

PRACE NAUKOWE

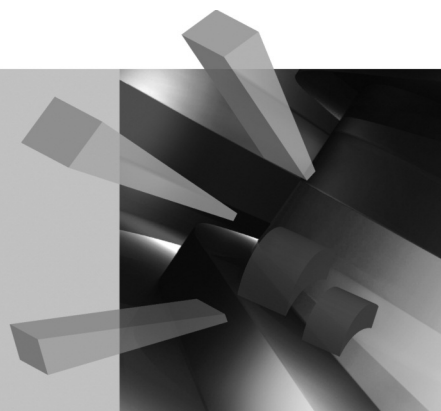
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

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



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

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

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

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

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

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

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

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

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

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

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

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

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

Summaries

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

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

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

Wanda Kopertyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RÓWNOWAGA PRACA ZAWODOWA A ŻYCIE PRYWATNE PRACOWNIKÓW – DOŚWIADCZENIA BADAWCZE Z PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule wskazano na czynniki, które zakłócają równowagę między pracą zawodową i życiem prywatnym pracowników, jak też działania, które podejmują przedsiębiorstwa w celu zachowania tej równowagi. Wykazano, że jest to problem istotny z punktu widzenia społeczeństwa, przedsiębiorstwa i pracownika.

Słowa kluczowe: równowaga, praca zawodowa, życie prywatne, czynniki zakłócające równowagę.

1. Wstęp

Praca leży u podstaw rozwoju cywilizacyjnego świata. Wpływa na rozwój społeczno-gospodarczy poszczególnych krajów. Odgrywa kluczową rolę w życiu człowieka. Warunkuje jego przeżycie i rozwój [Borkowska 2011, s. 16]. W ujęciu słownikowym, encyklopedycznym praca jest najczęściej definiowana jako czynności wykonywane przez człowieka od zarania dziejów w celu zdobycia środków do życia. Praca może być rozpatrywana w kategoriach ekonomicznych, socjologicznych i społecznych. W ujęciu ekonomicznym stanowi źródło dochodu pracownika. Człowiek wykonuje pracę, ażeby zdobyć środki niezbędne do pokrycia kosztów utrzymania siebie i rodziny. Podstawową cechą pracy jest wykonywanie jej za pomocą narzędzi, które podlegały procesowi doskonalenia w ciągu dziejów ludzkich. Praca ludzka ma charakter społeczny, mimo jej jednostkowej realizacji, gdyż prawie wszystko, co człowiek wytwarza, jest wynikiem współpracy ludzi, np. przez wykorzystanie rezultatów pracy innych ludzi w nowej pracy i zadaniach. Praca w ujęciu socjologicznym jest to każda celowa czynność społecznie użyteczna lub społecznie doniosła, zapewniająca określoną pozycję w społeczeństwie. Jako kategoria społeczna obejmuje umiejętność pracy, sposoby jej organizowania, narzędzia, urządzenia techniczne, a także wyprodukowane dobra, stanowi element kultury danego społeczeństwa [Januszek 1998, s. 10].

Praca zawodowa angażuje czas. Czas poza pracą zawodową nie jest jednolity. Pewną jego część zajmują obowiązki, takie jak opieka nad dziećmi i/lub osobami chorymi, a coraz częściej także starszymi, prace domowe, a nawet edukacja własna związana z wykonywaną pracą lub z przygotowaniem do pracy przyszłej. Dopiero pozostała część czasu po pracy stanowi tzw. czas wolny, a zatem odpoczynku, rozrywki, aktywności sportowej itp. Sekwencja czas pracy – czas obowiązków rodzinnych – czas wolny pomija czas dojazdów do pracy i z pracy [Borkowska 2011, s. 18]. W większości współczesnych rozważań nie oddziela się czasu pracy od czasu wolnego, a raczej wskazuje na ścisłą współzależność oraz konieczność poszukiwania harmonii i równowagi pomiędzy tymi dwiema sferami życia [Strzezińska 2002, s. 88]. Praca, rodzina, czas wolny to sfery życia, między którymi trzeba doprowadzić do równowagi, aby wieść udane, ustabilizowane życie. Nie sposób też nie zauważyć, iż od co najmniej kilkunastu lat w literaturze biznesowej coraz częściej porusza się problem równowagi (czy raczej jej braku) między pracą a życiem prywatnym [Bochniarz 2003, s. 43]. Wynika to m.in. z tego, iż cechą współczesnych społeczeństw w krajach bogatych jest pracoholizm. Pracoholizm stał się chorobą o charakterze globalnym. Japońskie pojęcie *karoshi*, amerykański termin *burn-out* są już rozpoznawalne w Polsce. Wiele osób, zwłaszcza specjalistów, kadra menedżerska, nie poprzestaje na pracy w ustawowym czasie, lecz wydłuża go o parę godzin. Pracoholik interesuje się swoją pracą, ma pomysły, które chce zrealizować i na które nie starcza mu czasu. Gdyby czasu było więcej, nie wystarczyłoby mu go również, gdyż ciągle miałyby nowe pomysły i nowe zadania [Jacukowicz 2004, s. 87].

