji, Stanów Zjednoczonych oraz RPA). Wynika z niego, że dla Polaków głównym źródłem inspiracji i informacji na temat zainteresowań jest telewizja oraz serwis YouTube (odpowiednio 95% i 85% wskazań) oraz że przynajmniej jedną pasję ma 88% badanych, a średnia deklarowanych zainteresowań to 4,5. Polaków najczęściej interesują: kulinaria (53%), natura i świat zwierząt (51%), historie wyjątkowych ludzi (48%), dom i wnętrza (46%), zdobywanie wiedzy (44%), podróże (41%), oraz zagadki, piłka nożna, motoryzacja, moda i uroda (na każde z nich wskazało od 30 do 40% badanych)¹⁵⁹. Warto odnieść się również do najnowszych statystyk (połowa marca 2020 r.) opracowanych na bazie danych z Google Trends, czyli na podstawie zapytań w wyszukiwarce Google. Pokazują one, że największym wzrostem zainteresowania (w stosunku

155 *Polacy a rozwój. Raport o podejściu do rozwoju osobistego i zawodowego różnych pokoleń Polaków*, Benefit Systems S.A., Warszawa, s. 12, <https://www.benefitsystems.pl/fileadmin/import/7336a52a478d01267d29eb3c9a86adafc05281f0.pdf> (dostęp: 18.05.2018).

156 *Cele i dążenia życiowe Polaków. Komunikat z badań*, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2010, s. 4.

157 *Czas wolny Polaków*, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2010, s. 6.

158 D.L. Schwartz, J.M. Tsang, K.P. Blair, *Jak się uczymy...*, s. 188.

159 M. Kurdupski, *Telewizja narzędziem rozwijania swoich życiowych pasji dla 95 proc. Polaków*, 2020, <https://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/telewizja-narzedzie-rozwijania-swoich-zyciowych-pasji-badanie> (dostęp: 18.04.2020).

do roku poprzedniego) cieszą się: kursy online, „domowy fitness”, seriale, kaligrafia oraz gry karciane¹⁶⁰.

Interesujące są też rezultaty sondażu przeprowadzonego w roku 2012 wśród bibliotekarzy reprezentujących ksiąźnice publiczne¹⁶¹. Z wypowiedzi 48 badanych wynika, że ich zainteresowania pozazawodowe są niezmiernie zróżnicowane. Respondenci jako swoje zainteresowania wymienili między innymi: naukę języka angielskiego, francuskiego, niemieckiego oraz esperanto, grę na gitarze lub pianinie, oglądanie filmów, własną twórczość literacką, fotografowanie, rysunek tuszem czy kynologię. Natomiast badania B. Klasińskiej¹⁶² (także z 2012 roku) dostarczają danych na temat zainteresowań studentów pedagogiki. Zgodnie z ich rezultatami: niemal 70% badanych interesuje się muzyką; nieco ponad połowa studentów zainteresowana jest życiem codziennym i/lub filmem; nauka jest przedmiotem zainteresowania niespełna 20% respondentów; kulturą/sztuką w czasie wolnym zajmuje się około 10% ankietowanych.

O zainteresowaniach, głównie za sprawą badań psychologów, mówi się często w kontekście wyboru zawodu oraz kariery zawodowej. Już bowiem w pierwszej połowie XX wieku stwierdzono, że „niektóre hobby lub rozrywki, utrzymujące się przez okres dorastania aż do osiągnięcia dojrzałości, przeradzają się następnie w prawdziwy zawód”¹⁶³. Najbardziej znanymi teoriami związanymi z kształtowaniem karier zawodowych (będącymi jednocześnie koncepcjami, które w ciągu kilku ostatnich dekad zdominowały zarówno badania, jak i poradnictwo karier) są: teoria dostosowania zawodowego (R.V. Davis i L.H. Lofquist), teoria wyboru zawodu J.L. Hollanda, teoria rozwoju zawodowego autorstwa D.E. Supera, teoria ograniczeń i kompromisów (L.S. Gottfredson) oraz społeczno-poznawcza teoria kariery R. Lenta¹⁶⁴.

Ponadto zainteresowania czy pasje pozazawodowe kształtują doświadczenie człowieka, które znajduje odzwierciedlenie w jego (szeroko rozumianych) kompetencjach cenionych przez pracodawców. Dlatego też, na co uwagę zwraca D.E. Super¹⁶⁵, inwentarze zainteresowań wykorzystywać można w procesach doboru oraz rozwoju

160 S. Skorupa, *Czym Polacy zaczęli interesować się podczas samoizolacji? Ich pasje pozytywnie się zmieniły*, 2020, <https://mamadu.pl/146429,hobby-polakow-a-koronawirus-tego-szukamy-w-sieci-podczas-kwarantanny> (dostęp: 18.04.2020).

161 M.J. Cyrklaff, *Przegląd pasji, hobby i zainteresowań bibliotekarzy wojewódzkich bibliotek publicznych oraz ich wpływ na twórcze wykonywanie pracy zawodowej. Wyniki badań ankietowych*, [w:] M. Wojciechowska (red.), *Sfera kultury, sfera nauki, współczesny obraz biblioteki*, Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, Gdańsk 2014, s. 316–332.

162 B. Klasińska, *Zainteresowania...*, s. 185–192.

163 D.E. Super, *Psychologia...*, s. 32.

164 E. Solarczyk-Ambrozik, *Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery*, „Studia Edukacyjne” 2015, nr 35, s. 29.

165 D.E. Super, *Psychologia...*, s. 211–212.

kadr (szczególnie w odniesieniu do szkoleń i przesunięć kadrowych). Między innymi z tego powodu przyjęło się, że zainteresowania/hobby to jedna z pozycji, które kandydaci do pracy wykazują w dokumentach aplikacyjnych przekazywanych pracodawcy na potrzeby procesu selekcji. I choć praktyka zatrudniania pokazuje, że część rekruterów uważa, iż z zainteresowań zamieszczanych w aplikacjach „można »wyczytać« dodatkowe informacje na temat cech osobowościowych kandydatów”¹⁶⁶, to w literaturze z zakresu pozyskiwania kadr problematyka tej współzależności nie jest podejmowana¹⁶⁷.

Jak starano się dowieść w powyższych rozważaniach, zainteresowania, będące składową stylu życia, są jedną z sił napędowych aktywności człowieka, trwałości jego wysiłku oraz źródłem satysfakcji. Ludzie mają różne hobby, których siła i trwałość są istotne także z punktu widzenia zatrudniających. Zbyt silne lub słabe zainteresowania mają bowiem swoje konsekwencje dla zachowań w miejscu pracy, co może skutkować koniecznością stosowania konkretnych metod charakterystycznych dla zarządzania różnorodnością (tabela 2.2).

Tabela 2.2. Zainteresowania pozazawodowe a ZR

	Konsekwencje	Możliwe do wykorzystania metody zarządzania różnorodnością
Zbyt silne zainteresowania	Absencja	Zarządzanie absencją
	Duże znaczenie czasu wolnego	Kształtowanie W-LB Zarządzanie czasem
Zbyt słabe zainteresowania	Działania destrukcyjne, uzależnienia	Promocja zdrowia w miejscu pracy
	Wypalenie zawodowe	Promocja zdrowia w miejscu pracy
	Brak/niedostatek motywacji do rozwoju	Motywowanie

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Uprawianie sportu

Uprawianie sportu to kolejny element stylu życia, który jest charakterystyczny dla aktywności czasu wolnego. Uprawianie sportu wpisuje się w obszar „hobby”, który wiąże ze sobą rozrywkę, grę oraz pracę nad sobą. Ponadto, zgodnie z popularnym ha-

166 D. Wawarczyk, *Miejsce, funkcjonowanie i rola zainteresowań kandydata do pracy w procesie rekrutacji*, <https://www.careers.uni.wroc.pl/media/uploads/artykulkandydat.pdf> (dostęp: 19.05.2018).

167 J. Stankiewicz i H. Bortnowska wskazują jedynie na związek pomiędzy wykazywanymi w CV zainteresowaniami a wizerunkiem kandydata – zob. J. Stankiewicz, H. Bortnowska, *Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422, s. 151.

słem „Sport to zdrowie!”, uprawianie sportu jest narzędziem kształtowania zdrowego stylu życia, który oddziałuje z kolei na zmiany postaw i zachowań ludzi jako konsumentów. Jak dowodzą socjologowie sportu, mamy obecnie do czynienia z „modą na sport”, która spowodowana jest trzema zasadniczymi przesłankami¹⁶⁸: (1) wyższym poziomem świadomości pozytywnych (zdrowotnych) skutków uprawiania sportu; (2) większą wiedzą na temat zagrożeń związanych z rozwojem cywilizacji; (3) wyższym (faktycznym) poziomem zagrożeń cywilizacyjnych, na przykład zagrożeń związanych z otyłością. Jednak, chociaż współcześnie w literaturze dotyczącej kultury fizycznej podkreśla się przede wszystkim funkcję zdrowotną aktywności fizycznej, wiele badań nad motywami podejmowania aktywności sportowej pokazuje, iż często podstawowym z nich nie jest zdrowie, ale dbałość o atrakcyjny wygląd¹⁶⁹.

Uprawianie sportu związane jest ściśle z aktywnością fizyczną (nazywaną też aktywnością ruchową bądź motoryczną), która oznacza wysiłek mięśniowy wywołujący w organizmie zespół zmian prowadzących do wydatku energetycznego wyższego niż poziom spoczynkowy¹⁷⁰. Choć aktywność fizyczna wyróżnia gatunek *homo sapiens* w zasadzie od początku jego istnienia (i uzyskania samoświadomości w stopniu pozwalającym ocenić własną sprawność i okoliczności, w jakich jej wysoki poziom jest przydatny), to sport jako działalność zorganizowana, zinstytucjonalizowana pojawił się dopiero w dziewiętnastym stuleciu¹⁷¹. Jedną z pierwszych polskojęzycznych definicji sportu odnaleźć można w *Encyklopedycji Powszechnej* S. Orgelbranda. W opracowaniu tym (z roku 1903) *sport*, oznaczony jako słowo pochodzące z języka angielskiego, rozumiany jest jako „zabawa, gra, rozrywka wiejska, szczególnie zaś wszelkie ćwiczenia ciała połączone z zabawą, jak: wyścigi konne, polowanie, igrzyska zapasowe i t.p.”¹⁷².

Współcześnie sport definiowany jest jako „świadoma i dobrowolna działalność człowieka, podejmowana głównie dla zaspokojenia potrzeb zabawy, popisu i walki, a także wewnętrznego doskonalenia się w drodze systematycznego rozwoju cech fizycznych, umysłowych i wolicjonalnych”¹⁷³. Podstawowymi funkcjami sportu są¹⁷⁴:

168 A. Kołodziej, *O potencjale i kierunkach rozwoju socjologii sportu*, „Opuscula Sociologica” 2015, nr 2, s. 6.

169 Tamże, s. 7.

170 Z. Żukowska, *Aktywność fizyczna w prozdrowotnym stylu życia współczesnego człowieka*, [w:] A. Kaźmierczak, A. Moszorek-Szymala, E. Dębowska (red.), *Kultura fizyczna i zdrowotna współczesnego człowieka. Teoretyczne podstawy i praktyczne implikacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 10.

171 F. Hejduk, *Funkcje sportu. Wybrane problemy*, „Rocznik Lubuski” 2013, t. 39, s. 252–254.

172 S. Orgelbrand, *Encyklopedia Powszechna. Z ilustracjami i Mapami*, t. XIV, Wydawnictwa Towarzystwa Akcyjnego Odlewni Czcionek i Drukarni S. Orgelbranda Synów, Warszawa 1903, s. 27.

173 Z. Waškowski, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007, s. 16.

174 Z. Waškowski, *Integracyjna rola sportu we współczesnym świecie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 78, s. 27–28.

- funkcja dydaktyczna – uprawianie sportu rozwija fizycznie oraz kształtuje takie cechy jak determinacja, wytrwałość, wola walki, konsekwencja, dyscyplina pracy itp.;
- funkcja rekreacyjna, związana z regenerowaniem sił po wypełnieniu obowiązków zawodowych lub rodzinnych;
- funkcja integracyjna, wyrażająca się w budowaniu i zacieśnianiu więzi między ludźmi;
- funkcja promocyjna, która kojarzona jest głównie z medialnością sportu.

Wyróżnia się trzy składowe aktywności fizycznej: (1) ogólną aktywność fizyczną, czyli wszelkiego rodzaju działania angażujące mięśnie; (2) aktywność wydolnościową, tj. ćwiczenia mające na celu przyspieszenie czynności serca; (3) aktywność poprawiającą siłę mięśniową i gibkość. Połączenie tych komponentów przynosi organizmowi wiele korzyści, które dodatkowo stanowią instrument: lepszego funkcjonowania psychicznego (zarówno w aspekcie poznawczym, jak i emocjonalnym), profilaktyki chorób przewlekłych, leczenia oraz rehabilitacji¹⁷⁵. Doniesienia badawcze pokazują ponadto, że osoby uprawiające jakąkolwiek aktywność sportową (np. bieganie, jazdę rowerem, grę w piłkę, ćwiczenia siłowe, fitness) na ogół lepiej oceniają swoje zdrowie, energię i samopoczucie, rzadziej czują się zmęczone i zestresowane niż osoby pasywne.

Jednak, mimo niewątpliwie korzystnego wpływu aktywności fizycznej na zdrowie, należy także zwrócić uwagę na słabe strony uprawiania sportu (dotyczące sportu amatorskiego oraz wyczynowego). Najczęściej słabości te wiążą się z urazami narządu ruchu. Dotyczą też szeroko rozumianego przetrenowania, które cechuje się zmianami anatomicznymi, fizjologicznymi, biochemicznymi oraz psychologicznymi¹⁷⁶. Wśród psychicznych wskaźników przetrenowania wymienić można: zaburzenia łaknienia, zmiany nastrojów, chwiejność emocjonalną, poirytowanie, depresję, bezsenność, obniżony poziom motywacji czy wahania koncentracji. Jeszcze innym negatywnym psychicznym skutkiem nadmiernego zaangażowania w aktywność fizyczną może być bigoreksja¹⁷⁷ (dysmorfia mięśniowa), czyli choroba, która charakteryzuje się obsesją na punkcie umięśnionego ciała.

175 B. Gieroba, *Wpływ aktywności fizycznej na zdrowie psychiczne i funkcje poznawcze*, „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2019, nr 3, s. 153–161; A. Jagier, *Zalecenia aktywności ruchowej dla osób dorosłych*, [w:] A. Kaźmierczak, A. Moszorek-Szymala, E. Dębowska (red.), *Kultura fizyczna i zdrowotna współczesnego człowieka. Teoretyczne podstawy i praktyczne implikacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 19.

176 R. Złotkowska, M. Skiba, A. Mroczek, T. Bilewicz-Wyrozumska, K. Król, K. Lar, E. Zbrojkiewicz, *Negatywne skutki aktywności fizycznej oraz uprawiania sportu*, „Hygeia Public Health” 2015, nr 50(1), s. 41–46.

177 W. Wilczek, E. Kolarzyk, J. Kwiatkowski, *Dysmorfia mięśniowa (bigoreksja) – czy rzeczywiście stanowi realne zagrożenie dla młodych mężczyzn?*, „Hygeia Public Health” 2013, nr 48(4), s. 537–544.

Z kolei niedostatek aktywności fizycznej jest przyczyną 10% wszystkich zachorowań na raka, a w przypadku niektórych nowotworów jest powodem nawet 30–40% z nich¹⁷⁸. Brak regularnej aktywności ruchowej, połączony z innymi niekorzystnymi zachowaniami zdrowotnymi (np. nadmierną podażą pożywienia), skutkuje nadwagą, otyłością i możliwością wystąpienia wielu innych chorób cywilizacyjnych.

Analiza wyników badań empirycznych dotyczących związków między aktywnością fizyczną a osobowością pozwala wnioskować, że uprawianie sportu pozytywnie koreluje z szeregiem cech, spośród których warto wymienić: ekstrawersję, otwartość na doświadczenia, neurotyzm, sumienność¹⁷⁹.

Badanie Eurobarometru (zlecone przez Dyрекcję Generalną Komisji Europejskiej ds. Edukacji i Kultury, przeprowadzone w 2009 roku) pokazuje między innymi, że¹⁸⁰:

- 40% obywateli Unii Europejskiej twierdzi, że uprawia sport co najmniej raz w tygodniu;
- ponad połowa obywateli Unii (65%) uprawia jakąś formę aktywności fizycznej co najmniej raz w tygodniu, ale jedna trzecia badanych ćwiczy rzadko lub nigdy;
- w UE sport częściej uprawiają mężczyźni niż kobiety;
- chociaż intensywność uprawiania sportu spada z wiekiem, to 22% respondentów w grupie wiekowej 70+ nadal uprawia sport;
- najbardziej aktywni fizycznie są obywatele krajów skandynawskich i Holandii;
- najczęściej podawane przez respondentów przyczyny uprawiania aktywności fizycznej to poprawa stanu zdrowia, relaks i zabawa;
- zdecydowanie najczęstszą przyczyną nieuprawiania sportu jest brak czasu.

Zgodnie z danymi Ministerstwa Sportu i Turystyki z 2018 roku Polacy uprawiają różne sporty i przyznają, że robią to dla przyjemności. Preferowane przez Polaków aktywności to: pływanie, jazda na rowerze, bieganie oraz gry zespołowe, takie jak koszykówka, siatkówka czy piłka nożna¹⁸¹. Mimo zróżnicowania aktywności sportowej

178 *Zarządzanie zdrowiem w zakładach pracy: aktywność fizyczna i zdrowe odżywianie się. Informator dla pracodawców, dyrektorów HR i menadżerów zarządzających zdrowiem w firmach*, Narodowy Program Zdrowia, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź, s. 11, https://www.bcc.org.pl/wp-content/uploads/zarzaccadzanie-zdowiem-w-zakladach-pracy_druk.pdf (dostęp: 17.02.2020).

179 Przegląd badań dotyczących związków między aktywnością fizyczną a osobowością znaleźć można w: F. Maszewski, A. Michałkiewicz, *Zróżnicowanie zasobów ludzkich organizacji pod względem aktywności fizycznej*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 103.

180 *Sport i aktywność fizyczna. Badanie Specjalne Eurobarometru*, nr 3.334, 2009, s. 7.

181 K. Tkocz-Wolny, Z. Wolny, A. Kempa, W. Szymala, A. Kasprzyk, E. Lutognewska, D. Oleś, *Ocena realizacji zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego (jst) w zakresie zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty odnoszących się do spraw kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych. Raport końcowy*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2018, s. 57.

Polacy są mniej aktywni fizycznie niż obywatele innych krajów UE; są wręcz jedną z najmniej aktywnych nacji krajów członkowskich. Badania z roku 2019 (MultiSport Index¹⁸²) pokazują, że 64% Polaków było aktywnych fizycznie, a niemal 20% z nich ćwiczyło pięć razy w tygodniu¹⁸³.

Centrum Badania Opinii Społecznej podaje, że spośród analizowanych zmiennych społeczno-demograficznych podejmowanie aktywności fizycznej zależy najsilniej od wieku. „Większość młodych ludzi mających od 18 do 34 lat oraz dwie trzecie respondentów w wieku 35–54 lata uprawiało sport w ciągu ostatniego roku. Wśród starszych badanych (mających 55 lat i więcej) mniej niż połowa zdecydowała się na podejmowanie aktywności fizycznej”¹⁸⁴.

Ponad 30% mieszkańców Polski nie podejmuje żadnych ćwiczeń fizycznych. Jednocześnie jednak 1/3 zatrudnionych oczekuje, by pracodawcy zaangażowali się we wspieranie aktywności fizycznej personelu¹⁸⁵. Niestety, badania Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi (2015 rok) dowodzą, że tylko 15% firm motywuje zatrudnionych do aktywności fizycznej po pracy (np. organizuje turnieje, cykliczne wydarzenia rekreacyjno-sportowe, dofinansowuje karnety, zakupy sprzętu), natomiast jedynie 3% organizuje jakies formy ćwiczeń fizycznych w czasie pracy. Dodatkowo, co może dziwić w obliczu marketingowych akcji promocyjnych stosowanych przez pracodawców (głównie w procesach rekrutacji), abonamenty na zajęcia sportowe oferuje pracownikom tylko co trzydziesta średnia i duża organizacja działająca w kraju¹⁸⁶.

Jak podkreślają specjaliści medycyny pracy, niska sprawność fizyczna pracowników, sprzyjając pogorszeniu ich samopoczucia, a nawet wystąpieniu wielu schorzeń, może przyczyniać się do gorszego działania organizacji. Z drugiej strony promowanie aktywności fizycznej może przynieść pracodawcy liczne korzyści, takie jak¹⁸⁷: redukcja absencji chorobowej, poprawa wizerunku marki pracodawcy, wzrost produktywności, ograniczenie prezytyzmu, zmniejszenie fluktuacji kadr. Dlatego pracodawcy powinni popularyzować ćwiczenia i wysiłek fizyczny wśród zatrudnionych. Możliwych sposobów postępowania jest tu wiele – można promować aktywność poza pracą i w czasie pracy. Punktem wyjścia dla organizowania działań na rzecz spraw-

182 *MultiSport Index 2019. Aktywnie po zdrowie*, Benefit Systems, Kantar 2019.

183 Nieco inne dane znaleźć można w raporcie *Polski rynek sportu: wyzwania, wpływ społeczno-gospodarczy, trendy*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2019, s. 11.

184 M. Omyła-Rudzka, *Aktywność fizyczna Polaków. Komunikat z badań nr 125/2018*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2018, s. 1.

185 *Zarządzanie zdrowiem w zakładach pracy...*, s. 9.

186 Tamże, s. 14–15.

187 E. Goszczyńska, *Korzyści dla firm i instytucji wynikające z promocji zdrowia, zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej personelu*, [w:] K. Puchalski, E. Korzeniowska (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź 2017, s. 92–109.

ności i aktywności fizycznej pracowników jest jednak zawsze diagnoza stanu zdrowia personelu oraz jego oczekiwania i preferencje dotyczących oferowanego przez pracodawcę wsparcia w kwestii kondycji fizycznej¹⁸⁸.

Reasumując, uprawianie sportu jest jedną ze zmiennych stylu życia, która różnicuje zasoby ludzkie organizacji. Ogólnie stwierdzić można, iż „zarówno sama forma preferowanej aktywności, jak i korelujące z nią cechy osobowości mogą wspierać podejmowanie decyzji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi”¹⁸⁹. Jednocześnie, zarówno zbyt niski, jak i zbyt wysoki poziom zaangażowania człowieka (jako pracownika) w aktywność fizyczną ma swoje negatywne konsekwencje dla niego samego i organizacji go zatrudniającej. Chęć uniknięcia lub minimalizowania tych konsekwencji stanowić może przesłankę do podjęcia konkretnych działań zarządczych. Większość z nich bezpośrednio bądź pośrednio wiąże się z promowaniem zdrowia w miejscu pracy, które stanowi jedno z narzędzi ZR (tabela 2.3).

Tabela 2.3. Uprawianie sportu a ZR

	Konsekwencje	Możliwe do wykorzystania metody zarządzania różnorodnością
Zbyt silne zaangażowanie w uprawianie sportu	Urazy, przetrenowanie	Promocja zdrowia w miejscu pracy
	Absencja	Zarządzanie absencją
	Duże znaczenie czasu wolnego	Kształtowanie W-LB Zarządzanie czasem
Zbyt słabe zaangażowanie w uprawianie sportu	Choroby przewlekłe	Promocja zdrowia w miejscu pracy
	Zmęczenie, stres, złe samopoczucie	Promocja zdrowia w miejscu pracy
	Absencja	Zarządzanie absencją

Źródło: opracowanie własne.

2.3. Zaangażowanie społeczno-polityczne

Aktywność społeczna i *aktywność polityczna* to terminy związane ze sferą życia publicznego. Oba pojęcia zaliczyć trzeba do określeń wieloznacznych.

W przypadku aktywności społecznej o niejednoznaczności tej kategorii świadczy nie tylko wielość przypisywanych temu pojęciu znaczeń, ale i różnorodność stosowanych zamiennie terminów, takich jak *praca społeczna*, *społeczne uczestnictwo* lub *zaangażowanie społeczne*. Osoby powiązane z tego rodzaju aktywnością bywają na-

188 *Jak zakład pracy może zadbać o kondycję fizyczną personelu? Rekomendacje ekspertów*, Narodowy Program Zdrowia, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź, s. 3–8.

189 F. Maszewski, A. Michałkiewicz, *Zróżnicowanie zasobów ludzkich organizacji...*, s. 99.

zywane działaczami, aktywistami, pracownikami społecznymi¹⁹⁰ czy wolontariuszami. Zdaniem M. Tyszkowej¹⁹¹ aktywność społeczną uznaje się za najpełniejszy rodzaj działania ludzkiego, który mobilizuje osobowość człowieka. Aktywność ta obejmuje cały zespół zachowań, dzięki którym jednostka świadomie oddziałuje na otoczenie. Społeczne zaangażowanie jest jednocześnie cechą człowieka oznaczającą gotowość jednostki do zajmowania się problemami społecznymi oraz do działania na rzecz innych ludzi i grup.

Jak zauważa M. Słowik: „w opinii potocznej aktywność społeczną łączy się ściśle z działalnością polityczną, mimo że nie jest to zgodne z empiryczną wiedzą na ten temat. Aktywność społeczna może przejawiać się w działalności politycznej, czy jej towarzyszyć. Wiemy jednak, że tych przejawów aktywności społecznej jest więcej (należą do nich na przykład akcje społeczne, wolontariat, inicjatywy społeczne)”¹⁹².

Pojęciu aktywności politycznej przypisywane jest szersze i węższe znaczenie. W szerokim ujęciu aktywność ta definiowana jest jako udział w różnego rodzaju kampaniach związanych ze sprawami dotyczącymi sposobu życia człowieka oraz tego, w jakim on chce i będzie żyć społeczeństwie. Z kolei węższe rozumienie aktywności politycznej, utożsamiane z politycznym uczestnictwem, obejmuje podejmowane przez obywateli działania zmierzające do wspierania władzy lub wywarcia wpływu na politykę¹⁹³.

Działalność o charakterze społecznym czy politycznym wiąże się z socjalizacją polityczną, czyli procesem prowadzącym do uzyskania zdolności uczestnictwa w życiu politycznym, oraz z kulturą polityczną, oznaczającą całokształt indywidualnych postaw i orientacji politycznych uczestników danego systemu¹⁹⁴. Odnosząc się do prac autorstwa G.A. Almond i G.B. Powell¹⁹⁵, wyróżnić można dwie podstawowe kategorie obywateli: (1) poddanych i (2) uczestników. Obywateli poddanych (obojętnych/biernych) nie cechuje skłonność do działania w sferze życia publicznego, natomiast uczestnicy charakteryzują się aktywnością w procesach systemu politycznego.

190 J. Sikora, *Aktywność społeczno-zawodowa i społeczno-polityczna oraz stosunek pracowników do pracy w socjologii pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1982, z. 3, s. 179–180.

191 M. Tyszkowa, *Aktywność i działalność dzieci i młodzieży*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1990, s. 188.

192 M. Słowik, *Rozumienie i wartościowanie aktywności społecznej młodzieży – wnioski dla pracy socjalnej*, „Pedagogia Christiana” 2008, nr 1(21), s. 100.

193 M. Brol, *Psychospołeczne aspekty aktywności politycznej młodych ludzi*, [w:] A. Turska-Kawa (red.), *Młodzi o polityce. Idee – Instytucje – Obywatele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2012, s. 28.

194 P. Czakon, *Zaangażowani czy obojętni? Aktywność społeczna i polityczna młodych Polaków*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 95, s. 77.

195 G.A. Almond, G.B. Powell, *Kultura polityczna*, [w:] W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.), *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 580–590.

Nieco bardziej szczegółowo hierarchię partycypacji politycznej przedstawia I. Fyfe¹⁹⁶. Jego zdaniem hierarchia ta ma trzy szczeble. Są to: (1) uczestnictwo bierne, w ramach którego ma miejsce między innymi śledzenie spraw politycznych i debat, udział w wyborach, inicjowanie politycznych dyskusji, przekonywanie kogoś odnośnie do tego, na kogo oddać głos; (2) kategoria przejściowa, obejmująca kontaktowanie się z urzędnikami publicznymi lub liderami politycznymi, wsparcie finansowe kandydata lub partii politycznej, uczestniczenie w wiecach bądź spotkaniach politycznych; (3) uczestnictwo czynne, wyrażające się poświęcaniem czasu na rzecz kampanii, byciem aktywnym członkiem partii, braniem udziału w zamkniętych zebraniach partii, zbieraniem funduszy, kandydowaniem na urząd, pełnieniem funkcji publicznych i/lub partyjnych.

Szeroko rozumiana aktywność polityczna, „zawierająca w sobie” także uczestnictwo o charakterze społecznym, może być nazwana obywatelską. Można ją mierzyć na wiele sposobów. Wskaźnikami aktywności obywateli mogą być: frekwencja wyborcza, udział w formalnych i nieformalnych działaniach mających na celu wpływ na podejmowanie decyzji publicznych, chęć do zrzeszania się i działania w organizacjach non-profit¹⁹⁷.

Aktywności obywatelskiej sprzyja społeczeństwo obywatelskie, które, według W. Osiatyńskiego¹⁹⁸, oznacza sieć nieformalnych i formalnych powiązań między ludźmi – odmiennych od państwa, partii politycznych, biznesu, dominujących kościołów oraz rodziny. Takie społeczeństwo pełni wiele funkcji, z których najważniejszymi są: funkcja społeczna, organizacyjna, pomocnicza, twórcza (w życiu publicznym) i kontrolna. Oznacza to, że jednostka aktywna obywatelsko ma możliwości rozwoju osobistego, ułatwia życie i współżycie mieszkańcom, głównie na szczeblach lokalnych i mikro, pomaga potrzebującym, może wysuwać i opiniować propozycje działań dla władz publicznych, monitoruje działalność władz publicznych.

Na przykładzie wolontariatu wyróżnić można dwie grupy funkcji aktywności społecznej¹⁹⁹: (1) funkcje autokreacyjne oraz (2) funkcje ogólnospołeczne. Pierwsze z nich obejmują: funkcję wychowawczą, afiliacyjną, integracyjną, aksjologiczno-normatyw-

196 I. Fyfe, *Researching youth political participation in Australia. Arguments for an expanded focus*, „Youth Studies Australia” 2009, nr 1, s. 38, za M. Brol, *Psychospołeczne aspekty aktywności politycznej...*, s. 28–29.

197 M. Solon-Lipiński, *Zmiany w nastawieniu Polaków do uczestnictwa w procesach podejmowania decyzji*, https://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Masz%20Glos/Aktywnosc_obywatelska.pdf (dostęp: 15.04.2020).

198 W. Osiatyński, *Uwagi o społeczeństwie obywatelskim*, [w:] *Aktywność obywatelska – szanse i bariery*, Forum Debaty Publicznej „Społeczeństwo obywatelskie – kapitał społeczny”, Warszawa 2011, s. 27–29.

199 M. Górecki, *Wolontariat – idea, organizacja, doświadczenia*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne” 2013, nr 14, s. 88–90.

ną, ekspresyjną. Z kolei do funkcji ogólnospołecznych zalicza się: funkcję innowacyjną, pomocową, ekonomiczną, normalizacyjną, lobbingową, rzecznictwa interesów obywateli, kontrolną. Wymienić można jeszcze inne szczegółowe korzyści ze społecznej aktywizacji. Są to chociażby²⁰⁰: okazja do zdobycia nowych kwalifikacji, możliwość sprawdzenia się w innej (niż zawodowa czy rodzicielska) roli, możliwość podolania wielu wyzwaniom, która konstytuuje wiarę we własne siły i dowartościowuje, odkrycie radości z dzielenia się tym, czym człowiek sam dysponuje, satysfakcja, prestiż, poczucie, że jest się członkiem grupy/wspólnoty. Wyniki badań empirycznych uświadomiamy, iż praca w charakterze wolontariusza (w dużym stopniu) kształtuje²⁰¹ otwartość jednostki na zawieranie i podtrzymywanie relacji, umiejętności komunikowania się (w tym aktywnego słuchania), kreatywność, zdolność dostosowania się do grupy oraz okoliczności. Kompetencje nabyte podczas wolontariatu są tożsame z oczekiwaniami pracodawców wobec kandydatów²⁰². Praca ochotnicza jest zatem jedną z form rozwoju, którą stosuje się w celu kształtowania kariery zawodowej.

Uczestniczenie w życiu publicznym wiąże się jednak z ponoszeniem konkretnych kosztów. Z punktu widzenia społecznie aktywnej jednostki są to²⁰³: czas, energia, poświęcenie, zaangażowanie, uwaga czy też wykorzystywanie swoich umiejętności w celach niezarobkowych, a więc rezygnacja z różnorodnych dóbr i/lub ewentualne stres, nerwy czy też frustracja w razie niepowodzeń.

Minusy działalności społecznej sprawiają, że nie jest to aktywność „popularna”. W Polsce mówi się wręcz o tzw. deficycie obywatelskości, wyrażającym się niskim poziomem uczestnictwa w życiu społeczno-politycznym. Według danych Europejskiego Sondażu Społecznego z 2012 roku Polska ma jeden z najniższych w Europie poziomów zaangażowania obywateli (mierzony skłonnością do udziału w protestach, podpisywania petycji czy pracy na rzecz organizacji społecznych) w podstawowe typy aktywności w sferze publicznej²⁰⁴. Badania 160 studentów (z roku 2012) ukazują, że większość ankietowanych świadczyła usługi na rzecz fundacji, teatrów, szpitali, uczelnianych centrów wolontariatu, hospicjów i szkół. Wśród respondentów nie było

200 K. Segiet, *Znaczenie wolontariatu działającego na rzecz dzieci i młodzieży w różnych obszarach życia społecznego*, [w:] B. Kromolicka (red.), *Wolontariat w obszarze humanistycznych wyzwań opiekuńczych*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2005, s. 123.

201 K. Krzyczkowski, *Wolontariat. Krok do kariery*, Centrum Wolontariatu, Warszawa 2011, s. 15.

202 M. Barańska, *Wolontariat w planowaniu kariery zawodowej studentów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2016, s. 53.

203 E. Jurczak, *Wolontariat w Polsce. Analiza socjologiczna działalności ochotniczej*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011, s. 64, https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/52267/jurczak_wolontariat_w_polsce_analiza_socjologiczna_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 16.04.2020).

204 A. Maszkowska, K. Sztóp-Rutkowska (red.), *Partycypacja obywatelska – decyzje bliższe ludziom*, Laboratorium Badań i Działań Społecznych SOc-LAB, Białystok 2013, s. 13.

jednak osób działających na rzecz partii politycznych²⁰⁵. Na podstawie nieco starszych analiz (bo z 2010 roku) stwierdzić można, że²⁰⁶: wolontariusz w Polsce to najczęściej osoba młoda, która jest aktywna zawodowo i ma stabilną sytuację na rynku pracy; najwyższym poziomem aktywności ochotniczej charakteryzują się osoby między 36. a 45. rokiem życia; wolontariusze legitymują się wykształceniem wyższym lub średnim albo mają status ucznia/studenta; częściej ochotnikami zostają osoby o niższych lub najwyższych dochodach niż osoby średnio sytuowane; młodzi wolontariusze angażują się przeważnie w akcje jednorazowe i krótkotrwałe.

W roku 2016 najczęściej deklarowanymi formami aktywności obywatelskiej (w odniesieniu do roku poprzedzającego badanie) były: podpisanie petycji (18% wskazań), przekazanie lub zbieranie pieniędzy na działalność społeczną (14%), bojkotowanie bądź celowe kupowanie określonych produktów/usług z powodów politycznych, etycznych lub ekologicznych (10%), wypowiedanie się w internecie na tematy lokalne lub polityczne (7%), kontaktowanie się (lub podjęcie próby kontaktu) z politykiem albo urzędnikiem administracji państwowej w celu wyrażenia własnych poglądów (6%)²⁰⁷.

Z raportu z roku 2018 wynika, że $\frac{2}{3}$ dorosłych Polaków nie działa w żadnej organizacji o charakterze obywatelskim. Niespełna co piąty respondent (18%) deklarował, że poświęca swój wolny czas na działalność społeczną²⁰⁸. Polacy najczęściej pracowali dla organizacji charytatywnych (najczęściej pomagających dzieciom – 11%), ale także dorosłym, w tym chorym, niepełnosprawnym, starym, ubogim i bezdomnym (9,6%). Co dziesiąty badany (10,3%) działał aktywnie na rzecz komitetu rodzicielskiego, rady rodziców, fundacji szkolnej lub uczelnianej bądź też innej organizacji, której misją jest krzewienie oświaty. Działalność o charakterze społecznym pozytywnie koreluje z: ponadprzeciętnym zaangażowaniem religijnym, wyższym wykształceniem, znaczącą pozycją zawodową, satysfakcjonującą sytuacją materialną oraz zamieszkiwaniem w największych miastach²⁰⁹.

Jeszcze mniej popularna od (wąsko rozumianej) aktywności społecznej jest działalność polityczna. Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele. Według J. Raciborskiego kluczowe znaczenie mają tu²¹⁰: niekompetencja polityczna (nieznajomość reguł i praw

205 M. Barańska, *Wolontariat w planowaniu kariery...*, s. 134.

206 K. Bondyra, W. Jagodziński, *Wolontariat a rynek pracy w Polsce*, Wydawnictwo Olimp, Poznań 2010, s. 15.

207 B. Roguska, *Aktywność społeczno-polityczna Polaków. Raport nr 16/2016*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2016, s. 4.

208 R. Boguszewski, *Aktywność Polaków w organizacjach obywatelskich. Raport nr 29/2018*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2018, s. 3.

209 Tamże, s. 10.

210 K. Czarnecka, *Dlaczego tak wielu Polaków nie angażuje się w politykę*, „Polityka”, 14.04.2015, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/1615705,1,dlaczego-tak-wielu-polakow-nie-angazuje-sie-w-polityke.read> (dostęp: 17.04.2020).

rządzących światem polityki), konformizm i bezrefleksyjność, oddzielenie świata polityki od życia codziennego, odpychanie przez partie potencjalnych aktywistów. Ponadto, na co uwagę zwracają J. Czapiński i T. Panek, „dylemat dobro publiczne czy dobro prywatne w polskim życiu społecznym nie ma zastosowania. Troska o prywatne interesy zdecydowanie zdominowała myślenie i zachowania większości Polaków. Na różnych szczeblach życia społecznego prymat zdobywają interesy własne i wąskiego kręgu bliskich nad interesami większej wspólnoty. Sieci obywatelskiego zaangażowania w rozwiązywaniu problemów społecznych nie funkcjonują, brak jest tradycji budowania społecznego zaufania, które leży u podstaw społeczeństwa obywatelskiego”²¹¹.

Choć działalność społeczno-polityczna odbywa się w czasie wolnym, to jej oddziaływanie na jednostkę może być też odczuwalne przez instytucję, której jest pracownikiem. Zbyt silne zaangażowanie pracownika w działania obywatelskie może skutkować: brakiem czasu, przemęczeniem, stresem, negatywnym „odbijaniem się” na pracy (i relacjach w miejscu zatrudnienia) konfliktów z innymi miejsc działalności. Z kolei niechęć do partycypacji obywatelskiej świadczyć może o braku wiary w sensowność podejmowania takich aktywności, ale także o niewierze we własne możliwości czy nieumiejętności nawiązywania kontaktów. Przyczyną nieangażowania się w życie społeczne może być niewystarczająca ilość czasu wolnego i związane z tym przepracowanie. Dostrzegając i akceptując odmienność sposobów oraz różnice w poziomie angażowania się pracowników w aktywności społeczno-polityczne oraz chcąc jak najpełniej wykorzystać tę heterogeniczność w organizacji, zarządzający mają do dyspozycji wiele metod pomocnych w zarządzaniu różnorodnością. Przykładowe z nich zebrano w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Działalność społeczno-polityczna a ZR

	Konsekwencje	Możliwe do wykorzystania metody zarządzania różnorodnością
Zbyt silne zaangażowanie w życie społeczno-polityczne	Brak czasu	Zarządzanie czasem
	Przemęczenie, stres, absencja	Promocja zdrowia w miejscu pracy Zarządzanie absencją
	„Przenoszenie” problemów z innych organizacji do miejsca pracy	Kształtowanie W-LB
Zbyt słabe zaangażowanie w życie społeczno-polityczne	Brak szans na rozwój w innej niż miejsce pracy organizacji	Rozwój zasobów ludzkich

Źródło: opracowanie własne.

