

# Work-life balance w teorii i praktyce funkcjonowania współczesnych organizacji

Redakcja naukowa

**Teresa PIECUCH**  
**Elżbieta SZCZYGIĘŁ**



**OFICyna**  
**WYDAWNICZA**  
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

Wydano za zgodą Rektora

Recenzent

dr hab. Wiesława KUŹNIAR, prof. UR

Redaktor naczelny

Wydawnictw Politechniki Rzeszowskiej

prof. dr hab. Grzegorz OSTASZ

Autorzy

dr hab. Teresa PIECUCH, prof. PRz (Politechnika Rzeszowska) – rozdziały 1., 2.

Bartłomiej PIECUCH (Politechnika Rzeszowska) (współautor) – rozdział 1.

dr Katarzyna CHUDY-LASKOWSKA (Politechnika Rzeszowska) – rozdziały 2., 3.

dr Elżbieta SZCZYGIEŁ (Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie) – rozdział 4.

dr Maciej CHRZANOWSKI (Politechnika Rzeszowska) – rozdział 5.

dr Lucyna WITEK (Politechnika Rzeszowska) – rozdział 6.

dr hab. Katarzyna SZALONKA (Uniwersytet Wrocławski) – rozdział 6.

dr Jolanta STEC-RUSIECKA (Politechnika Rzeszowska) – rozdział 7.

dr Marzena HAJDUK-STELMACHOWICZ (Politechnika Rzeszowska) – rozdziały 8., 9.

mgr Marek STELMACHOWICZ (Politechnika Rzeszowska) – rozdział 8.

dr Wojciech BROSZKIEWICZ (Uniwersytet Rzeszowski) – rozdział 10.

Redaktor

Marzena TARAŁA

Skład i łamanie

Joanna MIKUŁA

Projekt okładki

Joanna MIKUŁA

fotografia na okładce: <https://www.freshbooks.com/blog/work-life-balance-automation>

*work-life balance, organizacja, wypalenie zawodowe, stres, społeczna odpowiedzialność biznesu, przedsiębiorczość, przedsiębiorcy, transport, start-up, handel, projekt, podejście projektowe, zarządzanie wiekiem, rynek pracy, rynek pracownika*

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej

Rzeszów 2019

*Ci, którzy są wystarczająco szaleni,  
by myśleć, że są w stanie zmienić świat,  
są tymi, którzy go zmieniają.*

Steve Jobs



# SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	9
Rozdział 1.	
<i>WORK-LIFE BALANCE</i> W KONTEKŚCIE STRESU I WYPALENIA ZAWODOWEGO .....	15
1.1. Wprowadzenie .....	15
1.2. Przeciążenie pracą jako powszechny problem współczesnych pracowników .....	15
1.3. Praca jako źródło stresu .....	18
1.4. Konsekwencje wypalenia zawodowego .....	22
1.5. Znaczenie <i>work-life balance</i> w ograniczaniu negatywnych skutków stresu i wypalenia zawodowego .....	24
1.6. Zakończenie .....	27
Literatura do rozdziału 1 .....	28
Rozdział 2.	
KONCEPCJA <i>WORK-LIFE BALANCE</i> W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORCY .....	31
2.1. Wprowadzenie .....	31
2.2. Specyfika <i>work-life balance</i> .....	31
2.3. <i>Work-life balance</i> w przypadku różnego rodzaju przedsiębiorców .....	37
2.4. Zakończenie .....	43
Literatura do rozdziału 2 .....	45
Rozdział 3.	
<i>WORK-LIFE BALANCE</i> W FIRMACH TRANSPORTOWYCH I W PRACY KIEROWCÓW ZAWODOWYCH .....	49
3.1. Wprowadzenie .....	49
3.2. Idea <i>work-life balance</i> .....	50
3.3. Charakterystyka branży TSL .....	54
3.4. System TMS .....	61
3.5. Zakończenie .....	62
Literatura do rozdziału 3 .....	62
Rozdział 4.	
<i>WORK-LIFE BALANCE</i> OCZAMI PRZEDSIĘBIORCY I PRACOWNIKA .....	65
4.1. Wprowadzenie .....	65
4.2. Przyjęte założenia przeprowadzonych wywiadów .....	66

4.3. Godzenie życia zawodowego z rodzinnym w opinii pracodawców .....	68
4.4. Godzenie życia zawodowego z rodzinnym w opinii pracowników .....	71
4.5. Zakończenie.....	74
Literatura do rozdziału 4.....	75

## Rozdział 5.

<b>TRYB I STYL PRACY W START-UPIE PRZEZ PRYZMAT RÓWNOWAGI POMIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A OSOBISTYM .....</b>	<b>77</b>
5.1. Wprowadzenie .....	77
5.2. Rozwój przedsiębiorstw typu start-up – wybrane aspekty.....	78
5.3. Definiowanie i istota działalności typu start-up.....	79
5.4. <i>Work-life balance</i> w start-upach.....	81
5.5. Metodyka badań własnych .....	82
5.6. Styl i tryb pracy w start-upie – wyniki badań kwestionariuszowych.....	83
5.7. <i>Work-life balance</i> start-up – wywiady pogłębione .....	85
5.8. Zakończenie.....	86
Literatura do rozdziału 5.....	87

## Rozdział 6.

<b>OCENA SATYSFAKЦИИ PRACOWNIKÓW HANDLU DETALICZNEGO W KONTEKŚCIE KONCEPCJI <i>WORK-LIFE BALANCE</i> .....</b>	<b>89</b>
6.1. Wprowadzenie .....	89
6.2. Koncepcja <i>work-life balance</i> .....	90
6.3. Metodyka badania i charakterystyka respondentów .....	93
6.4. Wyniki badań.....	94
6.5. Zakończenie.....	98
Literatura do rozdziału 6.....	100

## Rozdział 7.

<b>SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ A <i>WORK-LIFE BALANCE</i>.....</b>	<b>103</b>
7.1. Wprowadzenie .....	103
7.2. Społeczna odpowiedzialność, jej obszary i znaczenie w organizacjach .....	104
7.3. <i>Work-life balance</i> i jej znaczenie w organizacjach.....	110
7.4. Zakończenie.....	114
Literatura do rozdziału 7.....	115

## Rozdział 8.

<b>PLANOWANIE WDROŻENIA KONCEPCJI <i>WORK-LIFE-BALANCE</i> JAKO KOMPONENT PODEJŚCIA PROJEKTOWEGO .....</b>	<b>119</b>
8.1. Wprowadzenie .....	119
8.2. Planowanie wdrożenia koncepcji <i>work-life balance</i> w ujęciu projektowym – wybrane aspekty.....	122
8.3. Zakończenie.....	133
Literatura do rozdziału 8.....	134

## Rozdział 9.

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIEKIEM WOBEC REALIZACJI KONCEPCJI <i>WORK-LIFE BALANCE</i> .....	137
9.1. Wprowadzenie .....	137
9.2. Zarządzanie wiekiem wobec wyzwań WLB jako komponent zarządzania różnorodnością .....	139
9.3. <i>Work-life balance</i> jako wyzwanie w kontekście zarządzania przedstawi- cielami różnych generacji.....	146
9.4. Zakończenie.....	151
Literatura do rozdziału 9.....	152

## Rozdział 10.

OD RYNKU PRACODAWCY DO RYNKU PRACOBIORCY, CZYLI <i>WORK-LIFE BALANCE</i> – JAK NIE TERAZ, TO KIEDY? .....	157
10.1. Wprowadzenie .....	157
10.2. Od konfliktu do wymiany .....	158
10.3. Rynek pracobiorcy – aktualna sytuacja na polskim rynku pracy.....	162
10.4. Zasady korzystania z narzędzi WLB .....	174
10.5. Zakończenie .....	176
Literatura do rozdziału 10.....	177
Przykładowe testy sprawdzające .....	179
Streszczenie .....	181
Summary .....	182





