

Karolina Dąbrowska

Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 17/2, 41-53

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Karolina Dąbrowska

Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania

e-mail: kdabrowskaldz@wp.pl

Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego

The Work-Family Balance Programmes

The article is devoted to the problem of work-life balance. Nowadays more and more benefits is being perceived that stem from implementation of the industrial culture based on balance between work and life. On the other hand there are various limitations which in some cases hinder. One of such barriers lays in the process of communication.

Moreover, the article discuss the process of gaining competitive advantage on the ground of the idea of work-family balance. The idea seems to be positive especially for the employees, organisation and even the whole society, since it can prevent the phenomenon of professional burnout. It also helps to maintain the most efficient and the best among the employees, who are intentionally aimed at achieving their goals in professional and personal life. The work-family balance programmes can make a positive impact on the firm's reputation and its perception by potential employees. The pregnant women and young parents are presented as a group most interested in those flexible solutions and the programmes prepared for them in LG Electronics, IBM, Decora SA, IKEA, BZ WBK, Volkswagen Motor Polska are examined.

Keywords: work-family balance, life-family balance

JEL Classification: I13, J81

1. Wstęp

Rynek pracy podlega nieustannym przeobrażeniom. Przede wszystkim musi się dostosowywać do zmian związanych z niepewnością w obszarze zatrudnienia oraz starzeniem się społeczeństwa. Z drugiej strony dostrzega się rosnące wymagania interesariuszy, do których należy zaliczyć pracowników oczekujących od pracodawców zwrócenia większej uwagi na gratyfikacje pozafinansowe. Jednym z najważniejszych źródeł utrzymania przewagi konkurencyjnej firmy są właśnie jej pracownicy, którzy poza rolą zawodową odgrywają również inne, często nie mniej ważne, funkcje społeczne. Dlatego właśnie właściciele firm powinni być świadomi zaangażowania człowieka w różnorodne dziedziny życia oraz powinni brać pod uwagę instytucję rodziny, która może być wsparciem w budowaniu kariery zawodowej. Dobre relacje na linii pracodawca – pracownik owocują większą identyfikacją z miejscem pracy, brakiem poczucia zagrożenia zwolnieniem, mniejszym stresem oraz lepszym i efektywniejszym wykonywaniem obowiązków. Ta swoistego rodzaju równowaga między życiem osobistym a zawodowym przyczynia się do poprawienia morale, motywacji oraz identyfikacji pracowniczej, a co za tym idzie – również efektywności zarządczej¹ Warto zwrócić uwagę na fakt, że pracownicy stawiający na pierwszym miejscu zarówno życie prywatne, jak i pracę (*dual-centric*), w przeciwieństwie do pracowników skoncentrowanych wyłącznie na pracy (*work-centric*), są zdrowsi, o wiele bardziej zadowoleni ze swojej pracy i cechuje ich mniejsza skłonność do tzw. wypalenia zawodowego².

Niniejszy artykuł jest poświęcony zagadnieniu równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym. Hołdowanie idei równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym wpływa nie tylko na kształtowanie procesu komunikacyjnego w miejscu pracy, ale także na kierunek rozwoju firmy. Wydaje się, że sama idea jest elementem o ładunku dodatnim, przede wszystkim dla pracowników i organizacji oraz dla całego społeczeństwa – zapobiega wypaleniu zawodowemu czy frustracji. Pomaga również zatrzymać w firmie najskuteczniejszych i najlepszych pracowników, którzy świadomie dążą do osiągnięcia swoich życiowych celów (osobistych i zawodowych). Propagowanie godzenia wymienionych obszarów aktywności ma korzystny wpływ na reputację firmy oraz jej percepcję wśród potencjalnych pracowników. Przykładem grupy pracowniczej najbardziej zainteresowanej elastycznymi rozwiązaniami są kobiety w ciąży i młodzi rodzice; firmy LG Electronics, IBM, Decora SA, IKEA, BZ WBK i Volkswagen Motor Polska przygotowały dla nich specjalne programy.

¹ Grupa Tempo SC, *Programy work-life balance jako narzędzie strategiczne biznesu*, www.inwestycjawkadry.info.pl/download/programy_work_life_balance_jako_narzedzie_strategiczne_biznesu.pdf (data dostępu: 15.04.2013).

² *Pracodawca z wyboru – budowanie wizerunku firmy z programem work-family balance*, www.femmeritum.pl/korporacyjny/pl/articles/97 (data dostępu: 15.04.2013).

2. Pojęcie i znaczenie koncepcji *work-life balance* oraz wynikające z niej korzyści

Podmiotowe traktowanie pracowników ma coraz większe znaczenie na współczesnym rynku. Sam rozwój kapitału ludzkiego, powiązany z rozwojem przedsiębiorstwa, często jest uzależniony od warunków organizacyjnych – odpowiednie warunki pracy przyczyniają się do większego zaangażowania pracowników w wykonywane zadania.

Praca jest podstawową formą aktywności dorosłego człowieka. Daje możliwość samorealizacji, osiągnięcia satysfakcji i zadowolenia. Spełnia funkcję rozwojową i ekonomiczną, kształtującą potrzeby finansowe jednostek i grup społecznych. Odgrywa również dużą rolę w społeczeństwie – jej brak lub nadmiar pociąga za sobą poważne skutki dla pracowników, a pogoń za coraz lepszą pracą powoduje narastające trudności w godzeniu życia zawodowego i prywatnego³.