211 J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2012, s. 286, za U. Kurcewicz, *Aktywność polityczna Polaków w świetle ewolucji postaw społeczno-politycznych związanych z przeobrażeniem systemu politycznego*, „Przegląd Politologiczny” 2015, nr 1, s. 48.

Należy tu zaznaczyć, że mimo dużej liczby opracowań poświęconych aktywności społeczno-politycznej, niewiele z nich traktuje o działalności obywatelskiej osób aktywnych zawodowo i jej wpływie na obowiązki zawodowe. Piśmiennictwo koncentruje się raczej na aktywizacji obywatelskiej dzieci, młodzieży (szkolnej i studenckiej) czy osób starszych oraz roli aktywności społeczno-politycznej dla życia grup lokalnych czy społeczeństwa jako całości. Przedstawione w tabeli 2.4 negatywne konsekwencje nadmiernego i niewystarczającego zaangażowania w życie społeczne lub polityczne są zatem rezultatem wnioskania autorki.

2.4. Życie towarzyskie

Czas wolny to między innymi czas zabawy, która w zasadzie od zawsze towarzyszy ludziom w życiu codziennym. Holenderski historyk i eseista J. Huizinga już niemal sto lat temu nazwał człowieka *homo ludens*, czyli *bawiący się*. Jego zdaniem zabawa (łacińskie słowo *ludus* oznacza zarówno zabawę, jak i grę) „to działanie przebiegające w obrębie pewnych granic czasu, przestrzeni i sensu, w widocznym porządku, według dobrowolnie przyjętych reguł, poza sferą materialnej użyteczności czy też konieczności. Nastrój zabawy to odrealnienie i zachwyt [...] Działaniu towarzyszą uczucia uniesienia i napięcia, ono samo zaś powoduje wesołość i odprężenie”²¹².

W ramach aktywności czasu wolnego związanego z rozrywką wymienia się, obok korzystania z dorobku kultury czy turystyki, uczestniczenie w życiu towarzyskim. Życie towarzyskie ma bowiem wszystkie cechy charakterystyczne dla rozrywki, czyli²¹³: (1) postrzegane jest zwykle jako coś przyjemnego, wartościowego; (2) ukierunkowane jest na zaspokojenie potrzeb społecznych jednostki; (3) wiąże się z interakcją (obcowaniem) z inną „żyjącą”, inteligentną istotą; (4) wymaga od człowieka aktywności psychicznej.

Życie towarzyskie, tak jak inne działania „rozrywkowe”, może być nastawione celowo na zabawę (może być celem samym w sobie) lub towarzyszyć innym działaniom (jako aktywność realizowana mimochodem)²¹⁴. Oznacza to, iż życie towarzyskie może przebiegać także w czasie pracy lub w czasie połowicznie wolnym. Dzięki aktywnościom towarzyskim (mimochodem) praca staje się działaniem doświadczanym jako coś ciekawego i dającego satysfakcję. Towarzyskość, rozumiana jako dbanie o relacje z innymi, w miejscu pracy służy zaspokajaniu potrzeb społecznych. Jest ponadto

212 J. Huizinga, *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 1985, s. 189–190.

213 M. Obidziński, *Rozrywka. Ujęcie w perspektywie koncepcji działania w czasie*, „Fides Et Ratio. Kwartalnik Naukowy” 2015, nr 1(21), s. 148.

214 Tamże, s. 146.

jedną ze składowych tzw. kompetencji emocjonalnych, które determinują inteligencję emocjonalną jednostki²¹⁵.

Życie towarzyskie człowieka uznaje się za nieodłączny element kultury. Ten obszar aktywizacji zaliczany jest bowiem do „nowych praktyk kulturalnych”, które jeszcze niedawno klasyfikowano jako „niekulturalne” lub typowo „rozrywkowe”²¹⁶.

Zaangażowanie w życie towarzyskie pełni wiele funkcji, dzięki którym możliwe jest zaspokajanie potrzeb człowieka. Najważniejszymi z nich są: funkcja „zdrowotna”, rozwojowa, społeczna. „Przy dużej ilości stresorów otoczenia i zmęczeniu związanym np. z pracą zawodową, człowiek bardzo często nie może odnaleźć już siły, by wziąć się za kolejną męczącą robotę, kolejną pracę instrumentalną [...], nie oznacza to jednak, że nie znajdzie energii na rozrywkę. Właśnie w ten sposób rozrywka przyczynia się do naszego rozwoju, pozwala nam na działanie, na które w innym przypadku (gdyby było ono postrzegane jako coś męczącego) mogłoby nie starczyć sił, lub też mogliśmy wykonywać je w sposób mniej efektywny, czy niedbały”²¹⁷. Kontakty towarzyskie, które stanowią formę naturalnego treningu społecznego, pomagają również rozwijać umiejętności międzyludzkie²¹⁸. Osobę towarzyską charakteryzuje troska o wygląd zewnętrzny, umiejętność dostosowania stroju do sytuacji, higiena osobista, znajomość zasad *savoir-vivre*'u. W efekcie łatwiej jest jej nawiązywać i podtrzymywać relacje z innymi, robić dobre pierwsze wrażenie, występować publicznie. Wymienione umiejętności nazywa się towarzyskimi²¹⁹, a istotne jest, iż zazębiają się one z kompetencjami obywatelskimi oraz zawodowymi.

W kontekście *employer branding* podkreśla się ponadto, że nieformalne kontakty towarzyskie utrzymywane przez pracowników (lub pracowników i innych interesariuszy instytucji) w czasie wolnym stanowią jeden z wyznaczników silnej marki danej organizacji jako pracodawcy. I odwrotnie – niechęć zatrudnionych do spotkań poza pracą świadczy może o słabej *employer brand*.

Jednak nadmierna aktywność towarzyska ma też swoje słabe strony – może mieć charakter uciezkowo-kompulsywny, który nierzadko przeradza się w uzależnienie (przykładem takiej sytuacji może być uzależnienie od alkoholu powstałe na skutek

215 S. Simmons, J.C. Simmons, *Jak określić inteligencję emocjonalną*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001, s. 14.

216 R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, *Praktyki...*, s. 191; M. Piestrzeniewicz, *Życie towarzyskie i kulturalne łodzian w latach 1870–1914*, „Studia z Historii Społeczno-Gospodarczej XIX i XX wieku” 2009, nr 06, s. 46.

217 M. Obidziński, *Rozrywka...*, s. 158.

218 K. Martowska, *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa 2012, s. 25; A. Pease, B. Pease, *To przecież proste. Towarzyskie umiejętności, które ułatwiają życie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.

219 B. van Hamond, R. Haccou (red.), *Zdobywanie i ewaluacja kompetencji społecznych*, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, Warszawa 2013, s. 36 i 59.

przyjacielskich „wypadów” do pubów). Nic więc dziwnego, że znaczące zaangażowanie towarzyskie kojarzone jest często ze spożywaniem alkoholu, którego jednym z podstawowych powodów jest właśnie ten o charakterze społecznym. W praktyce oznacza to picie alkoholu w towarzystwie, przy konkretnej okazji, z uprzejmości²²⁰. Zgodnie z wynikami badań z roku 2012 (w Polsce) alkohol najczęściej spożywany był w towarzystwie znajomych (50% wskazań), przy czym najczęściej wskazywana pobudka to namowa ze strony przyjaciół²²¹.

Towarzyskie „udzielanie się” może mieć też wpływ na siłę oddziaływania marki osobistej człowieka. Osoby towarzyskie są bowiem rozpoznawalne, co sprawia, że świadomość istnienia ich marek jest wyższa niż w przypadku jednostek unikających kontaktów towarzyskich. Niemniej jednak nie zawsze musi to skutkować pozytywnym wizerunkiem marki. W sytuacjach nieodpowiedniego zachowania się w grupie wizerunek marki osobistej może się osłabiać, a z czasem przyjąć formę złej reputacji.

Natomiast za niski poziom aktywności w gronie znajomych czy przyjaciół to wskaźnik wykluczenia społecznego („Nieuczestniczenie w imprezach towarzyskich to najdobitniejszy wskaźnik społecznego wykluczenia”²²²) lub przejaw przepracowania, którego jednym ze skutków jest wycofywanie się z życia towarzyskiego (najczęściej wskazywanym powodem niespotykania się ze znajomymi bądź przyjaciółmi jest brak czasu i nadmiar obowiązków²²³). Dodatkowo, na co zwracają uwagę socjologowie, rezygnowanie z życia towarzyskiego na rzecz spędzania czasu w gronie rodzinnym skazuje jednostkę na familiocentryzm, który w określonych wypadkach może okazać się toksyczny i destrukcyjny. „Skłania też do pesymizmu w kwestii prognoz dotyczących kapitału społecznego, który siłą rzeczy opierać się musi na otwartości i na zaufaniu do niespokrewnionych i niespowinowacanych partnerów społecznych, na (najpierw wyobrażonym, a potem rzeczywistym) włączaniu ich w coraz to nowe i coraz bardziej złożone łańcuchy kooperacji i sieci wymiany”²²⁴.

Dane z 2017 roku, dotyczące życia towarzyskiego Europejczyków, wskazują, że przedstawiciele obu płci w podobnym stopniu uczestniczyli w imprezach towarzyskich: 23%

220 T.B. Woronowicz, *Alkoholizm jest chorobą*, Wydawnictwo PARPA, Warszawa 1998, za M. Frąckowiak, M. Motyka, *Charakterystyka problemów społecznych związanych z nadużywaniem alkoholu*, „Hygeia Public Health” 2015, nr 50(2), s. 316.

221 *Spożycie alkoholu w Polsce w 2012 roku. Raport z badania*, <http://old.pijodpowiedzialnie.pl/tns/pdf/raport.pdf> (dostęp: 1.04.2015), za M. Frąckowiak, M. Motyka, *Charakterystyka problemów społecznych...*, s. 318.

222 R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, *Praktyki...*, s. 206.

223 *Intensywność życia towarzyskiego Polaków*, Ośrodek Badania Opinii Publicznej, Warszawa 2000, http://tnsglobal.pl/archiv_files/025-00.pdf (dostęp: 13.04.2018).

224 R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, *Praktyki...*, s. 270–271.

kobiet i mężczyzn regularnie spotykało się z przyjaciółmi. Dla porównania – dla Polski było to około 30%²²⁵.

Badania empiryczne (z lat 2000–2015) prowadzone w Polsce pokazały, że większość naszych rodaków uważa się za ludzi towarzyskich, mających dość duże grono znajomych, zadowolonych z relacji przyjacielskich. Choć towarzyskość przejawiała się przede wszystkim w osobistych spotkaniach z kolegami i przyjaciółmi (wzajemne odwiedzanie się, wspólne zabawy na prywatkach)²²⁶, to Polacy coraz częściej wychodzili też ze znajomymi do kawiarni, restauracji czy pubów²²⁷. „Zaangażowanie w towarzyskość, w utrzymywanie i »konserwowanie« kontaktów towarzyskich uzasadniane jest przede wszystkim i najmocniej »społeczną naturą«, następnie zaś – zobowiązaniami, w najmniejszym stopniu – wyrachowaniem i czysto pragmatycznym nastawieniem do partnerów społecznych”²²⁸.

Co istotne, 12% badanych Polaków w 2013 roku uznało, że utrzymywanie kontaktów towarzyskich jest w ich przypadku „obowiązkiem związanym z pracą”, a 14% przyznało, iż „kontakty towarzyskie pomagają im w utrzymywaniu kontaktów zawodowych”. Zdaniem socjologów takie rezultaty badawcze pokazują, że gros dorosłych, aktywnych zawodowo jednostek stara się bronić możliwie wyrazistego rozdziału między życiem zawodowym a prywatnym oraz między znajomymi z wyboru a znajomymi z konieczności²²⁹.

Najsilniej potrzebę towarzyskiej socjalizacji odczuwają młodszy Polacy w wieku 18–25 lat. Główną aktywnością ludzi młodych w czasie wolnym, oprócz uprawiania sportu, są właśnie spotkania towarzyskie²³⁰ organizowane w domach („domówki”), klubach (*clubbing*) lub miejscach publicznych, które traktują jako „swój teren” („miejscówki”)²³¹.

Między kobietami a mężczyznami nie odnotowuje się znaczących różnic, jeśli chodzi o uczestnictwo w imprezach. Jest za to różnica w częstotliwości imprezowania pomiędzy kategoriami wykształcenia: im wyższy poziom wykształcenia, tym niższy odsetek osób w ogóle nieuczestniczących w spotkaniach towarzyskich²³².

225 *Życie kobiet i mężczyzn w Europie. Portret statystyczny*, Główny Urząd Statystyczny, Eurostat 2017, s. 21.

226 *Intensywność życia towarzyskiego...; Co Polacy robią z wolnym czasem? Prawie jedna piąta go nie ma*, 2017, <https://tvn24bis.pl/lifestyle,87/gus-prawie-jedna-piata-polakow-nie-ma-w-dni-powszednie-czasu-wolnego,714972.html> (dostęp: 14.04.2018); *Polska na 30. miejscu na świecie w rankingu jakości życia. Dokonała największego skoku w Europie*, 2016, <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2016-07-21/polska-na-30-miejscu-na-swiecie-w-rankingu-jakosci-zycia-dokonala-najwiekszego-skoku-w-europie/> (dostęp: 17.05.2018).

227 R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, *Praktyki...*, s. 192.

228 Tamże, s. 278.

229 Tamże, s. 276.

230 K. Szafranec, *Młodzi 2011 – Rozdział 7 Raportu: Konsumpcja, czas wolny*, s. 13, www.lider.szs.pl/biblioteka/download.php?plik_id=1693&f=artykul_1693.doc (dostęp: 14.04.2017).

231 J. Kurzępa, *Pokolenie nadziei, czyli współczesny nastolatek. Sprawy, które są dla niego ważne i świat, w którym się obraca. Fanta Raport*, SWPS i Coca Cola Poland, Wrocław 2010.

232 R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, *Praktyki...*, s. 208

Analizy porównawcze danych Głównego Urzędu Statystycznego pokazują, że odsetek osób biorących udział w życiu towarzyskim zmalał z ponad 73% w 2003 roku do 67% w 2013 roku, przy czym czas uczestnictwa w spotkaniach towarzyskich skrócił się niemal o połowę między rokiem 1976 a 2004²³³. Dowodzi to obserwowanej od pewnego czasu, charakterystycznej dla ponowoczesnych społeczeństw, tendencji spadku liczby podejmowanych i inicjowanych spotkań towarzyskich czy ogólnie kontaktów interpersonalnych. Jest to zjawisko o tyle zastanawiające, że więzi społeczne i relacje międzyludzkie mają istotne znaczenie dla dobrostanu i poczucia jakości życia²³⁴.

Dodać należy (na podstawie danych z 2018 roku), że ponad połowa badanych Polaków (56% wskazań) ceni życie towarzyskie na równi z pracą zawodową, przy czym na równość tę nieco częściej wskazują przedstawiciele młodszych pokoleń (59% osób z generacji C i 62% z pokolenia Y²³⁵). Natomiast najrzadziej życie towarzyskie jest priorytetem dla najstarszych – spośród badanych po 60. roku życia jego równoważność z pracą deklaruje niespełna 40%²³⁶.

Podsumowując rozważania na temat uczestnictwa w życiu towarzyskim, stwierdzić należy, że ta forma aktywności człowieka pełni funkcje, które są istotne także z punktu widzenia pracodawcy. Choć nadmierne zaangażowanie towarzyskie może mieć negatywne konsekwencje dla jednostki i zatrudniającej ją organizacji, to prezentowane wyniki badań empirycznych wskazują, że ograniczanie tej aktywności także może stanowić wyzwanie dla zarządzających. Biorąc pod uwagę to, że zasoby ludzkie każdej organizacji różnią się pod względem uczestnictwa w życiu towarzyskim, wykorzystanie ich potencjału wymagać może od pracodawcy zastosowania wielu narzędzi i metod z zakresu *diversity management* (tabela 2.5).

Do wymienionych w tabeli 2.5 metod i technik dodać można inne, bardziej „konkretne”. Dla przykładu: w ramach integracji w miejscu pracy wykorzystać można szkolenia *outdoor* lub coraz popularniejsze tzw. eventy (np. celebrowanie świąt lub innych istotnych wydarzeń). Podczas szkoleń stosować można ćwiczenia „przełamujące lody” (*icebreakers*), elementy grywalizacji, *edutainment* czy nawet *advertainment* (nakierowanego na rozrywkę służącą budowaniu/umacnianiu marki osobistej zbyt słabo zaangażowanego pracownika).

233 B. Kolny, *Analiza czasu wolnego w budżecie czasu Polaków*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 2(361), s. 234–236.

234 M. Obidziński, *Rozrywka...*, s. 160.

235 Generacje opisuje się często poprzez (przynajmniej przybliżone) daty przyjścia na świat. Z tego punktu widzenia pokolenia Y oraz C tworzą osoby urodzone między rokiem 1980 a 2004.

236 *Raport Gumtree 2018: AKTYWNI+ Praca w życiu, życie w pracy*, 2018, s. 21, https://startdokariery.pl/wp-content/uploads/2018/05/Raport_Gumtree_pl_2018_Aktywni_praca-w-zyciu-zycie-w-pracy.pdf (dostęp: 1.10.2018).

Tabela 2.5. Życie towarzyskie a ZR

	Konsekwencje	Możliwe do wykorzystania metody zarządzania różnorodnością
Zbyt wysoki poziom zaangażowania pracownika w życie towarzyskie	Uzależnienie (np. od alkoholu)	Promocja zdrowia w miejscu pracy
	Absencja	Zarządzanie absencją
	Duże znaczenie czasu wolnego	Kształtowanie W-LB Zarządzanie czasem
	Negatywny wizerunek marki osobistej	Kształtowanie umiejętności zarządzania marką osobistą (<i>personal branding</i>)
Zbyt niski poziom zaangażowania pracownika w życie towarzyskie	Wykluczenie społeczne	Integracja w miejscu pracy
	Niemożność redukcji stresu	Promocja zdrowia w miejscu pracy
	Brak otwartości i zaufania do współpracowników	Zarządzanie zaufaniem

Źródło: opracowanie własne.

3. Formy aktywności czasu wóół wolnego a zarządzanie różnorodnością

3.1. Życie rodzinne

Jednymi z częściej wskazywanych aktywności czasu częściowo wolnego są działania związane z życiem rodzinnym. Człowiek to bowiem *homo familiaris*, czyli istota rodzinna²³⁷, dla której rodzina jest nie tylko wspólnotą i podstawową grupą społeczną, w której funkcjonuje, ale także instytucją wychowawczą oraz kulturową²³⁸. Rodzina, a dokładniej sposób, w jaki nawiązuje się i utrzymuje relacje społeczne z jej członkami, jest – zdaniem D. Clutterbucka²³⁹ – jednym z tzw. strumieni życia, czyli sferą ciągłej uwagi człowieka.

W opinii J. Szczepańskiego rodzina spełnia trzy podstawowe funkcje²⁴⁰: (1) prokreacyjną, polegającą na utrzymaniu ciągłości gatunku ludzkiego; (2) socjalizacyjną – przygotowującą jednostki do życia w społeczeństwie; (3) ekonomiczną, wyrażającą się w zapewnieniu członkom rodziny odpowiednich materialnych warunków życia. Nieco bardziej szczegółowo funkcje rodziny ujmuje Z. Tyszka²⁴¹. Wskazuje on na dziesięć subfunkcji rodziny, które łącznie składają się na cztery zasadnicze funkcje: (1) biopsychiczne (funkcja prokreacyjna i seksualna); (2) ekonomiczne (funkcja materialno-ekonomiczna i opiekuńczo-zabezpieczająca); (3) społeczno-wyznaczające (funkcja klasowa oraz legalizacyjno-kontrolna); (4) socjopsychologiczne (funkcja socjalizacyjna, kulturalna, rekreacyjno-towarzyska oraz emocjonalno-ekspresyjna).

Rodzina zaspokaja potrzeby dzieci oraz dorosłych. „Tak specyficzny charakter rodziny łączy się z tym, iż jest ona jedyną grupą społeczną, która ewoluje nie tylko dzięki przyjmowaniu nowych członków z zewnątrz, ale również poprzez wewnętrzny rozwój – rodzenie dzieci. Można zatem uznać rodzinę zarówno za zjawisko nieprzemijające, jak i podlegające ewolucji”²⁴².

237 J. Wilk, *Pedagogika rodziny*, Wydawnictwo Episteme, Lublin 2016, s. 15.

238 B. Krzesińska-Zach, *Pedagogika rodziny*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2007, s. 14–15.

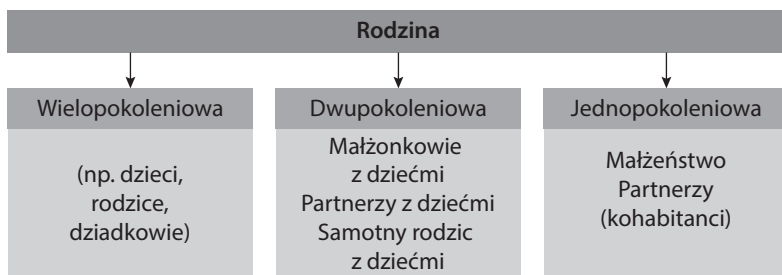
239 D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 78.

240 J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 303–306.

241 Z. Tyszka, *Socjologia rodziny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1974, s. 69.

242 K. Wicińska, *Macierzyństwo a obowiązki rodzinne i zawodowe w kontekście zarządzania czasem*, [w:] K. Pujer (red.), *Współczesna rodzina: szanse, zagrożenia, kierunki przemian*, Wydawnictwo Naukowe Exante, Wrocław 2016, s. 80.

Ewolucja rodziny, będąca konsekwencją zewnętrznych uwarunkowań makrospołecznych²⁴³, wyraża się między innymi w zmianie jej modelu. Choć nadal spotyka się rodziny wielodzietne, to te wielopokoleniowe „z pejzażu polskiego znikają (chyba bezpowrotnie)”²⁴⁴. Według Z. Tyszki²⁴⁵ inne kierunki przemian w rodzinach to: od rodziny dużej (wielopokoleniowej) do rodziny małej (jednopokoleniowej – rysunek 3.1); od rodziny zdeterminowanej biologicznie do rodziny planowanej; od rodziny produkcyjnej do nieprodukcyjnej; od rodziny patriarchalnej do egalitarnej; od rodziny zinstytucjonalizowanej do podporządkowanej treściom humanistycznym.



Rysunek 3.1. Hipotetyczne struktury rodzin polskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kowalczyk-Anioł, B. Włodarczyk, *Turystyka rodzinna – istota i zakres pojęcia*, [w:] J. Śledzińska, B. Włodarczyk (red.), *Turystyka rodzinna a zachowania prospołeczne*, Wydawnictwo PTTK Kraj, Warszawa 2011, s. 9–25.

Rodzina dwupokoleniowa (występująca najczęściej w postaci „nuklearnej”), złożona z żyjących wstępnymi i zstępnymi, to największe rozumienie rodziny. Jednak rodzina to też rodzeństwo (i ich rodziny), wnuki czy dalsi powinowaci. Problem z określeniem kręgu osób uznawanych za członków rodziny potęguje niestabilność związków (małżeńskich oraz nieformalnych) czy włączanie do rodziny osób, które nie są ani krewnymi, ani powinowatymi²⁴⁶. Takie sytuacje są częste w przypadku tzw. rodzin patchworkowych – „posklejanych” z członków innych, rozbitych rodzin²⁴⁷.

243 H. Cudak, *Zaburzenie struktury rodziny jako konsekwencja makrospołecznych uwarunkowań*, „Pedagogika Rodziny. Family Pedagogy” 2012, nr 2(4), s. 7.

244 B. Krzezińska-Żach, *Pedagogika...*, s. 26.

245 Z. Tyszka, *Model rodziny współczesnej*, [w:] Z. Tyszka, A. Wachowiak, *Podstawowe pojęcia i zagadnienia w socjologii rodziny*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego, Poznań 1977; Z. Tyszka, *Rodzina współczesna – jej geneza i kierunki przemian*, [w:] M. Ziemska (red.), *Rodzina współczesna*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1999, s. 193–198.

246 A. Żurek, *Przymus kreowania ról rodzinnych*, [w:] I. Przybył, A. Żurek (red.), *Role rodzinne. Między przystosowaniem a kreacją*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2016, s. 20.

247 A. Dybich, *Sytuacja wychowawcza w nowych typach rodzin a zagrożenie niedostosowaniem społecznym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 87, s. 86.

Bycie członkiem rodziny związane jest z wypełnianiem ról obrazujących społeczne oczekiwania kierowane ku jednostce zajmującej określoną pozycję społeczną²⁴⁸. Oczekiwania te znajdują odzwierciedlenie w realizowanych zadaniach, które najczęściej wiążą się z relacjami z najbliższymi krewnymi, czyli dziećmi i rodzicami.

Opieka nad dziećmi, wychowywanie ich oraz związane z tym zadania to temat niezmiernie szeroki i interdyscyplinarny. By dostrzec złożoność „działalności” rodzicielskiej, wystarczy spojrzeć na tę kwestię choćby z perspektywy prawa. Zgodnie z Kodeksem rodzinnym i opiekuńczym (art. 96 § 1) rodzice powinni troszczyć się o fizyczny i duchowy rozwój dziecka i przygotować je należycie do pracy dla dobra społeczeństwa odpowiednio do jego uzdolnień. W praktyce oznacza to nie tylko sprawowanie pieczy nad wypełnianiem obowiązku szkolnego, ale także kierowanie sposobami spędzania czasu wolnego oraz kontrolowanie zainteresowań dziecka²⁴⁹. Rodzicielstwo to zatem przyjmowanie postaw ojcowskich i macierzyńskich wobec potomstwa, budowanie atmosfery wychowawczej domu rodzinnego oraz tworzenie i stosowanie pożądanego systemu wychowania rodzicielskiego²⁵⁰. „Wielu współczesnych rodziców poważnie traktuje swoją rolę. Świadomie wybierają zabawki, dietę, przedszkole, potem szkołę. Dużo czytają na temat wychowania, rozwoju dziecka, chodzą na warsztaty”²⁵¹, starają się zapewnić dzieciom aktywności dodatkowe: naukę gry na instrumentach, lekcje tańca, korepetycje, zajęcia sportowe²⁵².

Rodzice bywają też zaangażowani w opiekę nad innymi osobami zależnymi. Potwierdzają to wyniki badań empirycznych, zgodnie z którymi w Polsce rodzina jest tradycyjnie postrzegana jako główne źródło udzielające wsparcia osobie niesamodzielnej. W efekcie niesamodzielni, sędziwi członkowie rodziny otrzymują wsparcie w ramach sieci krewniczej, a pomoc świadczona przez podmioty zewnętrzne uruchamiana jest dopiero wówczas, gdy rodzina nie ma możliwości sprawowania opieki²⁵³.

248 I. Taranowicz, *Role rodzinne w płynnej nowoczesności*, [w:] I. Przybył, A. Żurek (red.), *Role rodzinne. Między przystosowaniem a kreacją*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2016, s. 32.

249 A. Kiliańska, *Pojęcie i treść władzy rodzicielskiej*, „Pedagogika Ojcostwa” 2011, nr 2, s. 141–149.

250 J. Izdebska, *Dziecko – dzieciństwo – rodzina – wychowanie rodzinne. Kategorie pedagogiki rodziny w perspektywie pedagogiki personalistycznej*, Niepaństwowa Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Białymstoku, Białystok 2015, s. 110–111.

251 A. Gutek, *Projekt wychowanie. Czy współczesne dzieci są szczęśliwe?*, „Zwierciadło” 2019, <https://zwierciadlo.pl/psychologia/projekt-wychowanie-czy-wspolczesne-dzieci-sa-szczesliwe> (dostęp: 9.02.2020).

252 A. Martyka, *Czas wolny dzieci we współczesnych polskich miastach. Wprowadzenie do poszukiwań optymalnych rozwiązań przestrzennych*, „Architektura. Czasopismo Techniczne” 2012, nr 29, s. 105–120.

253 Z. Szweda-Lewandowska, *Modele opieki nad osobami niesamodzielnymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 179, s. 220.

Silne zaangażowanie w działania na rzecz rodziny charakterystyczne jest dla przedstawicieli tzw. pokolenia kanapkowego (*sandwich generation*), które tworzą przede wszystkim osoby w wieku 50–60 lat. Obarczone są one ciężarem opieki nad trzema generacjami: swoich rodziców, dzieci i wnuków²⁵⁴. Polskie pokolenie *sandwich*, realizujące wiele usług opiekuńczych, wychowawczych, kontrolnych i zabezpieczających, jest zwykle przeciążone wypełnianiem zróżnicowanych ról i tym samym przepracowane.

W literaturze podkreśla się wpływ pracy zawodowej na relacje w rodzinie. Wiele z tych rozważań związanych jest z podejmowaniem pracy przez kobiety, które skutkować może nie tylko pozytywnymi, ale i negatywnymi konsekwencjami. Wśród tych drugich wymienia się przykładowo²⁵⁵: zaburzenia emocjonalne partnera (małżonka), konflikty w związkach (łącznie z ich rozpadem), syndrom „matczynej winy” – wynikający ze zmian w sprawowaniu opieki nad dziećmi.

Konieczność łączenia życia rodzinnego z zawodowym (zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn) może być źródłem konfliktów pomiędzy tymi obiema sferami. Choć w naukach o zarządzaniu podkreśla się zwykle występowanie konfliktów praca – rodzina, czyli takich, w których wymagania związane z rolą zawodową utrudniają funkcjonowanie w rodzinie, to w praktyce pojawiają się także konflikty typu rodzina – praca. Taka niezgodność oznacza, że zaangażowanie w sprawy rodzinne komplikuje jednostce wypełnianie obowiązków zawodowych²⁵⁶.

Według P. Senge²⁵⁷ u podstaw konfliktu w układzie praca – rodzina (czy rodzina – praca) leży archetyp, który nazwać można „sukcesem dla odnoszących sukces”. Polega on na tym, że wzrastające ilości czasu i zaangażowania w pracę prowadzą do większego sukcesu zawodowego, który skutkuje bardziej interesującymi możliwościami oraz jeszcze silniej odczuwaną potrzebą przeznaczania czasu na pracę. I analogicznie: wzrost zaangażowania w życie rodziny daje większe sukcesy w domu i wzmocnienie potrzeby coraz większej ilości czasu poświęconego krewnym (rysunek 3.2).

Konflikt między życiem rodzinnym a zawodowym niesie ze sobą osłabienie zdrowia psychicznego i fizycznego²⁵⁸, powoduje także (z punktu widzenia organizacji)²⁵⁹

254 A. Kotlarska-Michalska, *Specyfika opieki nad najstarszym pokoleniem a polityka społeczna wobec starości*, „Przegląd Socjologiczny” 2016, nr 2, s. 129.

255 M. Bobulska, *Kariera zawodowa kobiet a rodzina*, [w:] K. Pujer (red.), *Współczesna rodzina: szanse, zagrożenia, kierunki przemian*, Wydawnictwo Naukowe Exante, Wrocław 2016, s. 58–61.

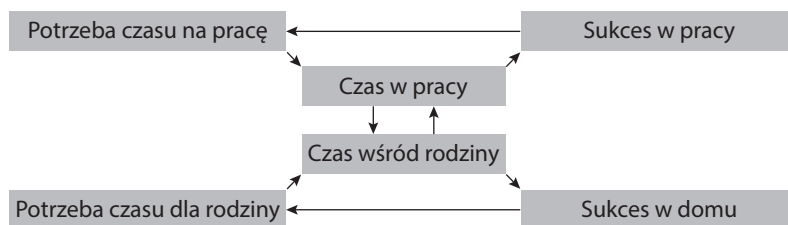
256 A.M. Zalewska, *Konflikty praca–rodzina i rodzina–praca a zdrowie: ochronna rola zaangażowania i zadowolenia z pracy*, „Medycyna Pracy” 2020, nr 71(1), s. 33–46.

257 P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 300–301.

258 A.M. Zalewska, *Konflikty praca–rodzina...*, s. 35.

259 H. Zarychta, *Współczesne relacje między pracą zawodową a rodziną*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2006, nr 199, s. 76.

wysokie koszty związane z wydajnością pracy i absencją, rodzi stres i zniechęcenie, wpływające z kolei na konflikty w rodzinie. Na negatywne skutki oddziaływania zaangażowania w życie rodzinne na pracę wskazują także kobiety. Ich zdaniem wypełnianie obowiązków rodzinnych skutkuje²⁶⁰: odczuwanym w pracy zmęczeniem fizycznym (98% wskazań), nieobecnościami w pracy wynikającymi z opieki nad dzieckiem (69%), mniejszą dyspozycyjnością (66%).



Rysunek 3.2. Sukces w pracy a sukces w życiu rodzinnym

Źródło: P. Senge, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 301.

Na podstawie innych doniesień poświęconych związkom życia rodzinnego i pracy stwierdza się ponadto, że:

- zobowiązania wobec rodziny powodować mogą problemy ze skoncentrowaniem się na pracy zawodowej (uważa tak 26% badanych Polaków)²⁶¹;
- sztywność ról małżeńsko-rodzinnych ogranicza możliwości rozwoju i wpływa negatywnie na kondycję psychiczną jednostek²⁶²;
- powtarzalne czynności i prace domowe są bardziej stresujące niż praca zawodowa²⁶³;
- bycie rodzicem pozytywnie koreluje z poziomem odczuwanego stresu oraz niepokojem przyszłościowym²⁶⁴;

260 M. Szyszka, *Kobiety między domem a pracą. Oczekiwane wsparcie i instrumenty polityki rodzinnej na rzecz godzenia ról zawodowych z rodzinnymi*, „Studia nad Rodziną” 2015, nr 1(36), s. 142.

261 R. Anderson, H. Dubois, T. Leončikas, E. Sándor, *Third European Quality of Life Survey Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*, Publications Office of the European Union, Luxemburg 2012, s. 62.

262 M. Frąckowiak-Sochańska, *Zdrowie psychiczne a wzory życia małżeńsko-rodzinnego w kontekście wyzwań współczesności*, [w:] I. Taranowicz, S. Grotowska (red.), *Rodzina wobec wyzwań współczesności. Wybrane problemy*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2015, s. 135.

263 H. Zarychta, *Współczesne relacje...*, s. 75.

264 K. Wałęcka-Matyja, *Zróżnicowanie dymorficzne w zakresie poziomu odczuwanego stresu oraz postaw wobec przyszłości rodziców adolescentów*, „Fides et Ratio. Kwartalnik Naukowy. Macierzyństwo, Ojcostwo” 2014, nr 4(18), s. 74–87.

- familiocentryzm (wspomniany w punkcie 2.4) nie sprzyja współpracy z innymi członkami organizacji, niebędącymi krewnymi.

Jednak negatywne konsekwencje ma także brak lub niedostatek życia rodzinnego. Rodzina, będąc dla wielu ludzi „azylem, małą ojczyzną dającą poczucie ciepła i bezpieczeństwa”²⁶⁵, jest jednocześnie środowiskiem sprzyjającym dobremu samopoczuciu oraz źródłem wsparcia psychicznego. Dlatego też osobom dotkniętym wypaleniem zawodowym czy przymocą psychiczną w pracy radzi się, by szukały wsparcia właśnie u najbliższych. Dodatkowo życie rodzinne (w przypadku kobiet) daje takie pozytywne efekty w pracy jak²⁶⁶: większe poczucie odpowiedzialności, większe doświadczenie życiowe, sprawniejsze wykonywanie zadań i większe zaangażowanie w obowiązki zawodowe.

Brak zaangażowania w sprawy rodzinne może też świadczyć (choć oczywiście nie musi) o pracoholizmie zatrudnionego²⁶⁷. Typowym przejawem uzależnienia od pracy jest bowiem znikomy udział w życiu rodziny, który wiąże się z zaniedbywaniem dzieci, partnerów i innych członków rodziny²⁶⁸. Pracoholizm przynosi szkody również organizacji – skutkuje popełnianiem błędów, niższym poziomem efektywności, konfliktami ze współpracownikami. W badaniach empirycznych wykazano, iż pracoholicy doświadczają silniejszego stresu w pracy oraz szybciej wypalają się zawodowo niż niepracoholicy²⁶⁹.

Istnieje wiele metod zapobiegania pracoholizmowi i niwelowania jego negatywnych skutków. Rola organizacji może tu polegać na²⁷⁰: kształtowaniu równowagi na linii życie – praca, modelowaniu (poprzez odpowiednie działania kierownicze) w miejscu pracy wzorów zachowań niepracoholicznych, motywowaniu do rozwijania zainteresowań pozazawodowych, prowadzeniu wewnątrzorganizacyjnych badań nad uzależnieniem od pracy. Ponadto, na co uwagę zwraca A. Lipka²⁷¹, przeciwdziałanie pracoholizmowi może się odbywać poprzez odpowiednie realizowanie wszystkich subprocesów zarządzania zasobami ludzkimi.

265 M. Ogryzko-Wiewiórska, *Rodzina w oczach młodego człowieka*, [w:] M. Ziemska (red.), *Rodzina współczesna*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001, s. 117.

266 M. Szyszka, *Kobiety między domem a pracą...*, s. 141.

267 Pracoholizm może też być konsekwencją niewystarczającego zaangażowania w życie rodzinne.

268 M. Jankowska, *Wpływ nadmiernego zaangażowania w pracę na rodzinę*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2013, nr 3, s. 130–137.

269 B. Dudek, *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59(3), s. 252.

270 D. Malinowska, S. Staszczuk, A. Tokarz, *Pracoholizm – wskazania dotyczące diagnozy oraz przegląd działań interwencyjnych*, „Medycyna Pracy” 2015, nr 66(1), s. 71–83.

271 A. Lipka, *Prewencja pracoholizmu a funkcje gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 148, s. 39–60.

Jeszcze innym powodem niewystarczającego angażowania się w sprawy rodzinne może być konieczność poświęcania czasu na pracę, która wynika z potrzeby dodatkowego zarobkowania. Oczywiście podejmowanie dodatkowych prac motywowane jest różnie, lecz przynajmniej w przypadku części osób dorabiających powodem jest bycie tzw. *working poor*, czyli osobą, która mimo posiadania zatrudnienia, ledwo „wiąże koniec z końcem”.

European Values Study podaje, iż rodzina i praca to dwie najważniejsze wartości w życiu człowieka²⁷². Nie dziwi zatem, że – zgodnie z badaniami CBOS²⁷³ – aż 95% Polaków utrzymuje bliskie, przyjacielskie relacje z co najmniej jednym członkiem rodziny (przeciętnie z około siedmioma). Jednocześnie tylko 3% badanych nie jest w zażyłym kontakcie z żadnym krewnym.

Analizy prowadzone na zlecenie Henkel Polska – sygnatariusza *Karty Różnorodności* (w 2017 roku, w badaniu „Współczesne Polki i Polacy: nowe role, nowe wyzwania”, wzięła udział reprezentatywna grupa Polaków) – pokazują, że²⁷⁴:

- sukces życiowy, niezależnie od płci respondenta, to posiadanie szczęśliwej, kochającej się rodziny (tak wskazało odpowiednio 53% mężczyzn oraz 41% kobiet);
- idealny „scenariusz” na życie to przede wszystkim możliwość łączenia pracy zawodowej z zajmowaniem się domem/dziećmi (49% kobiet i 37% mężczyzn).

Choć termin *rodzina* rozumiany jest coraz szerzej²⁷⁵ (systematycznie przybywa opinii, że rodzinę stanowią osoby pozostające w związku nieformalnym oraz osoby tworzące rodziny patchworkowe), to co drugi Polak żyje obecnie w rodzinach dwupokoleniowych. Odsetek osób żyjących w dużej, wielopokoleniowej rodzinie to 22%, małżeństwa bez dzieci stanowią 11%, a samotnie żyje co dziesiąty badany Polak²⁷⁶.

Większość Polaków utrzymuje intensywne kontakty z członkami najbliższej rodziny: rodzicami, wnukami czy mieszkającymi oddzielnie dorosłymi dziećmi. Częste, choć mniej intensywne, są relacje osobiste z teściami, rodzeństwem oraz dziadkami. Okazją do spotkań są święta kościelne (w zależności od święta takie spotkania deklaruje od 89% do 95% respondentów) oraz takie uroczystości rodzinne jak chrzci-

272 L. Halman, I. Sieben, M. van Zundert, *Atlas of European Values: Trends and Traditions at the turn of the Century*, Brill Publishers, Leiden 2011.