# WSTĘP

Przekazujemy do rąk Czytelników publikację składającą się z 10 różnorodnych tematycznie rozdziałów związanych z koncepcją *work-life balance* (WLB). Jest to metoda odnosząca się do zarządzania czasem pracy i czasem wolnym. Pomaga zachować równowagę pomiędzy dwoma najważniejszymi aspektami życia człowieka – pracą zawodową i życiem osobistym, a także aktywnością społeczną, osobistymi zainteresowaniami itp. Konieczność zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym dotyczy wszystkich (pracowników, pracodawców, także bezrobotnych, którzy poszukują pracy, albo osób biernych zawodowo i świadomie nieaktywnych). Okresowo w życiu każdego człowieka zaburzany jest bowiem balans między tymi dwoma sferami. Ma to miejsce na przykład w okresach kryzysów dotyczących zarówno pracy (np. problemy w pracy, zmiana stanowiska pracy), jak i rodziny (np. pojawienie się nowego członka rodziny, rozwód). Zachowanie tej równowagi pomaga żyć w zgodzie z samym sobą – zarządzać odpowiednio energią życiową, produktywnością i różnorodnymi rolami życiowymi, tak aby w każdej można było osiągnąć odpowiednią jakość i satysfakcję.

Opracowanie jest skierowane do studentów różnych kierunków i rodzajów studiów, pracowników różnego rodzaju organizacji (zwłaszcza korporacji), pełniących w nich różne funkcje (zarówno wykonawcze, jak i kierownicze) oraz wielu innych odbiorców poszukujących wiedzy z zakresu WLB, mających trudności z pogodzeniem życia zawodowego z prywatnym. Celem opracowania jest wzbogacenie wiedzy potencjalnych odbiorców na temat *work-life balance*, uświadomienie konieczności zachowania równowagi między światem zawodowym a osobistym. Współcześnie problem ten dotyczy (niestety) bardzo wielu (coraz większej liczby) osób niezależnie od wieku, wykształcenia, wykonywanego zawodu itp. Wynika to z tego, że pracuje się coraz dłużej (nadgodziny stają się niemal normą), na wielu etatach, co nie oznacza – efektywniej. Łatwo ulec także presji otoczenia, narzucającego dążenie do doskonałości we wszystkich obszarach życia i aktywności człowieka. Nie bez znaczenia są także wszechobecne zmiany, niepewność, ryzyko. Wszystko to w konsekwencji doprowadza do problemów z pogodzeniem życia osobistego z zawodowym oraz do związanych z tym negatywnych skutków – m.in. stresu, wypalenia zawodowego.

Problemem społecznym o charakterze globalnym, występującym we współczesnych organizacjach jest wydłużanie i intensyfikowanie czasu pracy pracowników. Wszystko to, w połączeniu z brakiem równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym prowadzi do przeciążenia organizmu, wywołuje stres, a w konsekwencji wypalenie zawodowe. Wpływa również negatywnie na efektywność

pracy oraz na brak satysfakcji z całego życia. Odbija się niekorzystnie zarówno na obowiązkach zawodowych, jak i na relacjach w rodzinie, dlatego że wymagania w pracy mogą utrudniać prawidłowe funkcjonowanie rodziny, a obowiązki rodzinne mogą utrudniać pełnienie ról zawodowych. W takiej sytuacji wykorzystanie rozwiązań zaliczanych do *work-life balance* pomaga złagodzić stres, przeciwdziała wypaleniu. Kwestie te stanowią przedmiot rozdziału 1., pt. *Work-life balance w kontekście stresu i wypalenia zawodowego*.

„Równowaga między pracą a życiem osobistym odwołuje się do posiadania przez pracowników wpływu na to, ile czasu, kiedy i gdzie poświęcą na działania w obszarze pracy i życia pozazawodowego. Możliwość korzystania ze swoistej autonomii w tym zakresie odnosi się do ogólnej kwestii jakości życia oraz promowania jakości pracy i jej warunków”<sup>1</sup>. Zacytowany fragment można odnieść do przedsiębiorców, którzy stanowią specyficzną kategorię zawodową, podlegającą silnym obciążeniom w toku realizacji swoich działań, dla których często firma staje się domem, a dom firmą (bywa, że dosłownie, zwłaszcza wówczas, gdy siedziba firmy znajduje się w miejscu zamieszkania). W ich przypadku wręcz niemożliwe jest oddzielenie pracy od życia prywatnego, jednak tym, co powoduje, że udaje się im zachować balans i harmonię w życiu, jest autonomia działania, samodzielność decyzyjna, możliwość elastycznego regulowania czasu pracy oraz odpoczynku. Problematyki *work-life balance* w działalności różnego rodzaju przedsiębiorców dotyczy rozdział 2., autorstwa T. Piecuch i K. Chudy-Laskowskiej. Jak podkreślają autorki, z przedsiębiorczością i przedsiębiorcami wiąże się wiele paradoksów – z jednej strony uzyskują wysokie dochody, ich pozycja społeczna jest wysoka, a z posiadaniem firmy wiąże się określony prestiż, poważanie, szacunek, z drugiej zaś niejednokrotnie nie mają czasu, by korzystać z zarobionych pieniędzy, bez reszty poświęcają się pracy, co wywołuje negatywne konsekwencje dla życia zawodowego i prywatnego. Ich firmy umożliwiają im rozwój, realizację ich zainteresowań, pasji, a mimo to ich działalność nie jest wolna od różnego rodzaju zagrożeń. Trudno im zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym. Zdaniem autorek receptą na trudną sytuację przedsiębiorców w zakresie WLB jest niewątpliwie zmiana ich mentalności i podejścia (nabrania dystansu) do pewnych problemów. Jest to dużo bardziej skuteczne niż najdoskonalsze nawet rozwiązania systemowe, rozporządzenia, przepisy. Pozwala poświęcać zarówno pracy, jak i życiu osobistemu tyle czasu, ile w danym momencie te obszary potrzebują, bez rażących dysproporcji. Przedsiębiorcy okresowo muszą poświęcać pracy bardzo wiele czasu, jeżeli chcą, by ich firmy utrzymały się na rynku. Powinni jednak rekompensować to okresami wypoczynku, w przeciwnym razie efektywność ich działań będzie niska, a kondycja firm – gorsza.

Rozdział 3. *Work-life balance w firmach transportowych i w pracy kierowniców zawodowych* K. Chudy-Laskowskiej również dotyczy przedsiębiorców, ale

---

<sup>1</sup> E. Robak, *Kapitał społeczny organizacji jako czynnik wspierający równowagę praca–życie?*, „Humanizacja Pracy”, 2013 (*Jakość życia pracownika w perspektywie work-life balance*, red. nauk. D. Walczak-Duraj), r. XLVI, vol. 4(274), s. 75.

specyficznych, funkcjonujących w branży transportowej. Godziny pracy kierowców zawodowych są notorycznie przekraczane (samochód staje się ich drugim domem). Rodzi to ciągłe problemy z czasem wolnym, planowaniem urlopów, powoduje ograniczanie kontaktów z najbliższymi, wywołuje niezadowolenie, frustrację, rodzi stres itp. Brak czasu wolnego wpływa niekorzystnie na poczucie zadowolenia z pracy, może obniżać zaangażowanie, wpływać na pogorszenie relacji z przełożonymi, a nawet skutkować większą skłonnością do odejścia z pracy. W związku z tym warto się zastanawiać choćby nad możliwościami pogodzenia pracy zawodowej i życia prywatnego przedsiębiorców branży transportowej. Autorka w swoim opracowaniu opisuje systemy TMS (*Transportation Management System*), wspomagające planowanie, monitorowanie, rozliczanie i zarządzanie środkami transportu, dzięki którym – jej zdaniem – łatwiej jest zachować odpowiednie proporcje między pracą a czasem wolnym w przypadku przedsiębiorców funkcjonujących w branży transportowej.