2. Czynniki zakłócające równowagę praca zawodowa a życie prywatne pracowników

U podstaw naruszenia równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym leży splot czynników. Przed wszystkim należy do nich globalizacja, jak i rozwój *hi-tech*, zwłaszcza technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej. Rozwój wysokich technologii z jednej strony ułatwia wykonywanie pracy na odległość i umożliwia łączenie jej z obowiązkami zawodowymi, z drugiej zaś strony powoduje, że część pracy zawodowej przenoszona jest do domu. Tym samym zawłaszcza się część czasu „po pracy” na rzecz pracy zawodowej. Intensyfikacji tego zjawiska sprzyja narastająca konkurencja rynkowa i zmienność rynku, co pociąga za sobą wzrost zmienności zadań i celów firm, metod organizacji [Borkowska 2011, s. 19]. Skłania ona pracodawców do zmiany wymagań wobec pracowników, większej elastyczności, kreatywności, zaangażowania w sprawy organizacji, ciągłego uczenia się, umiejętności współpracy w grupie, dobrej komunikacji i otwartości na zmiany. W związku z tym w obecnych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw pożądanym jest wizerunek człowieka bardzo aktywnego zawodowo. Osoba taka z reguły jest postrzegana bardzo pozytywnie, jako osoba ambitna i niezastąpiona. Pracodawcy

chętnie widzą w swoich firmach pracowników skłonnych poświęcić firmie każdą wolną chwilę. W ten sposób uzależniają się od siebie i od oferowanej pracy.

Dla młodych, bardzo dobrze wykształconych kobiet praca nie tylko ma znaczenie ekonomiczne (jest źródłem zarobkowania), lecz stanowi podstawę rozwoju, osiągania satysfakcji i zadowolenia. Według danych z rocznika statystycznego w ogólnym zatrudnieniu w Polsce kobiety stanowią ponad 45%. Świadczy to o wysokiej aktywności kobiet. Jednocześnie w 2009 r. wśród ogółu zatrudnionych kobiet w niepełnym wymiarze pracowało niecałe 10% (dane z rocznika statystycznego).

Przetrwanie i rozwój firm w warunkach ostrej konkurencji wymuszają wydłużanie jawnych i niejawnych (bezpłatnych) godzin nadliczbowych. Jak wskazują doświadczenia praktyczne, niektóre z firm skorzystały z możliwości zadaniowego czasu pracy tylko po to, aby ukryć godziny nadliczbowe. Często też pracownicy pozostają w pracy po godzinach i wykonują pracę zbędną w obawie, że wyjście z pracy o godzinie przewidzianej w regulaminie pracy będzie odebrane przez przełożonego jako brak zaangażowania w sprawy firmy. Często też w takim zaangażowaniu pracownicy upatrują drogę do szybszej kariery.

Wśród wszystkich krajów Organizacji Wspólnoty Gospodarczej i Rozwoju (OECD) Polska zajmuje trzecie miejsce pod względem rocznego przeciętnego czasu pracy w przeliczeniu na jednego pracownika. Przeciętny roczny czas pracy przypadający na jednego zatrudnionego wynosił 2015 godzin (dane dla 2009 roku). Dłuższy roczny czas pracy odnotowano w Korei Południowej – 2074 i Rosji – 2016. Zdecydowanie krótszy roczny wymiar czasu pracy mają Czesi – 1879, Grecy – 1777, Japończycy 1733, Hiszpanie – 1615, Irlandczycy – 1470, Niemcy – 1309 i Holendrzy – 1288.

Jak wskazują dane z rocznika statystycznego, w 2008 r. powyżej 40 godzin tygodniowo i jednocześnie mniej niż 50 godzin pracowało w Polsce 61% zatrudnionych, a powyżej 50 godzin tygodniowo 15,5% zatrudnionych. Pracownicy, mając szansę zwiększenia wynagrodzenia, przystają na tego typu rozwiązania, nie bacząc, że przydzielone zadania znacznie przekraczają ustawowy wymiar czasu pracy.