Z badań Europejskiej Fundacji na rzecz Doskonalenia Warunków Pracy i Życia wynika, że: 23% mieszkańców UE po powrocie z pracy do domu jest zbyt zmęczonych, aby włączyć się w życie rodzinne; 15% stwierdziło, że ma trudności w wywiązywaniu się z obowiązków rodzinnych z powodu zbyt dużej ilości czasu przeznaczanego na pracę zawodową⁴.

Równowaga pomiędzy życiem prywatnym a pracą jest w dzisiejszych czasach bardzo zaburzona – według „Monitora Rynku Pracy” Randstad *co trzeci polski pracownik przyznaje, że jego pracodawca wymaga od niego stałej dostępności pod mailem lub telefonem*⁵. Można więc wysnuć wniosek, że współcześni menedżerowie muszą szczególnie zadbać o równowagę na płaszczyźnie rodzina – praca, aby nie utracić cennych zasobów ludzkich, które w dużej mierze są źródłem rozwoju i satysfakcji pracodawców.

Literatura przedmiotu podaje wiele definicji równowagi pomiędzy życiem osobistym a pracą, jednak z każdej z nich wynika, że *work-life balance* to przede wszystkim sztuka zarządzania czasem zagospodarowanym na dwóch płaszczyznach, na których *poprzez uruchomienie świadczeń, zmian organizacyjnych oraz specjalnych programów interwencyjnych*⁶ uzyskuje się równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym.

Równowaga pomiędzy życiem osobistym a pracą w dużej mierze zależy od kultury organizacyjnej firmy. Samo wprowadzenie idei *work-life balance* do strategii przedsiębiorstwa wiąże się przede wszystkim z dookreśleniem oczekiwań

³ A. Gliksman, J. Manczewska, *Równowaga praca – życie. Aspekty prawne, społeczne i ekonomiczne*, GQS, Kraków 2010, s. 9.

⁴ *Elastyczne formy pracy. Przewodnik dla pracodawców*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007, www.saz.org.pl/files/Elastyczne_Formy_Pracy_-_Poradnik_dla_Pracodawcow.pdf, s. 35 (data dostępu: 16.04.2013).

⁵ *Pracodawcy częściej ingerują w życie pracowników*, www.podatki.biz/sn_autoryzacja/logowanie.php5/artykuly/16_17157.htm?idDzialu=16&idArtykulu=17157?idDzialu=16&idArtykulu=17157&idDzialu=16&idArtykulu=17157 (data dostępu: 16.04.2013).

⁶ J. Kubicka-Daab, R. Manikowski, *Równowaga pomiędzy życiem osobistym a pracą zawodową* [w:] *Programy praca – życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2003, s. 234.

pracowników, ich indywidualnych potrzeb oraz z odpowiednią komunikacją. Dodatkowo należy poinformować podmioty, które tworzą daną organizację, o wpływie wprowadzanej koncepcji na ich przyszłe funkcjonowanie w obszarach życia rodzinnego i zawodowego (pomoc w opiece nad dziećmi, optymalne środowisko pracy) – *założenia te powinny być zawarte w misji i wizji firmy*⁷. Kultura organizacyjna oparta na idei *work-life balance* sytuuje się zatem w samym centrum działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu⁸. Intencjonalne budowanie odpowiednich warunków pracy prowadzi przede wszystkim do prawidłowego rozwoju pracowników oraz realizacji założonych strategicznych celów organizacji.

Można wyróżnić za S. Borkowską⁹ główne podmioty – państwo, lokalne władze i zakłady pracy – które wywierają wpływ na zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a pracą zawodową. Instytucje rządowe wywierają wpływ na WLB za pomocą systemów: podatkowego, ubezpieczeń społecznych, ochrony zdrowia, polityki społecznej (chodzi o opiekę nad chorymi lub niepełnosprawnymi członkami rodziny), regulacji prawnych (dotyczących wypoczynku i czasu pracy). Lokalne władze mogą wspierać ideę równowagi między pracą a życiem osobistym, zapewniając dostęp do odpowiedniej sieci transportowej, opieki społecznej i medycznej oraz placówek szkolno-wychowawczych. Przedsiębiorstwo ma głównie wspierać kariery zawodowe swoich pracowników oraz organizować intensywność i jakość ich pracy. Rozwiązania pozwalające łączyć obowiązki osobiste i zawodowe mogą się wiązać z posiadaniem służbowego samochodu czy telefonu, z możliwością pracy w domu, pomocą w opiece nad dziećmi lub starszymi członkami rodziny, elastyczną organizacją czasu pracy lub/i elastycznymi formami zatrudnienia¹⁰.

Mobilizujące środowisko zatrudnienia przyczynia się do wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego i poczucia satysfakcji z wypełnianych przez pracowników zadań. Stymulujące miejsce pracy wzmacnia więź osoby zatrudnionej z przedsiębiorstwem, ponieważ podmiotowe traktowanie jednostki podkreśla jej duże znaczenie dla organizacji. Należy się zgodzić ze stwierdzeniem J. Warzecha-Kuźmy, że

*programy na rzecz godzenia życia zawodowego z osobistym stanowią znakomite narzędzie wzmacniania postaw i morale pracowników czy zatrzymywania wiedzy w organizacji*¹¹.