E. Szczygieł w rozdziale 4. przedstawiła koncepcję *work-life balance* oczami przedsiębiorcy (jako pracodawcy) i pracownika, którym w równym stopniu powinno zależeć na tym, by zachowana była harmonia między pracą a życiem zawodowym. Pracodawcy zyskują wówczas zadowolonego, bardziej wydajnego pracownika, co wpływa na zyskowność całej firmy, natomiast pracownicy lepiej oceniają swoje życie, są bardziej zadowoleni nie tylko z życia, ale i z pracy. Rozdział ten opiera się na badaniach przedsiębiorców i pracowników, które dotyczyły samego procesu godzenia życia zawodowego z rodzinnym widzianego z perspektywy tych dwóch grup, jak również optymalizacji systemu współpracy między instytucjami różnego rodzaju, która pozwalałaby na utrzymanie balansu w tym zakresie. Opierając się na danych uzyskanych w toku badań, autorka stwierdza, że tematyka godzenia życia zawodowego z rodzinnym jest uzależniona od branży i sposobu funkcjonowania firmy. Może wyglądać różnie i nie zawsze jest możliwe wdrożenie ogólnie mechanizmów, które sprawdzają się w innym obszarze. Dużą rolę odgrywa indywidualne podejście danej osoby, nastawienie do świata, do obowiązków zawodowych i życia prywatnego. Nie podlega natomiast dyskusji fakt, że optymalnie skonstruowany program stawiający sobie za cel godzenie życia zawodowego z prywatnym powinien się kierować zasadą „złotego środka”, tzn. łączenia celów pracowników z celami pracodawcy, wpisać się w wizję, misję i politykę strategiczną firmy, tak aby uwzględnić zarówno interes przedsiębiorstwa, jak i cele oraz potrzeby pracowników.

Do przedsiębiorców zakładających firmy start-up'owe odnosi się rozdział 5. autorstwa M. Chrzanowskiego, który podjął w nim próbę analizy stylu i trybu pracy właścicieli start-up'ów przez pryzmat *work-life balance*. Przedsiębiorstwa start-up'owe niejako z założenia są firmami szybciej się rozwijającymi, bardziej dynamicznymi, innowacyjnymi niż klasycznie rozumiane przedsiębiorstwo. Ponadto dotyczą firm w początkowej fazie rozwoju, funkcjonujących na rynku krócej niż 5 lat. Jest to zatem czas bardzo intensywnej pracy dla ich właścicieli, cała ich energia jest przeznaczana na to, by firma przetrwała, utrzymała się na rynku

i uzyskała odpowiednią pozycję wśród konkurencji. Występuje wówczas również swego rodzaju presja psychologiczna wywierana na przedsiębiorcę, by sprostał wymaganiom, a jego firma przetrwała i funkcjonowała w jak najlepszej kondycji. Siłą rzeczy życie rodzinne schodzi wówczas na plan dalszy, a w efekcie tego równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym jest mocno zachwiana. Autor opracowania, opierając się na badaniach własnych, podkreśla, że wyznaczenie wyraźniej granicy między życiem zawodowym a osobistym w start-upie, którego właściciel kieruje się chęcią błyskawicznego sukcesu (niemal sukcesu na żądanie), może być trudniejsze niż w przedsiębiorstwie rozumianym w sposób klasyczny. Sami respondenci podkreślali, że w ich przypadku WLB w zasadzie nie istnieje. Z drugiej strony zdają sobie jednak sprawę z tego, że sytuacja taka jest konieczna, ale przejściowa, że pojawią się takie etapy w cyklu życia ich przedsiębiorstw, kiedy będą mogli więcej czasu poświęcić sobie i swojej rodzinie. Takie podejście w połączeniu z tym, że na działalność start-up'ową najczęściej decydują się ludzie młodzi, pełni zapału i energii, pozwala im przetrwać ten trudny dla nich i ich firm okres, nie zachowując równowagi lub mając duże problemy z zachowaniem balansu pomiędzy pracą a życiem osobistym.

Bardzo ciekawe ujęcie WLB można odnaleźć w rozdziale 6. L. Witek i K. Szalonki. Autorki opisują w nim specyfikę handlu detalicznego, zatrudniającego głównie kobiety, ocenianego najczęściej negatywnie zarówno przez media, opinię publiczną, jak i pracujące tam osoby (zwłaszcza w odniesieniu do sklepów wielkopowierzchniowych). Niemal trzy czwarte pracowników handlu detalicznego jest obligowanych do pracy w niedziele, nie otrzymując za to dodatkowego wynagrodzenia. Biorąc pod uwagę fakt, że w dużej części są to kobiety, ocena poziomu ich zadowolenia z własnej sytuacji w kontekście zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym wydaje się oczywista i nie jest pozytywna. Potwierdziły to badania zaprezentowane w rozdziale. Dowiedziono, że tylko 8% ankietowanych było zadowolonych z pracy w handlu i nie dąży do jej zmiany. Większość natomiast przyznawała, że traktuje pracę w handlu jako tymczasową, a ich rodziny cierpią z powodu rodzaju ich pracy. Praca w handlu detalicznym wymaga sporego zaangażowania i wysiłku, zaburza równowagę na płaszczyźnie praca–życie. Przez wielu jest traktowana jako tymczasowe zatrudnienie, dlatego w krótkiej perspektywie czasu pracownicy sklepów dopuszczają możliwość braku balansu między pracą a życiem osobistym, mając w perspektywie pracę w innych, lepszych (w ich mniemaniu) warunkach, umożliwiających pogodzenie obowiązków prywatnych i zawodowych bez szkody dla każdego z tych obszarów życia człowieka.

Rozdział 7. J. Stec-Rusieckiej opisuje koncepcję *work-life balance* w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Aspekty te są ściśle ze sobą związane, dlatego że osiąganie równowagi między pracą a życiem prywatnym, wpływającej na jakość życia pracownika, także na efektywność jego pracy zależy nie tylko od samego pracownika, ale także (a może przede wszystkim) od praco-

dawcy, szczególnie od charakteru i potencjału kapitału społecznego przedsiębiorstwa wspierającego odpowiedzialnie społecznie postawy pracodawcy. „Przedsiębiorstwa, które tworzą klimat współpracy, zadowolenia, akceptacji potrzeb swoich pracowników oraz potrafią zmniejszyć sytuacje stresowe, przyciągają w ten sposób potencjalnych pracowników”<sup>2</sup>. Jak podkreśla autorka, społeczna odpowiedzialność dotyczy wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim oznacza odpowiedzialność za pracowników, wiąże się z zapewnieniem im odpowiednich warunków pracy, przestrzeganiem prawa pracy, ale także podejmowaniem działań mających na celu wsparcie ich w godzeniu życia zawodowego i prywatnego. Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie to zatem takie, które dba o swoich pracowników, także o to, by zachowywali oni równowagę między pracą a życiem prywatnym.