Często zdarza się też tak, że pracownicy rezygnują z wykorzystania części lub całości urlopów wypoczynkowych z obawy przed utratą pracy lub też, co widoczne jest szczególnie w firmach małych, brakuje osób, które są w stanie zastąpić pracownika, który przebywa na urlopie wypoczynkowym. Wynika to z faktu, że osoby te wykonują różnorodne zadania, często z kilku obszarów funkcjonalnych, dlatego trudno je zastąpić.

Silna orientacja na karierę i sukces zawodowy powoduje, że pracownicy kształcą się i szkolą. I chociaż czasami pozyskują od pracodawcy dofinansowanie na naukę, nie otrzymują urlopów szkoleniowych. Dlatego też szkolenia te odbywają się po godzinach pracy, jak też w dni wolne od pracy. Na przykład studia podyplomowe realizowane są głównie w soboty i niedziele. Z badań prowadzonych w dużej firmie międzynarodowej, zlokalizowanej na terenie Dolnego Śląska, wśród 200 pracowników w wieku 25-35 lat 80% zadeklarowało, że rozszerza swoje kompetencje

poprzez różne formy szkolenia i doskonalenia¹ i tym samym nie mają dnia wolnego w tygodniu.

3. Skutki braku równowagi praca zawodowa – życie prywatne pracowników

Brak równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym wywołuje negatywne konsekwencje, które można rozpatrywać na poziomie społeczeństwa, organizacji i pracownika.

Na poziomie społeczeństwa są to głównie skutki demograficzne, takie jak: wzrost liczby jednoosobowych gospodarstw domowych, opóźnienie zakładania rodzin, malejąca liczba urodzeń, odkładanie narodzin pierwszego dziecka, rosnąca liczba rozwodów i rodzin niepełnych. Jak wskazują dane statystyczne (na podstawie rocznika statystycznego), polska rodzina się zmniejsza i według danych GUS np. w 1960 r. na jedno gospodarstwo domowe przypadało przeciętnie 3,47 osoby, a w 2005 r. już tylko 2,15 osoby. Obniżył się też wskaźnik dzietności i w 2009 r. był niższy niż 1,4. Oznacza to, że rodzina zmniejsza się poprzez ograniczenie liczby dzieci. Polska w ostatnich latach ma nieznaczny dodatni przyrost naturalny. Zmniejsza się liczba osób poniżej 15 lat w ogólnej populacji ludności; w ostatnich latach jest już ich mniej niż 16% (np. w Irlandii wynosi ponad 20%, we Francji, Danii i na Cyprze powyżej 18%). Jednocześnie rośnie udział osób starszych, powyżej 65. roku w ogólnej populacji, co wiąże się z potrzebą zagwarantowania opieki nad tymi osobami (dane za 2009 rok).

Nie bez znaczenia są również skutki zdrowotne – zapadalność na różnego rodzaju choroby. Ich źródłem jest wysoka intensywność pracy, potrzeba ciągłego uczenia i doskonalenia się, zmiana charakteru i warunków pracy, zmiana miejsca zatrudnienia. Nie bez znaczenia pozostaje też silna orientacja Pokolenia Y na karierę. Rośnie też odpowiedzialność w pracy, co jest charakterystyczne w warunkach rosnącej konkurencji. Wydłużony czas pracy rodziców owocuje niedostateczną opieką nad dziećmi, co prowadzi do wzrostu patologii.

Na poziomie organizacji gospodarczych widoczny jest wzrost absencji, co powoduje wzrost kosztów zastępstw. Wzrost absencji jest wynikiem stresu, jak też pogorszenia stanu zdrowia pracowników, którzy nie mają czasu na odpoczynek ani profilaktykę zdrowotną.

Firmy zauważają również słabsze zaangażowanie pracowników w pracę, gorszą jakość pracy i niższą produktywność, mniejszą kreatywność i innowacyjność. Przemęczeni pracownicy nie mają najlepszych kontaktów z klientami, co często prowadzi do ich utraty.

Negatywne następstwa można dostrzec również w odniesieniu do pracowników; są to: pogorszenie stanu zdrowia, konflikty w rodzinie, gorsza opieka nad dziećmi,

¹ Badania prowadzono w 2010 r.

pojawienie się i pogłębianie uzależnień oraz brak czasu na rozwój zainteresowań własnych, hobby, wypoczynek.