⁷ K. Różycka, *Work-life balance w odpowiedzialnej firmie*, www.koalicjacr.pl/szczegoly-wpisu/items/work-life-balance-w-odpowiedzialnej-firmie.html (data dostępu: 16.04.2013).

⁸ K. Długosz, *Programy work-life balance a społeczna odpowiedzialność biznesu*, www.plineu.org/rownowaga/files/CSRaWLB_opinia_Dugosz.pdf (data dostępu: 16.04.2013).

⁹ S. Borkowska, *Ile pracy, ile życia poza nią?* [w:] *Programy praca – życie z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2011, s. 22–23.

¹⁰ B. Buchelt, E. Jupowicz, *Zmieniający się paradygmat na rynku pracy a praktyka organizacji w zakresie wspierania równowagi praca – życie zatrudnionych* [w:] *Równowaga praca – życie – rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 152.

¹¹ J. Warzecha-Kuźma, *Równowaga między życiem zawodowym i osobistym. Dylematy i rozwiązania organizacyjne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, www.konferencjakz.p.lodz.pl/?download=Warzecha-Kuzma_Joanna.pdf (data dostępu: 16.04.2013), s. 14.

Programy na rzecz równowagi między pracą a życiem osobistym służą zapewnieniu racjonalnego wykorzystania czasu, sprzyjają więc możliwości odgrywania przez człowieka ról rodzinnych i zawodowych (poprawa jego funkcjonowania w obu wymienionych sferach). Są one bardzo istotne dla kobiet w ciąży – dają swoistego rodzaju poczucie bezpieczeństwa w tym ważnym okresie oraz umożliwiają powrót do aktywności zawodowej po zakończeniu urlopu macierzyńskiego (biorąc pod uwagę taką możliwość, pracownicy dużo łatwiej podejmują decyzję o powiększeniu rodziny). Dodatkowo można wyróżnić pozytywne skutki programów *WLB* dla wszystkich zatrudnionych: możliwość poszerzania wiedzy zawodowej i podnoszenia umiejętności, możliwość samorealizacji, dbałość o stan zdrowia i kondycję fizyczną oraz zasłużony odpoczynek – godzenie rozwoju zawodowego z życiem osobistym niweluje coraz częściej występujący problem społeczny – wypalenie zawodowe. Warto podkreślić, że spełnienie człowieka w sferze prywatnej przekłada się na realizację celów organizacji w wyniku większego zaangażowania w wypełnianie obowiązków zawodowych.

Tendencje związane z równoważeniem energii i czasu poświęcanych pracy i rodzinie mają pozytywny wydźwięk w przypadku funkcjonowania organizacji jako całości. Elastyczne rozwiązania wprowadzane w miejscu pracy skupiają się głównie na zmniejszaniu kosztów związanych z rotacją pracowniczą (rekrutacją i szkoleniem nowo zatrudnionych osób) oraz z problemami zdrowotnymi i absencją podwładnych¹². Eksperci¹³, którzy obserwują rynek pracy, wskazują również inne korzyści dla organizacji wynikające ze stosowania idei *work-life balance*: budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa (jako odpowiedzialnej organizacji dbającej o swoich pracowników), znaczny spadek kosztów działalności, podniesienie poziomu odpowiedzialności pracowników za firmę oraz ich identyfikacji z nią, zwiększenie poziomu kreatywności i zaangażowania, utrzymanie dotychczas zatrudnionych osób i możliwość przyciągnięcia nowych.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można wyróżnić podstawowe korzyści ze stosowania programów na rzecz równowagi między pracą a życiem osobistym. W przypadku pracowników zawierają się one w następujących kategoriach: satysfakcja wynikająca z zaspokojenia potrzeb zawodowych i osobistych, profilaktyka wypalenia zawodowego, szansa w obszarze rozwoju osobowego, poczucie bezpieczeństwa na zajmowanym stanowisku oraz łagodzenie konfliktów na linii rodzina – praca. Korzyści z programów *WLB* dla organizacji dotyczą przede wszystkim: pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, ograniczenia absencji pracowników, terminowości realizacji powierzanych zadań, motywacji do pracy, lepszej asekuracji inwestycji w rozwój zawodowy zatrudnionych i dodatkowo – pozyskiwania naprawdę wartościowych pracowników i zatrzymania ich jak najdłużej w firmie. Można stwierdzić, że tematy związane z równowagą pomiędzy życiem osobistym a pracą stają się kluczem do uzyskania i utrzymania konkurencyjnej pozycji na współczesnym rynku. Są podstawą prawidłowego funkcjonowania stron stosunku pracy – pracodawców i pracowników. Kryterium

¹² *Work-life balance w odpowiedzialnej firmie*, op. cit.

¹³ *Równowaga między pracą a domem*, www.m.cxo.pl/news/378678/Rownowaga.miedzy.praca.a.domem.html (data dostępu: 16.04.2013).

WLB jest wskazywane jako *niezwykle istotne przez liczną grupę studentów i potencjalnych pracowników w rankingach i badaniach, które dotyczą oczekiwań w stosunku do przyszłych pracodawców*¹⁴ (Inwestor w Kapitał Ludzki, Ogólnopolski Ranking Pracodawców „Kompas”, Ogólnopolski Ranking „Kariera z pracodawcą”, Pracodawca Roku). Działania w ramach idei *work-life balance* są uzależnione od wielu czynników, spośród których najważniejszy jest prawidłowy proces jej wdrożenia.