M. Stelmachowicz i M. Hajduk-Stelmachowicz w rozdziale 8. podjęli problematykę związaną z planowaniem wdrożenia *work-life balance*. Traktują tę koncepcję jako komponent podejścia projektowego. Podjęli próbę opracowania sekwencji kroków niezbędnych do wykonania na etapie skutecznego planowania wdrożenia projektu *work-life balance* w praktyce. Autorzy postawili tezę, że wdrożenie ujęcia projektowego do planowania działań mających na celu zachowanie równowagi między funkcjonowaniem w obszarze zawodowym i prywatnym pozwala na świadome, realne i ulegające optymalizacji zarządzanie sobą w ramach koncepcji *work-life balance*. Przyjęli ponadto założenie, że w ramach WLB procesy są realizowane przy uwzględnieniu tzw. ograniczeń projektowych, które stanowią: zakres, budżet, czas i jakość projektu. Rozważania zawarte w tym rozdziale są oryginalne, pozwalają spojrzeć na koncepcję *work-life balance* z innej perspektywy, analizując kolejne etapy wykorzystywane w podejściu projektowym.

Rozdział 9. M. Hajduk-Stelmachowicz dotyczy wybranych aspektów zarządzania wiekiem wobec realizacji koncepcji WLB. Jest to bardzo istotne, gdyż konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku (wyrażająca się w skuteczności i efektywności ich działania) w głównej mierze zależy od prawidłowego wykorzystania potencjału pracowników będących w różnym wieku i na różnych etapach cyklu życia zawodowego i prywatnego. Autorka sformułowała tezę, że wyzwania będące konsekwencją zmian pokoleniowych stają się we współczesnym świecie coraz ważniejszą determinantą konieczną do uwzględniania w ramach zarządzania wiekiem, w związku z realizacją koncepcji *work-life balance*. W odpowiedzialnym społeczeństwie, w strategicznym zarządzaniu różnorodnością należy uwzględnić nie tylko kwestie szeroko rozumianego zysku organizacji, ale także konieczność zaspokojenia określonych potrzeb i oczekiwań wszystkich grup pracowniczych. Osoby w różnym wieku mają różne potrzeby, a zatem inne podejście do kwestii godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Pracownikom młodym bardziej zależy na udogodnieniach w związku z wychowywaniem dzieci, starsi – posiadający

---

<sup>2</sup> E. Robak, *Kapitał społeczny organizacji...*, op. cit., s. 78.

problemy zdrowotne lub stający przed koniecznością opieki nad starzejącymi się rodzicami – pragną bardziej elastycznego czasu pracy, rozwiązań, które pozwolą im zadbać o własne zdrowie i zdrowie swoich najbliższych. Ważnym założeniem jest także polityka wyrównywania szans osób w różnym wieku oraz wieloaspektowe podejście do potrzeb różnych pracowników, związanych z pełnieniem odmiennych ról społecznych oraz organizacyjnych. Jak podkreśla autorka, równowaga między życiem zawodowym i osobistym jest (powinna być) ceniona i pożądana przez przedstawicieli wszystkich generacji.

Z kolei W. Broszkiewicz w rozdziale 10. skoncentrował się na analizie rynku pracy oraz obserwowanych na nim zmianach (zarówno w Polsce, Europie, jak i na świecie) w relacjach pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Chodzi o kształtowanie się współcześnie rynku pracownika, co zwiększa możliwość wyboru odpowiedniego miejsca pracy. Powoduje to, że pracownicy mogą być bardziej roszczeniowi w stosunku do swoich pracodawców, w większym stopniu egzekwować swoje prawa czy przywileje. Odwrotna sytuacja ma miejsce w przypadku rynku pracodawcy – w takim przypadku mogą oni dyktować warunki, oferować niższe pensje itp. Jak podkreśla W. Broszkiewicz, przy racjonalnym podejściu do siebie obu stron rynku pracy jest możliwa sytuacja, w której i pracodawcy, i pracownicy będą czerpać korzyści. Warunkiem jest świadomość wspólnoty celów (współodpowiedzialności i partycypacji w podejmowaniu decyzji), obopólne zaufanie, uczciwość i poczucie sprawstwa. Temu celowi mogą służyć narzędzia *work-life balance*, czyli działania i rozwiązania prawne służące godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Zwiększają one podmiotowość pracownika, wpływają na komfort pracy, a tym samym pozwalają mu skupić się na tym, co w firmie jest najważniejsze, tj. na jej efektywnym funkcjonowaniu.

Mamy nadzieję, że przedmiotowa publikacja prezentująca bardzo różnorodne podejście do problematyki godzenia życia zawodowego i prywatnego będzie stanowić kompendium interdyscyplinarnej wiedzy na temat *work-life balance*, wywoła dyskusje, uświadomi znaczenie opisywanej koncepcji dla wszystkich pracowników. Szczególną grupą odbiorców są studenci, którzy nie zdają sobie sprawy z konieczności zachowania równowagi między pracą a życiem rodzinnym. Młodzi, pełni energii odnoszą mylne wrażenie, że unikną negatywnych konsekwencji związanych z pracą zawodową, że jest to obcy problem. Bardzo ważna jest zatem popularyzacja wiedzy z zakresu WLB właśnie wśród ludzi młodych, by na rynku pracy znalazło się coraz więcej pracowników świadomych znaczenia tej koncepcji, znających swoje prawa i możliwe w praktyce rozwiązania z tego zakresu. Łatwiej będzie wówczas zachować odpowiedni balans między pracą zawodową a życiem prywatnym. Umożliwi to ludziom młodym osiągnięcie satysfakcji w pracy zawodowej i zadowolenia z życia prywatnego, a pracodawcom uzyskanie zadowolonych i efektywnych pracowników.

*Teresa Piecuch  
Elżbieta Szczygieł*

## Rozdział 1.

# *WORK-LIFE BALANCE* W KONTEKŚCIE STRESU I WYPALENIA ZAWODOWEGO

### 1.1. Wprowadzenie

Różnorodność i dynamika wprowadzanych w przedsiębiorstwach zmian w połączeniu z coraz szybszym tempem życia powodują, że współczesny pracownik jest zobligowany do ciągłego rozwoju, do osiągnięcia coraz bardziej złożonych celów, do bycia najlepszym w wielu obszarach swojej aktywności. Bardzo często powoduje to wiele negatywnych konsekwencji (wywołuje stres, jest źródłem wypalenia zawodowego), które obniżają efektywność pracy zawodowej, wpływają także negatywnie na jakość kontaktów w życiu osobistym.

W obliczu swego rodzaju inwazji pracy na życie pozazawodowe we współczesnym świecie zwiększa się znaczenie działań mających na celu podniesienie jakości pracy i jej warunków<sup>3</sup>. Łączy się z tym popularność koncepcji ułatwiających uzyskanie większego poziomu zadowolenia zarówno z pracy zawodowej, jak i z życia prywatnego. Jedną z nich jest *work-life balance*, która stanowi przedmiot opracowania. Omówiono ją w tym rozdziale w kontekście odczuwanego przez współczesnych pracowników wręcz chronicznego stresu i wypalenia zawodowego, będącego konsekwencją przeciążenia pracą.

### 1.2. Przeciążenie pracą jako powszechny problem współczesnych pracowników

Jednym z istotniejszych zagadnień społecznych o charakterze globalnym występujących we współczesnych organizacjach jest problem wydłużania i intensyfikowania czasu pracy pracowników, a co za tym idzie – braku czasu wolnego związanego z życiem rodzinnym i towarzyskim oraz wypoczynkiem. Dyskusje na temat znaczenia odpowiednich relacji czasu pracy i czasu wolnego toczyły się

---

<sup>3</sup> A. Smoder, *Równowaga praca–życie – wybór czy konieczność?* „Polityka Społeczna”, 2010, nr 4, s. 12-18.

intensywnie już w latach 60. i 70. XX w. Akcentowana była wówczas rola czasu wolnego w rozwoju jednostek, przedsiębiorstw, całych społeczeństw czy kultur<sup>4</sup>. Zaczęto dostrzegać konsekwencje przepracowania, długotrwałego stresu oraz związanego z tym wypalenia zawodowego.

