



euro | guidance



europass



## Zrównoważona kariera – ku zdrowiu, zadowoleniu i produktywności

**dr Marzena Fryczyńska, prof. SGH**

AMBASADORKA EUROPASS & EUROGUIDANCE 2023  
W POLSCE

Życzymy ci zdrowia, szczęścia i bogactwa – tak mogłyby brzmieć życzenia na nowy rok, z okazji urodzin, czy rozpoczynania nowego przedsięwzięcia. Ale czy zdrowie, szczęście i bogactwo to życzenia dobrej a więc zrównoważonej kariery?

Kariera to szereg doświadczeń zawodowych gromadzonych przez osobę w trakcie jej życia zawodowego (Artur i in. 1989). W różnych miejscach pracy, w kolejnych etapach życia pracujący doświadczają różnych zadań, pewnych wyzwań zawodowych, odmiennych warunków pracy, mniej lub bardziej satysfakcjonujących relacji z przełożonymi jak i współpracownikami. Pytanie tylko, czy towarzyszą im przekonanie o sensowności pracy, podtrzymanie dobrego zdrowia, rozwijanie kompetencji, doświadczanie radości, zadowolenia, satysfakcji i sukcesów, dowody na produktywność i oraz zatrudnialność (De Vos i in., 2018; Fryczyńska, 2020).

### **Sensowność pracy**

Pytanie o sensowność to pytanie: Po co? Dlaczego? W imię czego? Według rankingu wartości Polaków, niemal połowa (47%) najbardziej ceni sobie zdrowie, a prawie 2 na 5 rodzinę (39%), podczas gdy co dwunasty Polak najbardziej ceni sobie w życiu pracę (CBOS 2020). Jak więc uzyskać sensowność pracy, gdy nie zawsze bywa ona priorytetem osobistym. Znalezienie odpowiedzi wymaga od osoby jasności co do wartości osobistych i priorytetów kariery, a to wymaga samoświadomości, a więc jasności o to, co jest osobistą stawką. Pracuję dla pieniędzy, dla spokoju, odkrycia leku na całe zło? Sensowność działania idzie krok dalej, gdyż wymaga przekonania o wpływie nie tylko na siebie, na własne wybory, ale i na innych, na otoczenie, na świat zewnętrzny. W efekcie wprzęga świat wartości w ukierunkowane działania, aby doświadczać tego, co zwiększa sensowność.

Sensowność pracy wymaga odniesienia jej do szerszego kontekstu, np. globalnych wyzwań, problemów generacyjnych, wartości człowieka czy wartości wspólnotowych. Koresponduje to silnie z celami zrównoważonego rozwoju 2030, które są uzasadniane, biorąc te działania, które gwarantują rozwój nie pomniejszający szans i możliwości funkcjonowania kolejnych pokoleń, czy grup marginalizowanych. Odpowiadają one na wezwanie, aby podejmować te działania, które jednocześnie są produktywne, dobre dla ludzi i planety (ang. people, planet, profit) (Porter i Kramer, 2011). Zrównoważenie kariery będzie tym większe, im częściej podejmowane działania w toku pracy nie pogorszą stanu, ani warunków działania innych osób, jak i kolejnych generacji na rynku pracy. Będzie to tym bardziej widoczne, gdy będą odpowiedzią na potrzebę działania na rzecz dobra wspólnego, szerszego niż najbliższe grono współpracowników. Zrównoważona kariera odpowiada więc na potrzebę sensowności osobistych jak i globalnych wartości.

**Dobre zdrowie** – Światowa Organizacja Zdrowia wskazuje jasno, iż zdrowie to dobrostan fizyczny, psychiczny, społeczny i duchowy, a to zdecydowanie więcej niż brak chorób. Doświadczenia zawodowe zrównoważonej kariery, nie nadwątlają zdrowia pracowników. Jeśli praca staje się źródłem problemów zdrowotnych, to z pewnością nie jest zrównoważona. Z upływem lat, a więc kariery w czasie, ograniczają się możliwości fizyczne, z uwagi na procesy starzenia się biologicznego. Niemniej jednak, praca nie może przyczyniać się do przyspieszania pojawiania się objawów problemów zdrowotnych. Praca, zakres zadań i narzędzi pracy może być modyfikowany tak, aby nie intensyfikować chorób i ograniczać pojawianie się dodatkowych problemów zdrowotnych. Obok zdrowia fizycznego znajduje się zdrowie psychiczne, społeczne a nawet duchowe, co istotnie może zmieniać ocenę dobrostanu. Przecież nawet słabemu zdrowiu fizycznemu może towarzyszyć przekonania o dobrostanie. Dlatego też, tak dużą uwagę zwraca się na zdrowie psychiczne, które pomimo potencjału redukcji wpływu starzenia się biologicznego na stan

zdrowia psychicznego. Obecnie mierzymy się kryzysem zdrowia psychicznego, również powodowanego pracą. Tak wiele mamy doniesień o aktualnym stanie zdrowia (Marciniak, 2022), o chorobach psychicznych, depresjach, nerwicach, chorobach autoagresywnych, nadmiernym stresie w pracy oraz o wypaleniu zawodowym. Utrzymywanie zdrowia dzięki zrównoważonej pracy to również efekt ubogacających relacji w pracy, w których każda osoba może odnaleźć dla siebie rolę. Wykonywanie sensownej pracy przyczynia się do utrzymania zdrowia duchowego, gdyż daje możliwość realizacji osobistych wartości i norm moralnych.