3. Programy WLB jako element przewagi konkurencyjnej oraz ograniczenia wynikające z ich stosowania

Wiele firm funkcjonujących na współczesnym rynku pracy wykorzystuje ideę WLB jako element budujący wizerunek przyjaznego, odpowiedzialnego i pozytywnego pracodawcy. Ma to zagwarantować zainteresowanie kreatywnych i młodych osób, które wkraczają na rynek i poszukują zatrudnienia, patrząc przy tym przede wszystkim na harmonię pomiędzy życiem prywatnym a pracą. Firma zapewniająca taką równowagę staje się atrakcyjna. Programy *praca – życie* definiowane są przez J. Warzechę-Kuźmę jako *szereg działań edukacyjnych, doradczych i wspierających, podejmowanych przez pracodawców na rzecz pracowników*¹⁵. Wpływają one na poprawę warunków pracy, a przede wszystkim na nieustanny rozwój kapitału ludzkiego. Różnorodne programy dotyczące tej idei przynoszą następujące korzyści: zapobiegają konfliktom rodzinnym, sprzyjają lepszej kondycji psychicznej i fizycznej, pomagają racjonalnie wykorzystać czas, integrują indywidualne cele pracowników z celami organizacji, stabilizują zatrudnienie, ograniczają absencję, przyczyniają się do poprawy reputacji firmy, do wzrostu zadowolenia klientów oraz zaangażowania zatrudnionych w poprawę warunków pracy. Łatwo zauważyć sprzężenie zwrotne pomiędzy obszarem pracy zawodowej a życiem osobistym – samopoczucie pracownika wpływa bezpośrednio na efektywność wykonywanej przez niego pracy. Zatem zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach za pomocą programów *praca – życie* niesie ze sobą korzyści społeczne i ekonomiczne.

Programy na rzecz równowagi między pracą a życiem osobistym muszą być dostosowane przede wszystkim do oczekiwań pracowników i strategii firmy. *Istnieje zależność między celami programów a obszarami jakości pracy i życia*¹⁶. Przykładowo – w przypadku młodych rodziców bardzo pomocne są przedszkola przyzakładowe, zaś dla menedżerów ważne jest eliminowanie czynników stresogennych. Zdaniem D. Lewickiej *rozwiązania te są zwykle oparte na współudziale*

¹⁴ Pierwsze kroki na rynku pracy. Ogólnopolskie badanie studentów i absolwentów www.deloitte.com/assets/DcomPoland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/PL_pierwsze%20kroki%20na%20rynku%20pracy_maj_2010.pdf (data dostępu: 16.04.2013).

¹⁵ J. Warzecha-Kuźma, op. cit., s. 7.

¹⁶ S. Borkowska, *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska – Polska* [w:] *Programy praca – życie a efektywność...*, op. cit., s. 24.

pracowników w ich tworzeniu, przez co uzyskuje się ich dużą akceptację i dostosowanie do potrzeb zainteresowanych¹⁷.

Zanim organizacja wdroży jakiegokolwiek inicjatywy w obszarze WLB, powinna obiektywnie przeanalizować wszystkie istotne aspekty, które mają wpływ na omawianą ideę. Według S. Borkowskiej etapy tworzenia właściwie skonstruowanych programów praca – życie powinny być następujące¹⁸:

- (1) badanie struktury społeczno-demograficznej zatrudnienia;
- (2) analiza wyników określonych ocen, czyli efektów pracy: ocena potencjału rozwojowego pracowników;
- (3) analiza interesów, potrzeb, oczekiwań pracowników;
- (4) badanie satysfakcji pracowników i przyczyn jej braku;
- (5) analiza celów zadań firmy względem komórek wewnętrznych, ewentualnie pojedynczych pracowników szczególnie ważnych dla firmy;
- (6) analiza pakietów wynagrodzeń pod kątem trafności proporcji pomiędzy ich głównymi modułami, a w szczególności udziału beneficjentów (w tym świadczeń dodatkowych);
- (7) analiza porównawcza kafeterii z potrzebami i oczekiwaniami pracowników;
- (8) opracowanie zmodyfikowanych kafeterii i całych pakietów wynagrodzeń dla poszczególnych komórek, grup pracowników i ewentualnie pojedynczych pracowników;
- (9) opracowanie projektu działań pozamaterialnych, podnoszących satysfakcję pracowników i sprzyjających równowadze pracy i życia;
- (10) konsultowanie całości programów praca – życie;
- (11) ewentualna korekta;
- (12) wdrażanie.

Z opisu poszczególnych etapów wynika, że jednym z najważniejszych elementów jest określenie przyczyn braku równowagi, a prewencja jest dopiero następnym krokiem. *Wprowadzenie efektywnych programów praca – życie wymaga współdziałania wszystkich podmiotów włączonych w proces zarządzania zasobami ludzkimi*¹⁹. Informacja dla pracowników dotycząca wdrażanych koncepcji oraz odpowiedni proces komunikacji w przedsiębiorstwie mają na celu niwelowanie oporu pracowników wobec zmian, a tym samym danie szansy na adaptację i przystosowanie się do nowych warunków pracy i powstałych rozwiązań. Programy WLB mają na celu takie ukształtowanie czasu pracy, aby zatrudnieni mieli możliwość pogodzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi. *Inwestycja w programy work-life balance to dla organizacji sposób, by mieć efektywnych i niesfrustrowanych pracowników*²⁰ – im bardziej dogodne warunki pracy, im więcej wypracunku, tym lepsze wyniki działania oraz większa motywacja.