Żyjemy w czasach ciągłej pogoni za tym, by być jak najlepszym, mieć więcej, żyć intensywniej. Przekłada się to także na pracę. Każda osoba zatrudniona na etacie powinna przepracować 40 godzin w tygodniu. Niestety, dla wielu jest to zbyt mało (z różnych względów), pracują na kilku etatach, wyrabiają nadgodziny. Według badań przeprowadzonych przez serwis Praca.pl wśród jego użytkowników aż 70% Polaków przyznaje, że pracuje za dużo, że są przeciążeni pracą<sup>5</sup> a 75% uważa, że na zajmowanym przez nich stanowisku powinny pracować przynajmniej 2 osoby<sup>6</sup>. Z badań wynika ponadto, że co trzeci pracownik korporacji pracuje więcej niż 10 godzin dziennie, natomiast co czwarty – ponad 12 godzin. Życie zdominowane przez pracę często wymusza na nich rezygnację ze sfery osobistej. Aby sprostać wyzwaniom szaleńczego tempa życia, ponad 90% badanych pracowników korporacji korzysta z tzw. dopalaczy (napoje energetyzujące, izotoniczne oraz ich mieszanki) oraz bierze tabletki wzmacniające pamięć i koncentrację. Często podstawowym lekarstwem na stres jest alkohol – blisko połowa badanych pije kilka razy w tygodniu, aż 18% robi to codziennie. Rezygnację z takiego stylu życia utrudniają zaciągnięte zobowiązania. Niespłacony kredyt w wysokości ponad 50 tys. zł ma 72% badanych zatrudnionych w korporacjach, a co trzeci musi spłacić ponad 200 tys. zł<sup>7</sup>.

Praca w nadgodzinach we współczesnych polskich przedsiębiorstwach jest niemal normą, bardzo niebezpiecznym trendem. Z badania przeprowadzonego przez Hays Poland wynika, że niemal 75% zatrudnionych pracuje w nadgodzinach (ponad połowa pracowników, bo aż 54%, nie otrzymuje za nie wynagrodzenia)<sup>8</sup>,

<sup>4</sup> I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Miejsce oceny i wynagradzania efektów pracy jako obszar programów praca-życie*, [w:] *Równowaga praca-życie-rodzina* (red. C. Sadowska-Snarska), Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011, s. 161.

<sup>5</sup> Objawy przeciążenia pracą to: (1) ciągłe zmęczenie i nieustająca chęć na drzemkę, (2) tendencja do unikania angażowania się w nowe projekty, (3) przekraczanie terminów wykonania zadania, (4) pogarszająca się zdolność koncentracji, (5) spadek motywacji do pracy i niechęć do niej, (6) przybieranie na wadze związane z podjadaniem w celu redukcji stresu bądź nagły spadek wagi wynikający ze stopniowego wyniszczania organizmu, (7) nadmierna irytacja i łatwość utraty kontroli nad swoim zachowaniem, (8) zwiększona konsumpcja kawy lub napojów energetycznych, (9) większa częstotliwość infekcji i przeziębień, (10) więcej zwolnień z pracy, źródło: *Jak rozpoznać objawy przeciążenia pracą?*, dokument elektroniczny: <http://www.praca.kobiety.net.pl/69,0,Jak-rozpoznać-objawy-przeciążenia-praca,4905.html> (dostęp: 17.11.2017); *2/3 Polaków przepracowanych*, dokument elektroniczny: [https://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/2-3-polakow-przepracowanych\\_cp-853.html](https://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/2-3-polakow-przepracowanych_cp-853.html) (dostęp: 17.11.2017).

<sup>6</sup> *Jak rozpoznać objawy przeciążenia pracą?*, op. cit.; *2/3 Polaków przepracowanych*, op. cit.

<sup>7</sup> Zob. szerzej: A. Smoder, *Równowaga praca-życie – wybór czy konieczność?*, op. cit., s. 12-18.

<sup>8</sup> Brytyjski ekonomista J.M. Keynes przewidywał, że pokolenie Y będzie pracowało tylko 15 godz. tygodniowo. Tymczasem większość pracowników w Polsce i Europie Zachodniej już teraz pracuje ponad kodeksowe 40 godzin tygodniowo. Zob.: *Nadgodziny. Ile tak naprawdę pracujemy*



które nie są domeną określonej formy zatrudnienia – pracę w nadgodzinach zadeklarowało 74% pracowników zatrudnionych na pełny etat i pół etatu, 72% indywidualnych przedsiębiorców oraz 42% zatrudnionych studentów. Większość pracowników zabiera pracę do domu i wykonuje obowiązki zawodowe w weekendy. Jest to wynikiem nieodpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi, braków kadrowych oraz niesatysfakcjonującej efektywności pracy<sup>9</sup>. Według badań OECD Polacy zajmują 2. miejsce wśród wszystkich państw członkowskich organizacji pod względem liczby godzin spędzanych w pracy (średnio to 43,6 godziny tygodniowo), a ponad połowa polskich pracowników przyznaje się do myślenia nad obowiązkami zawodowymi także poza pracą<sup>10</sup>. Podobnie prezentują się badania Eurostatu, z których wynika, że statystycznie pracujący Polak przepracował w 2012 r. aż 1929 godzin. Więcej pracują jedynie Grecy. Z kolei Niemcy mają rocznie prawie 500 godzin wolnego więcej<sup>11</sup>. Jest to niemal 25% różnica. Mimo (a może w wyniku) takiego obciążenia pracą polscy pracownicy są trzykrotnie mniej wydajni w pracy niż wynosi średnia unijna<sup>12</sup>.

Skutkiem przeciążenia pracą w sensie ilościowym i jakościowym<sup>13</sup> jest wiele negatywnych aspektów wpływających na wydajność i jakość pracy oraz życia. Praca przestaje cieszyć, dawać satysfakcję, a zaczyna męczyć i drażnić. Łączy się to z wyczerpaniem cielesnym (pojawiają się wówczas różnego rodzaju choroby mające podłoże psychiczne) i emocjonalnym. Pracownik nie ma czasu odpocząć, zregenerować sił po ciężkim dniu. Efekt jest taki, że ma problem z wykonywa-

---

*i jak to się odbija na naszym zdrowiu?* Raport 2016, Warszawa, Hays Recruiting Experts Worldwide, s. 2.

<sup>9</sup> *Work-life balance – 74% Polaków pracuje w nadgodzinach*, dokument elektroniczny: <http://www.kulturabezpieczenstwa.pl/flesz/974-work-life-balance-74-polakow-pracuje-w-nadgodzinach> (dostęp: 19.09.2017).

<sup>10</sup> Narodowości, które nie mają problemu z utrzymaniem balansu między efektywną pracą a satysfakcją z życia osobistego, to Meksykanie, Hindusi oraz Brazylijczycy. Zob.: *Idea work-life balance: Czy równowaga między życiem osobistym a pracą jest możliwa?*, dokument elektroniczny: <http://zwierciadlo.pl/lifestyle/idea-work-life-balance-czy-rownowaga-miedzy-zyciem-osobistym-a-praca-jest-mozliwa> (dostęp: 19.09.2017).

<sup>11</sup> Z badania przeprowadzonego przez Harvard Business School w 2014 r. wynika, że 94% polskich pracowników zdarzyło się pracować ponad 50 godzin tygodniowo, a niemal połowa przyznała się do przepracowania ponad 65 godzin. W Europie więcej czasu w pracy w tygodniu spędzają Grecy – 25,4 godz. i Rosjanie – 44 godz. Dla porównania: Niemcy – 30,5 godz., Norwedzy – 31,6 godz., Francuzi – 32,9 godz. – źródła: D. Kotliński, *Work-life balance to mit. Dlaczego równowaga jest możliwa?*, dokument elektroniczny: <http://natemat.pl/136359,work-life-balance-to-mit-dla-czego-rownowaga-jest-niemozliwa> (dostęp: 20.09.2017); *Nadgodziny. Ile tak naprawdę pracujemy...*, op. cit.