273 M. Feliksiak, *Więzi rodzinne. Komunikat z badań nr 61/2019*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2019, s. 6.

274 *Życie rodzinne najważniejsze dla młodego pokolenia Polek i Polaków*, 2018, <http://odpowiedzialny-biznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci-karta/zycie-rodzinne-najwazniejsze-dla-mlodego-pokolenia-polek-polakow/> (dostęp: 10.02.2020).

275 R. Boguszewski, *Rodzina – jej znaczenie i rozumienie. Komunikat z badań nr 22/2019*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2019, s. 1–9.

276 M. Bożewicz, *Preferowane i realizowane modele życia rodzinnego. Komunikat z badań nr 46/2019*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2019, s. 2.

ny, pierwsza komunia, ślub, pogrzeb (96%), imieniny czy urodziny (89%). Ośmiu na dziesięciu badanych deklaruje również spotkania bez specjalnej okazji (81%)²⁷⁷.

Rola rodziny w życiu człowieka sprawia, że instytucją tą interesują się liczne podmioty, takie jak ministerstwa, departamenty na poziomie władzy rządowej, administracja samorządowa, organy pomocy społecznej. Rodzina w Polsce jest też wspierana przez pracodawców, którzy coraz częściej stosują rozwiązania organizacyjne przyjazne dla pracowników-rodziców, wykraczające poza obowiązki Kodeksu pracy. Choć pracodawcy różnie wspierają rodziców, to zdaniem tych ostatnich najbardziej pożądanymi rozwiązaniami są²⁷⁸: pakiety medyczne dla zatrudnionego i członków jego rodziny, dofinansowanie wyprawki szkolnej, rodzinnego wypoczynku, zajęć edukacyjnych dla dzieci, pomoc w powrocie do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym.

Niektórzy zatrudniający oferują rodzicom inne formy pomocy. Przykładem może być jeden z lepiej ocenianych pracodawców świata – Google. W tej firmie²⁷⁹ rodzice nowo narodzonego dziecka mogą zamawiać do domu jedzenie na koszt pracodawcy (aby mogli w pierwszych tygodniach po urodzeniu dziecka zajmować się nim); rodzice otrzymują specjalny dodatek do wynagrodzenia; istnieje program wsparcia psychologicznego dla młodych rodziców oraz program mentorski „Mommy Mentors Program”. Ponadto²⁸⁰ zawsze, jeśli istnieje taka potrzeba, można przyjść do pracy z dzieckiem; Google zorganizowało (na terenie głównej siedziby w Kalifornii) przedszkole dla dzieci pracowników – Kinderplex.

W praktyce pomoc rodzicom funkcjonuje zwykle w ramach programów *work-life balance* (W-LB), które oferują także opcje dla osób niebędących w formalnych związkach. Do singli kierowane są przykładowo²⁸¹: dofinansowanie aktywności sportowej, pomoc w rozwijaniu pasji czy szkolenia na tematy pozazawodowe.

Wsparcie rodziny jest także przedmiotem zainteresowania zarządzania międzynarodowego (czy też międzynarodowego zżl). Prowadzone badania pokazują bowiem, że praca międzynarodowa niesie negatywne skutki z punktu widzenia rodzinnego.

277 M. Feliksiak, *Więzi rodzinne...*, s. 2–7.

278 Z. Szweda-Lewandowska, D. Głogosz, A. Rudnicka, *Pracodawcy przyjaźni rodzinie*, Kancelaria Prezydenta RP, Warszawa 2015, s. 14.

279 L. Bock, *Diversity and Inclusion. Annual Report*, Google 2011, s. 58–59, http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.com.au/pl/au/diversity/pdf/Google-Diversity-and-Inclusion-2011-Annual-Report.pdf (dostęp: 12.11.2013).

280 R.L. Brandt, *Potęga Google'a*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011, s. 75.

281 *Work-life balance nie tylko dla rodziców. Firmy dbają również o singli*, 2016, <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/work-life-balance-nie-tylko-dla-rodzicow-firmy-dbaja-rowniez-o-singli,32581.html> (dostęp: 6.02.2020).

Są to między innymi²⁸²: niemożność pełnego uczestnictwa w życiu rodzinnym i wydarzeniach ważnych dla najbliższych (wynikająca z częstych nieobecności w domu); niepewność dotycząca możliwości wywiązywania się ze zobowiązań rodzinnych (związana z nieprzewidywalnością terminów wyjazdów i czasu ich trwania). Te niekorzystne sytuacje mogą znaleźć odzwierciedlenie w niższym poziomie satysfakcji z pracy oraz nadmiernym stresie osoby oddelegowanej.

Warto dodać, że pomaganie pracownikom w sprawach rodzinnych, choć pośrednio, wiąże się również z jedną z zasad wynagradzania – zasadą wynagradzania według potrzeb. Zgodnie z nią pracownik, na mocy określonych umów lub regulacji wewnętrznych, może otrzymać dodatkowe świadczenie pieniężne niezwiązane z trudnością pracy czy osiągniętymi wynikami. W takim przypadku wynagrodzenie „staje się uzgodnioną kwotą, zależną od pracy, ale także od sytuacji materialnej pracownika, jego rodziny, zdrowia, mieszkania itp.”²⁸³.

Przedstawione powyżej rozważania skłaniają do konstatacji, że relacje pomiędzy pracą a domem mogą mieć charakter pozytywny, ale i negatywny²⁸⁴, przy czym konsekwencje negatywne skutkować mogą nie zawsze pożądanymi przez pracodawcę zachowaniami (i postawami) w miejscu zatrudnienia. Stąd też istotne jest, by zarządzający zdawali sobie sprawę z mocnych i słabych stron zaangażowania pracownika w życie rodzinne i, jeśli to konieczne, „interweniowali”, pomagając w rozwiązywaniu problemów związanych z życiem poza pracą (proponując działania z zakresu zarządzania różnorodnością zawarto w tabeli 3.1). Jakkolwiek „interwencje” związane z nadmiernym lub niewystarczającym zaangażowaniem pracownika w życie rodzinne nie są obowiązkiem podmiotu zatrudniającego, to – nawiązując do słów P. Senge²⁸⁵ – „wojna” między pracą a rodziną nie jest cechą współczesnych, uczących się organizacji, ale tych działających „w starym świecie”.

282 D.E. Welch, V. Worm, *International Business Travellers: A Challenge for IHRM*, [w:] G.K. Stahl, I. Björkman (red.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Edward Elgar, Cheltenham 2006, za J. Purgał-Popieła, *Różnorodność form międzynarodowej pracy i jej implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Ekonomia” 2013, nr 914, s. 46.

283 Z. Jacukowicz, *Pytania o teorię płac*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” 2009, nr 12, s. 109.

284 A. Andysz, D. Merecz-Kot, *Do jakiego stopnia pozytywna i negatywna interakcja praca-dom/dom-praca wpływają na poczucie równowagi praca-dom?*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź 2015, <http://work-life-balance.com.pl/publikacje/raporty-z-projektu> (dostęp: 10.02.2020).

285 P. Senge, *Piąta dyscyplina...*, s. 299–305.

Tabela 3.1. Życie rodzinne a ZR

	Możliwe konsekwencje	Możliwe do wykorzystania metody zarządzania różnorodnością
Zbyt silne zaangażowanie w życie rodzinne	Absencja	Zarządzanie absencją
	Duże znaczenie czasu wolnego	Kształtowanie równowagi życie – praca Zarządzanie czasem
	Zmęczenie fizyczne i psychiczne	Kształtowanie równowagi życie – praca Zarządzanie czasem Promocja zdrowia
	Stres	Kształtowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy Zarządzanie stresem
	Mniejsze możliwości rozwoju	Zarządzanie zasobami ludzkimi (ze szczególnym uwzględnieniem funkcji rozwoju i indywidualizacji rozwiązań w tym zakresie)
Zbyt słabe zaangażowanie w życie rodzinne	Pracoholizm/Wypalenie zawodowe	Promocja zdrowia w miejscu pracy Zarządzanie zasobami ludzkimi Urlopy typu <i>sabbatical</i>
	Stres wynikający z przeświadczenia o niewywiązywaniu się z obowiązków rodzinnych	Kształtowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy Zarządzanie stresem
	Niższy poziom zaangażowania organizacyjnego	Zarządzanie zaangażowaniem

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Dbalóść o wygląd

Czas częściowo wolny poświęcany jest nie tylko na życie rodzinne, ale i na dbalóść o wygląd. W szerokim ujęciu na wygląd zewnętrzny²⁸⁶ człowieka składają się²⁸⁷: (1) cielesność – budowa, wzrost, kształt, masa, proporcje części ciała, stan, wygląd i kolor skóry, włosów, oczu itp.; (2) elementy „pozacielesne”, takie jak ubiór, fryzura, makijaż i inne obserwowalne efekty dbalóści o siebie.

Elementy „pozacielesne”, czyli wszelkiego rodzaju sposoby ozdabiania ciała, nazywane są także prezencją, której synonimem jest *wygląd*²⁸⁸ (w wąskim tego słowa znaczeniu). Wygląd (rozumiany zarówno szeroko, jak i wąsko) to wieloelementowa,

286 Na opisanie wyglądu zewnętrznego stosowane są też określenia: *wizerunek ciała*, *atrakcyjność fizyczna*, *fizjonomia*, *fasada osobista* – J. Szymczyk, *Funkcje mowy ciała w procesie kreowania wizerunku publicznego polityków*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2018, nr 2, s. 141–142.

287 A. Szymaniak-Kostrzewska, *Co oznacza atrakcyjność fizyczna? Dyskusja o definicjach i ujęciach*, „Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology” 2016, nr 1, s. 47.

288 G. Dąbkowski, M. Marcjanik, *Popularny słownik synonimów i antonimów*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa 2002, s. 281; K. Kowalska, A. Łakoma, B. Szymoniuk, *Wizerunek biznesowy*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 13.

plastyczna, zmieniająca się w ciągu życia człowieka konstrukcja²⁸⁹. Jest on składową tożsamości wtórnej człowieka²⁹⁰, która ewoluuje w czasie. Wygląd pełni wiele funkcji (tabela 3.2). Na podstawie analizy publikacji poświęconych wyglądowi można podzielić je (choć podziały nie są do końca rozłączne) na funkcje: informacyjno-komunikacyjne, wizerunkowe, stratyfikacyjne, ekspresyjne.

Ponadto wygląd wpływa na poczucie własnej wartości i kondycję psychiczną jednostki²⁹¹, jest jedną z ważniejszych determinant zadowolenia z życia²⁹² oraz czynnikiem atrakcyjności interpersonalnej i społecznej²⁹³.

Nawiązując do wspomnianej powyżej atrakcyjności, dodać trzeba, że związki piękna z innymi pozytywnymi cechami wywodzą się ze starożytnej Grecji (tzw. ideał *kalos kai agathos*, czyli „piękny i dobry”). Choć początkowo łączono je z zachowaniami elit społecznych, sławą, szlachetnością i cnotą, to z biegiem czasu przekształciły się w koncepcję harmonii ciała i ducha, dotyczącą każdej grupy społecznej²⁹⁴. Współcześnie przekonanie, że „piękne jest dobre” znajduje odzwierciedlenie w cechach przypisywanych osobom uważanym za atrakcyjne. Urodziwy człowiek jest zatem także „piękny wewnątrznie”, czyli miły, towarzyski, ciepły, szczęśliwy. Zasluguje tym samym na społeczny awans i sukces w każdej sferze życia²⁹⁵. I odwrotnie – ci, którzy nie dokładają wszelkich starań, by nadać swoim ciałom pożądane społecznie cechy, odbierani są jako leniwi, zaniedbujący dobre obyczaje, zamykający sobie drogę do społecznego uznania²⁹⁶.

289 M. Sugar (red.), *Female adolescent development*, Brunner Mazel, New York 1993, za J. Jośko-Ochojska, U. Marcinkowska, K. Lau, *Wygląd, samoocena i kształtowanie własnego ciała jako czynniki ryzyka anoreksji psychicznej u studentów*, „Annales Academiae Medicae Gedanensis” 2013, nr 43, s. 45.

290 P. Arredondo, *Successful diversity management initiatives...*, s. 8.

291 B. Mayer, P. Muris, C. Meesters, R. Zimmermann-van Beuningen, *Brief report: Direct and indirect relations of risk factors with eating behavior problems in late adolescent females*, „Journal of Adolescence” 2009, no. 32(3), s. 741–745, za J. Jośko-Ochojska, U. Marcinkowska, K. Lau, *Wygląd, samoocena i kształtowanie własnego ciała jako czynniki ryzyka anoreksji psychicznej u studentów*, „Annales Academiae Medicae Gedanensis” 2013, nr 43, s. 45.

292 D.A. Frederick, A.C. Saguy, G. Sandhu, T. Mann, *Effects of competing news media frames of weight on antifat stigma: beliefs about weight and support of obesity-related public policies*, „International Journal of Obesity” 2016, no. 40, s. 543–549.

293 B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 278; J.C. McCroskey, T.A. McCain, *The Measurement of Interpersonal Attraction*, „Speech Monographs” 1971, no. 41(3), s. 261, za R. Hołda, *Między biologią a kulturą. Atrakcyjność fizyczna w badaniach międzykulturowych*, „Relacje Międzykulturowe. Intercultural Relations” 2019, nr 1(5), s. 190–191.

294 R. Hołda, *Ciało a „usposobienie duchowe”. O fizjognomicie antropologicznie*, [w:] M. Banaś, K. Warmińska (red.), *Kulturowe emanacje ciała*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 47–57.

295 K. Dion, E. Berscheid, E. Walster, *What Is Beautiful Is Good*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1972, no. 24(3), s. 288–289.

296 A. Maj, *Ciało jako ponowoczesny „projekt estetyczny”*, „Estetyka i Krytyka” 2013, nr 28(1), s. 89.

Tabela 3.2. Funkcje wyglądu

Funkcja	Wygląd
Funkcja informacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Jest jednym z podstawowych źródeł informacji o drugim człowieku. – To swoisty „kod” o charakterze etykietałnym – element mowy ciała. – Informuje o statusie społeczno-ekonomicznym, stanie cywilnym, zawodzie i wykonywanych przez człowieka zajęciach.
Funkcja wizerunkowa	<ul style="list-style-type: none"> – Jest instrumentem kształtowania wizerunku człowieka, który jest najszybciej zauważalny i podlega natychmiastowej weryfikacji w przypadku kontaktu wzrokowego. – Jest narzędziem autoprezentacji, które wykorzystuje się do umacniania marki osobistej (w sferze życia prywatnego oraz zawodowego).
Funkcja stratyfikacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Umożliwia lokalizację społeczną. – Jest wyznacznikiem pozycji społecznej człowieka. – Określa przynależność jednostki do konkretnej grupy społecznej, narodowości czy kultury.
Funkcja ekspresyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Pozwala wyrazić siebie oraz własne postawy wobec otoczenia i obowiązujących norm społecznych. – Pokazuje odrębność jednostki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.F. Jacko, *Proksemiczne strategie autoprezentacji*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 446–460; K. Hogan, M. Lee Labay, J. Swaney, *Sztuka bycia atrakcyjnym. Sekrety osobistego magnetyzmu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 70; G. Białopiotrowicz, *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009, s. 18; S. Trzeciak, *Coaching marki osobistej, czyli kariera lidera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2015, s. 213–218; J. Tylka, *Zdrowie menedżera. Styl życia a zdrowie i choroba*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 12; A. Siciński, *Styl życia – problemy pojęciowe i teoretyczne*, [w:] A. Siciński (red.), *Styl życia. Koncepcje – propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 15; A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 137; K. Kowalska, A. Łakoma, B. Szymoniuk, *Wizerunek biznesowy*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 13.

Potrzeba piękna, wyróżniona między innymi przez A. Masłowa, widoczna jest w idei *homo aestheticus* – człowieka cechującego się wysokim poziomem kompetencji estetycznej i dążącego do stylizacji wszystkiego, co dotyczy nie tylko jego otoczenia, ale i jego samego²⁹⁷. W efekcie (ale także na skutek dostępnych „technologii” medycznych i kosmetycznych) fizyczność człowieka może być obecnie modyfikowana. Prócz mniej lub bardziej drastycznych interwencji medycznych standardem (lub wręcz wymogiem²⁹⁸) są różnego rodzaju czynności pielęgnacyjne, mające na celu uatrakcyjnienie ciała. W równym stopniu dotyczą one przedstawicieli obu płci, reprezentantów wszystkich orientacji seksualnych oraz kategorii wiekowych i wiążą się przede wszystkim z kształtowaniem prezencji, czyli doborem stroju, fryzury i koloru włosów, makijażu, dodatków w postaci biżuterii czy tatuażu.

Wygląd (zarówno w wymiarze cielesności, jak i prezencji) odnaleźć też można w koncepcji kapitału erotycznego autorstwa C. Hakim. Według tej socjolożki wygląd jest (pośrednio) komponentem kapitału symbolicznego człowieka (zgodnie z ideą P. Bourdieu). Wąsko rozumiany wygląd C. Hakim nazywa „społeczną prezen-

297 W. Welsch, *Procesy estetyzacji. Zjawiska, rozróżnienia, perspektywy*, [w:] K. Zamiara, M. Golka (red.), *Sztuka i estetyzacja*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 1999, s. 13–14.

298 A. Maj, *Ciało...*, s. 88.

cją”, która kształtowana jest przez²⁹⁹ sposób ubierania się, makijaż, biżuterię i inne noszone do stroju ozdoby, fryzurę oraz akcesoria. Tak pojmowany wygląd może być samodzielnie kształtowany przez jednostkę. Zdaniem A. Strzeleckiej³⁰⁰ kształtowanie to (w przypadku kobiet) polega na: noszeniu sukienek lub spódnic, podkreślaniu strojem figury, chodzeniu do fryzjera, farbowaniu włosów, robieniu makijażu, zakładaniu biżuterii, malowaniu paznokci, balsamowaniu ciała, depilowaniu nóg. Specjaliści od wizerunku biznesowego uzupełniają powyższe listy o dbałość o zarost (w przypadku mężczyzn), stan uzębienia, zapach³⁰¹. Coraz częściej także, gdy mowa o prezencji, podkreślana jest sprawa tatuaży oraz innych widocznych permanentnych sposobów upiększania ciała.

Jak podkreśla J. Rosen-Przeworska: „odzież odgrywała zawsze wielką rolę nie tylko w życiu jednostki, ale także całych społeczeństw, bywała nawet w pewnym stopniu regulatorem stosunków międzyludzkich”³⁰². Dlatego też ubiór jest nie tylko elementem życia codziennego, ale i przedmiotem badań historyków sztuki, etnologów, antropologów, a nawet ekonomistów³⁰³. Sposób ubierania się, tak jak ogólnie rozumiany wygląd, pełni funkcje informacyjne³⁰⁴, wizerunkowe³⁰⁵, stratyfikacyjne (stanowe)³⁰⁶ i ekspresyjne³⁰⁷.

299 C. Hakim, *Erotic Capital*, „European Sociological Review” 2010, no. 5, s. 500.

300 A. Strzelecka, *Płeć i zachowanie – jeszcze jedno pytanie o różnice*, [w:] A. Kuczyńska (red.), *Zrozumieć płeć. Studia interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 70.

301 K. Kowalska, A. Łakoma, B. Szymoniuk, *Wizerunek...*, s. 9–13; P. Czaplńska, *Strategia budowania wizerunku osób znanych*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Perswazyjne wykorzystanie wizerunku osób znanych*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015, s. 20–22.

302 J. Rosen-Przeworska, *Společna funkcja odzieży*, „Światowid” 1948–1949, nr 20, s. 297.

303 K. Salwa, *Jak rozróżnić kobiety należące do różnych klas społecznych? Ubiór jako jeden z wyznaczników przynależności klasowej*, „Maska. Magazyn Antropologiczno-Społeczno-Kulturowy” 2011, nr 10, s. 83.

304 A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość...*, s. 138; H. Dziechcińska, *Strój, czyli ciało ubrane*, [w:] A. Chałupnik, W. Dudzik, M. Kanabrodzki, L. Kolankiewicz (red.), *Antropologia widowisk. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 684; A. Kujawska-Kot, *Ubiór i tożsamość. O znaczeniu odzieży dla bohaterów transpłciowych*, „Fabrica Societatis” 2018, nr 1, s. 29–53.

305 K. Kowalska, A. Łakoma, B. Szymoniuk, *Wizerunek...*, s. 17.

306 M. McLuhan, *Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 173, A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989, s. 286–291, za K. Mirys-Kijo, *Kulturowe uwarunkowania mody oraz wpływ Zachodu na strój współczesnej muzułmanki*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. Marka M. Dziekana, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015, s. 13, http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/12000/dr_Mirys-Kijo.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 14.01.2020); K. Salwa, *Jak rozróżnić kobiety należące do różnych klas społecznych?...*, s. 83–99.

307 A. Kujawska-Kot, *Ubiór i tożsamość...*, s. 29–53.

Komunikaty wysyłane przez garderobę związane są z jej krojem (strój luźny lub przy ciele), kolorem, wykorzystanymi tkaninami czy marką. Ubranie, a w zasadzie zasady dotyczącej noszonej garderoby (lecz także dodatków do stroju, fryzury, makijażu czy tatuaży) stanowią też zwykle zasadnicze aspekty organizacyjnego dress code'u, będącego przejawem biznesowego *savoir-vivre'u*, który buduje wizerunek marki osobistej pracownika oraz marki zatrudniającej go instytucji. Stratyfikacja społeczna związana ze strojem, choć straciła już na znaczeniu, to – poprzez marki noszonych ubrań – odzwierciedla styl życia człowieka. Na podstawie badań grupy *janKomunikant*³⁰⁸ (w odniesieniu do wyróżnionych przez tych badaczy i opisanych w punkcie 1.3 stylów życia), stwierdzić można, że:

- „katalogista” preferuje markową odzież z „wyższej półki”; korzysta z oferty galerii handlowych; kupuje w sklepach typu Zara, H&M, C&A;
- *bling-bling* uważa uznane marki za tandetne; strojem reprezentuje styl „dresiarza”;
- „narodowiec” ubiera się tradycyjnie i porządnie;
- „szarak” wskazuje na nieistotność lub brak znaczenia marek w deklarowanych zachowaniach konsumenckich; zakłada to, co nie rzuca się w oczy;
- *business style* nosi garnitur/garsonkę od znanego (najlepiej mainstreamowego) projektanta;
- „kreatywny” preferuje styl *vintage*;
- „alternatywny” nosi się kolorowo.

Dane uzyskane przez grupę *janKomunikant*³⁰⁹ pozwalają ponadto wnioskować, że największą grupę stanowią osoby noszące się w stylu *bling-bling* (26% respondentów), po około 15% badanych to „szarzy” oraz „katalogiści”, a najmniejszy odsetek to osoby ubierające się w stylu „narodowca” (2%).

Badania CBOS³¹⁰ z 2005 roku pokazały, że ponad dekadę temu zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn najbardziej ceniony był elegancki, klasyczny sposób ubierania się. Spośród damskich strojów najczęściej krytykowane były stroje zbyt eksponujące ciało, natomiast zarzutem pod kątem mężczyzn był niechlujny wygląd ubrania. Polacy najczęściej kupowali wówczas ubrania wygodne (84% wskazań), tanie (55%) i eleganckie (28%). Marzeniem było, by odzież była przede wszystkim wysokiej jakości oraz dobra gatunkowo (54% odpowiedzi).

Na podstawie analiz CBOS³¹¹ z roku 2017 stwierdzić należy, że większość Polaków (87%) przywiązuje dużą wagę do własnego wyglądu zewnętrznego, przy czym ponad

308 *janKomunikant*, *Style życia w komunikacji...*, s. 95 i 131–133.

309 Tamże, s. 133.

310 J. Lewandowska, *Nasze ubrania. Komunikat z badań nr BS/125/2005*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2005, s. 2.

311 A. Cybulska, *Czy jesteśmy zadowoleni ze swojego wyglądu? Komunikat z badań nr 104/2017*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2017, s. 1–10.

1/3 respondentów (37%) uważała, iż prezencja jest sprawą bardzo ważną. Prawie 3/4 ankietowanych było zdania, iż „dobry” wygląd jest predyktorem powodzenia w sferze życia prywatnego oraz zawodowego; co trzeci respondent podkreślał, że przesądza on o sukcesie w obu tych obszarach (odpowiednio 33% i 32% wskazań). Między innymi z tego powodu niemal połowa badanych (47%) deklarowała chęć zmiany swojej aparycji. Choć najczęściej deklaracje te dotyczyły fizycznych aspektów wyglądu (masa, sylwetka i proporcje ciała), to część ankietowanych Polaków chciałaby także zmian związanych z niefizycznymi aspektami swojego ciała.

Z kolei badania jakościowe prowadzone przez socjologów Uniwersytetu Łódzkiego (zrealizowane techniką wywiadów swobodnych i zogniskowanych z kobietami powyżej 63. roku życia) wykazały, iż odpowiednio dobrany strój i dodatki to jedno z ważniejszych kryteriów stanowiących o atrakcyjności kobiety. Zdaniem dojrzałych respondentek strój powinien stanowić całość dopasowaną do sylwetki kobiety; kolorystyka odzieży i akcesoriów powinna być dobrana do typu urody i koloru włosów; ważnym atrybutem atrakcyjności (oprócz makijażu) są też włosy – ich kondycja, zadbanie, a także modna fryzura³¹². Ogólnie: „atrakcyjny wygląd jest postrzegany przez prawie wszystkie uczestniczki badania jako rodzaj kapitału, który można zamienić na sukces zawodowy bądź ten na rynku matrymonialnym – jednym słowem mówiąc, mieć korzystny wpływ na ważne dla siebie sytuacje życiowe”³¹³.

Niezależnie od preferowanego stylu ubierania się dbałość o wygląd, choć społecznie oczekiwana, przyjmować może „niebezpieczne rozmiary”, które diagnozowane są jako zaburzenia psychiczne. Przykładem (związanym z fizycznością wyglądu) może być dysmorfofobia, czyli nadmierne zaabsorbowanie wyimaginowanym (lub niewielkim) defektem w swoim wyglądzie, które jest powodem cierpienia bądź zaburzenia funkcjonowania społecznego na wszystkich ważnych polach³¹⁴. Osoby cierpiące na dysmorfofobię ograniczają zatem kontakty społeczne do minimum lub w ogóle ich unikają. W rezultacie zaniedbują obowiązki zawodowe (lub te związane z nauką) oraz prace domowe³¹⁵.

Amerykańscy badacze są zdania, że przesadna dbałość o wygląd może być objawem choroby psychicznej. Przeprowadzone przez nich wywiady wskazały bowiem, iż skłonności psychopatyczne są charakterystyczne dla osób nie tylko atrakcyjnych fizycznie, ale także wyjątkowo zadbanych, noszących modne ubrania i perfekcyjny

312 J. Czernecka, *Rola wyglądu i znaczenie atrakcyjności w życiu starszych kobiet*, „Dyskursy Młodych Andragogów” 2018, nr 19, s. 329–330.

313 Tamże, s. 333.

314 O. Dębska-Ratuszniak, G. Kamińska-Winciorek, R. Śpiewak, *Dysmorfofobia w oczach studenta kosmologii*, „Dermatologia Kliniczna” 2012, nr 14(4), s. 172.

315 E. Warlewska, *Obsesja na punkcie wyglądu – jaki może mieć wpływ na życie?*, <https://centrum-poznawcze.pl/obsesja-punkcie-wygladu-moze-miec-wplyw-zycie/> (dostęp: 10.02.2020).

makijaż³¹⁶. Koncentracja na wyglądzie to także cecha osób z osobowością histrioczną (od greckiego *histrion* – aktor), która objawia się przesadnym uzewnętrznianiem emocji i zachowaniem skoncentrowanym na zwracaniu na siebie uwagi³¹⁷.

Innym przejawem nadmiernego zaangażowania w dbałość o wygląd może być zakupoholizm, nazywany też kupowaniem kompulsywnym lub oniomanią³¹⁸. Zakupoholizm, co potwierdzają badania empiryczne, dotyczy często produktów lub usług związanych z wyglądem; kompulsywnie kupuje się najczęściej ubrania, biżuterię, kosmetyki, buty. Taki sposób dokonywania zakupów zdeterminowany jest wieloma czynnikami indywidualnymi, ale także interpersonalnymi, między innymi postrzeganym wizerunkiem społecznym. Zakupy kompulsywne częściej dotyczą zatem tych, którzy przekonani są, że normy kulturowe wymagają posiadania dla pokazania swojego statusu, lub przez tych, którzy wierzą, iż ich status społeczny wymaga dokonywania zakupów. Oniomania może być też spowodowana odczuwaniem nadmiernego poziomu stresu, niską odpornością na stres bądź nieumiejętnością radzenia sobie ze stresem. Badania prowadzone w Polsce w latach 2014–2015 dowodzą, iż problem kompulsywnego kupowania dotyczyć może ponad 4% populacji Polaków powyżej 15. roku życia, przy czym prawie 80% osób uzależnionych od zakupów stanowią kobiety³¹⁹.

Negatywne konsekwencje ma także niewystarczająca dbałość o prezencję. Odnosząc wygląd do życia zawodowego, powiedzieć można, że niewłaściwy strój i wszelkie inne aspekty prezencji zmniejszają szanse na awans. Dowodem są między innymi rezultaty badań prowadzonych przez CareerBuilder wśród ponad dwóch tysięcy amerykańskich specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazują one, że³²⁰:

- 44% ankietowanych specjalistów zż jest mniej skłonnych awansować osoby, które ubierają się do pracy w sposób prowokacyjny;
- zdaniem 43% HR-owców mniejsze szanse na awans mają osoby noszące niewyprasowane ubrania;

316 *Ciągle myślisz o tym, jak wyglądasz, bardzo dbasz o strój itp.? To może być PSYCHOZA!*, 2012, <https://www.papilot.pl/lifestyle/psychologia/18087/ciagle-myslisz-o-tym-jak-wygladasz-bardzo-dbasz-o-stroj-itp-to-moze-byc-psychoza> (dostęp: 10.02.2020).

317 J. Groth, *Histrioniczne zaburzenie osobowości*, [w:] L. Cierpialkowska, E. Soroko (red.), *Zaburzenia osobowości: problemy diagnozy klinicznej*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2014, s. 198–213.

318 A. Gąsiorowska, *Kupowanie kompulsywne – zjawisko, jego determinanty i konsekwencje: przegląd badań*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, nr 4, s. 463–477.

319 P. Koryczan, M. Sęktas, L. Dybczak, K. Malicka, *Uzależnienie od zakupów – przegląd badań*, [w:] J. Nyckowiak, J. Leśny (red.), *Badania i rozwój młodych naukowców w Polsce – nauki humanistyczne i społeczne*, Młodzi Naukowcy, Poznań 2017, s. 80.

320 I. Sobczak, J. Smith, *9 błędów dotyczących ubioru i higieny, które mogą wstrzymać twój awans*, 2016, <https://businessinsider.com.pl/lifestyle/savoir-vivre/dress-code-najczesciej-popelniane-bledy/gbbe734> (dostęp: 28.01.2020).

- 32% badanych jest mniej skłonnych awansować tych, którzy mają kolczyki w innych (widocznych) miejscach niż uszy;
- 27% jest mniej skłonnych awansować ubierających się do pracy zbyt swobodnie;
- 27% daje mniejsze szanse na promocję osobom z widocznymi tatuażami;
- dla niemal jednej czwartej znaczenie przy decyzji o przesunięciu w górę hierarchii organizacyjnej ma nieprofesjonalna fryzura, nieświeży oddech lub zbyt intensywny zapach perfum/wody kolońskiej;
- 15% jest mniej skłonnych awansować osoby, które mają za mocny makijaż.

Rolę prezencji jako determinanty awansu nie tylko funkcyjnego, ale i płacowego wykazano także w innych badaniach empirycznych³²¹. Zgodnie z nimi im więcej czasu kobieta poświęca na poranną toaletę i pielęgnację, tym większe są szanse na awans i wyższe wynagrodzenie (w przypadku mężczyzn takiej współzależności nie wykazano). Elementami prezencji, które najsilniej oddziałują na awans oraz wysokość płacy, są: odpowiednio dobrany (do charakteru pracy i sylwetki) strój, staranny makijaż, ułożenie włosów.

Analizy E. Paprzyckiej i D. Orlik³²² dowodzą, że elegancki ubiór i stonowany makijaż kandydatki do zatrudnienia to atuty osób aplikujących, które brane są pod uwagę już w etapie wstępnej selekcji.

Niedbałość o prezencję osłabia też siłę marki osobistej jednostki. A ponieważ (upraszczając) marka osobista jest składową marki organizacji jako całości, jej słabość skutkować może negatywnym wizerunkiem marki instytucji, której dana osoba jest członkiem.

Biorąc pod uwagę powyżej przytoczone rezultaty badawcze, stwierdzić należy, że sposób, w jaki prezentuje się pracownik, może być czynnikiem kształtującym decyzje kierownicze. Wygląd zatrudnionego jest także elementem wizerunku przedsiębiorstwa³²³ oraz jednym z fizycznych artefaktów kultury organizacyjnej. Nie dziwi zatem, że pracodawcy, korzystając z zapisu Kodeksu pracy, który zezwala na wymagania co do stroju służbowego personelu, wprowadzają zasady dress code'u. Jednak zatrudniający mogą także, poprzez inne działania z zakresu szeroko rozumianego zarządzania różnorodnością, kształtować zachowania pracowników związane z dbałością o prezencję (tabela 3.3). Wydaje się to istotne, gdyż – jak wskazano we wcześniejszych akapitach tego rozdziału – zarówno zbyt silne, jak i za słabe zaangażowanie w dbałość o prezencję przynieść może negatywne konsekwencje i jednostce, i organizacji, której jest członkiem.

321 M. Zimny, *Czy wygląd kobiety ma wpływ na jej zarobki? Odpowiedź może cię zszokować!*, <https://lajt.co.uk/czy-wyglad-kobiety-ma-wplyw-na-jej-zarobki-oto-szukajace-wnioski-socjologow> (dostęp: 1.12.2019); *Employers Reveal the Top Factors Preventing Workers' Chance of Promotion in New Career-Builder Survey*, 2015, <https://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=7%2F2%2F2015&id=pr901&ed=12%2F31%2F2015> (dostęp: 17.12.2019).

322 E. Paprzycka, D. Orlik, *Czy wygląd ma znaczenie? Kapitał seksualny a sukces rekrutacyjny w opiniach kobiet i mężczyzn*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2015, nr 55, s. 15.

323 J. Altkorn, *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu S. C., Kraków 1999, s. 11.

Tabela 3.3. Troska o wygląd a ZR

	Możliwe konsekwencje/powody	Możliwe do wykorzystania metody zarządzania różnorodnością
Zbyt silne zaangażowanie w troskę o wygląd	Uzależnienie (np. zakupoholizm), będące skutkiem nadmiernego stresu	Zarządzanie stresem Promocja zdrowia w miejscu pracy
	Duże znaczenie czasu wolnego	Kształtowanie równowagi życie – praca Zarządzanie czasem
	Absencja	Zarządzanie absencją
	Zaniedbywanie obowiązków zawodowych	Kształtowanie równowagi życie – praca Zarządzanie czasem
Zbyt słabe zaangażowanie w troskę o wygląd	Słaba marka osobista	Szkolenia z zakresu autoprezentacji/kształtowania marki osobistej (<i>personal branding</i>)

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Stosowanie używek (palenie papierosów)

Wspomniana (w punkcie 2.4) konsumpcja alkoholu, która towarzyszy życiu towarzyskiemu, sprzyja stosowaniu innych używek, między innymi paleniu papierosów³²⁴. Oznacza to, że człowiek to nie tylko *homo ludens* (zorientowany na zabawę), ale także jednostka, którą dotknąć może wiele uzależnień, czyli *homo addictus*. Słowo to pochodzi od rzymskiego obywatela o imieniu Addictus, który z powodu niemożności spłacenia swoich długów został oddany do niewoli wierzycielowi, czyli zniewolony³²⁵. Zniewolenie to odnoszone jest współcześnie do różnego rodzaju uzależnień. Można je podzielić na uzależnienia niesubstancjalne (np. wspomniany wcześniej zakupoholizm czy pracoholizm) oraz substancjalne (od środków psychoaktywnych)³²⁶. Wśród tych drugich, obok narkomanii czy alkoholizmu, wyróżnia się także nikotynizm.

Nikotynizm jest zespołem dwóch uzależnień³²⁷: (1) farmakologicznego i (2) behawioralnego. Uzależnienie farmakologiczne dotyczy przyjmowania substancji psycho-

324 W. Kruk, A. Hubert-Lutecka, K. Zając, I. Cichocka, *Palenie tytoniu przez studentów – skala problemu*, „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2014, nr 4, s. 434.

325 P. Robson, *Narkotyki*, Wydawnictwo Medycyna Praktyczna, Kraków 1997, s. 164–165.

326 L. Cierpiałkowska, *Oblicza współczesnych uzależnień*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2006, s. 21.

327 W. Zatoński, D. Górecka, G. Opolski, S. Pużyński, K. Radziwiłł, M. Ziętek., W. Hanke, S. Radowiński, M. Reinfuss, A. Steciwko, J. Woy-Wojciechowski, T. Zdrojewski, M. Bała, M. Cedzyńska M., Czajkowska-Malinowska, K. Komor, K. Przewoźniak, A. Siemińska, *Konsensus dotyczący rozpoznawania i leczenia zespołu uzależnienia od tytoniu*, „Gazeta Lekarska” 2008, nr 12(216), s. 4; J. Samochowiec, D. Rogoziński, A. Hajduk, A. Skrzypińska, G. Arentowicz, *Diagnostyka, mechanizm uzależnienia i metody leczenia uzależnienia od nikotyny*, „Alkoholizm i Narkomania” 2001, nr 3, s. 324; I. Kowalewski,

aktywnych i przejawia się w konieczności utrzymania odpowiednich stężeń nikotyny w surowicy krwi. Uzależnienie o charakterze behawioralnym, zależne od licznych czynników psychologicznych, środowiskowych, kulturowych i społecznych, odzwierciedlone jest w wyuczonym albo psychospołecznie wygenerowanym zachowaniu jednostki.

Choć historia palenia tytoniu sięga 5000 roku p.n.e.³²⁸, to za początek światowej pandemii nikotynizmu (która do dziś nie została opanowana) uznaje się przełom XIX i XX stulecia. W roku 1964 naczelny lekarz Stanów Zjednoczonych opublikował raport, w którym po raz pierwszy zawarto dowody, że palenie tytoniu jest powodem wielu chorób i przyczyną przedwczesnej śmierci³²⁹. Jedenaście lat później uzależnienie się organizmu od nikotyny zostało potwierdzone przez Światową Organizację Zdrowia. Współcześnie uzależnienie to, opisane jako zaburzenie psychiczne oraz zaburzenie zachowania spowodowane paleniem tytoniu, odnaleźć można w Międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych³³⁰.

Nie ulega wątpliwości, że palenie oraz narażenie na wdychanie dymu tytoniowego wiąże się z poważnymi konsekwencjami dla zdrowia. Wymienia się tu przede wszystkim: zwiększone ryzyko zachorowania na nowotwory złośliwe, nienowotworowe choroby układu oddechowego i choroby układu krążenia, obniżenie poziomu płodności kobiet i mężczyzn, pogarszający się wygląd skóry (szybciej pojawiają się zmarszczki, wolniej goją się rany, zaostrza się stan chorób skórnych).

Nikotynizm ma też konsekwencje społeczne – prowadzi do rosnących potrzeb i kosztów w obszarze opieki medycznej³³¹. „Odpowiedzią” na te problemy są różnego rodzaju działania podejmowane przez resorty i urzędy. Przykładem może być „Program Ograniczania Zdrowotnych Następstw Palenia Tytoniu” prowadzony w Polsce w latach 2014–2018, którego ogólnym celem było ograniczenie ekspozycji na dym tytoniowy (w odniesieniu do czynnego i biernego palenia tytoniu) w społeczeństwie polskim. Był on realizowany przez następujące cele szczególne³³²: (1) prewencja

Zespół uzależnienia od alkoholu wśród dorosłych, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2016, s. 12.