¹⁷ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 234.

¹⁸ S. Borkowska, *O równowagę...*, s. 26.

¹⁹ *Ibidem*, s. 27.

²⁰ S. Rogala-Marciniak, *Bezpieczna przestrzeń*, „Personel i zarządzanie” 2011, nr 6, s. 60.

Programy praca – życie przyczyniają się bowiem z jednej strony do akumulacji kapitału ludzkiego poprzez poprawę zdrowia i motywacji pracowników, a z drugiej – poprzez zwiększenie poziomu lojalności pracowników, co owocuje wydłużeniem ich okresu stażu w firmie oraz wzrostem ich wartości dla pracodawcy²¹.

Jednakże należy wziąć pod uwagę fakt, że przy wprowadzaniu koncepcji *work-life balance* w organizacji mogą wystąpić liczne ograniczenia o różnorodnym podłożu, związane głównie z wdrażaniem właściwej kultury organizacyjnej. Z obserwacji wynika, że pewnych rodzajów pracy nie można łączyć z elastycznymi warunkami funkcjonowania. Ewentualne ograniczenia mogą być również efektem konserwatywnego podejścia zatrudnionych do zaproponowanych zmian, gdyż wywołują one *opór, obawy, niepokoje, lęk i frustracje²²*. Potencjalne ograniczenia tkwią również w postawach pracodawców, którzy obawiają się, że gdy wprowadzą elastyczne zatrudnienie dla pewnej grupy pracowników, może to zostać negatywnie ocenione przez pozostałych lub pomyłone ze zjawiskiem uprzywilejowania, co w przyszłości może się stać źródłem konfliktów w organizacji²³.

W wielu przypadkach jako reakcja na wdrożenie programów pojawia się też duży sceptycyzm ze strony pracowników, którzy obawiają się, że wprowadzenie elastycznego czasu pracy czy dzielenia etatów może być później wykorzystane do redukcji zatrudnienia²⁴.

Zalety stosowania różnorodnych rozwiązań służących godzeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi powinny być upowszechniane zarówno w ramach kampanii medialnych, jak i w trakcie szkoleń dla pracodawców i związków zawodowych²⁵. Niektórzy pracodawcy nie są świadomi korzyści płynących z wprowadzenia rozwiązań WLB. Przywiązanie do tradycyjnych form pracy często sprawia, że nie dostrzegają możliwości stosowania nowatorskich metod mających na celu zwiększenie konkurencyjności organizacji na współczesnym rynku pracy. Jednocześnie powstaje wiele obaw związanych ze stosowaniem koncepcji WLB – jest ona czasem nadmiernie wykorzystywana przez zarządy organizacji w celu budowania pozytywnego wizerunku²⁶.

Reasumując idea *work-life balance* z jednej strony pojawia się w firmach o odpowiedniej kulturze organizacyjnej, z drugiej zaś jej poprawne stosowanie okazuje się skutecznym elementem przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się

²¹ P. Bochniarz, *Programy praca – życie jako sposób budowania kapitału ludzkiego organizacji* [w:] *Programy praca – życie a efektywność...*, op. cit., s. 44.

²² I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Godzenie życia osobistego z życiem zawodowym w firmach z sektora MSP* [w:] *Równowaga praca – życie – rodzina*, op. cit., s. 143.

²³ *Elastyczne formy zatrudnienia – czy nadal są niedoceniane przez pracodawców i pracowników?*, www.managernaobcasach.pl/start/aktualnosci/71-aktualnosci/734-elastyczne-formy-zatrudnienia-czy-nadal-s-niedoceniane-przez-pracodawcow-i-pracownikow (data dostępu: 17.04.2013).

²⁴ A. Woźniakowski, *Równowaga między pracą i życiem w kulturze organizacyjnej nastawionej na efekty* [w:] *Programy praca – życie a efektywność...*, op. cit., s. 104.

²⁵ B. Balcerzak-Paradowska, *Ocena kierunków zmian w polityce rodzinnej w Polsce w aspekcie godzenia życia zawodowego z rodzinnym* [w:] *Równowaga praca – życie – rodzina*, op. cit., s. 32.

²⁶ A. Woźniakowski, op. cit., s. 106.

otoczeniu. Zapewnia ona wiele długofalowych korzyści zarówno dla pracowników (optymalne warunki pracy oraz poczucie bezpieczeństwa), jak i dla pracodawców (przyczynia się do wzrostu produktywności przedsiębiorstwa).

4. Programy *work-life balance* na rzecz młodych rodziców oraz kobiet w ciąży

Jest wiele grup, wobec których firmy mogą podejmować szereg dobrych praktyk związanych z godzeniem obowiązków zawodowych i rodzinnych – w szczególności należą do nich młodzi rodzice, a przede wszystkim kobiety. Powrót z urlopów macierzyńskich oraz wychowawczych to nierzadko powód stresu dla młodego pracownika, dlatego właśnie zatrudniający powinni stwarzać takie warunki, aby młodzi rodzice mogli łączyć dotychczasowe obowiązki zawodowe z nową rolą opiekuna. Można wprowadzić dla nich kilka udogodnień: wykonywanie pewnych zadań związanych z pracą w domu, pracę w częściowym wymiarze godzinowym, można utworzyć przedszkole przyzakładowe. Na uwagę zasługują również działania firm w zakresie: utrzymywania stałego kontaktu z zatrudnionymi, którzy przebywają na różnego rodzaju urlopach, możliwości korzystania w tym czasie z zasobów organizacyjnych (telefonów i komputerów) oraz fundowania подарunków z okazji narodzin dziecka²⁷.