<sup>12</sup> *Jak rozpoznać objawy przeciążenia pracą?*, op. cit.; *2/3 Polaków przepracowanych*, op. cit.

<sup>13</sup> Przeciążenie w sensie ilościowym ma miejsce wówczas, gdy praca wiąże się z koniecznością wykonywania zbyt wielu zadań w określonym czasie. Sens jakościowy odnosi się do wykonywania pracy na tyle skomplikowanej i złożonej, że sama w sobie staje się źródłem stresu, źródło: G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 47.

niem nawet prostych zadań albo wykonuje je niemal mechanicznie<sup>14</sup>. Pojawia się stres, a w konsekwencji syndrom wypalenia zawodowego.

### 1.3. Praca jako źródło stresu

Najważniejszą aktywnością w życiu człowieka jest praca. Spędza w niej 70-80% swojego czasu – czyli większość życia, poświęca jej znaczną część energii zarówno fizycznej, jak i psychicznej<sup>15</sup>. Wykonywanie zadań, które umożliwia dane stanowisko pracy, może dawać poczucie spełnienia zawodowego, a także zwiększać i poprawiać samoocenę człowieka. Jest źródłem spełnienia, satysfakcji. Praca pomaga się rozwijać (samorealizować), przez stawiane przez innych wymagania człowiek uczy się radzić sobie w trudnych sytuacjach i nabiera doświadczenia. Praca daje również możliwość umocnienia swojej pozycji w grupie. Dzięki niej człowiek poznaje nowych ludzi. Współpraca z innymi umożliwia zawiązanie przyjaźni. Przede wszystkim jednak stanowi źródło dochodu, czyli daje możliwość utrzymania siebie i rodziny. Badania potwierdzają pozytywny wpływ pracy na człowieka. Znaczna większość osób deklaruje, że gdyby wygrała na loterii dużą kwotę, nie zrezygnowałaby z pracy<sup>16</sup>.

Pomimo niewątpliwie pozytywnych aspektów pracy nie ma wątpliwości, że niestety jest ona także źródłem wielu sytuacji stresowych. Stanowi miejsce, w którym pracownik jest narażony na duże natężenie czynników stresogennych. Współcześnie, w dobie bardzo silnej konkurencji, nieetycznych zachowań, coraz bardziej wymagających klientów, silnej orientacji na wyniki i sukces, lęku przed utratą pracy, wysokich wymagań pracodawców, rosnących kosztów zatrudnienia, praca może się stać źródłem odczuwanego stresu<sup>17</sup>. Doświadczają go wszyscy, na różnych stanowiskach i różnych szczeblach kariery, nie tylko ci gorzej

---

<sup>14</sup> S. Bobbe, *Przeciążenie pracą – charakterystyka i objawy*, dokument elektroniczny: <http://www.regiopraca.pl/portal/porady/umowa-o-prace/przeciazenie-praca-charakterystyka-i-objawy> (dostęp: 17.11.2017).

<sup>15</sup> A.J. Blikle, M. Kosewski, *Od przełożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawn. PARP, Warszawa 2012, s. 47.

<sup>16</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*, Wydawn. Difin, Warszawa 2006, s. 13.

<sup>17</sup> Z badań „Philips Index 2010 – jakość życia Polaków” wynika, że problem stresu jest istotny dla 90% ankietowanych. Zdecydowana większość badanych za główne źródło stresu uznaje czynniki związane z pracą zawodową. Jednocześnie najlepszą formą relaksu dla ponad połowy respondentów jest oglądanie telewizji w gronie najbliższych. Generalnie, dla ankietowanych stres był związany z pracą, a relaks z życiem rodzinnym. Na podstawie danych Światowej Organizacji Zdrowia można stwierdzić, że prawie 50% pracowników czuje się źle w swoim miejscu pracy. Według badań w UE stres i jego negatywne konsekwencje odczuwa aż co czwarty pracownik. Związane z nim dolegliwości są powodem ok. 50-60% nieobecności w pracy. Zob.: *Czy umiesz osiągnąć pełną równowagę między życiem prywatnym i zawodowym?*, dokument elektroniczny: <http://lifementor.pl/czy-umiesz-osiagnac-pelna-rownowage-miedzy-zyciem-prywatnym-i-zawodowym/> (dostęp: 17.11.2017); N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*, op. cit. s. 14;

wykształceni czy słabi psychicznie, ale także dobrze wykształceni, o silnej osobowości<sup>18</sup>.

Stres<sup>19</sup> towarzyszy człowiekowi przez całe życie. To cena, jaką płaci się za postęp, rozwój cywilizacyjny, tempo życia. Jest to wewnętrzny stan ludzkiego organizmu, który jest odpowiedzią na wszelkiego rodzaju problemy, obciążenia i trudności<sup>20</sup>. Kluczową przyczyną powstania stresu jest nadmiar bodźców oraz ciągła zmienność i konieczność przystosowania się do nowo zaistniałych warunków. Umiarkowany – dostarcza bodźców do działania, do większej aktywności, zwiększa wydajność pracy. Posiada funkcję obronną organizmu, stwarzającą warunki do jego przetrwania. Człowiek może pod jego wpływem albo wycofać się z sytuacji stwarzającej zagrożenie, albo przygotować wszelkie pokłady zasobów potrzebne do walki i przeistoczyć negatywne napięcie w motywujące, dodające energii<sup>21</sup>. Ten rodzaj napięcia jest całkowicie kontrolowany przez ludzki organizm, przez co człowiek ma wpływ na jego przebieg. Powoduje to zwiększenie wewnętrznej energii i motywuje do podejmowania wyzwań. Przez działanie tego typu stresorów organizm nabiera lepszej zdolności do podejmowania ważnych decyzji, zwiększają się jego czujność i refleks. Pomagają one radzić sobie w trudnych sytuacjach życiowych. Dzięki stresorom oddziałującym na organizm człowieka przez całe jego życie ciało przystosowuje się do wyzwań, nowych warunków, pomagają one przetrwać<sup>22</sup>. Stres związany z długo oczekiwaną chwilą może wywołać nawet euforię. Wiąże się ze znacznym pobudzeniem organizmu<sup>23</sup>.

Stres może mieć zatem charakter pozytywny, konstruktywny, towarzyszą mu pozytywne emocje, ale tylko wtedy, kiedy jest krótkotrwały<sup>24</sup>. Jeżeli jednak stres

M. Ostrowska, A. Michcik, *Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie*, „Ergonomia”, 2014, nr 5, s. 12-15.

<sup>18</sup> M. Ostrowska, A. Michcik, *Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie*, op. cit., s. 12-15; J. Konczanin, *Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika*, Wydawn. PIP, Warszawa 2015, s. 18.

<sup>19</sup> Samo słowo „stres” pochodzi z języka angielskiego i oznacza: „naprzykrzanie się”, „przymus”, „nacisk”. Pierwotnie oznaczało badanie właściwości materiałów, takich jak szkło czy metal, pod kątem odporności na wysokie obciążenia. Po raz pierwszy do literatury psychologicznej i medycznej w kontekście przeciążenia pracą pojęcie to wprowadził w 1926 r. H. Seyle – lekarz pochodzenia węgierskiego, który całe naukowe życie poświęcił temu zagadnieniu. Stresem określał on każdą niespecyficzną reakcję organizmu człowieka będącą odpowiedzią na szkodliwy odczuwany czynnik stresogenny, czyli stresor. Zob.: I. Henszen, *Psychologia stresu, Korzystne i niekorzystne skutki stresu życiowego*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 22.