328 M. Ronhovdee, *Criticism of Tom Houston's review of tobacco: A Cultural History of How an Exotic Plant Seduced Civilization*, „MedGenMed” 2002, no. 4(3), s. 25, za M. Krzyścin, *Wpływ palenia papierosów oraz narażenia na wdychanie dymu tytoniowego w aspekcie stanu noworodka po urodzeniu*, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 11.

329 M. Krzyścin, *Wpływ palenia papierosów...*, s. 13.

330 G. Wiraszka, A. Obierzyńska, *Poziom uzależnienia od nikotyny oraz motywacja do zaprzestania palenia tytoniu wśród młodych dorosłych – studentów regionu świętokrzyskiego*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne” 2019, nr 9(1), s. 16.

331 D. Kaleta, P. Korytkowski, T. Makowiec-Dąbrowska, *Palenie papierosów w populacji osób czynnych zawodowo*, „Medycyna Pracy” 2013, nr 64(3), s. 359–371.

332 *Sprawozdanie z realizacji programu ograniczania zdrowotnych następstw palenia tytoniu w Polsce w 2015 roku*, Główny Inspektorat Sanitarny, Warszawa 2016, s. 5.

zwiększania się liczby osób rozpoczynających palenie; (2) zapobieganie wzrostowi narażenia na dym tytoniowy w miejscach użyteczności publicznej; (3) tworzenie odpowiednich regulacji prawnych umożliwiających realizację skutecznej polityki ograniczania używania tytoniu w Rzeczypospolitej Polskiej; (4) zwiększenie wiedzy na temat szkodliwości palenia wyrobów tytoniowych wśród dzieci i młodzieży; (5) zmiana postaw wobec palenia tytoniu, zmierzającą w kierunku marginalizacji tego zjawiska w społeczeństwie; (6) zwiększenie liczby osób rzucających palenie.

Powodów palenia jest wiele. Analiza literatury pozwala wyróżnić prawdopodobne czynniki ryzyka (nieco inne dla kobiet i mężczyzn), które sprzyjają paleniu tytoniu i uzależnianiu się od nikotyny³³³. W przypadku kobiet są to głównie: młody wiek, niski poziom wykształcenia i niski status społeczny, zła sytuacja finansowa, niezadowolenie z pełnionej funkcji kobiety, konflikty w związkach, pełnoetatowe zatrudnienie, brak ruchu fizycznego, objawy charakterystyczne dla depresji. Z kolei palenie przez mężczyzn koreluje z: wysokimi wymaganiami w pracy, trudnościami w podejmowaniu decyzji, objawami depresyjnymi, nadużywaniem alkoholu lub innych substancji odurzających.

Metaanaliza badaczek z Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie wskazuje, że rzucaniu palenia oraz prewencji uzależnienia od tytoniu sprzyja stosowanie programów profilaktycznych czy konsultacji medycznych do płci odbiorcy tych działań. Badania dowodzą bowiem, że „kobiety stawiają czoło niepowtarzalnym i unikalnym barierom podczas próby zerwania z nałogiem palenia i wymagają stosowania dopasowanych interwencji antytytoniowych. W szczególności wymagają większego wsparcia emocjonalnego i społecznego w prewencji uzależnienia od tytoniu oraz łączenia farmakoterapii z terapią behawioralną w leczeniu uzależnienia od tytoniu”³³⁴.

Jak dotąd nie udało się opisać określonego typu osobowości, swoistego dla osób uzależnionych od nikotyny. Charakterystyki jednostek palących wskazują jednak, że przeważnie są to osoby³³⁵: z zaburzeniami emocjonalnymi, wysokim poziomem neurotyczności i ogólnego niepokoju (lęku), reprezentujące pesymistyczne postawy wobec życia, nieradzące sobie ze stresem i niepewnością, zależne od wzmocnień pozytywnych, agresywne, mające niskie poczucie własnej wartości oraz trudności w nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych, poszukujące akceptacji ze strony otoczenia społecznego.

333 A. Jakubik, W. Brodniak, M. Pałyska, J. Raduj, S. Welbel, *Psychospołeczne uwarunkowania nikotynizmu*, „Alkoholizm i Narkomania” 1995, nr 4(21), s. 70.

334 P. Kuźmicka, B. Karakiewicz, I. Rotter, *Czym różni się palenie tytoniu u kobiet i mężczyzn? Implikacje dla profilaktyki*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 2012, nr 93(3), s. 464.

335 A. Jakubik, W. Brodniak, M. Pałyska, J. Raduj, S. Welbel, *Psychospołeczne uwarunkowania...*, s. 70–71.

Na świecie pali około 1/3 ludności powyżej 15. roku życia³³⁶. Między krajami odnotowuje się różnice dotyczące: częstości palenia, relacji pomiędzy palącymi kobietami i mężczyznami, zmian liczby palących w czasie. Z tego punktu widzenia w Europie wyróżnić można trzy grupy państw³³⁷: (1) kraje skandynawskie i państwa Europy Zachodniej, które charakteryzują się niskim i stale malejącym odsetkiem palących oraz małym zróżnicowaniem palaczy ze względu na płeć; (2) kraje Europy Centralnej i Południowej, w których częstość palenia jest stosunkowo wysoka, utrzymuje się na względnie stałym poziomie, a mężczyźni palą częściej niż kobiety; (3) kraje Europy Wschodniej z najwyższym odsetkiem palących oraz utrzymującą się tendencją rosnącą częstości palenia, zwłaszcza wśród kobiet.

W Polsce, zgodnie z badaniami z 2017 roku³³⁸, do codziennego palenia przyznawała się 1/4 Polaków. Taki wynik jest zbliżony do danych z lat 2009–2013, choć zauważalna jest tendencja spadkowa liczby osób palących nałogowo³³⁹.

Niemal identyczne są rezultaty uzyskane przez CBOS w 2019 roku. Mimo iż odsetek palących jest obecnie najniższy w historii badań CBOS, to i tak papierosy pali 26% Polaków: co piąty regularnie, co dwudziesty okazjonalnie. Ponadto palenie jest nieco bardziej popularne wśród mężczyzn niż wśród kobiet (odpowiednio 31% i 26%). Widoczny w ostatnich latach spadek liczby palących dokonał się głównie za sprawą mężczyzn – w roku 2012 palenie deklarowało bowiem 40% mężczyzn i 23% kobiet. Relatywnie największe odsetki palących papierosy stanowią osoby między 45. a 54. rokiem życia (35%) oraz między 55. a 64. rokiem życia (32%). Najmniej palących jest w grupie osób w wieku 18–24 lata³⁴⁰.

Warto zaznaczyć (na podstawie wyników wstępnych badań empirycznych), że palenie tytoniu powoduje zmiany w sposobie żywienia i zachowaniach żywieniowych. Okazuje się bowiem, iż palacze częściej niż niepalący rezygnują ze śniadań oraz piją mniej wody³⁴¹.

Analiza psychologicznego funkcjonowania badanych Polaków dowodzi, że pomiędzy osobami palącymi i niepalącymi nie ma znaczących różnic osobowościowych. Wskazać można tylko pewne tendencje, które pozwalają wnioskować, iż palący do-

336 M. Korzyściń, W. Markwitz, *Tytoń a ciąża*, „Perinatologia, Neonatologia i Ginekologia” 2014, nr 1, s. 5.

337 D. Kaleta, P. Korytkowski, T. Makowiec-Dąbrowska, *Palenie papierosów...*, s. 368–369.

338 Badanie miało charakter reprezentatywny. Zrealizowano je wśród 1000 losowo dobranych Polaków w wieku powyżej 15 lat.

339 A. Trząsalska, M. Staszynska, U. Krassowska, *Raport z ogólnopolskiego badania ankietowego na temat postaw wobec palenia tytoniu*, Kantar Public dla Głównego Inspektoratu Sanitarnego, 2017, s. 6.

340 K. Świerczewski, *Palenie papierosów. Komunikat z badań nr 104/2019*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2019, s. 1–11.

341 M. Śmiechowska, *Wpływ palenia tytoniu na wybór sposobu żywienia i zachowania żywieniowe. Badania wstępne*, „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2015, nr 1, s. 107–111.

świadczają większego napięcia psychofizycznego oraz mają skłonności do samotnego spędzania czasu i preferowania samodzielności w myśleniu i działaniu, co sprzyjać może problemom z nawiązywaniem i utrzymywaniem relacji międzyludzkich³⁴². Rezultaty badań A.A. Terracciano i P.T. Costy³⁴³ (odnoszących się do składowych modelu Wielkiej Piątki) pokazują jednak, że znaleźć można różnice pomiędzy osobowością nigdy niepalących, byłych palaczy oraz osób aktualnie palących. Różnice te dotyczą neurotyzmu oraz sumienności. W przypadku neurotyczności różnice mają związek głównie z poziomem impulsywności (najniższy poziom u niepalących, najwyższy u aktualnie palących), a w przypadku sumienności – z obowiązkowością oraz dążeniem do osiągnięć (najwyższe poziomy obu zmiennych odnotowano u osób niepalących, najniższe dotyczyły obecnie palących).

Charakteryzując osoby palące, warto powołać się także na wyniki badań A. Czarnej i A. Szmajkego³⁴⁴ – psychologów reprezentujących Uniwersytet Jagielloński oraz Uniwersytet Opolski. Badania te ujawniły między innymi, iż palące kobiety uważają, że palący mężczyźni są bardziej atrakcyjni od niepalących oraz mają takie stereotypowe męskie cechy jak pewność siebie czy zdolności przywódcze.

Interesujące (choć nienaukowe) są także prowadzone na łamach „Polityki” rozważania J. Podgórskiej. Opisując genezę palenia i historię walki z tym nałogiem, w konkluzji autorka pisze, że „zajadła kampania antynikotynowa sprawia, że wokół papierosów wytworzyła się aura zakazanego owocu [...] Papierosy znów stają się w niektórych środowiskach modne, nabrały posmaku buntu, dekadencekiego uroku, a palenie uchodzi za swego rodzaju snobizm [...] Wypędzeni z przestrzeni publicznych palacze znów tworzą specyficzną wspólnotę, połączeni poczuciem, że są dyskryminowaną mniejszością”³⁴⁵.

Z punktu widzenia organizacyjnego istotne jest to, że „pracodawca ponosi koszty związane z gorszym stanem zdrowia oraz ze zwiększoną absencją chorobową pracowników palących tytoń. Ponosi również wyższe koszty zapewnienia ochrony przeciwpożarowej, utrzymania higieny i ogrzewania pomieszczeń. Powstają straty czasu pracy, wynikające z »przerw na papierosa«. Zapach dymu tytoniowego negatywnie oddziałuje na jakość obsługi klienta oraz niektóre rodzaje produkcji (np.

342 B. Bętkowska-Korpała, K. Olszewska, J.K. Gierowski, J. Ryniak, B. Zawadzka, P. Jankowski, K. Kawecka-Jaszcz, *Obraz psychologicznego funkcjonowania osób uzależnionych od tytoniu – badania własne*, „Psychoterapia” 2009, nr 2(149), s. 57–66.

343 A.A. Terracciano, P.T. Costa, *Smoking and the 5-Factor Model of Personality*, „Addiction” 2004, no. 99(4), s. 472–481.

344 A. Czarna, A. Szmajke, *Can cigarette smoking make a man appear sexier and stronger to women?*, „Studia Psychologiczne” 2011, nr 49, s. 23–40.

345 J. Podgórska, *Spór o papierosy trwa od lat*, „Polityka”, 30.05.2016, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/ludzieistyle/1613921,1,spor-o-papierosy-trwa-od-lat.read> (dostęp: 16.04.2020).

środki kosmetyczne, spożywcze), pogarsza ogólny wizerunek firmy”³⁴⁶. Dlatego też wielu pracodawców wprowadza programy mające na celu ograniczenie palenia przez zatrudnionych. Są to zarówno działania, do których pracodawcy zobowiązani są prawnie, jak i zabiegi nieobligatoryjne, stymulujące pracowników do niepalenia i wspierające ich abstynencję tytoniową. Mieszczą się one w szeroko rozumianym obszarze promocji zdrowia w miejscu pracy (lub kształtowania *corporate wellness*³⁴⁷) i obejmują przykładowo³⁴⁸: warsztaty prezentujące nowe techniki walki z paleniem, konsultacje ze specjalistami, premie motywacyjne za niepalenie papierosów.

Zgodnie z obowiązującymi w Polsce przepisami pracodawca nie ma obowiązku organizowania palarni w zakładzie pracy (choć kiedyś palarnia traktowana była jako jedno z miejsc higieniczno-sanitarnych i musiała być wydzielona). Trzeba jednak podkreślić, na co uwagę zwraca raport Międzynarodowej Organizacji Pracy³⁴⁹, że palenie papierosów, będąc jednym z wyznaczników stylu życia, jest jednocześnie kryterium dyskryminacji, które stosowane bywa przy ocenie kandydatów do pracy oraz osób już zatrudnionych. WHO przestrzega, iż styl życia człowieka nie może stanowić kryterium ewaluacji aplikanta czy pracownika.

Mimo zakazu palenia w miejscach publicznych w 8% zakładów pracy w Polsce notuje się narażenie na bierne palenie³⁵⁰, co nie tylko oznacza, że pracodawcy nie w pełni dostosowują się do obowiązujących przepisów, ale także, że zatrudnieni różnią się pod względem palenia papierosów. Ta niejednorodność zasobów ludzkich implikuje konieczność podejmowania przez kadrę kierowniczą instytucji wielu decyzji mieszczących się w sferze zarządzania różnorodnością. Dotyczą one działań mających na celu niwelowanie negatywnych skutków palenia oraz działań związanych z przeciwdziałaniem dyskryminowaniu osób uzależnionych od nikotyny (tabela 3.4).

346 K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Rozwiązywanie problemu palenia tytoniu w zakładach pracy w Polsce*, „Medycyna Pracy” 2001, nr 52(6), s. 459–460.

347 Terminy *promocja zdrowia w miejscu pracy* oraz *corporate wellness* traktowane są często jako synonimy, gdyż zasadniczym celem działań w obu obszarach jest wspieranie ludzi w budowaniu szeroko pojętego dobrostanu – M. Syper-Jędrzejak, *Corporate wellness w organizacji. Uwarunkowania, model wymiarów działań, możliwości rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 27.

348 M. Malińska, A. Namysł, K. Hildt-Ciupińska, *Promocja zdrowia w miejscu pracy – dobre praktyki* (2), „Ergonomia” 2012, nr 7, s. 20.

349 *Equality at work: Tackling the challenges, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, International Labour Office, Geneva 2007, s. 49.

350 A. Trzasańska, M. Staszyńska, U. Krassowska, *Raport z ogólnopolskiego badania...*, s. 16.

Tabela 3.4. Palenie/niepalenie a ZR

	Konsekwencje	Możliwe do wykorzystania metody zarządzania różnorodnością
Zbyt silne zaangażowanie w działania na rzecz niepalenia	Dyskryminacja	Przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na styl życia
Zbyt słabe zaangażowanie w działania na rzecz niepalenia	Pogorszenie stanu zdrowia pracowników	Promocja zdrowia w miejscu pracy oraz projektowanie i wdrażanie programów <i>wellness</i>
	Wyższy poziom absencji	Zarządzanie absencją
	Skrócenie efektywnego czasu pracy	Zarządzanie czasem
	Większe zagrożenie pożarowe	Kształtowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy
	Negatywny wizerunek firmy	Kształtowanie marki pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zarządzanie różnorodnością w kontekście zróżnicowania zasobów ludzkich ze względu na stopień uzależnienia od nikotyny*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęcsek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 111–115.

3.4. Odżywianie się

Głębsze zainteresowanie badaczy stylem życia człowieka rozpoczęło się po opublikowaniu w roku 1974 koncepcji obszarów zdrowia autorstwa M. Lalonde'a. Zgodnie z tą koncepcją to właśnie styl życia człowieka, obok biologii i genetyki, środowiska (złożonego z czynników ekonomicznych, społecznych i fizycznych) oraz organizacji systemu ochrony zdrowia, determinuje zdrowie jednostki³⁵¹. Potwierdzają to rezultaty badań empirycznych dowodzące, iż zdrowie bądź choroba w ponad 50% kształtowane są przez styl życia człowieka³⁵². Takie podejście do zdrowia człowieka zaowocowało rozwojem idei zdrowego stylu życia oraz zwróceniem większej uwagi na zachowania prozdrowotne. Chodzi tu o kształtowanie tzw. zachowań biopozytywnych, czyli wszelkich czynności podejmowanych przez osoby zdrowe w celu utrzymania lub powiększenia zasobów zdrowotnych (w przypadku osób chorych celem jest poprawa zdrowia). Na zachowania prozdrowotne składają się: zachowania dążące do utrzymania dobrego samopoczucia, zachowania chroniące zdrowie, zachowania zmniejszające ryzyko utraty zdrowia, aktywność osoby dostrzegającej u siebie objawy chorobowe – w celu dokładnej oceny stanu zdrowia i podjęcia działań prewencyjnych, aktywność osoby określającej się jako chora – w celu poprawy stanu zdrowia poprzez proces leczenia³⁵³.

351 M.J. Wysocki, M. Miller, *Paradygmat Lalonde'a, Światowa Organizacja Zdrowia i nowe zdrowie publiczne*, „Przeгляд Epidemiologiczny” 2003, nr 3, s. 505–512.

352 M. Mrozkowiak, M. Mrozkowiak, *Co to jest zdrowy styl życia?*, „Ontogeneza i Promocja Zdrowia w Aspekcie Medycyny, Antropologii i Wychowania Fizycznego” 2011, s. 120.

353 E. Smoleń, L. Gazdowicz, A. Żyłka-Reut, *Zachowania zdrowotne osób starszych*, „Pielęgniarstwo XXI Wieku” 2011, nr 3(36), s. 6.

Jednym z podstawowych zachowań prozdrowotnych człowieka są właściwe zachowania i nawyki żywieniowe³⁵⁴. Uwypuklano je już w starożytnej Grecji, w czasach Hipokratesa i Platona, kiedy to podkreślano, iż podstawą utrzymania i rozwoju zdrowia są właściwa dieta i gimnastyka, dostosowane do potrzeb obywateli, natomiast medycyna może tylko pomagać w korekcie błędów popełnianych w tych dziedzinach³⁵⁵.

Warto dodać, że na zachowania żywieniowe wpływają także czynniki kulturowe. W piśmiennictwie poświęconym żywieniu funkcjonuje pojęcie kultury kulinarnej, którą definiuje się jako ogół środków i przedmiotów oraz sposobów działania związanych z zaspokajaniem potrzeb pokarmowych danej społeczności³⁵⁶. Współcześnie, obok regionalnych kultur kulinarnych, mamy do czynienia z globalizacją nawyków żywieniowych. Jednocześnie już od ubiegłego stulecia, w którym powiedzenie, że „czas to pieniądz” nabrało szczególnego znaczenia, przygotowaniu i spożywaniu posiłków zaczęto poświęcać coraz mniej czasu. W rezultacie powstało wiele miejsc, w których można szybko i tanio zjeść posiłek. Popularność zyskały również dania wysoko przetworzone, które można przygotować w krótkim czasie³⁵⁷, oraz restauracje typu *fast food*. Produkty w nich serwowane charakteryzują się wysoką wartością energetyczną, dużą zawartością tłuszczu, soli kuchennej i cukru przy jednoczesnej niskiej zawartości błonnika pokarmowego, składników mineralnych oraz witamin³⁵⁸. Kolejną cechą współczesnego odżywiania się jest spożywanie gazowanych napojów bezalkoholowych oraz napojów energetyzujących. Do tych pierwszych zalicza się oranżadę, lemoniadę i napoje typu cola. Choć ich podstawowym składnikiem jest czysta chemicznie i mikrobiologicznie, bezbarwna i bezwonna woda, to są one przede wszystkim źródłem cukrów prostych. Z kolei napoje energetyzujące zaliczane są do środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego, które przy wzmożonym wysiłku umysłowym i fizycznym dostarczają energii, poprawiają samopoczucie, zmniejszają uczucie senności oraz zwiększają koncentrację umysłową³⁵⁹.

354 Z. Juczyński, *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2001.

355 K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Jak promować zdrowe miejsce pracy. Program zdrowego odżywiania się*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź 1999, s. 18.

356 J. Gawęcki, E. Flaczyk, *Czynniki kulturowe wpływające na sposób żywienia społeczeństwa*, [w:] J. Gawęcki, W. Roszkowski (red.), *Żywnie człowieka a zdrowie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 166–180.

357 M. Gajda-Konopka, T. Lesiów, *Ocena wiedzy i nawyków żywieniowych u osób aktywnych fizycznie*, „Nauki Inżynierskie i Technologie” 2017, nr 2(25), s. 10.

358 J. Wyka, E. Grochowska-Niedworok, E. Malczyk, M. Misiarz, N. Szczęsna, *Częstotliwość spożycia produktów typu fast food przez młodzież męską*, „Bromatologia i Chemia Toksykologiczna” 2012, nr 3, s. 675.

359 M. Jarosz, E. Rychlik, *Napoje słodzone gazowane i ich związek z powstawaniem chorób dietozależnych*, „Standardy Medyczne” 2007, nr 4, s. 109–114.

Reasumując, współczesne sposoby żywienia się, połączone z coraz mniej aktywnym stylem życia oraz częstymi sytuacjami stresogennymi, skutkują nie tylko nadwagą czy otyłością, ale i wieloma innymi schorzeniami określanymi mianem żywieniowo-zależnych (dietozależnych).

Rolę zachowań żywieniowych dla jakości życia człowieka odzwierciedla przyjęta w 2004 roku Globalna Strategia Międzynarodowej Organizacji Zdrowia, dotycząca żywienia, aktywności fizycznej i zdrowia. Wzywa ona kraje członkowskie do rozwinięcia, wdrożenia i ewaluacji działań na rzecz poprawy stanu zdrowia społeczeństw poprzez promocję zdrowego żywienia, racjonalne żywienie, żywność bezpieczną dla zdrowia i wzrost aktywności fizycznej. Wskazuje też na konieczność wypracowania w każdym z krajów członkowskich konsekwentnej, prozdrowotnej polityki żywieniowej, korzystnej dla poprawy zdrowia całego społeczeństwa³⁶⁰. W Polsce przykładem działań z tego zakresu może być narodowa strategia poprawy jakości zdrowotnej żywności i żywienia, której celem jest zwalczanie chorób żywieniowo-zależnych (otyłości, chorób przewlekłych, takich jak cukrzyca, nadciśnienie tętnicze, choroba niedokrwienna serca, zawały i udary, nowotwory złośliwe i inne).

Zachowania żywieniowe to działania i sposoby postępowania, które bezpośrednio wiążą się z zaspokajaniem potrzeb żywieniowych³⁶¹. Na całokształt zachowań żywieniowych składają się: wybór żywności, częstość i ilość spożywanych produktów oraz sposoby nabywania, organizowania, przechowywania oraz przygotowania żywności do bezpośredniego spożycia³⁶². Zachowania żywieniowe kształtowane są między innymi przez nawyki, czyli „charakterystyczne i powtarzające się zachowania realizowane pod wpływem potrzeby dostarczenia składników odżywczych oraz realizacji celów społecznych i emocjonalnych”³⁶³.

Innym czynnikiem kształtującym zachowania żywieniowe jest dekonsumpcja. W jej efekcie tradycyjne polskie wysokokaloryczne dania mięsne zastępowane są produktami niskokalorycznymi z dużym udziałem warzyw i potrawami przyrządzanymi bez użycia tłuszczów. Sposobem współczesnej dekonsumpcji w obszarze żywienia jest wegetarianizm³⁶⁴ oraz jego odmiany.

Skutkiem niewłaściwych nawyków i zachowań żywieniowych są błędy żywieniowe, z których do najczęściej popełnianych należą: nadmierne spożycie żywności wy-

360 M. Jarosz, *Praktyczny przewodnik dietyki*, Ministerstwo Zdrowia, Warszawa 2012, s. 17.

361 H. Gertig, J. Gawęcki, *Żywnienie człowieka. Słownik terminologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

362 M. Marć, *Zwyczajne żywieniowe kobiet ciężarnych*, [w:] P. Januszewicz, P. Socha, A. Mazur (red.), *Żywnienie w zdrowiu publicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2009, s. 37–50.

363 M. Jeżewska-Zychowicz, E. Babicz-Zielińska, W. Laskowski, *Konsument na rynku nowej żywności*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2009, s. 33.

364 W. Patrzałek, *Zmiany nawyków żywieniowych w zachowaniach dekonsumpcyjnych*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 38, s. 50.

soko przetworzonej i żywności typu *fast food*, nadmierne spożycie węglowodanów, brak błonnika w diecie, nieregularne spożywanie posiłków, mało urozmaicona dieta³⁶⁵. Konsekwencją złe zbilansowanej diety mogą być zaburzenia w przebiegu wielu procesów fizjologicznych, które warunkują zachowanie homeostazy ustroju, tempo starzenia się organizmu oraz występowanie wielu schorzeń³⁶⁶ (m.in. nowotworów, osteoporozy, chorób jelita grubego, sercowo-naczyniowych, udaru mózgu, otyłości, schorzeń układu nerwowego³⁶⁷).

Ponadto istnieje współzależność pomiędzy spożywaniem pokarmów a emocjami³⁶⁸. Jeśli odżywianie jest „w zgodzie” z emocjami (po dany pokarm sięga się pod wpływem konkretnej emocji), to emocje negatywne zmniejszają apetyt, a pozytywne napędzają go. Z kolei „niezgodność” emocji i spożycia powoduje, że jedzenie staje się regulatorem samopoczucia. W tym przypadku konkretny produkt spożywczy (lub potrawa) kojarzony jest z uczuciem radości, dlatego sięga się po niego w celu poprawy nastroju. Jednak efekt takiego zachowania jest zwykle krótkotrwały i prowadzi do zwiększonej konsumpcji. Przyjmuje się, iż pobudzenie („zajadanie stresu”) lub obniżenie apetytu może być wskaźnikiem występowania negatywnych emocji.

Warto dodać, że współcześnie coraz częściej obserwuje się różne zaburzenia odżywiania. Babicz-Zielińska dzieli je na trzy grupy³⁶⁹: (1) sprzyjające otyłości (jedzenie niekontrolowane, syndrom nocnego jedzenia, jedzenie emocjonalne, *emotional eating disorder* – EED, bulimia), (2) wynikające z braku akceptacji własnego wyglądu (np. anoreksja), (3) będące skutkiem troski o zdrowie (ortoreksja).

Do listy tej dodać można jeszcze³⁷⁰ bigoreksję (wspomnianą w punkcie 2.4) oraz pregoreksję (anoreksję ciążową), czyli rodzaj anoreksji, który dotyczy tylko kobiet ciężarnych i wynika z tego, że przyszłe matki za wszelką cenę chcą zachować figurę przed ciążą, nie zważając na konsekwencje, jakie to ze sobą niesie.

Tak więc zarówno zbyt niski, jak i zbyt wysoki poziom zaangażowania w prawidłowe zachowania żywieniowe prowadzić może do zaburzeń. Wymieniona powyżej

365 I. Cichocka, J. Krupa, *Nawyki żywieniowe młodzieży ze szkół ponadgimnazjalnych z terenu Nowego Sącza*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 6(371), s. 42.

366 E. Adamska, L. Ostrowska, E. Adamska, K. Maliszewska, A. Citko, M. Waszczeniuk, W. Przystupa, R. Majewski, A. Wasilewska, R. Milewski, A. Krętowski, M. Górska, *Różnice w nawykach i preferencjach żywieniowych osób dorosłych w zależności od wieku*, „Roczniki Państwowego Zakładu Higieny” 2012, nr 1, s. 75.

367 H. Pudło, *Prawidłowa dieta receptą na zdrowie*, Stowarzyszenie Wspierania Ekonomii Etycznej „Pro Ethica” 2012, s. 2.

368 K. Kozłowska, A. Śnieżek, A. Winiarska-Mieczan, E. Rusinek-Przystupa, M. Kwiecień, *Wpływ czynników stresogennych na odżywianie*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 2017, nr 98(1), s. 58.

369 E. Babicz-Zielińska, L. Wądołowska, D. Tomaszewski, *Eating Disorders: Problems of Contemporary Civilisation – A Review*, „Polish Journal of Food and Nutrition Sciences” 2013, no. 63(3), s. 133–146.

370 P. Moździonek, K. Antosik, *Kreowanie trendów dietetycznych przez media i ich wpływ na rozwój zaburzeń odżywiania się*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne” 2017, nr 7(2), s. 159–164.

ortoreksja, charakteryzująca się wręcz obsesją na punkcie spożywania zdrowej żywności, to nowe schorzenie, opisane po raz pierwszy w 1997 roku. W tym przypadku powodem wprowadzania ograniczeń dietetycznych jest chęć uniknięcia choroby lub poprawa kondycji fizycznej. Zaburzenie zaczyna się najpierw od niewinnego usunięcia z diety kilku składników uważanych za niezdrowe. Potem lista ta wydłuża się, aż w końcu jedynym zdrowym produktem jest woda (i to nie każda)³⁷¹.

Odpowiednie odżywianie się jest też istotne z punktu widzenia specyfiki wykonywanej pracy. Choć jest coraz mniej zawodów, które wymagają wysiłku fizycznego, to praca skutkuje obciążeniem czynnikami psychospołecznymi³⁷², które mogą powodować bóle głowy, zaburzenia snu czy nadciśnienie tętnicze. Duże znaczenie dla minimalizowania tego obciążenia ma prawidłowy sposób odżywiania się. I odwrotnie – niewłaściwe żywienie jeszcze bardziej pogłębia dysfunkcje zdrowotne³⁷³.

Sposób odżywiania się jest także skorelowany z efektywnością pracy oraz odpornością człowieka, która przekłada się z kolei na poziom absencji. Efektywność wiąże się z odpowiednią kalorycznością diety opartej na „dobrych” węglowodanach, spożywaniem śniadań, regularnością posiłków, zapobieganiem niedoborom witamin i składników mineralnych, odpowiednim nawodnieniem organizmu³⁷⁴.

Zgodnie z danymi CBOS³⁷⁵ zdecydowanie ponad połowa Polaków (69%) we własnej ocenie odżywia się zdrowo lub nawet bardzo zdrowo (7% ogółu badanych). Większość ankietowanych (76%) zachowuje się zgodnie z zaleceniami dotyczącymi minimalnej liczby posiłków dziennie. Prawie tyle samo osób (79%) deklaruje zjedanie codziennie rano śniadania.

Na śniadanie aż 84% naszych rodaków wybiera kanapki, 17% je różnego rodzaju sery (białe, żółte, kozie i pleśniowe). Tylko 5% lubi zaczynać dzień od czegoś słodkiego – drożdżówki lub bułki z dżemem albo miodem. Obiad też nie jest zbyt wyszukany: niemal połowa Polaków je na obiad mięso, 42% dodaje do niego ziemniaki,

371 W. Komorowska-Szczepańska, A. Plata, M. Podgórska, *Problem zaburzeń odżywiania*, [w:] M. Podgórska (red.), *Żywność a środowisko*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Gdańsk 2016, s. 64.

372 W roku 2015 obciążenie o charakterze psychospołecznym dotyczyło 38% pracujących w Polsce – *Europejskie badanie warunków pracy*, 2015, <https://www.eurofound.europa.eu/pl/data/european-working-conditions-survey> (dostęp: 15.02.2020).

373 K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Jak promować zdrowe miejsce pracy...*, s. 35.

374 E. Chojnowska, M. Czernecka, *Wpływ nawyków żywieniowych na samopoczucie i efektywność w pracy*, [w:] K. Puchalski, E. Korzeniowska (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź 2017, s. 76–90.

375 *Zachowania i nawyki żywieniowe Polaków*, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2010, s. 1–9.

4% ryż, 2% kaszę, a 1,5% frytki. Zupy zjada 40% badanych dorosłych. Co interesujące, odsetek osób sięgających po dania typu *fast food* nie przekracza 1%³⁷⁶.

Jednak co piąty Polak rezygnuje z codziennego śniadania, a co czwarty spożywa mniej niż trzy posiłki dziennie. Ponadto $\frac{1}{4}$ przyznaje, iż w ich diecie pojawia się zbyt dużo słodczy i pieczywa cukierniczego, co ósmy badany pije za wiele napojów słodzonych. Prawie $\frac{2}{3}$ ankietowanych deklaruje zbyt niskie spożycie ryb, znaczny odsetek respondentów dostrzega też, że ma w swoim jadłospisie niewystarczającą liczbę warzyw i owoców.

Także dietetycy widzą błędy żywieniowe Polaków. Do najczęściej popełnianych zaliczają oni³⁷⁷: nieregularne spożywanie posiłków, zbyt małe spożycie pieczywa razowego, grubych kasz i suchych nasion roślin strączkowych, małe spożycie warzyw i owoców, zbyt małe spożycie produktów mlecznych, zbyt duże spożycie tłuszczów zwierzęcych. Te nieprawidłowe zachowania dietetyczne prowadzą do niewłaściwej (z punktu widzenia zaleceń żywieniowych) podaży składników żywności. „Najwyraźniej dotyczy to niedoboru wapnia, a w mniejszym stopniu także żelaza, magnezu, cynku i miedzi. Nadmiarowe jest za to spożycie sodu (soli), a w mniejszym stopniu – fosforu [...] Za mała jest również podaż błonnika w diecie”³⁷⁸.

Warte odnotowania jest to, iż rośnie zainteresowanie zdrowym żywieniem, szczególnie wśród ludzi młodych. Jednak deklarująca je część młodzieży ciągle nie jest duża, wynosi poniżej połowy. W praktyce jednak za chęcią poznania zasad właściwego żywienia nie idą odpowiednie zachowania żywieniowe. Co równie istotne, błędy w żywieniu pogłębiają się wraz z wiekiem i dotyczą obu płci³⁷⁹.

Właściwe nawyki żywieniowe stanowią jedną ze zmiennych składających się na prozdrowotny styl życia. Z kolei nieodpowiednie zachowania związane z odżywianiem skutkują tym, że styl życia nazwać można antyzdrowotnym. Jednak negatywne konsekwencje dla jednostki ma nie tylko nieprzykładanie wagi do odżywiania się – także nadmierne zaangażowanie w zdrowe żywienie może być dla człowieka niekorzystne. Zróżnicowanie postaw pracowników w stosunku do odżywiania się stanowi wyzwanie dla pracodawców. I nie chodzi tu jedynie o to, że w przypadku or-

376 Schabowy z *ziemniaczkami czy kultowe ośmiorniczki? Co jedzą Polacy?*, 2016, <https://zdrowie.radiozet.pl/Dieta/RAPORT-Zwyczajy-zywieniowe-Polakow-00000804> (dostęp: 29.05.2018).

377 H. Ciborowska, K. Rudnicka, *Dietetyka. Żywność zdrowego i chorego człowieka*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2014, s. 15.

378 E. Goszczyńska, M. Janiszewska-Desperak, *Główne problemy zdrowotne pracujących*, [w:] K. Puchalski, E. Korzeniowska (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź 2017, s. 51.

379 *Znaczenie racjonalnego żywienia w edukacji zdrowotnej*, Wyższa Szkoła Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2014, http://wsiiz.pl/dokumenty/konferencje/14022014/materiały_konferencyjne2.pdf (dostęp: 29.05.2018).

ganizowania imprez integracyjnych należy wziąć pod uwagę odmienne diety członków danej instytucji. Zasadnicze znaczenie ma tu promocja zdrowia w miejscu pracy, która może być odpowiedzią na problemy wynikające z zaburzeń żywienia, schorzeń somatycznych czy psychosomatycznych (tabela 3.5).

Tabela 3.5. Odżywanie się a ZR

	Konsekwencje	Możliwe do wykorzystania metody zarządzania różnorodnością
Zbyt wysoki poziom zaangażowania pracownika we właściwe zachowania żywieniowe	Zaburzenia żywienia (np. ortoreksja)	Promocja zdrowia w miejscu pracy/programy <i>corporate wellness</i>
	Dekonsumpcja, przejawiająca się w wegetarianizmie i jego odmianach	Promocja zdrowia w miejscu pracy
Zbyt niski poziom zaangażowania pracownika we właściwe zachowania żywieniowe	Zaburzenia żywienia i schorzenia	Promocja zdrowia w miejscu pracy, zarządzanie absencją
	Przyspieszone procesy starzenia się	Promocja zdrowia w miejscu pracy
	Negatywne emocje	Zarządzanie stresem
	Absencja	Zarządzanie absencją
	Spadek efektywności	Zarządzanie efektywnością

Źródło: opracowanie własne.

Specjaliści medycyny pracy uważają, że celem programów promujących zdrowe odżywanie się mogą być³⁸⁰:

- krzewienie ogólnych zasad racjonalnego odżywiania się;
- profilaktyka określonych chorób (np. schorzeń układu krążenia, nowotworów);
- zapobieganie nadwadze oraz otyłości i ich redukcja;
- dostosowanie sposobu odżywiania się do warunków i istoty wykonywanych zadań zawodowych;
- kultura spożywania posiłków, ze szczególnym uwzględnieniem miejsca pracy.

Niestety, „pomimo medialnego nagłośnienia problematyki zdrowego stylu życia, mimo dynamicznego wzrostu rynku usług prozdrowotnych, które pracodawcy mogą sponsorować swoim pracownikom, mimo oczekiwań pracowników, że pracodawcy zaoferują im prozdrowotne benefity, w połowie obecnej dekady zmniejszył się odsetek średnich i dużych firm w Polsce, które robią coś więcej dla zdrowia swojego personelu, niż wymaga prawo”³⁸¹. Badania Instytutu Medycyny Pracy im. prof. dra Jerzego Nofera w Łodzi pokazują, iż zdrowe odżywanie się promowane jest tylko przez jednego na dwudziestu pracodawców działających w kraju.

380 K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Jak promować zdrowe miejsce pracy...*, s. 27.

381 *Zarządzanie zdrowiem w zakładach pracy...*

4. Styl życia pracowników a praktyka organizacji

4.1. Koncepcja zrealizowanych badań empirycznych

Interdyscyplinarne studia literaturowe (które posłużyły do opracowania rozdziałów drugiego oraz trzeciego) dowiodły, że zarówno nazbyt silne, jak i zbyt słabe zaangażowanie jednostki w aktywności związane ze stylem życia może skutkować wieloma (pozytywnymi oraz negatywnymi) konsekwencjami nie tylko dla człowieka reprezentującego określony *lifestyle*, ale i dla instytucji, w której jest zatrudniony. Mimo to przedstawiciele nauk o organizacji oraz praktycy zarządzania pomijają raczej tematykę *lifestyle*, koncentrując się na bardziej „oczywistych” czynnikach różnicowania zasobów ludzkich, takich jak wiek, płeć czy narodowość.

W odniesieniu do powyższych rozważań pojawia się pytanie o rolę odmiennych stylów życia pracowników w praktyce działalności organizacji. Chęć znalezienia odpowiedzi na to pytanie stanowiła jedną z przesłanek do podjęcia badań empirycznych, których zasadniczym celem było poznanie opinii pracowników i kierowników na temat stylu życia podwładnych jako kryterium podejmowania decyzji kierowniczych.

Koncepcja badań została przygotowana przez zespół Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego w składzie: Joanna Cewińska, Małgorzata Striker, Katarzyna Wojtaszczyk. Badania sfinansowano ze środków statutowych Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz środków dziekana Wydziału Zarządzania UŁ.

Badaniu nadano charakter sondażu przekrojowego, czyli takiego, w którym dane zbiera się w jednym czasie³⁸². Wybrano sondaż, gdyż uznano, że zjawisko stylu życia jednostek jako członków organizacji (pracowników) nie zostało jak dotąd wystarczająco rozpoznane. W tym kontekście powiedzieć można, że było to badanie eksploracyjne, które – zgodnie z podziałem badań naukowych J. Apanowicza³⁸³ – można też sklasyfikować jako podstawowe (poznawcze).

Badania zrealizowano techniką ankietową, która zaliczana jest do standaryzowanych technik wykorzystujących komunikację pośrednią³⁸⁴. Do zalet techniki ankietowej zalicza się: sprzyjającą szczerości anonimowość (niemożliwa jest imienna wery-

382 E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 275–276; J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych...*, s. 163.