Na rynku funkcjonuje wiele firm, które wdrażają zasadę „firma przyjazna rodzinie”. Należy do nich grupa LG Electronics²⁸, angażująca się w proces wspierania rozwoju zawodowego swoich pracowników, poczynając od rekrutacji poprzez system związany z ocenianiem i nagradzaniem. Proponowane są rozwiązania w zakresie koncepcji WLB na siedmiu szczeblach: rozrywka (ośrodki wypoczynkowe i grupy nieformalne), ochrona kobiet w ciąży i na urlopach macierzyńskich (pokój do wypoczynku i karmienia piersią, udogodnienia pod kątem opieki nad dzieckiem, urlop macierzyński), mieszkanie i stabilizacja życiowa (pożyczki na zakup mieszkania lub domu, zwrot kosztów przeprowadzek krajowych, świadczenia pieniężne z okazji narodzin dziecka lub zasiłki pogrzebowe, opieka zdrowotna (zwrot kosztów leczenia, grupowe ubezpieczenia pracowników, płatne zwolnienia lekarskie i centrum porad), edukacja (stypendia, programy edukacyjne, specjalne wykłady), świadczenia wymagane przez prawo (m.in. składka i system emerytalny) oraz pozostałe dodatki (promocja zdrowia, rozwój osobisty, dofinansowanie wakacji, zakup okolicznościowych prezentów).

Firmą przyjazną kobietom jest również IBM²⁹, światowy lider na rynku zaawansowanych technologii informatycznych. W ramach idei WLB wdraża program „Będziemy w kontakcie”, ułatwiający młodym matkom powrót do struktur firmy dzięki stałemu utrzymywaniu kontaktu w czasie absencji macierzyńskiej

²⁷ M. Czernecka, *Mama w pracy* (2), „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 34–35.

²⁸ *Corporate Culture / Work-life balance*, www.lg.com/global/sustainability/employee/corporate-culture-work-life-balance (data dostępu: 20.04.2013).

²⁹ *IBM firma przyjazna kobietom*, www-05.ibm.com/pl/responsibility/ibm.html (data dostępu: 20.04.2013).

i wychowawczej (każda kobieta dostaje osobisty komputer, telefon komórkowy). Oferowane są również szkolenia w zakresie zarządzania czasem, radzenia sobie ze stresem oraz „Poradnik młodej pracującej matki”. Organizacja ta umożliwia zatrudnionym pogodzenie spraw zawodowych z rodzinnymi, zapewniając m.in. opiekę medyczną dla całych rodzin, wyjazdy kolonijne i półkolonie dla dzieci; prowadzi też portal z poradami.

Przedsiębiorstwem, które również nie pozostaje obojętne na potrzeby rodzin, jest producent artykułów do wykończeń wewnątrz Decora SA³⁰. Realizuje ono program (oparty na wartościach takich jak efektywność, współpraca, szacunek, uczciwość, elastyczność, odwaga i zaufanie) „Jestem mamą i pracuję”. Inicjatywa ta zaowocowała akcją „Prenumerata dla mam”, w ramach której kobiety przebywające na urloпах macierzyńskich i wychowawczych otrzymują biuletyn oraz upominki dla nowo narodzonego dziecka. Firma przyczynia się do propagowania przyjaznej kultury organizacyjnej, dbając o kapitał ludzki, który jest w niej traktowany podmiotowo.

Rozwiązania sieci sklepów IKEA³¹ w ramach WLB zasługują na uwagę choćby ze względu na zdobycie przez tę firmę nagród w konkursach „Mama w pracy 2010” oraz „Great Place To Work”. Do rozwiązań tych należą płatne 30-dniowe urlopy po narodzinach dziecka, które mogą być wykorzystane również przez ojca, pierwszeństwo matek w planowaniu urlopów i ustalaniu grafików, kompleksowa opieka medyczna dla całej rodziny (po uiszczeniu niewielkiej opłaty), możliwość wykonywania pracy zdalnej, dofinansowania do podręczników i wyjazdów wakacyjnych dla dzieci w wieku szkolnym. Wszystkie oferowane zatrudnionym udogodnienia mają wpływ na produktywność i wydajność pracy oraz sprzyjają punktualności i ograniczeniu absencji.

Kolejną firmą działającą obecnie na rzecz kobiet jest Volkswagen Motor Polska³², w której jest realizowany program „Przyszła mama”. Pozwala on kobietom w ciąży indywidualnie zarządzać czasem swojej pracy. Dzięki temu programowi przedsiębiorstwo zostało jednym z finalistów w konkursie „Firma przyjazna matkom”.