Problematyka równowagi praca zawodowa – życie zauważalna jest w praktyce przedsiębiorstw i, jak wskazuje Z. Jacukowicz, firmy, których pracownicy zarabiają dużo i równocześnie efektywnie pracują, stawiają pytanie, co mogą zrobić dla własnej załogi. W odpowiedzi najczęściej wymieniany jest czas wolny i zdrowie [Jacukowicz 2000, s. 168]. Ponadto zmienia się ogólna wizja celów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Podstawowa zmiana dotyczy uwzględnienia nie tylko priorytetów organizacji, lecz także potrzeb i dążeń jej pracowników. Cele te nazywamy celami odpowiedzialności społecznej. Pojawienie się symptomów braku równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym, jak też wzrost roli i znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu, skłaniają przedsiębiorstwa do poszukiwania rozwiązań ułatwiających pracownikom godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym.

4. Działania przedsiębiorstw dla zachowania równowagi praca zawodowa – życie prywatne pracowników

Doświadczenia badawcze² wskazują, że firmy podejmują takie działania i są one zróżnicowane stosownie do grup, do których są kierowane. Chodzi tutaj głównie o kobiety, które są narażone na zakłócenia relacji praca zawodowa – życie prywatne z uwagi na potrzebę godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi. Do tych grup należą też osoby, które rozwijają swoje kompetencje, jak też menedżerowie, specjaliści, którzy intensywnie się doksztalcają, jak i ponoszą bardzo dużą odpowiedzialność za rozwój firmy, wyniki zespołów, np. projektowych, czy też wykonują pracę poza miejscem zamieszkania, często poza granicą kraju.

Wśród działań, podejmowanych w praktyce, a skierowanych do osób mających małe dzieci, badane firmy stwarzają możliwość wykonywania części pracy w firmie, części zaś w domu. Przyjmuje się rozwiązanie, że każdego dnia pracownik ma obowiązek przebywania przynajmniej cztery godziny w biurze. Godziny pracy ustalone są przez pracownika. Ponadto osoby te mają możliwość elastycznej organizacji czasu pracy poprzez skorelowanie godzin pracy z godzinami zajęć szkolnych dzieci. Daje się też pracownikom możliwość skorzystania z samochodu służbowego celem odebrania dziecka ze szkoły.

W odniesieniu do kobiet, które po urodzeniu dziecka zdecydowały się na urlop wychowawczy, stwarza się możliwości wyboru pracy na określonej części etatu, np. jedną czwartą. Chodzi tutaj głównie o zachęcanie do aktywności zawodowej w trakcie trwania urlopu wychowawczego, jak też ułatwienie kontynuowania kariery zawodowej. W odniesieniu z kolei do kobiet powracających z urlopów macie-

² Na podstawie badań własnych prowadzonych w latach 2009-2010 w firmach zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska w trakcie realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków EFS.

rzyńskich czy wychowawczych stosowane są okresy adaptacji. W tym czasie pracodawca stwarza możliwość łagodnego wejścia do pracy zawodowej poprzez niepełny wymiar czasu pracy przy jednoczesnym zaliczeniu pełnego etatu pracownika. Pracownik w ciągu miesiąca lub maksymalnie trzech miesięcy ma możliwość przystosowania się do nowych warunków pracy stopniowo, pracując w niepełnym czasie pracy. Chodzi tutaj o to, aby systematycznie wdrożyć osobę w nowe obowiązki bez nadmiernego obciążenia, które może spowodować zachwianie równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym. W okresie tym nie wyznacza się pracownikowi żadnych „progów” (np. sprzedażowych), które musi osiągnąć. Takie same rozwiązania stosowane są w odniesieniu do osób, które powracają po dłuższych zwolnieniach lekarskich.

Określone rozwiązania stosują też pracodawcy, aby ułatwić godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym pracownikom, którzy podejmują szkolenia. Należą do nich możliwości korzystania z mieszkania służbowego, jeśli pracownik odbywa dłuższe szkolenie poza miejscem zamieszkania. Daje to szansę zabrania ze sobą pozostałych członków rodzin, aby mogli spędzić wspólnie czas wolny po zakończeniu szkolenia. Niektóre firmy stosują krótkie urlopy szkoleniowe na przygotowanie do egzaminu dla osób, które podjęły naukę na studiach podyplomowych (MBA).

W odniesieniu do pracowników wykonujących pracę poza miejscem zamieszkania firmy stosują głównie finansowanie kosztów podróży dla rodzin odwiedzających pracowników, jak też dla pracowników odwiedzających rodziny. Ponadto tym pracownikom przyznaje się dodatkowe płatne urlopy, przeznaczone na spotkania rodzinne.