383 J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 40–44.

384 L.A. Gruszczyński, *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003, s. 149–180.

fikacja respondenta – ankiety nie są podpisywane, nie zawierają pytań, które mogłyby ujawnić osobę respondenta), bezosobowy charakter badania, standardowe pytania. Wybrano ankietę internetową CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*), która nie tylko jest najbardziej znaną i najpopularniejszą techniką badań stosowanych w internecie, ale i należy do grupy nowszych sposobów zbierania danych. W przypadku Polski szacuje się, że około $\frac{1}{4}$ wszystkich badań społecznych prowadzonych jest za pośrednictwem internetu, z czego 99% to badania typu CAWI³⁸⁵.

O wyborze badań internetowych zadecydowały mocne strony takiego rozwiązania, a przede wszystkim relatywnie niższy koszt i krótszy czas pozyskania informacji (w porównaniu do innych sposobów ankietowania) oraz możliwość zgromadzenia opinii dość dużej liczby osób.

Na potrzeby badań skonstruowano dwa kwestionariusze ankiet. Każdy z formularzy składał się ze wstępu, ośmiu pytań zasadniczych oraz metryczki.

We wstępach ankiet wyjaśniono, kto prowadzi badania, jaki jest ich cel, czego dotyczą. Zapewniono także o anonimowości badania, wspomniano, ile czasu zajmuje wypełnienie formularza oraz poproszono respondentów o wyrażenie szczerych opinii.

Treść pytań w obu kwestionariuszach była zbliżona – zmodyfikowano jedynie formę pytań w zależności od tego, czy kierowane były do osób zarządzających, czy pracowników wykonawczych³⁸⁶. Wszystkie pytania miały charakter technicznie zamkniętych, czyli takich, którym towarzyszy przygotowana lista odpowiedzi do wyboru. Przyjmuje się, że odpowiedź na pytania zamknięte jest dla respondenta łatwiejsza niż odpowiedź na pytania otwarte; łatwiej też badaczowi prowadzić analizę odpowiedzi. Ponadto minimalizują one zagrożenie związane z nieumiejętnością udzielenia odpowiedzi. Pytaniom nadano układ macierzowy jednokrotny – w danym wierszu (odnoszącym się do jednego zagadnienia) respondent miał możliwość wyboru tylko jednej opcji odpowiedzi. Były to zatem pytania dysjunktywne, czyli się wykluczające.

W kwestionariuszach (w przypadku pytań zasadniczych) opcje odpowiedzi opisa-
ne były słownie. Rangowanie odpowiedzi, zgodnie z zasadą mówiącą o nieumiesz-
czaniu kodów w arkuszu pytań, miało miejsce dopiero po zebraniu danych. Dzięki
takiemu zabiegowi nie sugerowano respondentom, że ich odpowiedzi będą wartoś-
ciowane. W pytaniach z pięcioelementową kafeterią (takich pytań było sześć), wzo-
rząc się na skali R. Likerta, opcje odpowiedzi zakodowano następująco: „trudno
powiedzieć” – 5, „zdecydowanie tak” – 4, „raczej tak” – 3, „raczej nie” – 2, „zdecydo-

385 R. Mącik, *Ankiety internetowe w percepcji osób korzystających i niekorzystających z nich w pracy zawodowej*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2014, nr 195, s. 126.

386 Przykładowo: kierownicy byli proszeni o scharakteryzowanie zespołów, którymi kierują, a pracownicy o opis zespołów, w których pracują.

wanie nie” – 1³⁸⁷. Budując wskaźniki na podstawie rang, pomijano wartość 5. Opisu-
jąc rezultaty badawcze, starano się jednak zawsze poinformować o odsetku osób, któ-
re w danej kwestii nie wyraziły zdecydowanej opinii.

Pytania poświęcone były:

- zróżnicowaniu (ze względu na komponenty stylu życia) zespołów, którymi kierują/w których pracują respondenci;
- poszczególnym elementom stylu życia jako kryteriom podejmowania decyzji kierowniczych;
- związku między silnym zaangażowaniem pracownika w aktywności składające się na styl życia a wywiązywaniem się z obowiązków zawodowych;
- relacji pomiędzy stopniem zróżnicowania członków zespołu (ze względu na zmienne stylu życia) a wynikami pracy zespołu;
- prawu kierownictwa do ingerowania w styl życia pracownika;
- wyobrażeniom respondentów na temat zróżnicowania charakteryzującego „idealny” zespół.

W siedmiu z ośmiu pytań respondenci proszeni byli o udzielenie odpowiedzi w odniesieniu do wyróżnionych komponentów stylu życia, czyli: zainteresowań pozazawodowych, uprawiania sportu, aktywności w życiu społeczno-politycznym, życiu towarzyskim, życiu rodzinnym, dbałości o wygląd, stosowania używek (palenia papierosów), odżywiania się.

Dzięki metryczce zgromadzono informacje o:

- cechach społeczno-demograficznych respondentów: płci, wieku, stażu pracy (na stanowisku kierowniczym – w przypadku kierowników, stażu ogółem – w przypadku pracowników wykonawczych), aktywnościach związanych ze stylem życia, w które badani są mocno zaangażowani;
- instytucjach reprezentowanych przez ankietowanych: wielkości organizacji reprezentowanej przez respondenta (mierzonej liczbą zatrudnionych), formie własności organizacji;
- cechach i charakterze pracy zespołów, którymi kierują/w których pracują badani.

Badania ankietowe prowadzone były w dwóch etapach: (1) w okresie od 22.11.2017 do 2.02.2018 roku badaniami objęto kierowników; (2) od 12.06.2018 do 5.07.2018 roku kwestionariusze kierowane były do pracowników wykonawczych.

Kwestionariusze dystrybuowane były przez firmy zewnętrzne specjalizujące się w realizacji badań społecznych. Badanie wśród kierowników zrealizowane zostało przez Biuro Badań Społecznych Question Mark z Łodzi; drugi etap zbierania informacji przeprowadziła firma Biostat Sp. z o.o. z Rybnika. Obie firmy przedstawiły wy-

387 Podobnie kodowano odpowiedzi do pytań o stopień zróżnicowania zespołu – od 1 (dla odpowiedzi „jednolity”) do 4 („bardzo zróżnicowany”).

niki badań w formie arkuszy Excell. Niestety, w przypadku badania prowadzonego wśród menedżerów w pytaniu o stopień zróżnicowania zespołu, którym respondent kieruje, nie uwzględniono kryterium „aktywności członków zespołu w życiu rodzinnym” (a w każdym razie w elektronicznym zestawieniu danych nie zamieszczono odpowiedzi na to pytanie).

Dobór badanych nie był losowy. Był to dobór celowy, w którym kryteriami były: deklarowane przez respondenta pełnienie funkcji menedżerskich (w przypadku pierwszego etapu badań), deklaracja o zatrudnieniu na stanowisku niekierowniczym (druga faza badań). Dzięki temu zabiegowi pozyskano informacje z dwóch źródeł, co oznacza, że dokonano triangulacji danych³⁸⁸. W badaniach uczestniczyły osoby, które były dostępne dla zleceniobiorców oraz wyraziły gotowość do wypełnienia formularza ankiety.

W niniejszym opracowaniu odniesiono się tylko do części danych zgromadzonych w badaniach (dotyczy to zarówno informacji metryczkowych o respondentach, jak i pytań zasadniczych), a w przeprowadzonych analizach bazowano na statystykach opisowych. Pytania, które analizowano, zamieszczono w załącznikach 1 i 2.

W kolejnym punkcie monografii zawarto wybrane informacje o respondentach oraz reprezentowanych przez nich organizacjach i zespołach roboczych. Punkty 4.3 i 4.4 prezentują (odpowiednio) rezultaty badań empirycznych dotyczące stylu życia pracowników w czasie wolnym oraz częściowo wolnym. W każdym z tych punktów kolejno opisano:

- stopień zróżnicowania zespołów, których członkami są ankietowani;
- opinie badanych na temat „idealnego” (ich zdaniem) stopnia zróżnicowania stylów życia członków zespołu;
- wpływ silnego zaangażowania jednostki w daną sferę stylu życia na wywiązywanie się z obowiązków zawodowych;
- relacje między zróżnicowaniem *lifestyle* a wynikami pracy zespołów pracowniczych;
- wykorzystywanie składowych stylu życia jako kryteriów decyzyjnych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi;
- opinie respondentów w kwestii prawa kierownictwa do ingerowania w styl życia pracowników.

Starano się pokazać różnice/zbieżności w opiniach osób piastujących stanowiska kierownicze i pracowników wykonawczych. Prezentowano dane dotyczące odsetka osób wyrażających daną opinię oraz wartości wskaźników obliczonych na podstawie rangowania odpowiedzi. Analizując wyniki, wykorzystano statystyki opisowe oraz tablice krzyżowe.

388 S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzretelnienie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 247–249.

4.2. Charakterystyka respondentów oraz reprezentowanych przez nich organizacji i zespołów

W obu etapach badań zebrano łącznie 2002 wypełnione formularze, z czego 1002 pochodziły od osób, które zadeklarowały pełnienie funkcji kierowniczych. Analiza danych dotyczących cech społeczno-demograficznych respondentów pozwala stwierdzić, iż formularze ankiety wypełniło nieco więcej kobiet niż mężczyzn (w przypadku kierowników i pracowników wykonawczych – tabela 4.1). Relatywnie największe odsetki badanych (wśród kierowników i niekierowników) reprezentowały osoby w wieku od 31 do 40 lat (odpowiednio 25% i 28%). W grupie menedżerów najliczniejszą grupę stanowili ci, którzy role kierownicze wypełniają od 6 do 15 lat (38% kierowników); najmniej reprezentowaną grupą byli przełożeni ze stażem kierowniczym nie dłuższym niż 5 lat (16% badanych kierowników). Z kolei stosunkowo najwięcej pracowników legitymowało się najkrótszym (poniżej 5 lat) stażem pracy (39% pracowników), a najmniej było aktywnych zawodowo dłużej niż 25 lat (15% ankietowanych pracowników wykonawczych).

Tabela 4.1. Płeć i wiek ankietowanych (dane w proc.)

		Kierownicy	Pracownicy	Ogółem
Płeć badanego	Kobieta	52	59	55
	Mężczyzna	48	41	45
Wiek badanego	Do 30 lat	6	40	23
	31–40 lat	25	28	27
	41–50 lat	30	17	23
	51–60 lat	26	10	18
	Powyżej 60 lat	13	5	9

Źródło: opracowanie własne.

Wypowiedzi respondentów świadczą o tym, że zarządzali oni/byli członkami zespołów, które różnią się między sobą, jeśli chodzi o stopień dywersyfikacji ze względu na płeć oraz wiek uczestników³⁸⁹ (tabela 4.2). Co trzeci ankietowany zaznaczał jednak, iż grupy są „mało” zróżnicowane pod względem płci, a niemal połowa ogółu badanych (44,5%) wskazywała na „średni” stopień zróżnicowania wiekowego³⁹⁰.

Opinie ankietowanych odzwierciedlają wartości wskaźników zbudowanych na podstawie rang nadanych odpowiedziom (od 1 do 4; gdzie: 1 oznaczało zespół „jednolity”, 2 zespół „mało zróżnicowany”, 3 zespół „średnio” zróżnicowany, a 4 ze-

389 Chociaż zebrano informacje o stażu pracy badanych, to nie pytano o ocenę zróżnicowania zespołu ze względu na długość stażu pracy jego członków.

390 Niemal wszyscy badani wypowiedzieli się w tej kwestii. Odpowiedzi „trudno powiedzieć” pojawiały się sporadycznie.

spół „bardzo zróżnicowany”). Zarówno w przypadku wypowiedzi kierowników, jak i pracowników średnia łącznych ocen wystawionych zróżnicowaniu zespołów pracowniczych ze względu na płeć i wiek wyniosła 2,7, co pozwala scharakteryzować ogół zespołów reprezentowanych przez badanych jako „średnio” zdywersyfikowanych (tabela 4.3).

Małe lub średnie zróżnicowanie zespołów w odniesieniu do płci członków nie jest korzystne z punktu widzenia rentowności organizacji. Dowiedziono, że grupy mieszane, składające się z kobiet i mężczyzn, są skuteczniejsze niż te utworzone z przedstawicieli jednej płci. Ponadto, chociaż zespoły homogeniczne są w stanie szybciej podejmować decyzje, to ich członkowie mają tendencje do dzielenia się informacjami³⁹¹.

Zbliżone wyniki dotyczące zróżnicowania zespołów ze względu na wiek uzyskała A. Lubrańska³⁹². Zgodnie z jej badaniami tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych deklarowała umiarkowana liczba firm. W ocenie badanych takie rozwiązania organizacyjne: „zawsze” stosuje 13% pracodawców, „często” – 34%, „rzadko” – 22%.

Tabela 4.2. Zróżnicowanie zespołów ze względu na płeć i wiek ich członków – opinie respondentów (dane w proc.)

Stopień zróżnicowania	Badana grupa	Płeć członków zespołu	Wiek członków zespołu
Bardzo zróżnicowany	Kierownicy	17	28
	Pracownicy	17	24
	Ogółem:	17	26
Średnio zróżnicowany	Kierownicy	26	42
	Pracownicy	30	47
	Ogółem:	28	44,5
Mało zróżnicowany	Kierownicy	35	26
	Pracownicy	31	24
	Ogółem:	33	25
Jednolity	Kierownicy	22	5
	Pracownicy	21	3
	Ogółem:	21,5	4

Źródło: opracowanie własne.

391 *Równość inspiruje. Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007, s. 33.

392 A. Lubrańska, *Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3–4, s. 67–80.

Tabela 4.3. Zróżnicowanie zespołów ze względu na płeć i wiek ich członków – ocena na podstawie rang nadanych opcjom odpowiedzi

Zmienna	Badana grupa	Ocena	
		Kierownicy	Pracownicy
Płeć		2,4	2,4
Wiek		2,9	2,9
	Średnia ocen	2,7	2,7

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach zgromadzono też informacje o instytucjach, w których zatrudnieni byli respondenci. Reprezentowali oni mikro-, małe, średnie oraz duże organizacje – odpowiednio: 20%, 36%, 24% i 20% ogółu ankietowanych (tabela 4.4). Największe odsetki kierowników i pracowników wykonawczych zatrudnione były w małych instytucjach. Zdecydowanie ponad połowa ogółu ankietowanych pracowała w firmach prywatnych (72% kierowników oraz 60% pracowników). Duża część uczestników badania reprezentowała firmy, w których dominował kapitał krajowy. Wśród badanych nie było osób związanych zawodowo z instytucjami będącymi własnością państwowych osób prawnych.

Z perspektywy wielkości miejsca pracy badani nie odzwierciedlali struktury zatrudnienia w Polsce. Zgodnie z raportem PARP z 2019 roku udział w tworzeniu miejsc pracy przedstawia się następująco³⁹³: mikrofirmy generują 40% miejsc pracy, małe przedsiębiorstwa – 12%, średnie firmy – 16%, duże organizacje – 32%.

Ankietowani byli członkami organizacji funkcjonujących w różnych sektorach. Deklarowali oni zatrudnienie w sektorze rolniczym, przemysłowym, usługowym oraz w tzw. czwartym sektorze, do którego zalicza się instytucje prowadzące działalność polegającą na zdobywaniu, przetwarzaniu i dostarczaniu informacji.

Respondenci pracowali w zespołach, w których rozpiętość kierowania była zróżnicowana (tabela 4.5). I choć wśród badanych byli tacy, którzy współpracowali z ponad 30 osobami (17% ogółu badanych), jednak stosunkowo najwięcej ankietowanych (kierowników oraz pracowników wykonawczych) pracowało w zespołach liczących od 6 do 10 członków (odpowiednio 27 i 29% wskazań). Co prawda nie ma formuły pozwalającej jednoznacznie określić optymalną wielkość zespołu, jednak zakłada się, że zespoły powinny składać się z 6–10 osób. Z tego punktu widzenia ponad ¼ ankietowanych zatrudniona była w „najbardziej funkcjonalnych zespołach”³⁹⁴.

393 *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, s. 10–14.

394 Z. Jasiński, *Wielkość pracowniczego zespołu produkcyjnego a jego funkcjonowanie*, [w:] R. Knosła (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014, s. 407.

Tabela 4.4. Wielkość i dominująca forma własności organizacji reprezentowanych przez ankietowanych (dane w proc.)

		Kierownicy	Pracownicy	Ogółem
Wielkość organizacji	Do 9 pracowników	22	17	20
	10–49 pracowników	43	30	36
	50–249 pracowników	25	24	24
	250 pracowników lub więcej	10	29	20
Dominująca forma własności	Skarb Państwa	6	28	17
	Samorząd terytorialny	22	11	17
	Prywatny krajowy	61	40	50
	Prywatny zagraniczny	11	20	16

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.5. Wielkość zespołu, którym kieruje/w którym pracuje respondent (dane w proc.)

		Kierownicy	Pracownicy	Ogółem
Wielkość zespołu	Do 5 osób	24	28	25
	6–10 osób	27	29	29
	11–20 osób	21	20	20
	21–30 osób	10	8	9
	Powyżej 30 osób	18	15	17

Źródło: opracowanie własne.

Grupy, których członkami byli badani, były też odmienne pod względem charakteru realizowanych zadań, charakteru pracy oraz formalizacji zachowań pracowniczych (tabela 4.6). Opinie w tych kwestiach badani wyrażali poprzez wskazanie wartości na skalach szacunkowych od 1 do 6, gdzie:

- w odniesieniu do charakteru zadań zespołu – 1 oznaczało, że członkowie zespołu wykonują wyłącznie zadania rutynowe, a 6, że wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności;
- dla pytania o charakter pracy – 1 odnosiło się do pracy wykonywanej indywidualnie przez każdego członka zespołu, a 6 charakteryzowało pracę zespołową;
- dla wyrażenia opinii o stopniu sformalizowania zachowań pracowników – 1 oznaczało brak regulacji zachowań w miejscu pracy, a 6 formalizację postępowania poprzez kodeksy lub regulaminy dotyczące stroju czy sposobów komunikowania się.

Na podstawie danych z tabeli 4.6 stwierdzić należy, że w każdym z analizowanych obszarów pracy relatywnie najczęściej odpowiedzi oscyływało wokół średnich wartości skali, czyli wartości 3 i 4.

Zdaniem 55,5% ogółu badanych zadania, które realizowały zespoły, były po części zrutynizowane, a po części wymagały twórczych postaw i zachowań. Trzeba jed-

nak podkreślić, że na „wyłącznie twórczy” charakter zadań zespołu wskazywało nieco więcej kierowników niż osób niepełniących ról menedżerskich (11% kierowników przy 7% pracowników). Jednocześnie ponad trzykrotnie większy odsetek pracowników niż kierowników (odpowiednio 10% badanych pracowników i 3% reprezentantów kadry kierowniczej) opisywał realizowane w pracy zadania jako „wyłącznie rutynowe”, czyli charakteryzujące się powtarzalnością.

Tabela 4.6. Charakter zadań i pracy oraz stopień formalizacji zachowań w zespołach, którymi kierują/w których pracują respondenci (dane w proc.)

Zmienna	Badani	Skala					
Rutynowość zadań		1 wyłącznie zadania rutynowe	2	3	4	5	6 wyłącznie zadania twórcze
	Kierownicy	3	8	21	33	24	11
	Pracownicy	10	12	26	31	14	7
	Ogółem	6,5	10	23,5	32	19	9
		16,5		55,5		28	
Zespołowość pracy		1 wyłącznie praca indywidualna	2	3	4	5	6 wyłącznie praca zespołowa
	Kierownicy	7	17	19	27	20	10
	Pracownicy	16	16	24	24	11	9
	Ogółem	11,5	16,5	21,5	25,5	15,5	9,5
		28		47		25	
Formalizacja zachowań		1 brak formalizacji	2	3	4	5	6 pełna formalizacja
	Kierownicy	11	22	21	21	16	9
	Pracownicy	10	13	22	25	15	15
	Ogółem	10,5	17,5	21,5	23	15,5	12
		28		44,5		27,5	

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że stosunkowo niewielki odsetek opinii o całkowitej rutynizacji pracy (6,5% ogółu ankietowanych) potwierdza zachodzące w wielu krajach świata zmiany w strukturze zadań zawodowych, które odzwierciedlone są we wzroście znaczenia zawodów o charakterze nierutynowym i kognitywnym, przy jednoczesnym stopniowym zanikaniu prac rutynowych i manualnych³⁹⁵.

395 P. Lewandowski, R. Keister, W. Hardy, Sz. Górka, *Routine and ageing? The Intergenerational Divide in The Deroutinisation of Jobs in Europe*, IBS Working Paper, no. 01/2017, <https://ibs.org.pl/app/uplo>

Podobnie wygląda sprawa z charakterem pracy – praca zawodowa niemal połowy respondentów (47%) wymagała podejmowania zarówno działań indywidualnych, jak i zespołowych. Choć w tym przypadku odnotowuje się zgodność w wypowiedziach kierowników i pracowników, jeśli chodzi o pracę wykonywaną „wyłącznie zespołowo”, to są już różnice w opiniach na temat pracy całkowicie zindywidualizowanej: ponad dwukrotnie więcej pracowników niż kierowników uważało, że pracują „wyłącznie indywidualnie” (16% wskazań badanych pracowników przy 7% wskazań menedżerów).

Zróżnicowane są także rozwiązania w zakresie formalizacji zachowań pracowniczych w zakładach reprezentowanych przez badanych. Chociaż w około 10% z nich brakowało jakichkolwiek procedur regulujących zachowania w miejscu pracy, to kolejne 12% organizacji cechowało się pełnym sformalizowaniem sposobów komunikowania się czy prezencji. Warto podkreślić, że o ile kierownicy i pracownicy byli zgodni w kwestii braku formalizacji zachowań (na takie rozwiązania wskazywało 11% ankietowanych kierowników i 10% pracowników), to większy odsetek pracowników niż osób pełniących funkcje kierownicze zwracał uwagę na istniejące w firmach regulaminy określające zachowania członków organizacji (odpowiednio 15% wskazań osób niezajmujących stanowisk kierowniczych i 9% wskazań reprezentantów kadry menedżerskiej).

Kończąc charakterystykę badanych i odnosząc się do pojęć zawartych w tytule monografii, czyli *stylu życia* oraz *czasu wolnego*, warto pokazać zróżnicowanie badanych z tych punktów widzenia. Na podstawie informacji uzyskanych od ankietowanych (byli oni proszeni o wskazanie obszarów składających się na styl życia, w których mogą określić siebie jako osoby mocno zaangażowane) stwierdzić należy, że ponad połowa wszystkich uczestników badania silnie angażowała się w rozwijanie zainteresowań pozazawodowych (60,5%), życie rodzinne (60,5%) oraz dbałość o wygląd zewnętrzny (56,5%). Z kolei najmniejszy odsetek badanych kierowników i pracowników zaangażowany był w: aktywność społeczno-polityczną (23,5% wszystkich ankietowanych), sprawy związane z paleniem/niepaleniem papierosów (32%), życie towarzyskie (34,5%).

Widać różnice w obszarach zaangażowania kierowników i osób niepełniących funkcji zarządczych. Największe dotyczyły działalności obywatelskiej, aktywności w sferze życia towarzyskiego i rodzinnego. W życiu społeczno-politycznym poza pracą uczestniczyła 1/3 menedżerów i jedynie 15% pracowników wykonawczych; w aktywność towarzyską „mocno” angażowało się więcej pracowników niż kierowników (odpowiednio 42% i 27% wskazań); czas życia rodzinnemu poświęcało 67% menedżerów i niewiele ponad połowa (54%) osób z niższych szczebli hierarchii organizacyjnych.

Zauważyć można, iż relatywnie większe odsetki kierowników i pracowników deklarowały „mocne” zaangażowanie w aktywności czasu na wpuł wolnego niż całkowicie wolnego – wartość wskaźnika pokazującego uśredniony odsetek ogółu respon-

dentów „mocno” zaangażowanych w aktywności czasu częściowo wolnego wynosiła 48,5, a w przypadku czasu wolnego 40. Taki rezultat potwierdza specyfikę czasu wół wolnego, który traktowany bywa jako obowiązek lub wręcz przymus będący konsekwencją pozostawania człowieka w sferze „uzależnień” społecznych³⁹⁶.

Ponadto podobne wskaźniki, ale policzone oddzielnie dla kierowników i pracowników, informują o: takim samym odsetku silnie zaangażowanych w czas wolny w obu badanych grupach (po 40%) oraz większym odsetku menedżerów niż pracowników wykonawczych „udzielających się” w czasie częściowo wolnym (53% menedżerów w porównaniu do 44% pracowników szeregowych).

Dokładne dane na temat sfer stylu życia (w podziale na aktywności czasu wolnego i wół wolnego), w które badani są mocno zaangażowani, zawarto w tabeli 4.7.

Tabela 4.7. Silne zaangażowanie badanych w aktywności stylu życia związane z czasem wolnym i częściowo wolnym (dane w proc.)

Czas poza pracą	Element stylu życia	Kierownicy	Pracownicy	\bar{x}
Czas wolny	Zainteresowania pozazawodowe	64	57	60,5
	Uprawianie sportu	38	45	41,5
	Życie społeczno-polityczne	32	15	23,5
	Aktywność towarzyska	27	42	34,5
	\bar{x}	40	40	
		40		
Czas wół wolny	Życie rodzinne	67	54	60,5
	Dbłość o wygląd	61	52	56,5
	Palenie/niepalenie papierosów	35	29	32
	Sposoby odżywiania się	47	41	44
	\bar{x}	53	44	
		48,5		

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Zróżnicowanie aktywności pracowników w czasie wolnym

Czas wolny poświęcany jest różnorodnym aktywnościom, które są jednocześnie „rezultatem” stylu życia oraz narzędziem wypracowywania własnego *lifestyle*.

Zgromadzone w toku badań własnych dane dowodzą, że więcej niż połowa zespołów pracowniczych reprezentowanych przez ankietowanych była „bardzo” lub „średnio” zróżnicowana ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wolnym (odpowiednio 29% i 27% wszystkich badanych).

396 T. Adorno, *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*, Routledge, London 1991, s. 162, za M. Truszkowska-Wojtkowiak, *Fenomen czasu wolnego*, Harmonia Universalis, Gdańsk 2012, s. 14.

Uogólnione wyniki wskazują ponadto, że relatywnie największy odsetek uczestników sondażu (38%) dostrzegał dużą odmienność zainteresowań pozazawodowych podwładnych/kolegów z pracy, a niemal 1/3 była zdania, iż członkowie grup roboczych różnią się pod względem aktywności fizycznej. Z kolei największa postrzegana „jednolitość” zespołów dotyczyła przeznaczania czasu wolnego na uczestniczenie w życiu społeczno-politycznym (7,5% ogółu badanych – tabela 4.8).

Tabela 4.8. Zróżnicowanie zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wolnym (dane w proc.)

Badana grupa	Stopień zróżnicowania							
	Bardzo zróżnicowany		Średnio zróżnicowany		Mało zróżnicowany		Jednolity	
	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	38	38	27	31	11	12	1	2
Uprawianie sportu	30	31	23	31	18	16	3	3
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	19	23	20	25	22	21	9	6
Aktywność w życiu towarzyskim	25	25	27	35	23	20	5	5
\bar{x}	28	30	24	31	19	17	5	4
	29		27		18		4,5	

Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzie na nieco większy stopień zróżnicowania zespołów ze względu na aktywności czasu wolnego wskazywali pracownicy niż kierownicy, to różnice były tu minimalne i dotyczyły dwu z analizowanych składowych stylu życia – uprawiania sportu oraz aktywności obywatelskiej. Średnie obliczone na podstawie rang pokazują, że dla tych obszarów różnice wynoszą odpowiednio 0,1 i 0,2 (w czterowartościowej skali – tabela 4.9).

Tabela 4.9. Ocena stopnia zróżnicowania zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wolnym

Badana grupa	Ocena	
	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	3,3	3,3
Uprawianie sportu	3,0	3,1
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	2,7	2,9
Aktywność towarzyska	2,9	2,9
\bar{x}	3,0	3,0

Źródło: opracowanie własne.

W powyższych zestawieniach nie uwzględniono odpowiedzi „trudno powiedzieć”. A było ich niemało – średnio 25% kierowników i 20% pracowników nie zaznaczyło konkretnej odpowiedzi. Kierownicy nie wypowiedzieli się na temat: zainteresowań pozazawodowych – 23%, uprawiania sportu – 26%, aktywności społeczno-politycznej – 30%, życia towarzyskiego – 20%. W przypadku pracowników odpowiedzi „trudno powiedzieć” wyglądały następująco: zainteresowania pozazawodowe – 17%, uprawianie sportu – 19%, aktywność w życiu społeczno-politycznym – 25%, życie towarzyskie – 15%. Jest to o tyle istotna informacja, że wskazuje, iż (1) nie wszyscy przełożeni orientują się, co podwładni robią w czasie wolnym; (2) co piąty badany pracownik nie wie, jak jego najbliżsi współpracownicy spędzają czas wolny od obowiązków.

W badaniach postawiono też pytanie o „idealny” (zdaniem respondentów) stopień zróżnicowania zespołu. Biorąc pod uwagę zmienne związane z aktywnościami czasu wolnego, największe odsetki obu badanych grup stwierdziły, że „idealny” zespół powinien charakteryzować się „średnią” heterogenicznością – odpowiednio 39% kierowników i 35% pracowników. Ponad ¼ ogółu ankietowanych (27% menedżerów oraz 29% pracowników wykonawczych) chciałaby pracować jednak w „mało zróżnicowanych” lub „jednolitych” zespołach, których członkowie mają raczej zbieżne zainteresowania czy podobny stosunek do życia towarzyskiego. Tylko co piętnasty badany widział perfekcyjny zespół jako złożony z osób o odmiennych poglądach na aktywności czasu wolnego (tabela 4.10).

Uogólnione (dla czterech obszarów czasu wolnego) wartości średnich ocen zróżnicowania były niższe od 3 (tabela 4.11).

Tabela 4.10. „Idealne” zróżnicowanie zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wolnym (dane w proc.)

Badana grupa		Stopień zróżnicowania							
		Bardzo zróżnicowany		Średnio zróżnicowany		Mało zróżnicowany		Jednolity	
		Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Element stylu życia									
Zainteresowania pozazawodowe		26	21	48	40	13	16	2	5
Uprawianie sportu		16	16	44	37	18	21	4	6
Aktywność w życiu społeczno-politycznym		8	12	30	29	29	25	8	9
Aktywność w życiu towarzyskim		8	11	32	33	30	27	7	8
	\bar{x}	15	15	39	35	22	22	5	7
		15		37		22		6	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.11. Ocena „idealnego” stopnia zróżnicowania zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wolnym

Element stylu życia	Badana grupa	Ocena	
		Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe		3,1	2,9
Uprawianie sportu		2,9	2,8
Aktywność w życiu społeczno-politycznym		2,5	2,6
Aktywność towarzyska		2,5	2,6
	\bar{x}	2,7	2,7

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno kierownicy, jak i pracownicy chcieliby zatem pracować w zespołach trochę mniej odmiennych od tych, w których aktualnie działają. W odniesieniu do analizowanych komponentów stylu życia największe różnice pomiędzy obecnym a oczekiwanym stanem zróżnicowania członków zespołów (tabela 4.9 i 4.11) odnotowuje się w przypadku ocen pracowników wykonawczych, związanych z dywersyfikacją zainteresowań współpracowników (różnica wynosi 0,4). Z kolei najmniejszego dysonansu poziomu zróżnicowania zespołów doszukać się można w opiniach kierowników związanych z aktywnością sportową (0,1 punktu).

W kwestii „idealnie” zróżnicowanego zespołu (ze względu na aktywności czasu wolnego) nie wypowiedział się co piąty ankietowany (19% kierowników i 20% pracowników). Relatywnie największe trudności obie grupy badanych miały z ustaleniem „idealnego” poziomu dywersyfikacji z punktu widzenia aktywności obywatelskiej (24% menedżerów i 25% pracowników wybrało opcję „trudno powiedzieć”).

W teoretycznej części pracy poświęconej poszczególnym elementom stylu życia wskazywano na możliwe skutki zbyt silnego oraz nikłego zaangażowania jednostki w aktywności charakterystyczne dla czasu poza pracą. Starano się również wykazać, że konsekwencje te są istotne nie tylko dla człowieka, ale i organizacji, w której jest zatrudniony. O „charakter” następstw (pozytywne, neutralne, negatywne) wysokiego poziomu aktywności spytano także respondentów: „W jaki sposób, Pani/Pana zdaniem, radykalne poglądy lub silne zaangażowanie pracownika w działania związane z poniższymi obszarami (stylów życia) wpływają na wykonywanie obowiązków pracowniczych?”.

Zebrane odpowiedzi pokazują, że badani dostrzegli i atuty, i słabości wysokiego poziomu aktywności w czasie wolnym (tabela 4.12). Największy odsetek ogółu ankietowanych (42,5%) uważał, iż zaangażowanie w aktywności stylu życia czasu wolnego nie ma żadnego wpływu na wywiązywanie się ze zobowiązań zawodowych. Niemal 1/3 wszystkich badanych widziała jednak pozytywne oddziaływanie silnego zaangażowania w styl życia na wykonywanie zadań zawodowych, przy czym połowa respondentów była zadania, że dobry wpływ na pracę ma uprawianie sportu (54% kie-

owników i 47% pracowników). Nie jest zaskakujące, że co piąty badany zaznaczył, iż ponadprzeciętna aktywność towarzyska ma negatywne konsekwencje dla pracy zawodowej (22% kierowników oraz 17% pracowników szeregowych). Jednak prawie taki sam odsetek uważał, że częste kontakty z przyjaciółmi i znajomymi pozytywnie oddziałują na wypełnianie ról pracowniczych.

Podobnie jak przy innych pytaniach, tak i tu stosunkowo największe trudności badani mieli z ustosunkowaniem się do aktywności w sferze społeczno-politycznej. Ponad 1/5 respondentów (26% menedżerów i 20% pracowników), zaznaczając odpowiedź „trudno powiedzieć”, nie wskazała, jaki jest wpływ uczestnictwa obywatelskiego na realizację zadań zawodowych.

Tabela 4.12. Silne zaangażowanie w aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu wolnego a wywiązywanie się z obowiązków zawodowych (dane w proc.)

Badana grupa		Konsekwencje							
		Pozytywne		Neutralne		Negatywne		Trudno powiedzieć	
		Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe		42	39	45	46	3	5	12	10
Uprawianie sportu		54	47	37	40	1	4	8	9
Aktywność w życiu społeczno-politycznym		21	21	37	48	16	11	26	20
Aktywność w życiu towarzyskim		16	22	41	44	22	17	21	17
\bar{x}		33	32	40	45	11	9	17	14
		32,5		42,5		10		15,5	

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zostali też poproszeni o wypowiedzenie się na temat tego, czy zróżnicowanie członków zespołu ze względu na zmienne stylu życia wpływa na lepsze wyniki pracy zespołu. W odniesieniu do (zagregowanych) aktywności czasu wolnego odpowiedzi ogółu respondentów przedstawiały się następująco:

- 45% badanych uważało, że odmiennosc działań pracowników w czasie wolnym „zdecydowanie” lub „raczej” wpływa na poprawę efektów pracy zespołowej;
- 39% respondentów wskazywało na brak relacji pomiędzy heterogenicznością aktywności pracowników a lepszymi wynikami pracy zespołu;
- 16% ogółu ankietowanych nie miało w tej kwestii zdania.

Na dobre strony zróżnicowania zespołu z punktu widzenia pracy grupowej wskazywał nieco większy odsetek kierowników niż pracowników. Wyjątkiem była tu aktywność członków zespołu w sferze życia towarzyskiego. Chociaż taki sam procent osób, które pełnią i nie pełnią funkcji kierowniczych (po 39%), wskazywał na brak

wpływu (odpowiedzi „raczej nie” oraz „zdecydowanie nie”) zróżnicowania na pracę zespołową, to więcej wykonawców niż menedżerów (o 4 punkty procentowe) nie wypowiedziało się w tej sprawie („trudno powiedzieć” zaznaczyło 15% kierowników oraz 19% pracowników).

Ocena pozytywnego wpływu zróżnicowania członków zespołu (ze względu na aktywności czasu wolnego) na efekty pracy zespołowej była zatem umiarkowana (zarówno w opinii kierowników, jak i pracowników). Relatywnie najwyższą notę spośród analizowanych zmiennych uzyskały zainteresowania pozazawodowe (2,9 z rang nadanych odpowiedziom menedżerów i 2,7 dla wskazań pracowników), co oznacza, że odmienność hobby oraz pasji jest wskazana z punktu widzenia kooperacji w grupie.

Dane zgromadzone z odpowiedzi na pytanie „Czy Pana/Pani zdaniem zróżnicowanie członków zespołu ze względu na zmienne stylu życia wpływa na lepsze wyniki pracy zespołu?” (dla składowych *lifestyle* związanych z czasem wolnym) zawierają tabele 4.13 i 4.14.

Tabela 4.13. Zróżnicowanie członków zespołu ze względu na aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu wolnego a lepsze wyniki pracy zespołu (dane w proc.)

Badana grupa	Opcje odpowiedzi							
	Zdecydowanie tak		Raczej tak		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	21	16	40	36	24	24	4	8
Uprawianie sportu	19	14	38	34	26	26	6	10
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	8	8	25	24	34	32	13	13
Aktywność w życiu towarzyskim	6	8	28	29	37	30	11	12
\bar{x}	14	12	33	31	30	28	9	11
	13		32		29		10	
Ogółem	45				39			

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia celu badań istotne było określenie relacji między stylem życia (kandydata do zatrudnienia/pracownika) a decydowaniem. Ankietowani mieli zatem określić, czy przy podejmowaniu decyzji personalnych (dotyczących rekrutacji, selekcji, wynagradzania, awansowania, szkolenia, oceniania czy zwalniania) brane są pod uwagę wyszczególnione elementy *lifestyle*. Zagregowane odpowiedzi respondentów dowodzą, że niemalże $\frac{3}{4}$ z nich uważało, iż styl życia czasu wolnego kandydata lub pracownika nie stanowi kryterium decyzyjnego (tabela 4.15). Uśrednione wyniki po-

kazują, że takiej odpowiedzi udzieliło 80% kierowników oraz 67% badanych niepełniących funkcji menedżerskich. Z drugiej strony, podczas gdy decydowanie na podstawie aktywności czasu wolnego dostrzegało 22% pracowników, do decydowania na tej podstawie przyznało się mniej, bo 17% badanych kierowników.

Tabela 4.14. Ocena wpływu zróżnicowania członków zespołu ze względu na aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu wolnego na lepsze wyniki pracy zespołu

Element stylu życia	Ocena	
	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	2,9	2,7
Uprawianie sportu	2,8	2,6
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	2,3	2,4
Aktywność towarzyska	2,3	2,4
\bar{x}	2,6	2,5

Źródło: opracowanie własne.

Elementem stylu życia czasu wolnego, który relatywnie najczęściej stanowi jedno z kryteriów decyzji kadrowych, jest hobby aplikanta/zatrudnionego. Na zainteresowania pozazawodowe jako kryterium oceny wskazywał co czwarty ankietowany menedżer oraz pracownik (odpowiednio 24% i 26% wskazań).

Tabela 4.15. Elementy stylu życia charakterystyczne dla czasu wolnego a podejmowanie decyzji personalnych (dane w proc.)

Element stylu życia	Opcje odpowiedzi							
	Zdecydowanie tak		Raczej tak		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	4	7	20	19	38	35	35	29
Uprawianie sportu	3	4	12	14	43	34	41	38
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	3	5	13	16	36	33	44	35
Aktywność w życiu towarzyskim	2	6	10	18	39	32	44	34
\bar{x}	3	5	14	17	39	33	41	34
	4		15,5		36		37,5	
Ogółem	19,5				73,5			

Źródło: opracowanie własne.

Na kierowanie się w decyzjach kadrowych stylem życia czasu wolnego wskazywał większy odsetek pracowników niż kierowników. Porównanie wartości średnich obliczonych na podstawie rang dowodzi, że pracownicy szeregowi (częściej niż przyznają

to decydenci) dostrzegali, iż kryterium oceny stanowią trzy z analizowanych zmiennych, tj. zainteresowania pozazawodowe, udzielanie się w sferze publicznej oraz aktywność w życiu towarzyskim (tabela 4.16). Badane grupy były natomiast zgodne w kwestii podejmowania decyzji z obszaru zżl na podstawie aktywności fizycznej potencjalnego lub aktualnego pracownika (tabela 4.16).