Organizacją sprzyjającą mamom jest też Bank Zachodni WBK³³, w którym większą część zatrudnionych stanowią młode kobiety. To właśnie dla nich od 2008 r. bank wprowadził „Politykę wspierającą kobiety w okresie ciąży i macierzyństwa”, w ramach której pracownikom przysługują: 3-tygodniowy dodatkowy płatny urlop, uelastycznienie czasu pracy bezpośrednio po powrocie na stanowisko, miesięczny okres adaptacji. Aby utrzymać stały kontakt z pracownicami, przez cały okres urlo-

³⁰ *Jestem mamą i pracuję*, www.decora.pl/pl/o_firmie/odpowiedzialnosc_spoeczna/jestem_mama_i_pracuje (data dostępu: 20.04.2013).

³¹ *IKEA Group Sustainability Report FY12*, www.ikea.com/ms/pl_PL/about_ikea/index.html (data dostępu: 20.04.2013); M.W. Kopertyńska, J. Mirosław, A. Smoder, W. Zając, *Studia przypadków; kształtowanie WLB [w:] Programy praca – życie z teorii...*, op. cit., s. 202–205.

³² *Społeczna odpowiedzialność Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. w Polkowicach*, www.vwmp.com/pl/misja_pliki/BROSZURA_CSR.pdf (data dostępu: 20.04.2013).

³³ M.W. Kopertyńska, J. Mirosław, A. Smoder, W. Zając, *Studia przypadków; kształtowanie WLB [w:] Programy praca – życie...*, op. cit., s. 199–202; *Bank przyjazny mamom w BZ WBK*, www.ciop.pl/233-08.html (data dostępu: 21.04.2013).

pu macierzyńskiego i wychowawczego bank wysyła broszury zawierające aktualne informacje dotyczące organizacji i felietony związane z życiem rodzinnym.

Powyższe przykłady pokazują istotę programów adresowanych do kobiet w ciąży, młodych mam i rodziców. Działania podejmowane przez organizacje skupiające się na idei godzenia życia rodzinnego z zawodowym dotyczą w tych przypadkach wsparcia kobiet, które decydują się na macierzyństwo i wracają po porodzie do pracy, oraz elastycznego podejścia do organizacji czasu pracy. Wprowadzanie programów WLB przynosi organizacji korzyści nie tylko w aspekcie społecznym, ale również ekonomicznym (obniżenie kosztów rekrutacji, selekcji i adaptacji nowych pracowników).

5. Zakończenie

Jasne jest, że interesy przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim ludzi muszą być nierozzerwalne. Sukcesy na dzisiejszym rynku pracy są uzależnione od umożliwienia pracownikom samorealizacji i od ich motywowania, a jednym z wielu czynników pozwalających na pozyskiwanie i utrzymywanie podwładnych jest właśnie równowaga między ich życiem osobistym a zawodowym. Godne uwagi wydaje się to, że efektywność rozwiązań WLB jest uzależniona od kilku podstawowych kryteriów: sprecyzowania oczekiwań i potrzeb podwładnych, odpowiedniej komunikacji w organizacji oraz pełnego zaangażowania obu zainteresowanych stron.

Z drugiej strony warto podkreślić, że obecna sytuacja gospodarcza nie napawa optymizmem – dynamika zmian na rynku pracy jest bardzo duża, co wiąże się ze zmiennymi warunkami pracy i wymaganiami pracodawców. Wynika to np. z konieczności obniżania kosztów funkcjonowania organizacji oraz postępu technicznego³⁴. Niektóre firmy³⁵ świadomie zdecydowały się na odejście od trendu WLB³⁶ i nie komunikują go swoim obecnym i przyszłym pracownikom, biorąc pod uwagę specyfikę pracy (projekty w większym niż standardowy wymiarze pracy oraz wyjazdowe). Możliwe jest również to, że w firmach, które celowo nie wdrażają takich programów, nadrzędną wartość przypisuje się uzyskaniu jak najlepszego wyniku finansowego, bez względu na zadowolenie pracowników.

Dla podkreślenia wagi omawianego tematu warto na koniec zacytować opinię autorstwa Jamesa Pattersona z utworu *Suzanne's Diary for Nicholas*³⁷ i zastanowić się nad jej sensem w odniesieniu do życia każdego człowieka.

*Wyobraź sobie, że życie jest grą, podczas której zonglujesz pięcioma piłeczkami.
Są to: praca, rodzina, zdrowie, przyjaciele i uczciwość. Przez cały czas starasz*

³⁴ B. Babczyński, *Work-life balance, czyli zachowaj równowagę*, www.wup.lodz.pl/files/ciz/work_life_balance.pdf (data dostępu: 04.04.2014).

³⁵ *Pracodawca równych szans*, www.pwc.pl/pl/o-nas/pracodawca-rownych-szans/index.jhtml (data dostępu: 04.04.2014).

³⁶ P. Berłowski, *Czy programy work-life balance to tylko moda?*, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 1, s. 14–19.

³⁷ www.life-o-life.blogspot.com/2006/11/story-of-five-balls.html (data dostępu: 25.04.2013).

się utrzymać je wszystkie w powietrzu. Nagle pewnego dnia dochodzisz do wniosku, że praca to piłka z gumy. Nawet jeżeli ją upuścisz, odbije się i wróci. Pozostałe cztery – rodzina, zdrowie, przyjaciele i uczciwość – zostały wykonane ze szkła. Gdy któraś z nich upadnie, nieodwracalnie porysuje się, pęknie lub, co gorsza, może się nawet rozbić. Dopiero gdy człowiek zrozumie naukę płynącą z opowiastki o pięciu pileczkach, może zacząć pracować nad zachowaniem w życiu niezbędnej równowagi.