## **Kompetencje**

Kompetencje to zasoby osobiste, które determinują przydatność, atrakcyjność na rynku pracy i sprawność działania. To utrwalone zachowania osoby w określonym momencie życia, a wynikające z wiedzy, umiejętności, postaw, wartości, stylów, motywów, zdolności czy innych osobistych cech. Mogą być nabywane, rozwijane, kształtowane jako efekt planowych, ale również okazjonalnych działań, czy to w życiu zawodowym, czy pozazawodowym. Realizując zrównoważoną karierę pracujący nabywa kompetencje, uczy się tego co nowe i potrzebne, buduje swój kapitał kariery. W poszczególnych aktywnościach, w kolejnych miejscach pracy pracujący używa kompetencji, przez co utrwala dobre standardy i nabiera biegłości. Czasami niezbędna jest zmiana, korekta, poprawa sposobu działania. Nie zawsze przecież trwałe działanie to działanie kompetentne. O kompetencjach możemy mówić tylko wtedy, kiedy poprawiają efekty, rezultaty, wyniki. Kompetencje to takie działania, które poprawiają wyniki. Z kompetencjami nie można przecież powtarzać ciągle tych samych błędów. Dlatego też współpracownicy, szefowie, ale też dobre praktyki organizacyjne, programy rozwojowe i oferta szkoleniowa firm mogą być pomocne, aby wejść na prawdziwą ścieżkę rozwoju kompetencji. (Fryczyńska i Jabłońska Wołoszyn, 2008). Nabywanie kompetencji, to doskonalenie takich działań, które przynoszą rezultaty, a dla

pracowników oznacza to, albo mniej błędów, albo szybsze wykonywanie pracy, albo lepsze wykonywanie pracy, albo więcej czasu wolnego, czy też rozwijanie nowych twórczych pomysłów. O braku zrównoważenia kariery świadczy dezaktualizacja kompetencji, a zatem wykonywanie takich aktywności, które sukcesywnie ograniczają możliwości na bycie skutecznym i sprawnym. Mogą to być deficyty wiedzy i umiejętności, które wynikają z przestarzałych technologii czy narzędzi pracy. Jaką przecież wartość ma najwyższa biegłość pisania na maszynie? Mogą zmieniać się motywacje, wartości czy style działania, które zniechęcają do działania, demobilizują do aktywności zawodowej, wygaszają aktywność. Niesprzyjające środowisko, złe warunki w pracy, ale i toksyczne relacje nie pozwalają być kompetentnym. W efekcie lepsze miejsca pracy, ciekawe zadania stają się poza zasięgiem, a obecna praca nie daje szans na kolejną, lepszą, ale na pewno nie gorszą.

### **Odczucia radości, zadowolenia, satysfakcji i sukcesu**

Zrównoważona kariera przyjemnie nastraja. Pracownicy są zadowoleni, odczuwają satysfakcję i cieszą się z dokonań zawodowych. Satysfakcja z kariery ma miejsce, gdy 1/ realizowane są cele kariery - pracujący realizuje to co zamierzał, 2/ w tempie, którego oczekiwał, 3/ osiągał oczekiwane dochody z pracy, 4/ awansował zgodnie ze swoimi zamierzeniami i 5/ rozwijał potrzebne kompetencje (Greenhaus i in., 1990). O zobiektywizowanym sukcesie kariery najczęściej informują wynagrodzenia (poziom, tempo podwyżek, benefity) i awanse (poziom, tempo) (Judge i in., 1995), jak również prestiż i pozycja w środowisku zawodowym, wyniki i oceny pracy, również w odniesieniu do osób podobnych sobie na początku kariery. Zrównoważona praca nastraja przyjemnie, bo dostarcza informacji zwrotnej, że dzieje się dobrze w życiu zawodowym. Stawianie celów kariery jest ważnym, inicjującym krokiem, potrzebnym również do okresowych przeglądów postępów kariery. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę, na ile cele mobilizują do działania, nawet

wyťažonego i jak przekłada się to na ocenę osiągnięć. Bardzo ambitne cele mogą mobilizować, pozwalać osiągać wiele, a równocześnie generować wypalenie zawodowe. Tak więc, niektóre osiągnięcia nawet wielkie, nie wyzwolą przyjemnych doznań i w rezultacie nie dostarczą satysfakcji. Zrównoważona kariera ma dostarczyć pozytywnych doznań z realizacji kolejnych etapów kariery.