Tabela 4.16. Elementy stylu życia charakterystyczne dla czasu wolnego a podejmowanie decyzji personalnych – ocena na podstawie wypowiedzi badanych

Element stylu życia	Ocena	
	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	1,9	2,0
Uprawianie sportu	1,8	1,8
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	1,7	1,9
Aktywność towarzyska	1,7	2,0
\bar{x}	1,8	1,9

Źródło: opracowanie własne.

Wartości zaprezentowane w tabeli 4.15 nie sumują się do 100%, gdyż część badanych udzieliła odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Ze względu na fakt, że pytanie dotyczyło decyzji kierowniczych, badani menedżerowie mieli mniej problemów z ustosunkowaniem się do kwestii podejmowania decyzji kadrowych na podstawie składowych stylu życia niż pracownicy. Na temat wpływu poszczególnych składowych *lifestyle* (związanych z czasem wolnym) na decyzje personalne nie wypowiedziało się: 3% kierowników i 10% pracowników – w odniesieniu do zainteresowań pozazawodowych; 1% kierowników i 10% pracowników – w odniesieniu do uprawiania sportu; 4% menedżerów oraz 11% zatrudnionych na stanowiskach szeregowych – na pytanie o aktywność w życiu społeczno-politycznym; 5% osób pełniących funkcje kierownicze i 10% pracowników – na pytanie o aktywność towarzyską jako kryterium oceny potencjalnego bądź aktualnego członka organizacji.

Prawie $\frac{3}{4}$ badanych nie zaobserwowało, by komponenty stylu życia czasu wolnego pracownika stanowiły kryteria dla podejmowania decyzji personalnych. Bardzo zbliżony odsetek respondentów stwierdził również, że przełożeni nie powinni mieć prawa do ingerowania w czas wolny. Zaznaczyć jednak trzeba, że przeciw ingerencji w styl życia czasu wolnego było nieco mniej kierowników niż pracowników wykonawczych (odpowiednio 71% i 79%). Obszarem, w który ingerencja budziła największy sprzeciw obu badanych grup, były zainteresowania pozazawodowe – 96% kierowników oraz 81% pracowników było zdania, że przełożony nie powinien wtrącać się w hobby i pasje podwładnych.

Trzykrotnie mniej menedżerów (poniżej 5%) niż pracowników (14,5%) uważało, że kierownik może mieć prawo ingerowania w aktywności czasu wolnego podwład-

nych. Odsetek ankietowanych kierowników, którzy uważali, że przełożonym prawo takie „zdecydowanie” powinno przysługiwać, był bliski zeru, podczas gdy takie wtrącanie się dopuszczało od 3% do 4% respondentów zajmujących stanowiska wykonawcze.

Dane dotyczące opinii badanych na temat ingerencji kierowniczej w styl życia związany z czasem wolnym prezentują tabele 4.17 oraz 4.18.

Tabela 4.17. Czy kierownik powinien mieć prawo ingerować w określone sfery stylu życia pracownika? (dane w proc.)

Badana grupa		Opcje odpowiedzi							
		Zdecydowanie tak		Raczej tak		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
		Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Element stylu życia									
Zainteresowania pozazawodowe		0	5	1	10	21	18	75	63
Uprawianie sportu		0	3	5	11	25	20	67	59
Aktywność w życiu społeczno-politycznym		1	4	4	10	22	20	69	58
Aktywność w życiu towarzyskim		0	5	8	11	28	21	60	55
\bar{x}		0	4	4,5	10,5	19	20	52	59
		2		7,5		19,5		55,5	
Ogółem		9,5				75			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.18. Czy kierownik powinien mieć prawo ingerować w określone sfery stylu życia pracownika? Ocena na podstawie wypowiedzi badanych dotyczących aktywności czasu wolnego

Badana grupa		Ocena	
		Kierownicy	Pracownicy
Element stylu życia			
Zainteresowania pozazawodowe		1,3	1,5
Uprawianie sportu		1,4	1,6
Aktywność w życiu społeczno-politycznym		1,3	1,6
Aktywność towarzyska		1,5	1,6
\bar{x}		1,4	1,6

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Różnorodność aktywności czasu na wpół wolnego

Aktywności czasu częściowo wolnego nieco mniej różnicują zespoły reprezentowane przez ankietowanych kierowników i pracowników wykonawczych niż aktywności charakterystyczne dla czasu całkowicie wolnego³⁹⁷. W odniesieniu do wszystkich analizowanych tu zmiennych relatywnie największy odsetek ogółu badanych (31%) uznał, że grupy, którymi kierują/w których pracują, są „średnio zróżnicowane” ze względu na aktywności czasu *semileisure*. Mimo to, podobnie jak w przypadku aktywności *lifestyle* w czasie wolnym, także i w odniesieniu do czasu na wpół wolnego więcej niż ½ ankietowanych (53,5%) uważała, że członkowie zespołów „bardzo” bądź „średnio” różnią się w sprawach związanych z życiem rodzinnym, dbałością o prezencję, paleniem/niepaleniem papierosów oraz odżywianiem się.

„Bardzo duże” różnice w stylach życia związanych z czasem częściowo wolnym występowały w niemal ¼ zespołów i w podobnym stopniu dotyczyły każdego z wymienionych przejawów *lifestyle*. Homogeniczność zespołów wyrażała się zaś przede wszystkim w podejściu do palenia/niepalenia papierosów – na jednolitość zespołów w tym zakresie wskazało 32% badanych kierowników oraz 14% pracowników wykonawczych.

Dokładne informacje o zróżnicowaniu zespołów z punktu widzenia aktywności czasu na wpół wolnego zebrano w tabeli 4.19.

Tabela 4.19. Zróżnicowanie zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wpół wolnym (dane w proc.)

Badana grupa	Stopień zróżnicowania							
	Bardzo zróżnicowany		Średnio zróżnicowany		Mało zróżnicowany		Jednolity	
	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Element stylu życia								
Aktywność w życiu rodzinnym	b.d.	23	b.d.	35	b.d.	21	b.d.	6
Dbłość o wygląd	19	24	33	38	35	23	11	6
Palenie/niepalenie papierosów	22	23	18	28	24	24	32	14
Sposób odżywiania się	21	24	33	32	24	20	5	5
	21	24	28	33	28	22	16	8
\bar{x}	22,5		31		25		12	

Źródło: opracowanie własne.

397 Analizy nie są w pełni rzetelne ze względu na brak danych dotyczących życia rodzinnego (pochodzących od kierowników).

Nie wszystkie zespoły reprezentowane przez badanych zostały przez nich scharakteryzowane ze względu na elementy stylu życia związane z czasem częściowo wolnym³⁹⁸. Odpowiedzi „trudno powiedzieć” udzieliło w tym przypadku 8% menedżerów i 14% pracowników, przy czym zarówno kierownikom, jak i pracownikom najtrudniej było określić stopień zróżnicowania zespołu ze względu na sposoby odżywiania się (odpowiednio 17% i 19% odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Na uwagę zasługuje jednak to, że niemal wszyscy pełniący funkcje menedżerskie ustosunkowali się do kwestii zróżnicowania podwładnych/współpracowników pod względem wyglądu oraz palenia/niepalenia (odpowiednio 98% i 96% kierowników).

Stopień dywersyfikacji zespołów, mierzony uśrednionymi ocenami respondentów nadanymi poszczególnym aktywnościom czasu częściowo wolnego, „zbliżał się” do wartości 3 (tabela 4.20). W każdym z badanych obszarów pracownicy dostrzegali nieco większą różnorodność w obrębie zespołów niż kierownicy. Stosunkowo największy rozdzźwięk między opiniami kadry menedżerskiej a pracownikami szeregowymi miał miejsce w przypadku palenia papierosów. Oznaczać to może, że kierownicy częściej niż pracownicy nie orientowali się, iż część członków zespołu pali (bądź nie pali).

Tabela 4.20. Ocena stopnia zróżnicowania zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wpuł wolnym

Element stylu życia	Ocena	
	Kierownicy	Pracownicy
Aktywność w życiu rodzinnym	-	2,9
Dbalność o wygląd	2,6	2,9
Palenie/niepalenie papierosów	2,3	2,7
Sposoby odżywiania się	2,8	2,9
\bar{x}	2,6	2,9

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem badanych „idealny” zespół powinien być umiarkowanie zróżnicowany, jeśli chodzi o zaangażowanie w życie rodzinne, dbanie o prezencję czy stosowanie używek (tabele 4.21 oraz 4.22). I choć na trochę wyższy pożądaną poziom heterogeniczności wskazywali kierownicy niż pracownicy, to oceny obu grup były bliskie 2 punktom.

³⁹⁸ W przypadku kierowników odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” w odniesieniu do poszczególnych zmiennych kształtował się następująco: 2% dla pytania o dbalność o wygląd; 4% dla pytania o palenie/niepalenie; 17% dla pytania o sposoby odżywiania się. Wśród pracowników: 15% nie ustosunkowało się do pytania o stopień zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w sferze życia rodzinnego; 9% nie odpowiedziało na pytanie dotyczące różnic pod kątem dbania o wygląd; 11% nie wypowiedziało się w sprawie palenia/niepalenia; 19% nie potrafiło określić odmienności członków zespołu ze względu na stosowane diety/nawyki żywieniowe.

Tabela 4.21. „Idealne” zróżnicowanie zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wpuł wolnym (dane w proc.)

Badana grupa		Stopień zróżnicowania							
		Bardzo zróżnicowane		Średnio zróżnicowane		Mało zróżnicowane		Jednolity	
		Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Element stylu życia									
Aktywność w życiu rodzinnym		11	14	31	33	29	23	9	8
Dbłość o wygląd		6	13	27	31	37	25	18	14
Palenie/niepalenie papierosów		6	10	8	20	22	21	40	25
Sposób odżywiania się		7	13	25	30	22	19	8	6
	\bar{x}	7,5	12,5	23	29	28	22	19	13
		10		26		25		16	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.22. Ocena „idealnego” stopnia zróżnicowania zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wpuł wolnym

Badana grupa		Ocena	
		Kierownicy	Pracownicy
Element stylu życia			
Aktywność w życiu rodzinnym		2,5	2,7
Dbłość o wygląd		2,3	2,5
Palenie/niepalenie papierosów		1,7	2,2
Sposoby odżywiania się		2,5	2,7
	\bar{x}	2,3	1,9

Źródło: opracowanie własne.

Trzeba też dodać, że obie grupy badanych uważały, że członkowie zespołów, w których pracują, powinni być jeszcze mniej zróżnicowani (niż ma to miejsce w rzeczywistości), jeśli chodzi o styl życia czasu wpuł wolnego. Stosunkowo największe różnice między stanem aktualnym a oczekiwanym występowały w przypadku heterogeniczności związanej z paleniem/niepaleniem papierosów (dla odpowiedzi kierowników różnica wynosiła 0,4; dla pracowników 0,5). Podkreślić należy, że w przypadku pracowników wykonawczych różnica między uśrednioną oceną zróżnicowania zespołów, w których działają (2,9), a średnią z rang policzoną dla deklarowanego „perfekcyjnie” zróżnicowanego zespołu (1,9) wynosiła aż 1 (w czterostopniowej skali).

Kończąc wątek opinii respondentów na temat „idealnego” zróżnicowania zespołów pracowniczych pod kątem aktywności czasu częściowo wolnego, warto zaznaczyć, że scharakteryzowanie takich grup przysporzyło kłopotu niemal ¼ ankietowanych. Odpowiedź „trudno powiedzieć” zaznaczyło:

- w odniesieniu do zróżnicowania aktywności w życiu rodzinnym – 20% kierowników oraz 22% pracowników;
- w sprawie odmienności w zakresie dbałości o wygląd – 12% menedżerów i 17% pracowników szeregowych;
- w kwestii palenia/niepalenia papierosów – po 24% kierowników i pracowników;
- dla pytania o stopień heterogeniczności nawyków żywieniowych członków zespołu – aż 39% kierowników oraz 32% pracowników.

Kolejną analizowaną w badaniach kwestią była relacja między silnym zaangażowaniem zatrudnionego w obszary *lifestyle* a wywiązywaniem się z obowiązków zawodowych. Podobnie jak miało to miejsce w analizie wypowiedzi respondentów dotyczących czasu całkowicie wolnego, stosunkowo najwięcej badanych (łącznie 43%) nie widziało ani pozytywnych, ani negatywnych konsekwencji, jakie przywiązanie pracownika do czasu częściowo wolnego mogłoby mieć dla pracy zawodowej. Na pozytywny wpływ czynnego udziału w aktywnościach czasu wpół wolnego na pracę wskazywał prawie co trzeci respondent, przy czym blisko połowa wszystkich ankietowanych (56% kierowników oraz 42% osób zajmujących stanowiska wykonawcze) sygnalizowała istnienie dodatniej współzależności na linii troska o wygląd a wywiązywanie się z obowiązków zawodowych.

Choć relatywnie najmniej uczestników badań postrzeżało negatywne z punktu widzenia organizacji konsekwencje oddania się aktywnościom czasu częściowo wolnego (13,5% wszystkich respondentów), to co trzeci ankietowany twierdził, że silne zaangażowanie w palenie/niepalenie papierosów źle wpływa na realizację zadań zawodowych. Osoby te reprezentowały 37% ankietowanych przedstawicieli kadry menedżerskiej oraz 25% pracowników wykonawczych (tabela 4.23).

Tabela 4.23. Silne zaangażowanie w aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu wpół wolnego a wywiązywanie się z obowiązków zawodowych (dane w proc.)

Element stylu życia	Badana grupa	Konsekwencje							
		Pozytywne		Neutralne		Negatywne		Trudno powiedzieć	
		Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Aktywność w życiu rodzinnym		32	29	38	45	15	11	15	15
Dbczość o wygląd		56	42	34	39	2	6	8	13
Palenie/niepalenie papierosów		11	13	37	43	37	27	15	17
Sposoby odżywiania się		23	26	55	53	5	5	17	16
	\bar{x}	31	28	41	45	15	12	14	15
		30		43		13,5		14,5	

Źródło: opracowanie własne.

Nadmienić warto, iż 14,5% badanych nie potrafiło określić, jakie konsekwencje dla miejsca pracy ma zaangażowanie się jednostki w aktywności czasu na wpaół wolnego. Najmniejszy procent ankietowanych miał problem z pytaniem o relację między wypełnianiem obowiązków a dbaniem o prezencję (odpowiedzi „trudno powiedzieć” udzieliło tylko 8% przełożonych oraz 13% pracowników).

Zdaniem około 1/3 badanej populacji (37,5%) zróżnicowanie uczestników zespołu ze względu na styl życia w czasie wpaół wolnym miało pozytywny wpływ na wyniki kooperacji grupy, a 44% wyrażało opinię odmienną (tabela 4.24). Więcej niż połowa respondentów (58%) zaznaczyła jednak opcje opisane przysłówkiem *raczej*, co świadczyć może, że nie byli oni całkowicie pewni swoich opinii. Dodatkowo co piąty uczestnik ankiety (16% kierowników i 21% pracowników) nie wypowiedział się w kwestii zależności pomiędzy heterogenicznością aktywności czasu wpaół wolnego członków zespołu a wynikami jego pracy.

Ankietowani kierownicy oraz pracownicy niższych szczebli byli podzieleni w sprawie wpływu zróżnicowania aktywności czasu częściowo wolnego na zespół. Zagregowane dane dla odpowiedzi kierowników oraz pracowników pokazują, że 37% jednych i drugich uważało, że odmienność aktywności czasu na wpaół wolnego „zdecydowanie” bądź „raczej” wpływa na lepsze wyniki zespołu. Odpowiedzi „raczej nie” lub „zdecydowanie nie” udzieliło 46% menedżerów i 43% pracowników szeregowych.

Tabela 4.24. Zróżnicowanie członków zespołu ze względu na aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu częściowo wolnego a lepsze wyniki pracy zespołu (dane w proc.)

Badana grupa	Opcje odpowiedzi							
	Zdecydowanie tak		Raczej tak		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Aktywność w życiu rodzinnym	11	10	33	30	34	29	8	11
Dbłość o wygląd	18	13	37	31	27	25	8	12
Palenie/niepalenie papierosów	10	8	16	22	37	28	21	19
Sposób odżywiania się	6	8	21	24	39	30	10	15
\bar{x}	11	10	27	27	34	28	12	14
	10,5		27		31		13	
Ogółem	37,5				44			

Źródło: opracowanie własne.

Potwierdzeniem zróżnicowanych opinii badanych są wartości obliczone na podstawie nadanych odpowiedziom rang (z pominięciem odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Wszystkie oceny kierowników oraz pracowników obliczone dla każdego ob-

szażu stylu życia związanego z czasem częściowo wolnym lokują się między wartością 2 a 3 (tabela 4.25). Choć relatywnie największe znaczenie miało tu zróżnicowanie członków zespołu z punktu widzenia troski o wygląd, to i tak uzyskane wyniki nie pozwalają wnioskować, że odmienne sposoby dbania o prezencję kształtują rezultaty działalności grup roboczych.

Tabela 4.25. Ocena wpływu zróżnicowania członków zespołu ze względu na aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu częściowo wolnego na lepsze wyniki pracy zespołu

Element stylu życia	Ocena	
	Kierownicy	Pracownicy
Aktywność w życiu rodzinnym	2,5	2,5
Dbłość o wygląd	2,7	2,6
Palenie/niepalenie papierosów	2,2	2,2
Sposób odżywiania się	2,3	2,3
\bar{x}	2,4	2,4

Źródło: opracowanie własne.

O ile sposób spędzania czasu wolnego był czynnikiem decyzji personalnych zdaniem 1/5 ogółu badanych, to aktywności czasu częściowo wolnego stanowiły kryterium decyzyjne według aż 1/3 ankietowanych (tabela 4.26). Do decydowania na podstawie tych elementów stylu życia przyznało się 35% menedżerów.

Największy odsetek kierowników (61%) był świadomy podejmowania decyzji kadrowych na podstawie troski kandydata/pracownika o wygląd zewnętrzny; kryterium to dostrzegało mniej, bo 44% pracowników. Relatywnie najmniej menedżerów (11%) kierowało się w ocenie sposobem/sposobami odżywiania się. Podobne zdanie miał zbliżony procent pracowników (15%).

Większe rozbieżności między opiniami kierowników i pracowników dotyczyły traktowania palenia/niepalenia papierosów jako kryterium oceny. Do decydowania na podstawie stosowania używek przyznało się 34% menedżerów, ale wykorzystywanie tego kryterium dostrzegała tylko 1/4 pracowników niższych szczebli organizacyjnych.

Na każde z pytań o związek między elementem stylu życia czasu wpół wolnego a decyzjami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi nie odpowiedziało tylko 3% ankietowanych zarządzających. Czterokrotnie więcej opcji „trudno powiedzieć” wskazali pracownicy niebędący decydentami: 11% nie ustosunkowało się do aktywności rodzinnej jako kryterium decyzyjnego; 12% nie wypowiedziało się odnośnie do dbałości o wygląd oraz nawyków żywieniowych; 13% nie zadeklarowało się w kwestii palenia/niepalenia papierosów.

Dane odnoszące się do pytania o rolę komponentów *lifestyle* związanych z czasem wpoolnym w podejmowaniu decyzji z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi pokazano w tabelach 4.26 i 4.27.

Tabela 4.26. Elementy stylu życia charakterystyczne dla czasu wpoolnego a podejmowanie decyzji personalnych (dane w proc.)

Badana grupa	Opcje odpowiedzi							
	Zdecydowanie tak		Raczej tak		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Element stylu życia								
Aktywność w życiu rodzinnym	7	8	28	26	37	29	25	26
Dbłość o wygląd	16	12	45	32	22	27	14	17
Palenie/niepalenie papierosów	15	8	19	17	34	32	29	30
Sposób odżywiania się	2	4	9	11	39	33	46	40
\bar{x}	10	8	25	22	33	30	29	28
Ogółem	9		23,5		31,5		28,5	
	32,5				60			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.27. Elementy stylu życia charakterystyczne dla czasu wpoolnego a podejmowanie decyzji personalnych – ocena na podstawie wypowiedzi badanych

Badana grupa	Ocena	
	Kierownicy	Pracownicy
Element stylu życia		
Aktywność w życiu rodzinnym	2,2	2,2
Dbłość o wygląd	2,7	2,4
Palenie/niepalenie papierosów	2,2	2,0
Sposób odżywiania się	1,7	1,8
\bar{x}	2,2	2,1

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie więcej niż połowa ogółu ankietowanych (69,5%) była zdania, że przełożeni nie powinni mieć prawa do ingerencji w aktywności stylu życia pracownika związane z czasem częściowo wolnym, a prawie ¼ dopuszczała takie interwencje. Ze względu na specyfikę czasu wpoolnego większe były odsetki obu badanych grup przyznające kierownictwu prawo do ingerencji w poszczególne obszary *lifestyle*. Najczęściej badani zgadzali się na oddziaływanie kierownictwa w sprawach dotyczących prezencji pracownika – odpowiedzi „zdecydowanie tak” albo „raczej tak” udzieliło 56% kierowników i 31% ankietowanych zajmujących stanowiska wy-

konawcze. Co trzeci badany menedżer (38%) i co czwarty pracownik (25%) uważał także, że przełożeni powinni móc ingerować w kwestie dotyczące palenia/niepalenia papierosów przez podwładnych.

Rezultaty analizy odpowiedzi respondentów na pytanie „Czy kierownik powinien mieć prawo ingerowania w określone sfery stylu życia pracownika?” (dla sfer związanych z czasem wpuł wolnym) pokazują tabele 4.28 i 4.29.

Tabela 4.28. Czy kierownik powinien mieć prawo do ingerowania w sfery stylu życia pracownika związane z czasem wpuł wolnym? (dane w proc.)

Badana grupa		Opcje odpowiedzi							
		Zdecydowanie tak		Raczej tak		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
		Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy	Kierownicy	Pracownicy
Aktywność w życiu rodzinnym		0	3	5	9	28	19	67	60
Dbałość o wygląd		12	7	44	24	20	24	20	34
Palenie/niepalenie papierosów		12	8	26	17	28	24	27	38
Sposób odżywiania się		2	4	7	9	35	23	50	55
\bar{x}		6,5	5,5	20,5	15	28	22,5	41	47
		6		18		25		44,5	
Ogółem		24				69,5			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.29. Czy kierownik powinien mieć prawo ingerować w określone sfery stylu życia pracownika? Ocena na podstawie wypowiedzi badanych dotyczących aktywności czasu wpuł wolnego

Badana grupa		Ocena	
		Kierownicy	Pracownicy
Aktywność w życiu rodzinnym		1,4	1,5
Dbałość o wygląd		2,5	2,1
Palenie/niepalenie papierosów		2,2	1,9
Sposób odżywiania się		1,6	1,6
\bar{x}		1,9	1,8

Źródło: opracowanie własne.

4.5. Wnioski z badań

Heterogeniczność zasobów organizacji omawiana jest zwykle z perspektywy zatrudnionych w niej ludzi. W taki też sposób prowadzono analizę w zrealizowanych badaniach empirycznych. Za punkt wyjścia do opisu odmienności nie przyjęto jednak żadnego z wymiarów tożsamości pierwotnej pracowników, które to najczęściej stanowią wyznacznik w badaniach nad różnorodnością. Choć zebrano informacje pokazujące, iż pracownicy ponad połowy instytucji reprezentowanych przez ankietowanych byli „średnio” zróżnicowani ze względu na takie zmienne jak płeć i wiek, to w badaniach empirycznych skupiono się na jednym z rzadziej rozpatrywanych w naukach o zarządzaniu aspekcie tożsamości wtórnej człowieka, jakim jest styl życia. Styl ten, na potrzeby prowadzonej w niniejszej pracy analizy, scharakteryzowano poprzez osiem aktywności czasu poza pracą, z których część związana jest z czasem wolnym (zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu, aktywność w życiu społeczno-politycznym, aktywność w życiu towarzyskim), a część z czasem częściowo wolnym (aktywność w życiu rodzinnym, dbałość o wygląd, palenie/niepalenie papierosów, sposób odżywiania się).

Zgromadzone informacje nie są jednoznaczne. Większość wskaźników, obliczonych na podstawie rang nadanych odpowiedziom, oscyluje wokół średnich wartości skal. Takie rezultaty nie ułatwiają wnioskowania. Na ich podstawie nie można wnosić, że instytucje zatrudniające respondentów są doskonałymi przykładami na zarządzanie różnorodnością stylów życia członków organizacji. Nie można także stwierdzić, że większość organizacji w ogóle nie szanuje odmienności wynikającej z *lifestyle*.

Dane pozwalają jednak na uogólnienie, że zespoły reprezentowane przez ankietowanych są „średnio” zróżnicowane zarówno ze względu na aktywności czasu wolnego, jak i częściowo wolnego. Nieco wyższy poziom heterogeniczności odnotowano w przypadku aktywności czasu całkowicie wolnego. „Decydujące” znaczenie mają tu opinie respondentów na temat odmienności zainteresowań pozazawodowych oraz aktywności fizycznej.

Odnosząc wyniki badawcze do etapów procesu zarządzania różnorodnością (punkt 1.1³⁹⁹), powiedzieć można, że około połowy respondentów jest świadomych istnienia różnic w stylach życia członków zespołów (którymi kierują/w których pracują). Niestety, mniej badanych skategoryzować można jako akceptujących te odmienności. Ankietowani kierownicy oraz pracownicy wykonawczy chcieliby bowiem pracować w mniej zróżnicowanych (niż ma to miejsce w rzeczywistości organizacyjnej) zespołach. „Idealny” jest dla nich zespół charakteryzujący się heterogenicznością, którą opisać można jako mniejszą niż „średnią”, przy czym dotyczy to zarówno

399 Za K. Klimkiewicz przyjęto, że proces ZR obejmuje trzy etapy: (1) uświadomienie istnienia różnic; (2) akceptację istniejących odmienności; (3) wykorzystanie zdywersyfikowanych zasobów.

odmienności aktywności czasu wolnego, jak i częściowo wolnego. Potwierdzeniem preferencji badanych związanych z pracą w zespołach raczej niezróżnicowanych ze względu na *lifestyle* są wypowiedzi dotyczące stwierdzenia: „Łatwiej jest kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia”. Ze zdaniem tym („zdecydowanie” lub „raczej”) zgadza się 60% ankietowanych zajmujących stanowiska kierownicze i 53% pracowników z niższych szczebli organizacyjnych.

Chęć ujednolicenia zespołów nie w pełni koresponduje z wypowiedziami badanych na temat wpływu zróżnicowania ze względu na styl życia na wyniki pracy zespołowej. Prawie połowa ankietowanych uważa bowiem, że odmienność aktywności czasu wolnego członków zespołu pozytywnie koreluje z efektami pracy zespołu. Jakkolwiek w przypadku aktywności czasu wpool wolnego odsetek przekonanych o takim charakterze współzależności jest niższy, to i tak wynosi 37,5%.

Uogólniając powyższe, domniemywać można, że w kontekście zróżnicowania pracowników ze względu na styl życia duża część organizacji reprezentowanych przez badanych znajduje się w fazie „uśpienia”. Dla fazy tej, poprzedzającej etap świadomości zróżnicowania zasobów ludzkich, charakterystyczne są między innymi⁴⁰⁰: niewielkie wsparcie kierownictwa dla różnorodności, oczekiwanie „dostosowania się”, traktowanie konfliktu praca – dom jako „normalnego”, dyskryminowanie odmienności.

Dodatkowym uzasadnieniem powyższej konkluzji, związanym z kwestią „dostosowania się” oraz dyskryminowania, są następujące dane:

- 84% ankietowanych kierowników zgodziło się ze stwierdzeniem „Nie interesuje mnie styl życia pracowników; w miejscu pracy muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie”;
- 72% pracowników potwierdziło, iż „przełożonego nie interesuje styl życia pracowników; w miejscu pracy muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie”;
- 26% menedżerów oraz 29% pracowników spotkało się z nierównym traktowaniem niektórych zatrudnionych ze względu na ich styl życia.

Tak więc przynajmniej części instytucji reprezentowanych przez ankietowanych daleko jeszcze do „prawdziwego” zarządzania różnorodnością stylów życia zatrudnionych. Instytucje, szczególnie te, w których dostrzegane są przejawy dyskryminacji, potrzebują przede wszystkim wypracowania spójnej polityki równego traktowania, która dotyczyć będzie nie tylko płci czy wieku kandydatów na pracowników/osób już zatrudnionych, ale także ich stylu życia. Jest to o tyle istotne, że niedyskryminowanie stanowi wymóg prawny. Powiedzieć także można, odnosząc się do modeli ZR (opisanych w punkcie 1.1), że około połowy organizacji zatrudniających badanych powinno stosować adaptacyjny model *management diversity*, w którym nacisk kładziony jest na przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego.

400 B. Holes, L. Bisnette, *Diversity...*, s. 7.

Instytucje zatrudniające badanych powinny zatem w pierwszej kolejności uświadomić sobie, że członkowie organizacji różnią się między sobą ze względu na styl życia. Drogą do tego jest poznanie pracowników. I to nie tylko na podstawie sztamkowych (często) informacji zawartych w dokumentach aplikacyjnych, ale na podstawie autentycznych, pełnych zaufania, przyjacielskich rozmów dotyczących życia poza pracą. Dzięki nim możliwe będzie bowiem rozpoznanie „jakości” i „ilości” zainteresowań oraz wszelkich innych aktywności pracowników związanych z czasem wolnym i częściowo wolnym. Taka diagnoza pozwoli z kolei, poprzez odpowiednie interwencje, wykorzystać (dla dobra organizacji) odmiennosć stylów życia.

Przeprowadzone badania nie pozwalają stwierdzić, jakie odsetki członków zespołów/organizacji reprezentowanych przez ankietowanych są zbyt silnie lub zbyt słabo zaangażowane w aktywności czasu poza pracą. Zgromadzono jednak informacje o obszarach stylu życia, w które mocno zaangażowani są sami respondenci. Wynika z nich, że ponad połowa osób, które wypełniły formularze ankiet, ocenia samych siebie jako angażujących się w: (1) zainteresowania pozazawodowe, (2) życie rodzinne oraz (3) dbałość o wygląd. Rozważając tę informację w kontekście zarządzania różnorodnością, zaproponować można pracodawcom respondentów przyjęcie ofensywnej strategii ZR, zakładającej, że silne zaangażowanie pracownika w aktywności stylu życia jest atutem/czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej, który wykorzystać można na korzyść organizacji. Taka strategia mogłaby zostać zoperacjonalizowana i przyjąć postać planów średniookresowych, w których określa się metody realizacji strategii, sposoby finansowania oraz koszty.

Biorąc pod uwagę trzy wymienione powyżej obszary *lifestyle*, za „wiodącą” metodę wdrażania strategii zarządzania różnorodnością stylów życia pracowników należy uznać (wymienione w tabelach 2.2, 3.1 i 3.2) kształtowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Dzięki wykorzystaniu możliwości W-LB zatrudnieni mogliby pełniej rozwijać swoje zainteresowania pozazawodowe i w bardziej satysfakcjonującym ich stopniu oddawać się działalności na rzecz rodziny oraz przeznaczać czas na troskę o prezencję.

Dbałość o równowagę na linii praca – życie oznacza rozwijanie pracowniczych umiejętności zarządzania czasem czy radzenia sobie ze stresem. Chociaż działania rozwojowe powinny być dostosowane do zróżnicowanych potrzeb zatrudnionych (czyli zindywidualizowane), to koszty takich akcji nie muszą być wysokie. Oczywiście w ramach umacniania zaangażowania kadry w aktywności stylu życia można też wykorzystywać bardziej kosztochłonne rozwiązania (np. urlopy *sabbatical*), ale nawet wówczas najprawdopodobniej okaże się, iż poniesione koszty w długim okresie przyniosły zwrot z inwestycji. Zwrot ten, będący pochodną korzyści rozwijania aktywności czasu poza pracą, widoczny będzie w codziennych (pozytywnych z punktu widzenia organizacji) zachowaniach zatrudnionych w miejscu pracy.

„Pomaganie” pracownikom w wypracowywaniu/umacnianiu stylu życia musi jednak odbywać się dyskretnie, czyli przy ograniczonym wpływie ze strony kierownika i ograniczonych formalnych przejawach władzy. Przeprowadzone analizy dowodzą bowiem, że większość badanych (z obu grup) jest przeciwna ingerowaniu pracodawcy w zainteresowania pozazawodowe oraz życie rodzinne zatrudnionych. Swego rodzaju „wyjątkiem” (spośród trzech wymienionych) jest dbałość o wygląd zewnętrzny, w przypadku której ingerencję kierowniczą neguje zdecydowanie mniej osób (40% menedżerów i 58% pracowników).

Strategiczne zarządzanie różnorodnością stylów życia zatrudnionych wymaga jednak odpowiednich postaw kadry kierowniczej. To przede wszystkim osoby piastujące stanowiska powinny mieć świadomość wpływu stylu życia pracownika na zachowania w miejscu pracy. To menedżerowie wszystkich szczebli zarządzania powinni być pewni, że odmienność stylów życia członków organizacji i różny poziom zaangażowania w aktywności z nimi związane są atutem, a nie słabością instytucji.

Ponadto pamiętać trzeba, że styl życia, niezależnie od tego, czy chcemy tego, czy nie, jest obecny w zarządzaniu organizacją. Świadczą o tym rezultaty badań wtórnych oraz własnych dotyczące podejmowania decyzji kadrowych na podstawie *lifestyle*. Uzupełniając te drugie, dodać trzeba, iż część badanych kierowników przyznała, że z powodu stylu życia zdarzyło im się: nie zatrudnić kandydata (24% wypowiedzi ankietowanych menedżerów), dać podwładnemu niższą ocenę (24% wskazań), rozwiązać z pracownikiem umowę o pracę (14%), odmówić awansu albo podwyżki wynagrodzenia (po 10% wskazań), nie skierować pracownika na szkolenie (7%). Także i osoby niezajmujące stanowisk kierowniczych dostrzegały związek stylu życia z decydowaniem w obszarze zżl: 18% wskazało na wpływ *lifestyle* na decyzje dotyczące przyjęcia do zespołu, 21% na zaniżone, z powodu stylu życia, wyniki ocen pracowniczych, 19% na stosowanie kryterium *lifestyle* przy zwalnianiu, 18% na odmowę podwyżki, 17% na odmowę awansu funkcyjnego, 12% na nieskierowanie pracownika na szkolenie.

Niepełna racjonalność człowieka sprawia, że styl życia był, jest i będzie jednym z kryteriów podejmowania decyzji. Ważne jest jednak, by decyzje te nie miały charakteru stereotypowego. Nie chodzi o to, by nie zatrudniać kogoś, bo ma on czasochłonne lub niebezpieczne dla zdrowia hobby, ale by w tej pasji kandydata rozpoznać korzyści dla organizacji. Nie chodzi o to, by nie awansować, bo ktoś jest nadmiernie zaangażowany w bycie rodzicem, ale właśnie o to, żeby to zaangażowanie, za którym idzie zwykle większa odpowiedzialność i sumienność, spożytkować w firmie.

Kierując się stylem życia w procesie podejmowania decyzji, warto też zawsze pamiętać o tym, że poszczególne aktywności *lifestyle* to przede wszystkim działania czasu poza pracą, który nadal, pomimo zacierania się granicy między życiem zawodowym a prywatnym, traktowany jest jako „prywatny” zasób człowieka, do którego pracodawcy mają ograniczony dostęp.

Warto raz jeszcze podkreślić, że wszelkie (badane) aktywności pracownicze zaliczane do czasu wolnego i częściowo wolnego mają znaczenie z punktu widzenia działalności organizacji (pracodawcy). I chociaż rezultaty badawcze nie pozwalają stwierdzić, które z nich są bardziej lub mniej ważne, to każdy z analizowanych komponentów *lifestyle* różnicuje zasoby ludzkie organizacji. Każdy z komponentów należy zatem traktować jako subwymiar tożsamości człowieka, który może być przedmiotem zarządzania różnorodnością.

Reasumując, około połowy instytucji, które reprezentowali uczestnicy sondażu, to organizacje znajdujące się w fazie „uśpienia” zarządzania różnorodnością stylów życia pracowników. Jednak nawet i w tych organizacjach były osoby świadome własnego wysokiego poziomu zaangażowania w zainteresowania pozazawodowe, życie rodzinne oraz dbałość o wygląd. Warto więc wykorzystać tę świadomość i wokół tych komponentów *lifestyle* kształtować biznesowy model zarządzania różnorodnością, w którym: heterogeniczność zasobów ludzkich jest jedną z wartości kultury organizacyjnej; ZR traktowane jest w kategoriach strategii służącej umacnianiu przewagi konkurencyjnej; tzw. *blended workforce* oznacza nie tylko różnorodność form współpracy z organizacją, ale i odmiennosc wielu wymiarów tożsamości jednostek.

Na zakończenie podsumowania wyników wypada też wskazać ograniczenia przeprowadzonych badań empirycznych. Dotyczą one każdego aspektu przyjętej koncepcji badawczej, ale najważniejsze związane są z decyzją o nielosowym doborze próby, skutkującą brakiem reprezentatywności i niemożliwością generalizowania w odniesieniu do całej populacji.

Z zastosowaniem metody ankietowania wiążą się takie negatywne konsekwencje jak: brak możliwości indywidualizacji pytań, ryzyko wieloznaczności pytań, ryzyko dużego odsetka pustych (niewypełnionych) kwestionariuszy.

Ograniczenia dotyczą ponadto elektronicznej formy badania. Wśród wad techniki CAWI wymienia się między innymi⁴⁰¹: brak możliwości modyfikowania poczynań respondenta (tzw. kontroli społecznej), co może skutkować odpowiedziami o mniejszej wartości ze względu na konfabulację respondenta lub błędną interpretację zadane pytania; niższą jakość odpowiedzi na pytania w ankietach on-line niż w wypadku klasycznych sondażowych technik badawczych.

Ponadto informacje pozyskano za pomocą tylko jednej metody. I chociaż udało się dotrzeć do przedstawicieli dwóch „stron” procesu kierowania, to badanie nie spełnia warunku triangulacji metod.

Kolejnym źródłem ograniczeń w przeprowadzonych badaniach empirycznych jest zamknięty charakter pytań zawartych w kwestionariuszach ankiet. Mimo że pytania takie mają wiele zalet, to zamknięta kafeeteria ogranicza zestaw możliwych od-

401 D. Mider, *Jak badać opinię publiczną w Internecie? Ewaluacja wybranych technik badawczych*, „Przegląd Socjologiczny” 2013, nr 62(1), s. 215.

powiedzi i nie pozwala respondentowi na zaprezentowanie własnego poglądu na postawione pytanie (jeśli w zaproponowanym zestawie odpowiedzi nie ma takiego sformułowania)⁴⁰². Trzeba też zaznaczyć, że w formularzach ankiety nie wyjaśniono terminu *styl życia*, co mogło spowodować, że badani na różne sposoby interpretowali tę kategorię.

Ograniczenia dotyczą również prezentowanych w tym rozdziale wyników badawczych. Po pierwsze – na co zwracano uwagę już we wstępie – by nie powielać treści monografii opracowanych przez J. Cewińską i M. Striker, w opisie rezultatów wykorzystano tylko część zgromadzonych danych i nie pokazano wyników analiz dotyczących współzależności między zmiennymi. Po drugie – co wspomniane zostało w charakterystyce zastosowanej metodyki – ze względu na brak odpowiedzi badanych kierowników na jedno z pytań, przeprowadzona analiza jest niepełna.

Podkreślić jednak trzeba, że prowadząc badania empiryczne starano się (zarówno w fazie koncepcyjnej, jak i realizacyjnej) postępować zgodnie z zasadami działania zorganizowanego przy rozwiązywaniu problemów badawczych⁴⁰³. Kolejno zatem: określono lukę badawczą, sformułowano cel badań, dobrano metodę i technikę badań oraz skonstruowano narzędzie do badań, przeprowadzono badania, uporządkowano dane i zanalizowano je.

402 J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002, s. 88.

403 J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej...*, s. 50–51.

Zakończenie

Celem monografii było wykazanie, że dla „dobra” zespołów i organizacji jako całości zarządzający powinni dostrzegać, akceptować i szanować odmienność stylów życia zatrudnionych, wpisujących się w czas poza pracą.