<sup>20</sup> G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, op. cit., s. 15.

<sup>21</sup> N. Ogińska-Bulik, Z. Juczyński, *Osobowość, stres a zdrowie*, Wydawn. Difin, Warszawa 2008, s. 45.

<sup>22</sup> S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007, s. 41-42.

<sup>23</sup> W. Kisiel-Dorohinicki, *Tylko bez nerwów. Zarządzanie stresem w pracy*, Wydawn. Helion, Gliwice 2012, s. 55.

<sup>24</sup> Stres pozytywny jest nazywany eustresem. Do jego korzystnych aspektów zalicza się np.: (a) fizyczne oraz emocjonalne pobudzenie, (b) potrzebę samorozwoju wynikającą ze świadomości swoich braków, (c) wyższą efektywność wykonywanej pracy (d) przystosowanie się do pracy pod presją czasu, (e) większą pewność siebie mającą źródło w zwiększonej samodzielności, (f) większą

jest chroniczny, utrzymuje się przez bardzo długi okres, a jego dawka jest zbyt duża – ma działanie zdecydowanie negatywne. Nie inspiruje, lecz osłabia aktywność, demotywuje, wiąże się z ograniczeniami, z wydatkowaniem dużej ilości energii, zniechęca do przejawiania wszelkiej aktywności<sup>25</sup>. Negatywnymi skutkami stresu zawodowego jest wycofanie, które objawia się wcześniej (ewentualnie późniejszym) przychodzeniem do pracy, wydłużaniem przerw, unikaniem kontaktów z innymi, aż wreszcie całkowitą rezygnacją z pracy. Istotnym, zdecydowanie negatywnym skutkiem stresu jest także spadek jakości pracy, utrata możliwości racjonalnej oceny sytuacji, poświęcenie większej ilości czasu na wykonanie zadania, utrata kontroli nad obowiązkami. Typowymi efektami stresu organizacyjnego są również agresywne zachowania, takie jak mobbing, krytyka innych, brak opanowania w sposobie mówienia (np. wybuchy płaczu), rozsiewanie plotek czy wandalizm<sup>26</sup>.

Podświadomie stres może wywołać uczucie strachu oraz sprawić, że człowiek staje się bardziej nerwowy i wyczulony na zachowania innych osób, które wcześniej mu nie przeszkadzały. Powszechnym zachowaniem jest zwiększenie agresji, co podświadomie jest sygnalizowane jako niepewność czy złość. Skutkami stresu emocjonalnego mogą być<sup>27</sup>:

- wzmagająca się hipochondria – człowiek przypisuje sobie wówczas wyimaginowane schorzenia i choroby, które najczęściej są objawami stresu,
- malejąca samoocena oraz spadająca pewność siebie – przejawia się to m.in. podejmowaniem niepewnych (często nietrafnych) decyzji,
- uczucie braku panowania nad sytuacją – zaczynają się problemy z zaspianiem, zanik pamięci krótkotrwałej, pogarsza się samopoczucie, rośnie ryzyko popadnięcia w depresję,
- problemy osobowościowe.

Często źródłem stresu zawodowego jest: nadmiar pracy, praca na nocnych zmianach, monotonia, różnego rodzaju przeciążenia, złe warunki pracy<sup>28</sup>. Także

---

odpowiedzialność za zadania, (g) motywację do pracy na wyższym poziomie, (h) rozwój myślenia twórczego i zmniejszenie obaw przed niepowodzeniem, (i) lepszą organizację pracy. Zob.: K. Kmiołek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Wydawn. Difin, Warszawa 2013, s. 206.

<sup>25</sup> Negatywny stres jest nazywany dystresem. Objawia się np.: (a) zwiększoną nerwowością, (b) pogorszeniem relacji z pracodawcą oraz współpracownikami, (c) problemami ze zdrowiem (w sensie fizycznym i psychicznym), (d) gorszymi efektami pracy, (e) spadkiem wydajności przez ciągłe poprawki i niskie poczucie własnej wartości, (f) problemami z organizacją czasu pracy, (g) mniejszą motywacją, (h) gorszą kreatywnością. Zob.: S. Brockert, *Pokonać stres*, Wydawn. PZWL, Warszawa 2003, s. 26.

<sup>26</sup> J. Chodkiewicz, *Psychologia zdrowia. Wybrane zagadnienia*, Wydawn. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2005, s. 82-87.

<sup>27</sup> S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, op. cit., s. 34.

<sup>28</sup> Istnieje bardzo wiele czynników stresogennych dotyczących zarówno życia osobistego człowieka, jak i życia zawodowego. Do pierwszej grupy zalicza się np.: śmierć bliskiej osoby, poważny wypadek lub chorobę, problemy w rodzinie, kłopoty finansowe, rozwód. Wśród stresorów zawodowych wyodrębnia się czynniki: (1) związane z organizacją pracy, np. (a) zmianowy system pracy,

zawody o charakterze społecznym, według wszystkich statystyk, mają najwyższy poziom stresu. Człowiek odpowiadający za życie ludzkie, np. lekarz, policjant, strażak czy ochroniarz, również jest narażony na ciągły stres. Osoba decydująca się na taki zawód musi się liczyć z ryzykiem obciążenia wynikającym właśnie ze stresu, który jest niejako wpisany w ryzyko zawodowe, z którym musi się zmagać organizm. Jest on niemożliwy do zlikwidowania bądź zredukowania. Stres jest także znacznie większy, gdy sytuacja w pracy wymaga od pracownika podejmowania samodzielnych (często krytycznych, od których zależeć może ludzkie życie) decyzji, szybkiego tempa pracy. Jeżeli nie ma możliwości zmiany pracy, należy się nauczyć z nim żyć lub przynajmniej (do pewnego stopnia) ograniczyć jego szkodliwy wpływ na organizm<sup>29</sup>.

Gdy stres nie zostaje zmniejszony, cierpi nie tylko pracownik. Dochodzi wówczas nawet do strat finansowych i zwiększenia kosztów przedsiębiorstwa<sup>30</sup>. Ograniczanie stresu zawodowego powinno zatem leżeć w interesie zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Dobry menedżer wie, że „ujemne konsekwencje stresu są niezmiernie kosztowne ekonomicznie”<sup>31</sup>. Nieprzeciążony, zadowolony

---

w tym praca nocna, (b) okresowe lub stałe przeciążenie pracą, (c) źle sprecyzowany czas pracy, niejasno określone godziny pracy, (d) ruchomy czas pracy, nadgodziny, (e) byt duże obciążenie pracą, (f) praca w dużym stopniu zautomatyzowana, (g) praca przekraczająca możliwości pracownika, (h) brak jasności w poleceniach, (i) zbyt duży lub mały zakres obowiązków, (2) wynikające z funkcjonowania organizacji, np. (a) brak znajomości misji, wizji, celów strategicznych, (b) zły lub niejasny przepływ informacji, (c) brak wiedzy na temat planowanych w organizacji zmian, (d) niejasne zasady nagradzania, oceny oraz kontroli pracowników, (e) autokratyczny sposób zarządzania, (3) wynikające z zajmowanego stanowiska, np. (a) niedopasowanie stanowiska do predyspozycji pracownika, (b) zbyt duża odpowiedzialność materialna, (c) odpowiedzialność za czyjeś zdrowie, życie, (d) szkodliwe warunki pracy, (4) wynikające z relacji interpersonalnych, np. (a) presja konkurencji między pracownikami, tzw. wyścig szczurów, (b) kontakty międzyludzkie tylko na poziomie formalnym, brak wspólnych rozmów, brak możliwości stworzenia przyjacielskich relacji, (c) brak umiejętności pracy w grupie, (d) mobbing, (e) konflikty, (f) brak wsparcia ze strony współpracowników, (5) związane z fizycznymi warunkami pracy, np. (a) praca w warunkach szkodliwych dla zdrowia, (b) zbyt duży hałas, (c) klimatyzacja, (d) praca ze szkodliwymi substancjami, (e) wyposażenie techniczne mające negatywny wpływ na zdrowie i stan fizyczny pracownika. Zob.: P.G. Zimbardo, F. Ruch, *Psychologia i życie*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 527; K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, op. cit., s. 205.