## **Produktywność**

Zrównoważana kariera to nie tylko doświadczenia zawodowe podtrzymujące dobre zdrowie, zwiększające dobrostan i zadowolenie. Zrównoważona kariera ma być produktywna zarówno dla samego pracownika, jak i dla gospodarki i społeczeństwa. Światowa Organizacja Pracy (ILO, 2023) wzywa do zabezpieczenia godziwej, legalnej pracy w bezpiecznych warunkach zaspokajającej podstawowe potrzeby pracujących, gwarantującej bezpieczeństwo społecznie partycypację pracowniczą. Godziwa praca ma przeciwdziałać ryzykom, neutralizować zagrożenia i zabezpieczać poziom minimum. Zrównoważona praca i kariera idzie krok dalej. Ma przyczyniać się do dobrobytu dziś jak i w przyszłości. Ma zabezpieczać każdemu pracującemu możliwość wykonywania obecnej i kolejnej pracy za rosnące stawki wynagrodzenia wraz ze zwiększającą się satysfakcją z pracy. Dla pracodawców oznacza to wyzwanie do zmieniania organizacji, biznesów, procesów pracy, aby produktywność pracy rosła nie poprzez zmniejszanie kosztów osobowych i inwestycji w kapitał pracy, ale poprzez wdrażanie takich modeli pracy, które przynoszą wyższą rentowność.

## **Zatrudnialność**

Zrównoważona kariera daje możliwość utrzymania obecnej pracy oraz przyszłej pracy, gdy będzie taka potrzeba (Rothwell i Arnold, 2007). Rosnąca zatrudnialność, to efekt nabywanych kompetencji w ciągu życia zawodowego, profilowania kompetencji do zmieniających się oczekiwań

pracodawców i rynku pracy, a także osobista zaradność w odnajdywaniu się na rynku pracy. Zrównoważona kariera stawia sobie za cel zwiększanie zatrudnialności pracujących, co przekłada się na produktywność ludzi dzięki ich pracy. W efekcie każda aktualna praca powinna przyczyniać się do podtrzymywania możliwości jej wykonywania, jednocześnie przygotowując do podjęcia nowej pracy. Wykonywanie pracy jest więc wartością, która napędza kolejne możliwości zatrudnienia. Przeciwnieństwem zatrudnialności jest bezpowrotne tracenie zasobów, zdolności, zdrowia, kompetencji w pracy, wypychające osoby ku bierności zawodowej. Ograniczanie bierności zawodowej wśród osób w wieku produkcyjnym to cel jasno artykułowany w Unii Europejskiej. Minimum 3 na 4 osoby w wieku produkcyjnym powinno być aktywnymi zawodowo, w pełnym jak i niepełnym wymiarze godzin. Warto brać przykład z liderów rankingu, tj. Szwecji, Holandii, w których to aktywnymi zawodowo jest więcej niż 4 na 5 obywateli (Eurostat, 2021). Aktywizacja zawodowa to cel społeczny i gospodarczy, a dla każdej osoby celem powinna stać się wysoka zatrudnialność.

Zrównoważona kariera to więcej niż równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, choć wydaje się że terminy są zbliżone. Niemniej jednak podobieństwo jest widoczne w polskim tłumaczeniu pojęć anglojęzycznych sustainable i balance. Zrównoważona kariera to sposób funkcjonowania w trakcie życia zawodowego dla osiągnięcia zdrowia, szczęścia i bogactwa.

## Bibliografia

1. Arthur, M. B., Hall, D. T., Lawrence, B. S. (1989). Handbook of career theory. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
2. CBOS (2020). Wartości w czasach zarazy. Komunikat z badań. ISSN 2353-5822. [dostęp: [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K\\_160\\_20.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_160_20.PDF)]
3. De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M, Akkermans, J. (2018). Sustainable career: Towards a conceptual model. Journal of Vocational Behavior 117. 103196. doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011
4. Eurostat. (2021). Employment – annual statistics. [dostęp [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_-\\_annual\\_statistics&oldid=563713](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics&oldid=563713)].
5. Fryczyńska. M., Jabłońska-Wołoszyn. M. (2008). Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników, Placet, Warszawa.
6. Fryczyńska, M. (2020). Towards a Sustainable Vocational Career. Education of Economists and Managers, 56 (2), 37–47.
7. Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., and Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes, Academy of Management Journal, vol. 33, 64–86.
8. ILO (2023). [dostęp: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm>].
9. Judge. T.A., Cable. D.M., Boudreau. J.W., and Bretz R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success, Personnel Psychology, 48(3), 485–519.
10. Marciniak, E.M. (2022). Ocena zdrowia i stanu psychicznego Polaków, (w:) Staniszewski, R.,M. (red.) Diagnoza polskiego społeczeństwa pomiędzy pandemią COVID - 19 a wojną w Ukrainie, Kraków [dostęp:



COVID-19-a-wojn%C4%85-w-Ukrainie-Diagonoza.2022-  
ebook.pdf#page=123]

11. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 3-17.
12. Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>



**euro | guidance**



**europass**

**Narodowa Agencja Programu Erasmus+  
i Europejskiego Korpusu Solidarności**

Edukacja, Szkolenia, Młodzież



Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji



**Dofinansowane przez  
Unię Europejską**