Dla realizacji celu przeprowadzono studia literaturowe. Pokazały one, że styl życia jest jednym z wymiarów zróżnicowania zasobów ludzkich organizacji (wynikającym z tożsamości jednostek). Dowiodły ponadto, iż *lifestyle* to konstrukt złożony, a za jego składowe (relatywnie najczęściej) uznaje się: zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu, zaangażowanie społeczno-polityczne, aktywność w życiu towarzyskim oraz rodzinnym, troskę o wygląd, stosowanie używek (m.in. palenie papierosów), sposoby odżywiania się. Dlatego też styl życia człowieka/poszczególne składowe *lifestyle* jest/są przedmiotem zainteresowania badaczy reprezentujących różne dziedziny i dyscypliny naukowe. Niestety, mimo iż ludzie, stając się członkami organizacji, wnoszą do niej także zasoby związane ze stylem życia, przedstawiciele nauk o zarządzaniu sporadycznie podejmują tematykę *lifestyle*. I choć w pracach z zakresu zarządzania różnorodnością odnoszą się oni do takich zmiennych tożsamości człowieka jak płeć, wiek biologiczny czy pochodzenie (narodowość), to komponenty stylu życia pracowników, tak istotne z punktu widzenia organizacji, są pomijane w analizach.

Przeprowadzone badania empiryczne udowodniły, że w praktyce organizacyjnej zespoły są „średnio” zróżnicowane ze względu na styl życia. Pomimo to część pracodawców nie jest gotowych do zarządzania różnorodnością w kontekście *lifestyle*. Te instytucje nie tylko nie są świadome odmiennych stylów życia członków organizacji, ale znajdują się wręcz na etapie „uśpienia” zarządzania różnorodnością, cechującym się między innymi niedostatkami wsparcia dla heterogeniczności czy dyskryminacją odmienności.

Chociaż rezultaty badawcze nie są optymistyczne, to i tak (a może nawet tym bardziej) styl życia uznać należy za istotny aspekt różnorodności zasobów ludzkich organizacji i, tym samym, przedmiot zarządzania. Zarządzaniu stylem/stylami życia⁴⁰⁴ przyznać warto zatem status kolejnej, obok zarządzania wiekiem czy zarządzania talentami, metody zarządzania różnorodnością. Jest to jednak metoda o tyle trudna, że dotyczy zarządzania wieloaspektowym „zjawiskiem”, zwyczajowo łączonym

404 Autorka jest świadoma, że termin *zarządzanie stylem/stylami życia* może budzić kontrowersje. Jest on pewnego rodzaju skrótem myślowym, a skróty takie (w nazwach metod zarządczych) stosuje się w naukach o organizacji.

z prywatną sferą życia człowieka i czasem wolnym (potocznie rozumianym jako czas poza pracą). A czas ten, według Arystotelesa, choć służy działaniom szlachetnym, stanowiącym o szczęściu człowieka, to przerywany jest pracą⁴⁰⁵. Dlatego też zarządzanie stylem życia powinno spełniać warunki zarządzania dyskretnego, w którym wpływ kierowniczy jest ograniczony, ma miejsce swobodny przepływ informacji, a menedżerowie to przywódcy, których „nie widać”⁴⁰⁶.

Decydując się na świadome zarządzanie różnorodnością, trzeba też pamiętać, że choć idea heterogeniczności zasobów ludzkich organizacji jest słuszna, to ZR to nie tylko korzyści, ale i koszty. Na te ostatnie uwagę zwraca między innymi Komisja Europejska⁴⁰⁷. Po stronie nakładów ujawnia ona cztery grupy kosztów generowanych przez realizację strategii różnorodności zatrudnienia. Są to:

- koszty działań prawno-administracyjnych (*legal compliance*) – potencjalne koszty, obejmujące tworzenie/administrowanie bazami danych, szkolenia pracownicze czy komunikowanie nowej polityki; poziom tych kosztów uzależniony jest od skali i charakteru istniejących procesów wewnętrznych i aktualnych wymogów legislacyjnych;
- pieniężne koszty różnorodności (*cash cost of diversity*) – koszty związane z: zatrudnieniem specjalistów z zakresu różnorodności, kształceniem i prowadzeniem szkoleń pracowniczych, infrastrukturą, warunkami pracy, świadczeniami, przepływem informacji, kosztami rekrutacji, monitoringiem oraz raportowaniem procesów itp.;
- alternatywny koszt różnorodności (*opportunity costs of diversity*) – obrazuje utratę korzyści wynikających z zaangażowania ograniczonych zasobów w jednym obszarze i niemożności wykorzystania go w innym (np. braki produkcyjne, reorganizacja czasu pracy zarządu czy pracowników operacyjnych);
- ryzyko biznesowe (*business risks of diversity*) – realizacja „programów” powodujących zmianę w kulturze organizacyjnej trwa dłużej, niż początkowo planowano (czasem w ogóle mogą one się nie udać); trwała polityka z zakresu różnorodności zatrudnienia jest konsekwencją przeprowadzonej z sukcesem zmiany w kulturze organizacyjnej.

405 J. Kosiewicz, *Spór o istnienie...*, s. 15–18.

406 G. Bartkowiak, *Koncepcja zarządzania dyskretnego jako propozycja stylu kierowania zespołem nauczycielskim przez dyrektora szkoły*, <https://wyszukiwarka.efs.men.gov.pl/product/koncepcja-zarzadzania-dyskretnego-jako-propozycja-stylu-kierowania-zespolem-nauczycielskim-przez-dyrektora-szkoly/attachment/2874> (dostęp: 28.05.2020).

407 *The Cost and Benefits of Diversity. A study on methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises*, Komisja Europejska, Kent 2003, za I. Kubica, *Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 202–203.

Mimo kosztów ponoszonych na skutek implementacji *diversity management* wydaje się, że umacnia się rola ZR w organizacjach. Według A. Rogozińskiej-Pawelczyk⁴⁰⁸ najważniejszymi czynnikami determinującymi wdrażanie ZR do praktyki organizacji są:

- częstsze zatrudnianie kobiet na stanowiskach specjalistycznych,
- konieczność zahamowania odpływu z firm pracowników uważanych za organizacyjne talenty,
- chęć/konieczność poprawy wizerunku marki pracodawcy poprzez pozycjonowanie miejsca pracy jako „otwartego na różnorodność”,
- konieczność (ze względu na heterogeniczność zasobów stanowiących o podaży pracy) zatrudniania osób o odmiennych tożsamościach.

I choć do odmiennych tożsamości A. Rogozińska-Pawelczyk zalicza płeć, wiek i kwalifikacje, to – na co zwracają uwagę Y. Benschop, Ch. Holgersson, M. Van Den Brink, A. Wahl⁴⁰⁹ – jednym z wyzwań dla zarządzania różnorodnością jest odejście od koncentrowania się na konkretnym wymiarze tożsamości na rzecz kompleksowego podejścia do heterogeniczności zasobów ludzkich jako całości.

Wpisanie stylu życia na listę przedmiotów zarządzania różnorodnością koresponduje też z trendem indywidualizacji. Jak podaje bowiem Z. Bauman⁴¹⁰, społeczeństwa zachodnie, mając niespotykaną wcześniej wolność eksperymentowania, indywidualizują się, a bodźcem indywidualizacji jest wszechobecna niepewność.

Indywidualizm widać też w organizacjach. Z tego punktu widzenia zarządzanie różnorodnością wpisuje się w poszukiwanie przez organizacje nowych, bardziej efektywnych narzędzi radzenia sobie z turbulencją otoczenia⁴¹¹. Indywidualizm organizacyjny widoczny jest już na poziomie budowania strategii, której celem jest odróżnianie się służące budowaniu przewagi konkurencyjnej. Także strategie funkcjonalne (np. marketingowa czy zasobów ludzkich) kładą nacisk na zaspokajanie indywidualnych potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

Reasumując, chociaż w tytule monografii zawarto kategorie zarządzania różnorodnością oraz stylu życia, to zdaniem autorki pojęcia te złożyć można w jeden termin, jakim jest *zarządzanie stylem życia*. Pod pojęciem tym rozumieć należy metodę (lub wężej technikę) zarządzania różnorodnością. Jej celem jest wykorzystanie hete-

408 A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie różnorodnością – spojrzenie w przyszłość*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3–4, s. 146.

409 Y. Benschop, Ch. Holgersson, M. Van Den Brink, A. Wahl, *Future Challenges for Practices of Diversity Management in Organizations*, [w:] R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, A.J. Mills (red.), *Handbook for Diversity in Organizations*, Oxford University Press, Oxford 2015, s. 569.

410 Z. Bauman, *Zindywidualizowane społeczeństwo*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 66.

411 D. Stankiewicz, *Zarządzanie różnorodnością jako zintegrowany model biznesowy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, nr 13, s. 57–69.

rogeniczności *lifestyle* członków organizacji dla dobra instytucji jako całości poprzez budowanie świadomości i akceptacji. Zarządzanie stylem życia dotyczy wszelkich aspektów *lifestyle*, lecz najważniejszymi z nich są zainteresowania pozazawodowe, życie rodzinne oraz dbałość o wygląd. Zarządzanie stylem życia, z racji tego, że w dużym stopniu dotyczy aktywności czasu poza pracą, powinno mieć charakter zarządzania dyskretnego.

Czy takie podsumowanie pracy pozwala na scharakteryzowanie jej jako oryginalnej? Bazując na kryteriach oceny wskazanych przez J. Strużynę⁴¹², odpowiedź na pytanie o oryginalność nie jest oczywista. Monografię można uznać za nowatorską, gdyż: (1) wydaje się, że dodaje ona nowy element (styl życia) do rozpowszechnionej już idei zarządzania różnorodnością; (2) łączy wiedzę o organizacji z dorobkiem innych teorii z zakresu nauk społecznych i humanistycznych (a nawet medycznych); (3) rozwija jedną ze specjalności zarządzania, jaką jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Jednak z drugiej strony autorce postawić można zarzut, że wykorzystując specyfikę interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu, rości sobie prawo do konstruowania przedmiotu zainteresowań naukowych według własnego uznania oraz uważa, iż w zarządzaniu „można pisać o wszystkim”.

Pozostawiając ocenę oryginalności książki Czytelnikom, autorka raz jeszcze chce podkreślić, że pisanie monografii sprawiło jej wiele przyjemności. I chociaż wymagało nie tylko pogłębienia, ale i (zdecydowanego) poszerzenia wiedzy o zupełnie nowe dla niej zagadnienia, to stało się inspiracją do postawienia kolejnych pytań badawczych. Jednak póki nie zostaną one doprecyzowane i przetestowane badaniami pilotażowymi, nie wypada o nich pisać ;-)

412 J. Strużyna, *Oryginalność w badaniach naukowych w dyscyplinie zarządzania*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 52.

Bibliografia

- Adamska E., Ostrowska L., Adamska E., Maliszewska K., Citko A., Waszczeniuk M., Przystupa W., Majewski R., Wasilewska A., Milewski R., Krętowski A., Górska M., *Różnice w nawykach i preferencjach żywieniowych osób dorosłych w zależności od wieku*, „Roczniki Państwowego Zakładu Higieny” 2012, nr 1.
- Adorno T., *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*, Routledge, London 1991.
- Albert S., Whetten D.A., *Organizational Identity*, [w:] M.J. Hatch, M. Schultz (red.), *Organisational Identity. A Reader*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- Almond G.A., Powell G.B., *Kultura polityczna*, [w:] W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.), *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
- Altkorn J., *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu S. C., Kraków 1999.
- Anderson R., Dubois H., Leončikas T., Sándor E., *Third European Quality of Life Survey Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*, Publications Office of the European Union, Luxemburg 2012.
- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002.
- Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- Arredondo P., *Successful diversity management initiatives. A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, London – New Delhi 1996.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Babicz-Zielińska E., Wądołowska L., Tomaszewski D., *Eating Disorders: Problems of Contemporary Civilisation – A Review*, „Polish Journal of Food and Nutrition Sciences” 2013, no. 63(3).
- Barabasz A., *Osobowość a tożsamość organizacji. Psychodynamiczne ujęcie czy dehumanizacja jednostki*, [w:] W. Pawnik, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2008.
- Barańska M., *Wolontariat w planowaniu kariery zawodowej studentów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2016.
- Bauman Z., *Ponowoczesne wzory osobowe*, „Studia Socjologiczne” 1993, nr 2.
- Bauman Z., *Zindywidualizowane społeczeństwo*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- Bąk R., *Wykorzystanie czasu wolnego i rozwój zainteresowań młodzieży Słupska w kontekście zagrożenia narkomanią*, „Słupskie Prace Geograficzne” 2007, nr 3.
- Benschop Y., Holgersson Ch., Van Den Brink M., Wahl A., *Future Challenges for Practices of Diversity Management in Organizations*, [w:] R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, A.J. Mills (red.), *Handbook for Diversity in Organizations*, Oxford University Press, Oxford 2015.
- Bernasiewicz M., *Yuppie oraz squatter: globalne style życia w lokalnych środowiskach wychowawczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
- Bętkowska-Korpała B., Olszewska K., Gierowski J.K., Ryniak J., Zawadzka B., Jankowski P., Kawecka-Jaszcz K., *Obraz psychologicznego funkcjonowania osób uzależnionych od tytoniu – badania własne*, „Psychoterapia” 2009, nr 2(149).
- Białopiotrowicz G., *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.
- Bieliński J., Larkowska M., *Elementy stylów życia a struktura społeczna we współczesnej Polsce. Codzienne zachowania i strategie rynkowe*, [w:] I. Pańkow (red.), *Meandry legitymizacji. Studia i analizy*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2011.

- Bobulska M., *Kariera zawodowa kobiet a rodzina*, [w:] K. Pujer (red.), *Współczesna rodzina: szanse, zagrożenia, kierunki przemian*, Wydawnictwo Naukowe Exante, Wrocław 2016.
- Boguszewski R., *Aktywność Polaków w organizacjach obywatelskich. Raport nr 29/2018*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2018.
- Boguszewski R., *Rodzina – jej znaczenie i rozumienie. Komunikat z badań nr 22/2019*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2019.
- Boksański Z., *Tożsamość jednostki*, „Kultura i Społeczeństwo” 1988, nr 2.
- Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1993.
- Bondyra K., Jagodziński W., *Wolontariat a rynek pracy w Polsce*, Wydawnictwo Olimp, Poznań 2010.
- Borowska M., Branka M. (red.), *Równość szans kobiet i mężczyzn a rynek pracy. Poradnik dla Instytucji Rynku Pracy*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2010.
- Bożewicz M., *Preferowane i realizowane modele życia rodzinnego. Komunikat z badań nr 46/2019*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2019.
- Brandt R.L., *Potęga Google’a*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011.
- Branka M., Zielińska H., *Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.
- Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1–4.
- Brol M., *Psychospołeczne aspekty aktywności politycznej młodych ludzi*, [w:] A. Turska-Kawa (red.), *Młodzi o polityce. Idee – Instytucje – Obywatele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2012.
- Bylok F., *„Zdrowy” styl życia jako determinanta zachowań konsumentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 78.
- Cele i dążenia życiowe Polaków. Komunikat z badań*, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2010.
- Cewińska J., Mizera-Pęczek P. (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017.
- Cewińska J., Striker M., *Przyzwolenie na ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych – sondaż opinii przełożonych i podwładnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 2(127).
- Cewińska J., Striker M., *Styl życia jako zmienna różnicująca decyzje kierownicze*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2019, nr 1(51).
- Chojnowska E., Czernecka M., *Wpływ nawyków żywieniowych na samopoczucie i efektywność w pracy*, [w:] K. Puchalski, E. Korzeniowska (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź 2017.
- Ciborowska H., Rudnicka K., *Dietetyka. Żywność zdrowego i chorego człowieka*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2014.
- Cichońska I., Krupa J., *Nawyki żywieniowe młodzieży ze szkół ponadgimnazjalnych z terenu Nowego Sącza*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 6(371).
- Cierpiałkowska L., *Oblicza współczesnych uzależnień*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2006.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Creswell J.W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Cudak H., *Zaburzenie struktury rodziny jako konsekwencja makrospołecznych uwarunkowań*, „Pedagogika Rodziny. Family Pedagogy” 2012, nr 2(4).
- Cybulska A., *Czy jesteśmy zadowoleni ze swojego wyglądu?. Komunikat z badań nr 104/2017*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2017.

- Cyrklaff M.J., *Przegląd pasji, hobby i zainteresowań bibliotekarzy wojewódzkich bibliotek publicznych oraz ich wpływ na twórcze wykonywanie pracy zawodowej. Wyniki badań ankietowych*, [w:] M. Wojciechowska (red.), *Sfera kultury, sfera nauki, współczesny obraz biblioteki*, Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, Gdańsk 2014.
- Czajkowski K., *Wychowanie do rekreacji*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1979.
- Czakov P., *Zaangażowani czy obojętni? Aktywność społeczna i polityczna młodych Polaków*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 95.
- Czakov W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakov (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2012.
- Czaplińska P., *Strategia budowania wizerunku osób znanych*, [w:] A. Grzegorzcyk (red.), *Perswazyjne wykorzystanie wizerunku osób znanych*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.
- Czarna A., Szmajke A., *Can cigarette smoking make a man appear sexier and stronger to women?*, „Studia Psychologiczne” 2011, nr 49.
- Czas wolny Polaków*, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2010.
- Czernecka J., *Rola wyglądu i znaczenie atrakcyjności w życiu starszych kobiet*, „Dyskursy Młodych Andragogów” 2018, nr 19.
- Ćwiok E., *Zainteresowania młodzieży wybitnie zdolnej*, „Forum Psychologiczne” 1997, nr 2.
- Dąbkowski G., Marcjanik M., *Popularny słownik synonimów i antonimów*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa 2002.
- Dębska-Ratuszniak O., Kamińska-Winciorek G., Śpiewak R., *Dysmorfofobia w oczach studenta kosmetologii*, „Dermatologia Kliniczna” 2012, nr 14(4).
- Dion K., Berscheid E., Walster E., *What Is Beautiful Is Good*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1972, no. 24(3).
- Dowling G., *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, Oxford 2001.
- Drozdowski R., Fatyga B., Filiciak M., Krajewski M., Szlendak T., *Praktyki kulturalne Polaków*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2014.
- Drózka W., *Indywidualny styl pedagogiczny jako przejaw twórczości nauczycieli – na podstawie badań autobiograficznych*, „Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne” 2008, nr 17.
- Dudek B., *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59(3).
- Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V., *Organizational Images and Member Identification*, „Administrative Science Quarterly” 1994, nr 39.
- Dybich A., *Sytuacja wychowawcza w nowych typach rodzin a zagrożenie niedostosowaniem społecznym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 87.
- Dziechcińska H., *Strój, czyli ciało ubrane*, [w:] A. Chałupnik, W. Dudzik, M. Kanabrodzki, L. Kolankiewicz (red.), *Antropologia widowisk. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Egan M.L., Bendick M., *Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence*, „Academy of Management Learning and Education” 2008, no. 3.
- Equality at work: Tackling the challenges*, *Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, International Labour Office, Geneva 2007.
- Fazlagić J., *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „e-mentor” 2014, nr 1(53).
- Feliksiak M., *Więzi rodzinne. Komunikat z badań nr 61/2019*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2019.

- Frąckowiak M., Motyka M., *Charakterystyka problemów społecznych związanych z nadużywaniem alkoholu*, „Hygeia Public Health” 2015, nr 50(2).
- Frąckowiak-Sochańska M., *Zdrowie psychiczne a wzory życia małżeńsko-rodzinnego w kontekście wyzwań współczesności*, [w:] I. Taranowicz, S. Grotowska (red.), *Rodzina wobec wyzwań współczesności. Wybrane problemy*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2015.
- Frederick D.A., Saguy A.C., Sandhu G., Mann T., *Effects of competing news media frames of weight on antifat stigma: beliefs about weight and support of obesity-related public policies*, „International Journal of Obesity” 2016, no. 40.
- Fyfe I., *Researching youth political participation in Australia. Arguments for an expanded focus*, „Youth Studies Australia” 2009, nr 1.
- Gajda-Konopka M., Lesiów T., *Ocena wiedzy i nawyków żywieniowych u osób aktywnych fizycznie*, „Nauki Inżynierskie i Technologie” 2017, nr 2(25).
- Gajdzik B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 4.
- Gajek K., *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350.
- Gardemswartz L., Rowe A., *Managing diversity: a complete desk reference and planning guide*, McGrawHill, New York 1998.
- Gawęcki J., Flaczyk E., *Czynniki kulturowe wpływające na sposób żywienia społeczeństwa*, [w:] J. Gawęcki, W. Roszkowski (red.), *Żywność człowieka a zdrowie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Gąsiorowska A., *Kupowanie kompulsywne – zjawisko, jego determinanty i konsekwencje: przegląd badań*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, nr 4.
- Gąsiorowska A., Bajcar B., *Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych – nowe narzędzie dla doradcy zawodowego*, [w:] *Testy w poradnictwie zawodowym. Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2006.
- Gertig H., Gawęcki J., *Żywność człowieka. Słownik terminologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Gieroba B., *Wpływ aktywności fizycznej na zdrowie psychiczne i funkcje poznawcze*, „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2019, nr 3.
- Gorynia M., *Współczesne nauki ekonomiczne – tożsamość, ewolucja, klasyfikacje*, [w:] M. Gorynia (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych: jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2019.
- Goszczyńska E., *Korzyści dla firm i instytucji wynikające z promocji zdrowia, zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej personelu*, [w:] K. Puchalski, E. Korzeniowska (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź 2017.
- Goszczyńska E., Janiszewska-Desperak M., *Główne problemy zdrowotne pracujących*, [w:] K. Puchalski, E. Korzeniowska (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź 2017.
- Górecki M., *Wolontariat – idea, organizacja, doświadczenia*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne” 2013, nr 14.
- Green B.N., Johnson C.D., Adams A., *Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade*, „Journal of Chiropractic Medicine” 2006, no. 3.
- Greene A., Kirton G., *Diversity Management in UK*, Routledge, New York – London 2009.
- Gross-Gołacka E., *Szkice o zarządzaniu różnorodnością w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 117.

- Gross-Gołacka E., *Znaczenie koncepcji zarządzania różnorodnością dla respektowania praw człowieka w świetle teorii i doświadczeń organizacji*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2017, nr 10.
- Groth J., *Histrioniczne zaburzenie osobowości*, [w:] L. Cierpiałkowska, E. Soroko (red.), *Zaburzenia osobowości: problemy diagnozy klinicznej*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2014.
- Gruszczyński L.A., *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.
- Gryszko M., *Raport. Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Gurycka A., *Rozwój i kształtowanie zainteresowań*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1989.
- Hakim C., *Erotic Capital*, „European Sociological Review” 2010, no. 5.
- Halman L., Sieben I., Zundert M. van, *Atlas of European Values: Trends and Traditions at the turn of the Century*, Brill Publishers, Leiden 2011.
- Hamond B. van, Haccou R. (red.), *Zdobywanie i ewaluacja kompetencji społecznych*, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, Warszawa 2013.
- Hauziński A., *Mapy poznawcze zainteresowań*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal” 2016, nr 2.
- Hejduk F., *Funkcje sportu. Wybrane problemy*, „Rocznik Lubuski” 2013, t. 39.
- Hogan K., Lee Labay M., Swaney J., *Sztuka bycia atrakcyjnym. Sekrety osobistego magnetyzmu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Holes B., Bisnette L., *Diversity – A Way of Life*, Training Kit, Participants Workbook.
- Hołda R., *Ciało a „usposobienie duchowe”. O fizjognomicie antropologicznie*, [w:] M. Banaś, K. Warmińska (red.), *Kulturowe emanacje ciała*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Hołda R., *Między biologią a kulturą. Atrakcyjność fizyczna w badaniach międzykulturowych*, „Relacje Międzykulturowe. Intercultural Relations” 2019, nr 1(5).
- Huizinga J., *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 1985.
- Izdebska J., *Dziecko – dzieciństwo – rodzina – wychowanie rodzinne. Kategorie pedagogiki rodziny w perspektywie pedagogiki personalistycznej*, Niepaństwowa Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Białymstoku, Białystok 2015.
- Jacko J.F., *Filozofia zarządzania jako nauka i praktyka. Podejście semiotyczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, z. 13.
- Jacko J.F., *Proksemiczne strategie autoprezentacji*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- Jacukowicz Z., *Pytania o teorię płac*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” 2009, nr 12.
- Jaczynowski L., Rotkiewicz M., *Taylorizm a inne obszary wiedzy*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie” 2008, nr 3–4.
- Jagier A., *Zalecenia aktywności ruchowej dla osób dorosłych*, [w:] A. Kaźmierczak, A. Moszorek-Szymala, E. Dębowska (red.), *Kultura fizyczna i zdrowotna współczesnego człowieka. Teoretyczne podstawy i praktyczne implikacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Jak zakład pracy może zadbać o kondycję fizyczną personelu? Rekomendacje ekspertów*, Narodowy Program Zdrowia, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź.
- Jakubik A., Brodniak W., Pałyska M., Raduj J., Welbel S., *Psychospołeczne uwarunkowania nikotynizmu*, „Alkoholizm i Narkomania” 1995, nr 4(21).
- Jamka B., *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- janKomunikant, *Style życia w komunikacji. Komunikacyjna stratyfikacja społeczeństwa*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.

- Jankowska M., *Wpływ nadmiernego zaangażowania w pracę na rodzinę*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2013, nr 3.
- Jarosz M., *Praktyczny przewodnik dietyki*, Ministerstwo Zdrowia, Warszawa 2012.
- Jarosz M., Rychlik E., *Napoje słodzone gazowane i ich związek z powstawaniem chorób dietozależnych*, „Standardy Medyczne” 2007, nr 4.
- Jarymowicz M., *Szkic o rozwoju tożsamościowych podstaw identyfikowania się z innymi ludźmi*, [w:] P. Oleś, A. Batory (red.), *Tożsamość i jej przemiany a kultura*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2008.
- Jasiński Z., *Wielkość pracowniczego zespołu produkcyjnego a jego funkcjonowanie*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014.
- Jaskulska S., *O wyrastaniu z pasji*, „Rocznik Pedagogiczny” 2015, nr 38.
- Jaworska E., *Raportowanie informacji o różnorodności w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 268.
- Jensen M., *Defining lifestyle*, „Environmental Sciences” 2007, nr 4(2).
- Jeżewska-Zychowicz M., Babicz-Zielińska E., Laskowski W., *Konsument na rynku nowej żywności*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2009.
- Joshi A., Roh H., *The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review*, „Academy of Management Journal” 2009, no. 52(3).
- Joško-Ochojska J., Marcinkowska U., Lau K., *Wygląd, samoocena i kształtowanie własnego ciała jako czynniki ryzyka anoreksji psychicznej u studentów*, „Annales Academiae Medicae Gedanensis” 2013, nr 43.
- Juczyński Z., *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2001.
- Kaczmarczyk M.N., *Niechciany czas wolny*, [w:] V. Tanaś, W. Welskop (red.), *Kultura czasu wolnego we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu, Łódź 2016.
- Kaleta D., Korytkowski P., Makowiec-Dąbrowska T., *Palenie papierosów w populacji osób czynnych zawodowo*, „Medycyna Pracy” 2013, nr 64(3).
- Kall J., *Silna marka. Istota i kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Kamiński A., *Funkcje pedagogiki społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1980.
- Kapferer J.-N., *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995.
- Kapuściński R., *Ten Inny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006.
- Kawczyńska-Butrym Z., *Wprowadzenie do diagnozy*, [w:] Z. Kawczyńska-Butrym (red.), *Diagnoza pielęgnarska*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1999.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., Unruh K. von, *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, Komisja Europejska, 2007.
- Kiliańska A., *Pojęcie i treść władzy rodzicielskiej*, „Pedagogika Ojcostwa” 2011, nr 2.
- Kłasińska B., *Kształtowanie zainteresowań uczniów wyzwaniem współczesnej i przyszłej edukacji*, „Zeszyty Naukowe MWSE” 2011, nr 18.
- Kłasińska B., *Zainteresowania wyrażane przez studentów pedagogiki*, „Edukacja Humanistyczna” 2013, nr 1(28).
- Klimkiewicz K., *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2.
- Kluczyńska U., *Styl życia. Główne podejścia i perspektywy badawcze*, [w:] M. Cylkowska-Nowak (red.), *Edukacja zdrowotna. Możliwości, bariery, ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Medycznego, Poznań 2008.

- Kłoskowska A., *Tożsamość i identyfikacja narodowa w perspektywie historycznej i psychologicznej*, „Kultura i Społeczeństwo” 1992, nr 1.
- Knauf S., *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2005.
- Knutelski S., *Różnorodność biotyczna dobrostanem ludzkości*, „Polish Journal for Sustainable Development” 2018, nr 1.
- Kolny B., *Analiza czasu wolnego w budżecie czasu Polaków*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 2(361).
- Kołodziej A., *O potencjale i kierunkach rozwoju socjologii sportu*, „Opuscula Sociologica” 2015, nr 2.
- Komorowska-Szczepańska W., Plata A., Podgórska M., *Problem zaburzeń odżywiania*, [w:] M. Podgórska (red.), *Żywność a środowisko*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Gdańsk 2016.
- Kopka J., *Różnorodność i tolerancja w społeczeństwach współczesnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 17.
- Koryczan P., Sęktas M., Dybiczak L., Malicka K., *Uzależnienie od zakupów – przegląd badań*, [w:] J. Nyckowiak, J. Leśny (red.), *Badania i rozwój młodych naukowców w Polsce – nauki humanistyczne i społeczne*, Młodzi Naukowcy, Poznań 2017.
- Korzyściń M., Markwitz W., *Tytoń a ciąża*, „Perinatologia, Neonatologia i Ginekologia” 2014, nr 1.
- Kosiewicz J., *Spór o istnienie czasu wolnego*, [w:] J. Kosiewicz, K. Obodyński (red.), *Turystyka i rekreacja. Wymiary teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006.
- Kotlarska-Michalska A., *Specyfika opieki nad najstarszym pokoleniem a polityka społeczna wobec starości*, „Przegląd Socjologiczny” 2016, nr 2.
- Kotlarz R., *Środowisko rodzinne jako inspirator tworzenia zainteresowań ogólnych u dzieci w młodszym wieku szkolnym*, „Nauczyciel i Szkoła” 2003, nr 1–2(18–19).
- Kotulska J., *Outdoor science, czyli o zaniku granicy pomiędzy homo ludens i homo scientia*, [w:] W. Muszyński (red.), *„Cudne manowce?” Kultura czasu wolnego we współczesnym społeczeństwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Kowalczyk-Anioł J., Włodarczyk B., *Turystyka rodzinna – istota i zakres pojęcia*, [w:] J. Śledzińska, B. Włodarczyk (red.), *Turystyka rodzinna a zachowania prospołeczne*, Wydawnictwo PTTK Kraj, Warszawa 2011.
- Kowalewski I., *Zespół uzależnienia od alkoholu wśród dorosłych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2016.
- Kowska K., Łakoma A., Szymoniuk B., *Wizerunek biznesowy*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011.
- Kozłowska K., Śnieżek A., Winiarska-Mieczan A., Rusinek-Prystupa E., Kwiecień M., *Wpływ czynników stresogennych na odżywianie*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 2017, nr 98(1).
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Kruk W., Hubert-Lutecka A., Zając K., Cichocka I., *Palenie tytoniu przez studentów – skala problemu*, „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2014, nr 4.
- Krzesińska-Zach B., *Pedagogika rodziny*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2007.
- Krzyczkowski K., *Wolontariat. Krok do kariery*, Centrum Wolontariatu, Warszawa 2011.
- Krzyściń M., *Wpływ palenia papierosów oraz narażenia na wdychanie dymu tytoniowego w aspekcie stanu noworodka po urodzeniu*, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2013.
- Kubica I., *Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- Kujawska-Kot A., *Ubiór i tożsamość. O znaczeniu odzieży dla bohaterów transpłciowych*, „Fabrica Societatis” 2018, nr 1.

- Kupczyk T., Kubicka J., *Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- Kurcewicz U., *Aktywność polityczna Polaków w świetle ewolucji postaw społeczno-politycznych związanych z przeobrażeniem systemu politycznego*, „Przegląd Politologiczny” 2015, nr 1.
- Kurzępa J., *Pokolenie nadziei, czyli współczesny nastolatek. Sprawy, które są dla niego ważne i świat, w którym się obraca. Fanta Raport*, SWPS i Coca Cola Poland, Wrocław 2010.
- Kuźmicka P., Karakiewicz B., Rotter I., *Czym różni się palenie tytoniu u kobiet i mężczyzn? Implikacje dla profilaktyki*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 2012, nr 93(3).
- Kwilecki K., *Rozważania o czasie wolnym. Wybrane zagadnienia*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2011.
- Lawthom R., *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Leśnowolska E., Andrejczuk M., *Łączy nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016.
- Lewandowska J., *Nasze ubrania. Komunikat z badań nr BS/125/2005*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2005.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Lipka A., *Prewencja pracoholizmu a funkcje gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 148.
- Lipski A., *Czas wolny w czasie życia. Przyczynek do analizy społeczeństwa nowoczesnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, nr 4.
- Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.
- Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014.
- Lubrańska A., *Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3–4.
- Łaciak B., *Skąd się biorą nasze style życia i jakie mają znaczenie dla rozwoju Polski oraz polityki publicznej?*, [w:] B. Łaciak (red.), *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010.
- Łukasiewicz G., *Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- Maj A., *Ciało jako ponowoczesny „projekt estetyczny”*, „Estetyka i Krytyka” 2013, nr 28(1).
- Makowska M., Boguszewski R., *Analiza danych zastanych – zagadnienia wstępne*, [w:] M. Makowska, R. Boguszewski (red.), *Analiza danych zastanych. Przewodnik dla studentów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
- Malinowska D., Staszczuk S., Tokarz A., *Pracoholizm – wskazania dotyczące diagnozy oraz przegląd działań interwencyjnych*, „Medycyna Pracy” 2015, nr 66(1).
- Malińska M., Namysł A., Hildt-Ciupińska K., *Promocja zdrowia w miejscu pracy – dobre praktyki (2)*, „Ergonomia” 2012, nr 7.
- Marć M., *Zwyczaje żywieniowe kobiet ciężarnych*, [w:] P. Januszewicz, P. Socha, A. Mazur (red.), *Żywność w zdrowiu publicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2009.
- Martowska K., *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa 2012.
- Martyka A., *Czas wolny dzieci we współczesnych polskich miastach. Wprowadzenie do poszukiwań optymalnych rozwiązań przestrzennych*, „Architektura. Czasopismo Techniczne” 2012, nr 29.

- Maszewski F., Michalkiewicz A., *Zróżnicowanie zasobów ludzkich organizacji pod względem aktywności fizycznej*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017.
- Maszkowska A., Sztop-Rutkowska K. (red.), *Partycypacja obywatelska – decyzje bliższe ludziom*, Laboratorium Badań i Działań Społecznych SOc-LAB, Białystok 2013.
- Mayer B., Muris P., Meesters C., Zimmermann-van Beuningen R., *Brief report: Direct and indirect relations of risk factors with eating behavior problems in late adolescent females*, „Journal of Adolescence” 2009, nr 32(3).
- Mącik R., *Ankiety internetowe w percepcji osób korzystających i niekorzystających z nich w pracy zawodowej*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2014, nr 195.
- McCroskey J.C., McCain T.A., *The Measurement of Interpersonal Attraction*, „Speech Monographs” 1971, no. 41(3).
- McLuhan M., *Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Melosiński Z., *Kultura popularna i tożsamość młodzieży. W niewoli władzy i wolności*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013.
- Mider D., *Jak badać opinię publiczną w Internecie? Ewaluacja wybranych technik badawczych*, „Przegląd Socjologiczny” 2013, nr 62(1).
- Mokras-Grabowska J., *Czas wolny w dobie postmodernizmu*, „Folia Turistica” 2015, nr 34.
- Mor Barak E.M., *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks 2013.
- Morawska-Wilkowska A., Krajnik A., Remisko B.R., Wolsa M., Kaczmarek P., *Firma = różnorodność*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Możdżonek P., Antosik K., *Kreowanie trendów dietetycznych przez media i ich wpływ na rozwój zaburzeń odżywiania się*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne” 2017, nr 7(2).
- Mroczkowska D., *Czas wolny jako kategoria społecznie i kulturowo zmienna. Przeobrażenia w czasowej organizacji oraz doświadczaniu czasu wolnego*, [w:] W. Muszyński (red.), *Czas ukoj nas? Jakość życia i czas wolny we współczesnym społeczeństwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Mroczkowska D., *Wprowadzenie*, [w:] D. Mroczkowska (red.), *Czas wolny. Refleksje, dylematy, perspektywy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- Mrozowski M., Mrozowski M., *Co to jest zdrowy styl życia?*, „Ontogeneza i Promocja Zdrowia w Aspekcie Medycyny, Antropologii i Wychowania Fizycznego” 2011.
- Mudło-Głagolska K., Lewandowska M., Kasprzak E., *Adaptacja i walidacja narzędzia do badania pasji harmonijnej i pasji obsesyjnej: „Passion Scale” Marsha i współpracowników*, „Przegląd Psychologiczny” 2019, nr 1.
- MultiSport Index 2019. Aktywnie po zdrowie*, Benefit Systems, Kantar, 2019.
- Niezgoda A., *Czas wolny a zmiany na rynku turystycznym*, [w:] B. Krakowiak, J. Latosińska (red.), *Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość turystyki. Warsztaty z geografii turystyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.
- Obidziński M., *Rozrywka. Ujęcie w perspektywie koncepcji działania w czasie*, „Fides Et Ratio. Kwartalnik Naukowy” 2015, nr 1(21).
- Ogryzko-Wiewiórska M., *Rodzina w oczach młodego człowieka*, [w:] M. Ziemska (red.), *Rodzina współczesna*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001.
- Omyła-Rudzka M., *Aktywność fizyczna Polaków. Komunikat z badań nr 125/2018*, Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa 2018.
- Orgelbrand S., *Encyklopedia Powszechna. Z ilustracjami i Mapami*, Wydawnictwa Towarzystwa Akcyjnego Odlewni Czcionek i Drukarni S. Orgelbranda Synów, Warszawa 1903.

- Orłowska A., Mazur Z., Łaguna M., *Systematyczny przegląd literatury: na czym polega i czym różni się od innych przeglądów*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2017, nr 7.
- Orłowska M., *Przymus bezczynności*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Osiatyński W., *Uwagi o społeczeństwie obywatelskim*, [w:] *Aktywność obywatelska – szanse i bariery*, Forum Debaty Publicznej „Społeczeństwo obywatelskie – kapitał społeczny”, Warszawa 2011.
- Ostrowska A., *Styl życia a zdrowie. Z zagadnień promocji zdrowia*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1999.
- Pakosz M., Bojanowska A., *Zarządzanie różnorodnością w kontekście dynamiki rynku pracy i zarządzania przedsiębiorstwem – doświadczenia polskie i rekomendacje dla Ukrainy*, „Journal of Capital Market and Behavioral Finance” 2016, nr 2(4).
- Palczyński T., *Socjologia tożsamości*, Oficyna Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008.
- Paprzycka E., Orlik D., *Czy wygląd ma znaczenie? Kapitał seksualny a sukces rekrutacyjny w opiniach kobiet i mężczyzn*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2015, nr 55.
- Patrzalek W., *Zmiany nawyków żywieniowych w zachowaniach dekonsumpcyjnych*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 38.
- Pease A., Pease B., *To przecież proste. Towarzyskie umiejętności, które ułatwiają życie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
- Peret-Drażewska P., *Styl życia w czasach indywidualizacji. O wolnym wyborze jako kryterium dyferencjacji społecznej*, „Studia Edukacyjne” 2014, nr 32.
- Piesterziewicz M., *Życie towarzyskie i kulturalne łodzian w latach 1870–1914*, „Studia z Historii Społeczno-Gospodarczej XIX i XX wieku” 2009, nr 06.
- Pięta J., *Pedagogika czasu wolnego*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008.
- Pięta J., *Pedagogika czasu wolnego*, Wydawnictwo Frel, Nowy Dwór Mazowiecki 2014.
- Polski rynek sportu: wyzwania, wpływ społeczno-gospodarczy, trendy*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2019.
- Przybylak Z., *Tajemnice zdrowego i naturalnego życia*, Domena, Bydgoszcz 1990.
- Puchalski K., Korzeniowska E., *Jak promować zdrowe miejsce pracy. Program zdrowego odżywiania się*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź 1999.
- Puchalski K., Korzeniowska E., *Rozwiązywanie problemu palenia tytoniu w zakładach pracy w Polsce*, „Medycyna Pracy” 2001, nr 52(6).
- Puciato D., Szczepak T., *Wybrane aspekty zagospodarowania czasu wolnego u młodzieży z różnych środowisk*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2011, nr 1.
- Pudło H., *Prawidłowa dieta receptą na zdrowie*, Stowarzyszenie Wspierania Ekonomii Etycznej „Pro Ethica”, 2012.
- Purgał-Popiela J., *Różnorodność form międzynarodowej pracy i jej implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Ekonomia” 2013, nr 914.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Robson P., *Narkotyki*, Wydawnictwo Medycyna Praktyczna, Kraków 1997.
- Rogozińska-Pawełczyk A., *Zarządzanie różnorodnością – spojrzenie w przyszłość*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3–4.
- Rogozińska-Pawełczyk A., *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 17.
- Roguska B., *Aktywność społeczno-polityczna Polaków. Raport nr 16/2016*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2016.