Bibliografia

- Babczyński B., *Work-life balance, czyli zachowaj równowagę*, www.wup.lodz.pl/files/ciz/work_life_balance.pdf.
- Balcerzak-Paradowska B., *Ocena kierunków zmian w polityce rodzinnej w Polsce w aspekcie godzenia życia zawodowego z rodzinnym* [w:] *Równowaga praca – życie – rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 15–35.
- Bank przyjazny mamom w BZ WBK*, www.ciop.pl/23308.html.
- Berłowski P., *Czy programy work-life balance to tylko moda?*, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 1, s. 14–19.
- Bochniarz P., *Programy praca – życie jako sposób budowania kapitału ludzkiego organizacji* [w:] *Programy praca – życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2003.
- Borkowska S., *Ile pracy, ile życia poza nią?* [w:] *Programy praca – życie z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2011, s. 22–23.
- Borkowska S., *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska – Polska* [w:] *Programy praca-życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2003.
- Buchelt B., E. Jupowicz, *Zmieniający się paradygmat na rynku pracy a praktyka organizacji w zakresie wspierania równowagi praca – życie zatrudnionych* [w:] *Równowaga praca – życie – rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 150–160.
- Corporate Culture/Work-life balance*, www.lg.com/global/sustainability/employee/corporate-culture-work-life-balance.
- Czernecka M., *Mama w pracy* (2), „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 34–35.
- Długosz K., *Programy work-life balance a społeczna odpowiedzialność biznesu*, www.pli-neu.org/rownowaga/files/CSRaWLB_opinia_Dugosz.pdf.
- Elastyczne formy pracy. Przewodnik dla pracodawców*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007, www.saz.org.pl/files/Elastyczne_Formy_Pracy_-_Poradnik_dla_Pracodawcow.pdf.
- Elastyczne formy zatrudnienia – czy nadal są niedoceniane przez pracodawców i pracowników?*, www.managernaobcasach.pl/start/aktualnosci/71-aktualnosci/734-elastyczne-formy-zatrudnienia-czy-nadal-s-niedoceniane-przez-pracodawcow-i-pracownikow.
- Gliksman A., J. Manczewska, *Równowaga praca – życie. Aspekty prawne, społeczne i ekonomiczne*, GQS, Kraków 2010.

- Grupa Tempo SC, *Programy work-life balance jako narzędzie strategiczne biznesu*, www.inwestycjawkadry.info.pl/download/programy_work_life_balance_jako_narzedzie_strategiczne_biznesu.pdf.
- IBM firma przyjazna kobiecie, www-05.ibm.com/pl/responsibility/ibm.html.
- IKEA Group Sustainability Report FY12, www.ikea.com/ms/pl_PL/about_ikea/index.html.
- Jestem mamą i pracuję, www.decora.pl/pl/o_firmie/odpowiedzialnosc_spoleczna/jestem_mama_i_pracuje.
- Kołodziejczyk-Olczak I., A. Rogozińska-Pawelczyk, *Godzenie życia osobistego z życiem zawodowym w firmach z sektora MŚP* [w:] *Równowaga praca – życie – rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 161–171.
- Kopertyńska M.W., J. Mirosław, A. Smóder, W. Zając, *Studia przypadków; kształtowanie WLW* [w:] *Programy praca – życie z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2011.
- Kubicka-Daab J., R. Manikowski, *Równowaga pomiędzy życiem osobistym a pracą zawodową* [w:] *Programy praca – życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2003, s. 234.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010.
- Pierwsze kroki na rynku pracy. Ogólnopolskie badanie studentów i absolwentów*, www.deloitte.com/assets/DcomPoland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/PL_pierwsze%20kroki%20na%20rynku%20pracy_maj_2010.pdf.
- Pracodawca równych szans*, www.pwc.pl/pl/o-nas/pracodawca-rownych-szans/index.jhtml.
- Pracodawca z wyboru – budowanie wizerunku firmy z programem work-family balance*, www.femmeritum.pl/korporacyjny/pl/articles/97.
- Pracodawcy częściej ingerują w życie pracowników*, www.podatki.biz/sn_autoryzacja/logowanie.php5/artykuly/16_17157.htm?idDzialu=16&idArtykulu=17157&idDzialu=16&idArtykulu=17157.
- Rogala-Marciniak S., *Bezpieczna przestrzeń*, „Personel i zarządzanie” 2011, nr 6.
- Równowaga między pracą a domem*, www.m.cxo.pl/news/378678/Rownowaga.miedzy.praca.a.domem.html.
- Rózińska K., *Work-life balance w odpowiedzialnej firmie*, www.koalicjacr.pl/szczegoly-wpisu/items/work-life-balance-w-odpowiedzialnej-firmie.html.
- Spółeczna odpowiedzialność Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. w Polkowicach*, www.vwmp.com.pl/misja_pliki/BROSZURA_CSR.pdf.
- Warzecha-Kuźma J., *Równowaga między życiem zawodowym i osobistym. Dylematy i rozwiązania organizacyjne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, www.konferencjazz.p.lodz.pl/?download=Warzecha-Kuzma_Joanna.pdf.
- Woźniakowski A., *Równowaga między pracą i życiem w kulturze organizacyjnej nastawionej na efekty* [w:] *Programy praca – życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2003.
- www.life-o-life.blogspot.com/2006/11/story-of-five-balls.html.