Występuje też grupa pracowników, która równolegle realizuje agresywny i wyczerpujący system rozwoju, jak też wykazuje bardzo silne zaangażowanie w kreowanie wyniku pracy własnej czy też zespołu. Należą do nich osoby realizujące projekty czy handlowcy. W konsekwencji prowadzi to nie tylko do zachwiania równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym, ale też do wypalenia zawodowego. Pracownikom tym stwarza się możliwość uzyskania dodatkowego, dłuższego urlopu, częściowo płatnego, bądź też przejścia na rok na niepełny wymiar czasu pracy, np. praca trzy dni w tygodniu ze zmniejszonym wynagrodzeniem, czy też przejście do innego działu w firmie, gdzie praca nie wymaga takiego wysiłku, na pewien czas.

Niemalże powszechnym rozwiązaniem adresowanym do wszystkich pracowników jest też organizowanie imprez kulturalno-oświatowych oraz aktywnych form wypoczynku dla pracowników w dni wolne od pracy, jak też po pracy. Należą do nich np. rekreacyjne wyjazdy weekendowe, karnety wstępu na korty tenisowe, kręgielnię, siłownię, basen, do *fitness club*, gabinetu odnowy biologicznej, ośrodków kultury, teatru, kin, na imprezy sportowe lub cykle imprez sportowych (piłka nożna, koszykówka, siatkówka).

5. Podsumowanie

Brak równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym prowadzi do szeregu negatywnych następstw związanych z rodziną, takich jak późne macierzyństwo i niedostateczna opieka nad dziećmi, rozwody, konflikty w rodzinie. Odbija się też negatywnie na pracodawcy poprzez choroby i absencje pracowników, gorsze ich relacje z klientami i współpracownikami, jak też przełożonymi, gorszą jakość pracy i niższą produktywność.

Dlatego firmy zrozumiały, że warto podejmować działania, które prowadzą do zachowania równowagi praca – życie. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do kobiet, które muszą godzić pracę zawodową i obowiązki związane z wychowaniem dzieci. Obecnie w Polsce, w gospodarce rynkowej, ubyłoby ofert bezpłatnych form opieki nad dziećmi. W tej sytuacji w celu utrzymania poziomu aktywności zawodowej kobiet mających dzieci niezbędne stało się uwzględnienie i respektowanie potrzeb rodziny, i to nie tylko w formie instytucjonalnej, lecz w postaci elastycznego rynku pracy i takiej polityki czasu pracy, która przez zmiany w jego organizacji ułatwi godzenie pracy z życiem rodzinnym. Zmiany te stają się ważne nie tylko z punktu widzenia ekonomicznych interesów firm, lecz także potrzeb zatrudnionych w nich pracowników, wynikających z przekształceń modelu współczesnej rodziny, zmian kulturowych, a jednocześnie uwarunkowań wywodzących się z tradycji [Strzezińska 2008, s. 97].

Warto więc podejmować takie działania i tworzyć warunki pozwalające kobietom na godzenie pracy zawodowej i życia rodzinnego. Nawet jeśli pracodawcy muszą konkurować na rynku pracy i elastycznie reagować na wahania rynkowe, pokonują te bariery łatwiej, gdy mają usatysfakcjonowanych pracowników.

Literatura

- 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., *Programy praca – życie. Z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2011.
- Jacukowicz Z., *Nowy świat pracy*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, IPiSS, GUS, Warszawa 2004.
- Jacukowicz Z., *Zróznicowanie płac w Polsce, w krajach Unii Europejskiej i w USA*, IPiSS, Warszawa 2000.
- Januszek H., *Socjologia pracy*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998.
- Strzezińska H., *Czas pracy w przedsiębiorstwie: wyniki badań nad rozkładami czasu pracy i zdrowiem pracowników*, IPiSS, Warszawa 2002.
- Strzezińska H., *Spoleczne aspekty elastycznej organizacji czasu pracy*, [w:] *Czas pracy w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej*, red. H. Strzezińska, M. Latos-Miłkowska, M.B. Rycak, IPiSS, Warszawa 2008.

EMPLOYEES' WORK-LIFE BALANCE – PRACTICE EXPERIENCES

Summary: The article describes factors that interfere with employees' work-life balance. It also points out actions that companies undertake to maintain that balance. It is shown that it is the major problem from the perspective of society, individual companies and their employees.

Keywords: work-life balance, private life, career.