- Romanowska-Tołłoczko A., *Styl życia studentów oceniany w kontekście zachowań zdrowotnych*, „Hygeia Public Health” 2011, nr 46(1).
- Ronhovdee M., *Criticism of Tom Houston's review of tobacco: A Cultural History of How an Exotic Plant Seduced Civilization*, „MedGenMed” 2002, no. 4(3).
- Rosen-Przeworska J., *Spoleczna funkcja odzieży*, „Światowid” 1948–1949, nr 20.
- Równość inspirowane. Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.*
- Sadowski A., Czerniawska M., *Tożsamość Polaków na pograniczach*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1999.
- Salwa K., *Jak rozróżnić kobiety należące do różnych klas społecznych? Ubiór jako jeden z wyznaczników przynależności klasowej*, „Maska. Magazyn Antropologiczno-Społeczno-Kulturowy” 2011, nr 10.
- Samochowicz J., Rogoziński D., Hajduk A., Skrzypińska A., Arentowicz G., *Diagnostyka, mechanizm uzależnienia i metody leczenia uzależnienia od nikotyny*, „Alkoholizm i Narkomania” 2001, nr 3.
- Schwartz D.L., Tsang J.M., Blair K.P., *Jak się uczymy. 26 naukowo potwierdzonych mechanizmów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- Segiet K., *Znaczenie wolontariatu działającego na rzecz dzieci i młodzieży w różnych obszarach życia społecznego*, [w:] B. Kromolicka (red.), *Wolontariat w obszarze humanistycznych wyzwań opiekuńczych*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2005.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sęk H., *Poznawcze i kompetencyjne uwarunkowania wypalenia w pracy z chorymi*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 14(2).
- Siciński A., *Styl życia – problemy pojęciowe i teoretyczne*, [w:] A. Siciński (red.), *Styl życia. Koncepcje – propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.
- Sikora J., *Aktywność społeczno-zawodowa i społeczno-polityczna oraz stosunek pracowników do pracy w socjologii pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1982, z. 3.
- Simmons S., Simmons J.C., *Jak określić inteligencję emocjonalną*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001.
- Sitko W., Zarębska A., *Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1.
- Słowik M., *Rozumienie i wartościowanie aktywności społecznej młodzieży – wnioski dla pracy socjalnej*, „Pedagogia Christiana” 2008, nr 1(21).
- Smith A., *Teoria uczuć moralnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989.
- Smoleń E., Gazdowicz L., Żyłka-Reut A., *Zachowania zdrowotne osób starszych*, „Pielęgniarstwo XXI Wieku” 2011, nr 3(36).
- Sobczyk S., *Pasje, zainteresowania i aktywność pozazawodowa bibliotekarzy Akademii Sztuk Pięknych w Polsce w świetle badań ankietowych*, [w:] M. Wojciechowska (red.), *Multibibliotekarstwo*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2018.
- Sobel M.E., *Lifestyle and Social Structure: Concept, Definitions, Analyses*, Academic Press Inc., New York – London 1981.
- Sokal U., *Wybrane aspekty kształtowania się tożsamości człowieka w rodzinie*, „Roczniki Socjologii Rodziny” 2000, nr XII.
- Solarczyk-Ambrozik E., *Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery*, „Studia Edukacyjne” 2015, nr 35.
- Sport i aktywność fizyczna. Badanie Specjalne Eurobarometru*, nr 3.334, 2009.
- Sprawozdanie z realizacji programu ograniczania zdrowotnych następstw palenia tytoniu w Polsce w 2015 roku*, Główny Inspektorat Sanitarny, Warszawa 2016.
- Stankiewicz D., *Zarządzanie różnorodnością jako zintegrowany model biznesowy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, nr 13.

- Stankiewicz J., Bortnowska H., *Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422.
- Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzretelnienie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Striker M., Wojtaszczyk K., *Zarządzanie różnorodnością w kontekście zróżnicowania zasobów ludzkich ze względu na stopień uzależnienia od nikotyny*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017.
- Strużyna J., *Oryginalność w badaniach naukowych w dyscyplinie zarządzania*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Strzelecka A., *Płeć i zachowanie – jeszcze jedno pytanie o różnice*, [w:] A. Kuczyńska (red.), *Zrozumieć płeć. Studia interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Stukenberg H.F.W., *Nauka dla własnego dobra – warsztaty dla dorosłych – zależność pomiędzy społeczeństwem a jednostką indywidualną*, [w:] O. Czerniawska, K. Wypiórczyk-Przygoda (red.), *Wokół badań biograficznych w andragogice*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2015.
- Suchodolski B., *Kształt życia*, Wydawnictwo „Nasza Księgarnia”, Warszawa 1982.
- Sugar M. (red.), *Female adolescent development*, Brunner Mazel, New York 1993.
- Sułkowski Ł., *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3.
- Super D.E., *Psychologia zainteresowań*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1972.
- Syper-Jędrzejak M., *Corporate wellness w organizacji. Uwarunkowania, model wymiarów działań, możliwości rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
- Syper-Jędrzejak M., *Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
- Szczyptański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.
- Szlachcicowa I., *Trwanie i zmiana: międzygeneracyjne różnice w strategiach opracowania zmiany społecznej*, [w:] I. Szlachcicowa (red.), *Biografia a tożsamość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Szlendak T., *O stylach życia w mozaikowym społeczeństwie (od których zależeć będzie rozwój gospodarczy)*, [w:] B. Łaciak (red.), *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010.
- Sznajder A., *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.
- Sztumski W., *Krytycznie o pojęciu pracy i równowadze między czasem pracy i czasem wolnym*, [w:] R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Relacje praca – życie zawodowe. Droga do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014.
- Szweda-Lewandowska Z., *Modele opieki nad osobami niesamodzielnymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 179.
- Szweda-Lewandowska Z., Głogosz D., Rudnicka A., *Pracodawcy przyjaźni rodzinie*, Kancelaria Prezydenta RP, Warszawa 2015.
- Szymaniak-Kostrzewska A., *Co oznacza atrakcyjność fizyczna? Dyskusja o definicjach i ujęciach*, „Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology” 2016, nr 1.
- Szymczyk J., *Funkcje mowy ciała w procesie kreowania wizerunku publicznego polityków*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2018, nr 2.
- Szyska M., *Kobiety między domem a pracą. Oczekiwane wsparcie i instrumenty polityki rodzinnej na rzecz godzenia ról zawodowych z rodzinnymi*, „Studia nad Rodziną” 2015, nr 1(36).
- Śmiechowska M., *Wpływ palenia tytoniu na wybór sposobu żywienia i zachowania żywieniowe. Badania wstępne*, „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2015, nr 1.

- Świerczewski K., *Palenie papierosów. Komunikat z badań nr 104/2019*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2019.
- Taranowicz I., *Role rodzinne w płynnej nowoczesności*, [w:] I. Przybył, A. Żurek (red.), *Role rodzinne. Między przystosowaniem a kreacją*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2016.
- Tarkowska E., *Czas społeczny a czas wolny: koncepcje i współczesne przemiany*, [w:] A. Żarnowska, A. Szwarc (red.), *Kobieta i kultura czasu wolnego. Wiek XIX i XX*, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001.
- Terracciano A.A., Costa P.T., *Smoking and the 5-Factor Model of Personality*, „Addiction” 2004, no. 99(4).
- The Cost and Benefits of Diversity. A study on methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises*, Komisja Europejska, Kent 2003.
- Thomas Jr. R.R., *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, „Harvard Business Review”, March – April 1990.
- Tkocz-Wolny K., Wolny Z., Kempa A., Szymala W., Kasprzyk A., Lutogniewska E., Oleś D., *Ocena realizacji zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego (jst) w zakresie zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty odnoszących się do spraw kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych. Raport końcowy*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2018.
- Truszkowska-Wojtkowiak M., *Fenomen czasu wolnego*, Harmonia Universalis, Gdańsk 2012.
- Trząsańska A., Staszyńska M., Krassowska U., *Raport z ogólnopolskiego badania ankietowego na temat postaw wobec palenia tytoniu*, Kantar Public dla Głównego Inspektoratu Sanitarnego, 2017.
- Trzeciak S., *Coaching marki osobistej, czyli kariera lidera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2015.
- Tuner J.C., *The Analysis of Social Influence*, [w:] J.C. Tuner, M.A. Hong, P.J. Oakes, D.R. Reicher, M.S. Wetherell (red.), *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, Basil Blackwell, Oxford 1987.
- Tylka J., *Zdrowie menedżera. Styl życia a zdrowie i choroba*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Tyszka Z., *Model rodziny współczesnej*, [w:] Z. Tyszka, A. Wachowiak, *Podstawowe pojęcia i zagadnienia w socjologii rodziny*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego, Poznań 1977.
- Tyszka Z., *Rodzina współczesna – jej geneza i kierunki przemian*, [w:] M. Ziemska (red.), *Rodzina współczesna*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1999.
- Tyszka Z., *Socjologia rodziny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1974.
- Tyszkowa M., *Aktywność i działalność dzieci i młodzieży*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1990.
- Uchnast Z., *Różnice indywidualne ujmowane w terminach typów psychicznych Junga i stylów życia Adlera*, „Rocznik Filozoficzny Ignatianum” 2016, nr 2.
- Urbaniak B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3–4(98).
- Wałęcka-Matyja K., *Zróźnicowanie dymorficzne w zakresie poziomu odczuwanego stresu oraz postaw wobec przyszłości rodziców adolescentów*, „Fides et Ratio. Kwartalnik Naukowy. Macierzyństwo, Ojcostwo” 2014, nr 4(18).
- Waszczyńska K., *Wokół problematyki tożsamości*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Płockiego” 2014, nr 6.
- Waśkowski Z., *Integracyjna rola sportu we współczesnym świecie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 78.
- Waśkowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.

- Welch D.E., Worm V., *International Business Travellers: A Challenge for IHRM*, [w:] G.K. Stahl, I. Björkman (red.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- Welsch W., *Procesy estetyzacji. Zjawiska, rozróżnienia, perspektywy*, [w:] K. Zamiara, M. Golka (red.), *Sztuka i estetyzacja*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 1999.
- Wicińska K., *Macierzyństwo a obowiązki rodzinne i zawodowe w kontekście zarządzania czasem*, [w:] K. Pujer (red.), *Współczesna rodzina: szanse, zagrożenia, kierunki przemian*, Wydawnictwo Naukowe Exante, Wrocław 2016.
- Wilczek W., Kolarzyk E., Kwiatkowski J., *Dysmorfia mięśniowa (bigoreksja) – czy rzeczywiście stanowi realne zagrożenie dla młodych mężczyzn?*, „Hygeia Public Health” 2013, nr 48(4).
- Wilk J., *Pedagogika rodziny*, Wydawnictwo Episteme, Lublin 2016.
- Wilk T., *Edukacja, wartości i style życia reprezentowane przez współczesną młodzież w Polsce w odmiennych regionach gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2003.
- Wiraszka G., Obierzyńska A., *Poziom uzależnienia od nikotyny oraz motywacja do zaprzestania palenia tytoniu wśród młodych dorosłych – studentów regionu świętokrzyskiego*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne” 2019, nr 9(1).
- Wnuk-Lipiński E., *Praca i wypoczynek w budżecie czasu*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Polska Akademia Nauk, Wrocław – Warszawa – Kraków 1972.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Wojtaszczyk K., *Styl życia jako zmienna różnicująca zasoby ludzkie organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 6(3).
- Wojtaszek H., *Od historii metod zarządzania do sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1.
- Woronowicz T.B., *Alkoholizm jest chorobą*, Wydawnictwo PARPA, Warszawa 1998.
- Woynarowska B., *Czynniki warunkujące zdrowie i dbałość o zdrowie*, [w:] B. Woynarowska (red.), *Edukacja zdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Wyka J., Grochowska-Niedworok E., Malczyk E., Misiarz M., Szczęśna N., *Częstotliwość spożycia produktów typu fast food przez młodzież męską*, „Bromatologia i Chemia Toksykologiczna” 2012, nr 3.
- Wysocki M.J., Miller M., *Paradygmat Lalonde’a, Światowa Organizacja Zdrowia i nowe zdrowie publiczne*, „Przegląd Epidemiologiczny” 2003, nr 3.
- Zachowania i nawyki żywieniowe Polaków*, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2010.
- Zalewska A.M., *Konflikty praca–rodzina i rodzina–praca a zdrowie: ochronna rola zaangażowania i zadowolenia z pracy*, „Medycyna Pracy” 2020, nr 71(1).
- Zarychta H., *Współczesne relacje między pracą zawodową a rodziną*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2006, nr 199.
- Zatoński W., Górecka D., Opolski G., Pużyński S., Radziwiłł K., Ziętek M., Hanke W., Radowski S., Reinfuss M., Steciwko A., Woy-Wojciechowski J., Zdrojewski T., Bała M., Cedzyńska M., Czajkowska-Malinowska M., Komor K., Przewoźniak K., Siemińska A., *Konsensus dotyczący rozpoznawania i leczenia zespołu uzależnienia od tytoniu*, „Gazeta Lekarska” 2008, nr 12(216).
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969.
- Złotkowska R., Skiba M., Mroczek A., Bilewicz-Wyrozumska T., Król K., Lar K., Zbrojkiewicz E., *Negatywne skutki aktywności fizycznej oraz uprawiania sportu*, „Hygeia Public Health” 2015, nr 50(1).
- Zrałek J., *Voluntary simplicity – zrównoważony styl życia współczesnych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 231.
- Żukowska Z., *Aktywność fizyczna w prozdrowotnym stylu życia współczesnego człowieka*, [w:] A. Kaźmierczak, A. Moszorek-Szymala, E. Dębowska (red.), *Kultura fizyczna i zdrowotna*

- współczesnego człowieka. *Teoretyczne podstawy i praktyczne implikacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Żurek A., *Przymus kreowania ról rodzinnych*, [w:] I. Przybył, A. Żurek (red.), *Role rodzinne. Między przystosowaniem a kreacją*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2016.
- Życie kobiet i mężczyzn w Europie. Portret statystyczny*, Główny Urząd Statystyczny, Eurostat, 2017.

Netografia

- Andysz A., Merecz-Kot D., *Do jakiego stopnia pozytywna i negatywna interakcja praca-dom/dom-praca wpływają na poczucie równowagi praca-dom?*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź 2015, <http://work-life-balance.com.pl/publikacje/raporty-z-projektu> (dostęp: 10.02.2020).
- Bartkowiak G., *Koncepcja zarządzania dyskretnego jako propozycja stylu kierowania zespołem nauczycielskim przez dyrektora szkoły*, <https://wyszukiwarka.efs.men.gov.pl/product/koncepcja-zarzadzania-dyskretnego-jako-propozycja-stylu-kierowania-zespolem-nauczycielskim-przez-dyrektora-szkoly/attachment/2874> (dostęp: 28.05.2020).
- Bock L., *Diversity and Inclusion. Annual Report*, Google 2011, http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.com.au/pl/au/diversity/pdf/Google-Diversity-and-Inclusion-2011-Annual-Report.pdf (dostęp: 12.11.2013).
- Ciągle myślisz o tym, jak wyglądasz, bardzo dbasz o strój itp.? To może być PSYCHOZA!*, 2012, <https://www.papilot.pl/lifestyle/psychologia/18087/ciagle-myslisz-o-tym-jak-wygladasz-bardzo-dbasz-o-stroj-itp-to-moze-byc-psychoza> (dostęp: 10.02.2020).
- Co Polacy robią z wolnym czasem? Prawie jedna piąta go nie ma*, 2017, <https://tvn24bis.pl/lifestyle,87/gus-prawie-jedna-piata-polakow-nie-ma-w-dni-powszednie-czasu-wolnego,714972.html> (dostęp: 14.04.2018).
- Czarnecka K., *Dlaczego tak wielu Polaków nie angażuje się w politykę*, „Polityka”, 14.04.2015, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/1615705,1,dlaczego-tak-wielu-polakow-nie-angazuje-sie-w-polityke.read> (dostęp: 17.04.2020).
- Dąbrowski I., *Koncepcje ewolucyjne w ekonomii*, <https://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27298453&pid=4675> (dostęp: 11.05.2018).
- Employers Reveal the Top Factors Preventing Workers' Chance of Promotion in New CareerBuilder Survey*, 2015, <https://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=7%2F2%2F2015&id=pr901&ed=12%2F31%2F2015> (dostęp: 17.12.2019).
- Europejskie badanie warunków pracy*, 2015, <https://www.eurofound.europa.eu/pl/data/european-working-conditions-survey> (dostęp: 15.02.2020).
- Feledyn-Szewczyk B., *Bioróżnorodność – znaczenie i zagrożenia*, http://iung.pl/SD/images/materialy/Bioroznorodnosc_znaczenie%20i%20zagrozenia.pdf (dostęp: 10.04.2020).
- Gutek A., *Projekt wychowanie. Czy współczesne dzieci są szczęśliwe?*, „Zwierciadło” 2019, <https://zwierciadlo.pl/psychologia/projekt-wychowanie-czy-wspolczesne-dzieci-sa-szczesliwe> (dostęp: 9.02.2020).
- Health Promotion Glossary*, WHO, Geneva 1998, <http://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary%201998.pdf> (dostęp: 14.04.2018).
- Intensywność życia towarzyskiego Polaków*, Ośrodek Badania Opinii Publicznej, Warszawa 2000, http://tnsglobal.pl/archiv_files/025-00.pdf (dostęp: 13.04.2018).
- Jurczak E., *Wolontariat w Polsce. Analiza socjologiczna działalności ochotniczej*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011, https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/52267/jurczak_

- wolontariat_w_polsce_analiza_socjologiczna_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 16.04.2020).
- Karta różnorodności. Dokument, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/dokument/> (dostęp: 9.12.2016).
- Karta Różnorodności w Polsce, <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/13292263690.pdf> (dostęp: 15.12.2017).
- Kurdupski M., *Telewizja narzędziem rozwijania swoich życiowych pasji dla 95 proc. Polaków*, 2020, <https://www.wirtualnemedial.pl/artukul/telewizja-narzedzie-rozwijania-swoich-zyciowych-pasji-badanie> (dostęp: 18.04.2020).
- Lewandowski P., Keister R., Hardy W., Górka Sz., *Routine and ageing? The Intergenerational Divide in The Deroutinisation of Jobs in Europe*, IBS Working Paper, no. 01/2017, https://ibs.org.pl/app/uploads/2017/03/IBS_Working_Paper_01_2017.pdf (dostęp: 20.04.2020).
- Maj J., *Raport z badania: zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwach*, https://www.researchgate.net/publication/318276470_Raport_z_badania_Zarzadzanie_roznorodnoscia_i_spoeczna_odpowiedzialnosc_w_przedsiębiorstwach (dostęp: 8.04.2020).
- Mirys-Kijo K., *Kulturowe uwarunkowania mody oraz wpływ Zachodu na strój współczesnej muzułmanki*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Marka M. Dziekana, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015, http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/12000/dr_Mirys-Kijo.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 14.01.2020).
- Podgórska J., *Spór o papierosy trwa od lat*, „Polityka”, 30.05.2016, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/ludzieistyle/1613921,1,spor-o-papierosy-trwa-od-lat.read> (dostęp: 16.04.2020).
- Polacy a rozwój. Raport o podejściu do rozwoju osobistego i zawodowego różnych pokoleń Polaków*, Benefit Systems S.A., Warszawa, <https://www.benefitsystems.pl/fileadmin/import/7336a52a478d01267d29eb3c9a86adafc05281f0.pdf> (dostęp: 18.05.2018).
- Polska na 30. miejscu na świecie w rankingu jakości życia. Dokonała największego skoku w Europie*, 2016, <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2016-07-21/polska-na-30-miejscu-na-swiecie-w-rankingu-jakosci-zycia-dokonala-najwiekszego-skoku-w-europie/> (dostęp: 17.05.2018).
- Raport Gumtree 2018: AKTYWNI+ Praca w życiu, życie w pracy*, 2018, https://startdokariery.pl/wp-content/uploads/2018/05/Raport_Gumtree_pl_2018_Aktywni_praca-w-zyciu-zycie-w-pracy.pdf (dostęp: 1.10.2018).
- Rozmaitość (logika tradycyjna)*, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Rozmaito%C5%9B%C4%87_\(logika_tradycyjna\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Rozmaito%C5%9B%C4%87_(logika_tradycyjna)) (dostęp: 11.05.2018).
- Różnorodność biologiczna w ocenie oddziaływania na środowisko*, Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska, https://www.gdos.gov.pl/files/artykuly/5437/Roznorodnosc_biologiczna_w_ocenie_oddziaływania_na_srodowisko.pdf (dostęp: 10.04.2020).
- Schabowy z ziemniaczkami, czy kultowe ośmiorniczki? Co jedzą Polacy?*, 2016, <https://zdrowie.radiozet.pl/W-zdrowym-ciele/Zdrowe-zywienie/Zasady-zywienia/RAPORT-Zwyczaje-zywieniowe-Polakow> (dostęp: 29.05.2018).
- Skorupa S., *Czym Polacy zaczęli interesować się podczas samoizolacji? Ich pasje pozytywnie się zmieniły*, 2020, <https://mamadu.pl/146429,hobby-polakow-a-koronawirus-tego-szukamy-w-sieci-podczas-kwarantanny> (dostęp: 18.04.2020).
- Słownik języka polskiego PWN*, hasło *Hobby*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/hobby.html> (dostęp: 10.05.2020).
- Sobczak I., Smith J., *9 błędów dotyczących ubioru i higieny, które mogą wstrzymać twój awans*, 2016, <https://businessinsider.com.pl/lifestyle/savoir-vivre/dress-code-najczesciej-popelniane-bledy/ghhe734> (dostęp: 28.01.2020).
- Solon-Lipiński M., *Zmiany w nastawieniu Polaków do uczestnictwa w procesach podejmowania decyzji*, https://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Masz%20Glos/Aktywnosc_obywatelska.pdf (dostęp: 15.04.2020).

- Spożycie alkoholu w Polsce w 2012 roku. Raport z badania*, <http://www.tnsglobal.pl/jakpijapolacy/pdf/raport.pdf> (dostęp: 1.04.2015).
- Szafranec K., *Młodzi 2011 – Rozdział 7 Raportu: Konsumpcja, czas wolny*, www.lider.szs.pl/biblioteka/download.php?plik_id=1693&f=artykul_1693.doc (dostęp: 14.04.2017).
- Szuster L., *Pasja czy obsesja? Kiedy pasja rozwija, a kiedy staje się niebezpieczna?*, 2020, <https://expressbydgoski.pl/pasja-czy-obsesja-kiedy-pasja-rozwija-a-kiedy-staje-sie-niebezpieczna/ar/c6-14846374> (dostęp: 18.04.2020).
- Warlewska E., *Obsesja na punkcie wyglądu – jaki może mieć wpływ na życie?*, <https://centrum-poznawcze.pl/obsesja-punkcie-wygladu-moze-miec-wplyw-zycie/> (dostęp: 10.02.2020).
- Wawszczyk D., *Miejsce, funkcjonowanie i rola zainteresowań kandydata do pracy w procesie rekrutacji*, <https://www.careers.uni.wroc.pl/media/uploads/artykulkandydat.pdf> (dostęp: 19.05.2018).
- Work-life balance nie tylko dla rodziców. Firmy dbają również o singli*, 2016, <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/work-life-balance-nie-tylko-dla-rodzicow-firmy-dbaja-rowniez-o-singli,32581.html> (dostęp: 6.02.2020).
- Zarządzanie zdrowiem w zakładach pracy: aktywność fizyczna i zdrowe odżywianie się. Informator dla pracodawców, dyrektorów HR i menadżerów zarządzających zdrowiem w firmach*, Narodowy Program Zdrowia, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera w Łodzi, Łódź, https://www.bcc.org.pl/wp-content/uploads/zarzacc8dzanie-zdowiem-w-zakladach-pracy_druk.pdf (dostęp: 17.02.2020).
- Zimny M., *Czy wygląd kobiety ma wpływ na jej zarobki? Odpowiedź może cię zszokować!*, <https://lajt.co.uk/czy-wyglad-kobiety-ma-wplyw-na-jej-zarobki-oto-szokujace-wnioski-socjologow> (dostęp: 1.12.2019).
- Znaczenie racjonalnego żywienia w edukacji zdrowotnej*, Wyższa Szkoła Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2014, http://wsiiiz.pl/dokumenty/konferencje/14022014/materialy_konferencyjne2.pdf (dostęp: 29.05.2018).
- Życie rodzinne najważniejsze dla młodego pokolenia Polek i Polaków*, 2018, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci-karta/zycie-rodzinne-najwazniejsze-dla-mlodego-pokolenia-polek-polakow/> (dostęp: 10.02.2020).

Załącznik 1.

Wybrane pytania z kwestionariusza ankiety dla kierowników

Proszę scharakteryzować zespół, którym Pan/Pani kieruje pod względem zróżnicowania ze względu na następujące kryteria:	Bardzo zróżnicowany	Średnio zróżnicowany	M mało zróżnicowany	Jednolity	Trudno powiedzieć
Płeć					
Wiek					
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „imprezowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					
Proszę określić, czy przy podejmowaniu decyzji personalnych (rekrutacja i selekcja, wynagradzanie, awansowanie, szkolenia, ocenianie, zwalnianie) bierze Pan/Pani pod uwagę poniższe elementy stylu życia pracowników:	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „imprezowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

W jaki sposób, Pana/Pani zdaniem, radykalne poglądy lub silne zaangażowanie pracownika w działania związane z poniższymi obszarami wpływają na wykonywanie obowiązków pracowniczych?	Wpływają pozytywnie	Są neutralne	Wpływają negatywnie	Trudno powiedzieć	
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impreszowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					
Czy zdarzyło się Panu/Pani, żeby z powodu stylu życia pracownika/kandydata podjął Pan/podjęła Pani następujące decyzje:	Tak	Nie	Trudno powiedzieć		
Odmowa przyjęcia do zespołu					
Niższa ocena					
Odmowa awansu					
Odmowa skierowania na szkolenie					
Odmowa podwyżki wynagrodzenia					
Rozwiązanie umowy o pracę					
Czy Pana/Pani zdaniem różnicowanie członków zespołu ze względu na poniższe zmienne stylu życia wpływa na lepsze wyniki pracy zespołu?	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impreszowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

Czy Pana/Pani zdaniem kierownik powinien mieć prawo ingerować w styl życia pracownika (tj. w poniższe sfery)?	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „imprezowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					
Czy Pana/Pani zdaniem kierownik powinien mieć prawo ingerować w styl życia pracownika (tj. w poniższe sfery)?	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „imprezowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					
Na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Łatwiej jest kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia.					
Nie interesuje mnie styl życia pracowników; w miejscu pracy muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie.					
Spotkałem/spotkałam się z nierównym traktowaniem niektórych pracowników ze względu na ich styl życia.					

Jeśli mógłby Pan/mogłaby Pani zbudować idealny zespół, proszę określić, czy chciałby Pan/chciałaby Pani, żeby był zróżnicowany ze względu na następujące elementy stylu życia członków:	Bardzo zróżnicowany	Średnio zróżnicowany	Mало zróżnicowany	Jednolity	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impreszowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

Metryka

Płeć:	Kobieta	Mężczyzna			
Wiek:	Do 30 lat	31–40 lat	41–50 lat	51–60 lat	Powyżej 60 lat
Staż pracy na stanowisku kierowniczym (ogółem):	Do 5 lat	6–15 lat	16–25 lat	Więcej niż 25 lat	
Liczba osób, w stosunku do których bezpośrednio sprawuje Pan/Pani funkcje kierownicze:	Do 5 osób	6–10 osób	11–20 osób	21–30 osób	Powyżej 30 osób
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych w podmiocie, z którym ma Pan/Pani podpisaną umowę o pracę):	Do 9 pracowników	10–49 pracowników	50–249 pracowników	250 pracowników lub więcej	
Dominująca forma własności (lub dominujący właściciel):	Własność Skarbu Państwa	Własność państwowych osób prawnych	Własność jednostek samorządu terytorialnego	Własność krajowych osób lub jednostek prywatnych	Własność zagranicznych osób lub jednostek prywatnych
<p>Proszę określić charakter zadań realizowanych przez zespół, którym Pan/Pani kieruje, w skali od 1 do 6, gdzie: 1 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe, 6 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności.</p>					
<p>Proszę określić charakter pracy wykonywanej przez członków zespołu, którym Pan/Pani kieruje, w skali od 1 do 6, gdzie: 1 oznacza, że praca wykonywana jest indywidualnie przez każdego członka zespołu, 6 oznacza, że praca wykonywana jest zespołowo.</p>					
<p>Proszę określić stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole, którym Pan/Pani kieruje, w skali od 1 do 6, gdzie: 1 oznacza, że nie ma żadnych regulacji, a pracownicy mają pełną swobodę w sposobie zachowania się, 6 oznacza, że zachowania są sformalizowane, obowiązuje określona konwencja, istnieją regulaminy dotyczące np. stroju, sposobu komunikowania itp.</p>					
Proszę wskazać, w jakich obszarach może Pan/Pani określić siebie jako osobę mocno zaangażowaną:	<p>Zainteresowania pozazawodowe (hobby) Uprawianie sportu Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne) Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impreszowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej) Aktywność w życiu rodzinnym (wynikającą z przedkładania wartości rodzinnych nad inne) Dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria) Palenie/niepalenie papierosów Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)</p>				

Załącznik 2.

Wybrane pytania z kwestionariusza ankiety dla pracowników niezajmujących stanowisk kierowniczych

Proszę scharakteryzować zespół, w którym Pan/Pani pracuje pod względem zróżnicowania ze względu na następujące kryteria:	Bardzo zróżnicowany	Średnio zróżnicowany	Mają zróżnicowany	Jednolity	Trudno powiedzieć
Płeć					
Wiek					
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impreszowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					
Proszę określić, czy przy podejmowaniu decyzji personalnych (rekrutacja i selekcja, wynagrodzenie, awansowanie, szkolenia, ocenianie, zwalnianie) Pana/Pani bezpośredni przełożony bierze pod uwagę poniższe elementy stylu życia pracowników:	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impreszowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

W jaki sposób, Pana/Pani zdaniem, radykalne poglądy lub silne zaangażowanie pracownika w działania związane z poniższymi obszarami wpływają na wykonywanie przez niego obowiązków pracowniczych?	Wpływają pozytywnie	Są neutralne	Wpływają negatywnie	Trudno powiedzieć	
	Zainteresowania pozazawodowe (hobby)				
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impreszowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					
Czy zdarzyło się, żeby z powodu stylu życia pracownika/kandydata Pana/Pani przełożony:	Tak	Nie	Trudno powiedzieć		
Odmówił przyjęcia do zespołu					
Niżej ocenił pracownika					
Odmówił awansu					
Odmówił skierowania na szkolenie					
Odmówił podwyżki wynagrodzenia					
Rozwiązał umowę o pracę					
Czy Pana/Pani zdaniem różnicowanie członków zespołu ze względu na poniższe zmienne stylu życia wpływa na lepsze wyniki pracy zespołu?	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impreszowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

Czy Pana/Pani zdaniem kierownik powinien mieć prawo ingerować w styl życia pracownika (tj. w poniższe sfery)?	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „improwanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					
Na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Łatwiej jest kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia.					
Nie interesuje mnie styl życia pracowników; w miejscu pracy muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie.					
Spotkałem/spotkałam się z nierównym traktowaniem niektórych pracowników ze względu na ich styl życia.					
Jeśli mógłby Pan/mogłaby Pani decydować o składzie zespołu, w którym ma Pan/Pani pracować, proszę określić, czy chciałby Pan/chciałaby Pani, żeby zespół ten był zróżnicowany ze względu na następujące elementy stylu życia członków:	Bardzo zróżnicowany	Średnio zróżnicowany	Mало zróżnicowany	Jednolity	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „improwanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym					
Dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

Metryka

Płeć:	Kobieta	Mężczyzna			
Wiek:	Do 30 lat	31–40 lat	41–50 lat	51–60 lat	Powyżej 60 lat
Staż pracy (ogółem):	Do 5 lat	6–15 lat	16–25 lat	Więcej niż 25 lat	
Liczba osób w zespole, w którym Pan/Pani pracuje:	Do 5 osób	6–10 osób	11–20 osób	21–30 osób	Powyżej 30 osób
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych w podmiocie, z którym ma Pan/Pani podpisaną umowę o pracę):	Do 9 pracowników	10–49 pracowników	50–249 pracowników	250 pracowników lub więcej	
Dominująca forma własności (lub dominujący właściciel):	Własność Skarbu Państwa	Własność państwowych osób prawnych	Własność jednostek samorządu terytorialnego	Własność krajowych osób lub jednostek prywatnych	Własność zagranicznych osób lub jednostek prywatnych

Proszę określić charakter zadań realizowanych przez zespół, w którym Pan/Pani pracuje, w skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe,

6 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności.

Proszę określić charakter pracy wykonywanej przez członków zespołu, w którym Pan/Pani pracuje, w skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że praca wykonywana jest indywidualnie przez każdego członka zespołu,

6 oznacza, że praca wykonywana jest zespołowo.

Proszę określić stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole, w którym Pan/Pani pracuje, w skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że nie ma żadnych regulacji, a pracownicy mają pełną swobodę w sposobie zachowania się,

6 oznacza, że zachowania są sformalizowane, obowiązuje określona konwencja, istnieją regulaminy dotyczące np. stroju, sposobu komunikowania itp.

Proszę wskazać, w jakich obszarach może Pan/Pani określić siebie jako osobę mocno zaangażowaną:

Zainteresowania pozazawodowe (hobby)

Uprawianie sportu

Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)

Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „imprezowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)

Aktywność w życiu rodzinnym (wynikająca z przedkładania wartości rodzinnych nad inne)

Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)

Palenie/niepalenie papierosów

Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Zarządzanie różnorodnością w koncepcji równego traktowania	14
Rysunek 1.2. Proces zarządzania różnorodnością	15
Rysunek 1.3. Zarządzanie różnorodnością a inne metody zarządzania organizacją	16
Rysunek 1.4. Zarządzanie różnorodnością a metody/techniki/programy zżl	17
Rysunek 1.5. Modele zarządzania różnorodnością	21
Rysunek 1.6. Zmienne pierwotnej i wtórnej tożsamości człowieka	29
Rysunek 1.7. Wybrane elementy stylu życia a czas wolny i wół wolny	42
Rysunek 3.1. Hipotetyczne struktury rodzin polskich	70
Rysunek 3.2. Sukces w pracy a sukces w życiu rodzinnym	73

Spis tabel

Tabela 1.1. Zasady zarządzania różnorodnością	15
Tabela 1.2. Najważniejsze zmiany w otoczeniu dalszym a rozwój zarządzania różnorodnością	20
Tabela 1.3. Składowe zasobów ludzkich według B. Kożusznik	26
Tabela 2.1. Wybrane klasyfikacje zainteresowań człowieka dorosłego	48
Tabela 2.2. Zainteresowania pozazawodowe a ZR	51
Tabela 2.3. Uprawianie sportu a ZR	56
Tabela 2.4. Działalność społeczno-polityczna a ZR	61
Tabela 2.5. Życie towarzyskie a ZR	67
Tabela 3.1. Życie rodzinne a ZR	78
Tabela 3.2. Funkcje wyglądu	80
Tabela 3.3. Troska o wygląd a ZR	86
Tabela 3.4. Palenie/niepalenie a ZR	92
Tabela 3.5. Odżywianie się a ZR	98
Tabela 4.1. Płeć i wiek ankietowanych (dane w proc.)	103
Tabela 4.2. Zróżnicowanie zespołów ze względu na płeć i wiek ich członków – opinie respondentów (dane w proc.)	104
Tabela 4.3. Zróżnicowanie zespołów ze względu na płeć i wiek ich członków – ocena na podstawie rang nadanych opcjom odpowiedzi	105
Tabela 4.4. Wielkość i dominująca forma własności organizacji reprezentowanych przez ankietowanych (dane w proc.)	106
Tabela 4.5. Wielkość zespołu, którym kieruje/w którym pracuje respondent (dane w proc.)	106
Tabela 4.6. Charakter zadań i pracy oraz stopień formalizacji zachowań w zespołach, którymi kierują/w których pracują respondenci (dane w proc.)	107
Tabela 4.7. Silne zaangażowanie badanych w aktywności stylu życia związane z czasem wolnym i częściowo wolnym (dane w proc.)	109
Tabela 4.8. Zróżnicowanie zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wolnym (dane w proc.)	110
Tabela 4.9. Ocena stopnia zróżnicowania zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wolnym	110
Tabela 4.10. „Idealne” zróżnicowanie zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wolnym (dane w proc.)	111
Tabela 4.11. Ocena „idealnego” stopnia zróżnicowania zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wolnym	112
Tabela 4.12. Silne zaangażowanie w aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu wolnego a wywiązywanie się z obowiązków zawodowych (dane w proc.)	113

Tabela 4.13. Zróżnicowanie członków zespołu ze względu na aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu wolnego a lepsze wyniki pracy zespołu (dane w proc.)	114
Tabela 4.14. Ocena wpływu zróżnicowania członków zespołu ze względu na aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu wolnego na lepsze wyniki pracy zespołu	115
Tabela 4.15. Elementy stylu życia charakterystyczne dla czasu wolnego a podejmowanie decyzji personalnych (dane w proc.)	115
Tabela 4.16. Elementy stylu życia charakterystyczne dla czasu wolnego a podejmowanie decyzji personalnych – ocena na podstawie wypowiedzi badanych	116
Tabela 4.17. Czy kierownik powinien mieć prawo ingerować w określone sfery stylu życia pracownika? (dane w proc.)	117
Tabela 4.18. Czy kierownik powinien mieć prawo ingerować w określone sfery stylu życia pracownika? Ocena na podstawie wypowiedzi badanych dotyczących aktywności czasu wolnego	117
Tabela 4.19. Zróżnicowanie zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wół wolnym (dane w proc.)	118
Tabela 4.20. Ocena stopnia zróżnicowania zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wół wolnym	119
Tabela 4.21. „Idealne” zróżnicowanie zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wół wolnym (dane w proc.)	120
Tabela 4.22. Ocena „idealnego” stopnia zróżnicowania zespołów ze względu na aktywności stylu życia związane z czasem wół wolnym	120
Tabela 4.23. Silne zaangażowanie w aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu wół wolnego a wywiązywanie się z obowiązków zawodowych (dane w proc.)	121
Tabela 4.24. Zróżnicowanie członków zespołu ze względu na aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu częściowo wolnego a lepsze wyniki pracy zespołu (dane w proc.)	122
Tabela 4.25. Ocena wpływu zróżnicowania członków zespołu ze względu na aktywności stylu życia charakterystyczne dla czasu częściowo wolnego na lepsze wyniki pracy zespołu	123
Tabela 4.26. Elementy stylu życia charakterystyczne dla czasu wół wolnego a podejmowanie decyzji personalnych (dane w proc.)	124
Tabela 4.27. Elementy stylu życia charakterystyczne dla czasu wół wolnego a podejmowanie decyzji personalnych – ocena na podstawie wypowiedzi badanych	124
Tabela 4.28. Czy kierownik powinien mieć prawo do ingerowania w sfery stylu życia pracownika związane z czasem wół wolnym? (dane w proc.)	125
Tabela 4.29. Czy kierownik powinien mieć prawo ingerować w określone sfery stylu życia pracownika? Ocena na podstawie wypowiedzi badanych dotyczących aktywności czasu wół wolnego	125