<sup>29</sup> I. Zaczyk, *Praca Źródłem stresu*, dokument elektroniczny: [http://www.nursing.com.pl/Medinf\\_Praca\\_rdem\\_stresu\\_292.html](http://www.nursing.com.pl/Medinf_Praca_rdem_stresu_292.html) (dostęp: 12.11.2017).

<sup>30</sup> Organizacja Guidance on Work Stress zajmująca się badaniem stresu i jego następstwami w miejscu pracy szacuje, że w samych krajach Unii Europejskiej straty związane ze stresem w pracy sięgają 20 mld euro rocznie. Z kolei badania przeprowadzone w USA przez Instytut Gallupa wykazały, że obniżona produktywność pracowników wynikająca z niskiego zaangażowania i braku satysfakcji z wykonywanych obowiązków każdego roku kosztuje amerykańską gospodarkę nawet 300 mld dolarów. Trudno się więc dziwić, że według „Huffington Post” te z przedsiębiorstw, które będą budować kulturę wspierania swoich pracowników w tym, by nie poświęcali się swojej pracy ponad siły, odniosą największy sukces. Zob.: N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*, op. cit., s. 267-268; *Czy równowaga między życiem osobistym a pracą jest możliwa?*, dokument elektroniczny: <http://zwierciadlo.pl/lifestyle/idea-work-life-balance-czy-rownowaga-miedzy-zyciem-osobistym-a-praca-jest-mozliwa> (dostęp: 18.09.2017).

<sup>31</sup> J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wydawn. Difin, Warszawa 2005, s. 227.

pracownik to efektywna praca, a co za tym idzie – większy zysk, dla którego głównie funkcjonują firmy.

Podsumowując, należy podkreślić, że nie ma jednej, najlepszej techniki pokonywania i przezwyciężania sytuacji trudnych, stresogennych. Metody, które podaje literatura przedmiotu, mają określić możliwości każdego człowieka, a nawet organizacji. Mają także pomóc zrozumieć siebie i zasoby, jakimi się dysponuje w walce ze stresem oraz pokazać, jak szeroki jest obszar tych zagadnień. Zmienia się on równoległe do zmieniającego się świata, rozwoju medycyny, psychologii, psychiatrii oraz zarządzania. Niekiedy jednak żadne metody nie są w stanie sprostać trudnościom, z jakimi zmierzają się pracownicy, w efekcie czego bardzo powszechny jest we współczesnym świecie problem „wypalenia zawodowego”.

## 1.4. Konsekwencje wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe stanowi zagrożenie XXI wieku. Zjawisko to upowszechnia się coraz bardziej. Doświadcza go na przykład człowiek, który jest narażony na ciągły stres w pracy. Definiowane jest jako stopniowy lub gwałtowny spadek energii do działania pod względem fizycznym, psychicznym, jak i duchowym występujący w czasie pracy, jak i w chwilach wolnych od życia zawodowego, ale mający podłoże w problemach tkwiących w organizacji<sup>32</sup>. Efektem tego jest niższe poczucie własnych możliwości, brak wiary w siebie, brak pewności działań, a co się z tym wiąże – problemy w osiągnięciu celu lub wykonaniu zadania w sposób dający satysfakcję i zadowolenie. Wypalenie zawodowe bardzo często pojawia się wówczas, gdy pracownik nie jest dopasowany do zajmowanego stanowiska. Można wyróżnić sześć obszarów takiego niedopasowania<sup>33</sup>:

- nadmiar pracy – powstaje, gdy wymagania stawiane pracownikowi przekraczają jego możliwości, a także gdy pracownik ma za mało czasu na wykonanie zadania, na podejmowanie decyzji,
- brak możliwości współdecydowania oraz nadmierna kontrola – to sytuacja, w której pracownik nie ma możliwości (lub występują różnego rodzaju ograniczenia) wykonywania pracy, gdy pracuje chaotycznie, schematycznie i podlega ciągłemu monitoringowi,
- niewystarczające wynagrodzenie i brak uznania ze strony przełożonych – jest to na przykład nieodpowiednia gratyfikacja za wykonaną pracę, która może oznaczać brak uznania dla pracownika. Oceniając go, należy brać pod uwagę formę gratyfikacji zewnętrznej (np. wynagrodzenie) i wewnętrznej (np. satysfakcję),

---

<sup>32</sup> J.E. Karney, *Pedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawn. Akademickie Żak, Warszawa 2007, s. 405-406.

<sup>33</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*, op. cit., s. 74-75.

- rozpad wspólnoty – ma miejsce wówczas, gdy konflikty pomiędzy pracownikami narastają i nie zostają rozwiązane, gdy jednostka nie widzi sensu pracy i traci pozytywne relacje interpersonalne,
- brak sprawiedliwości – występuje, gdy nie ma wyraźnych reguł i zasad w strukturze organizacyjnej dotyczących zachowań pracowników. Dotyczy to głównie nierównego podziału płac i pracy,
- konflikt wartości – jest to sytuacja, gdy pracownik, aby wykonywać swoją pracę dobrze, postępuje niezgodnie z wartościami i przekonaniami, które wyznaje, jest zmuszony oszukiwać, łamać zasady, mimo że uważa to za naganne.

Wypalenie zawodowe niesie ze sobą wiele skutków zarówno dla samej jednostki przeżywającej to zjawisko, jak i dla organizacji, a nawet dla całych społeczeństw. Zazwyczaj wpływa niekorzystnie zarówno na psychiczny, jak i fizyczny stan zdrowia człowieka, co powoduje przenikanie negatywnych aspektów życia zawodowego na sferę prywatną<sup>34</sup>. Wiąże się z tym zatem bardzo konkretne koszty indywidualne, które jak sama nazwa wskazuje, wywierają negatywne skutki na konkretnego człowieka (pracownika). Są to bardzo często problemy ze zdrowiem fizycznym i psychicznym, emocjonalne wyczerpanie, zmniejszona satysfakcja z wykonywanej pracy, brak chęci angażowania się, mniejsza efektywność, brak rozwoju, mniejsza pewność siebie i swoich umiejętności, ciągłe poczucie winy, czy nawet depresja<sup>35</sup>.

Moment rozpoczęcia procesu wypalenia zawodowego wiąże się w dużej mierze ze zmniejszoną motywacją do pracy, co w efekcie prowadzi do niskiej efektywności i jest niepożądanym skutkiem dla zarządzających przedsiębiorstwami. Bardzo często pracownicy odczuwający wyczerpanie nie angażują się w nowe zadania, obawiają się porażki, a czasem nawet rezygnują z pracy, przechodząc do innej organizacji z przeświadczeniem, że problemy, które pojawiały się wcześniej, miały źródło w funkcjonowaniu miejsca pracy. Należy podkreślić, że taka sytuacja nie jest korzystna dla firmy, która chce utrzymać dobrych pracowników, zapewnić im rozwój, a każde dobrowolne odejście powinno być traktowane jako porażka w sposobie zarządzania<sup>36</sup>. Negatywne konsekwencje wynikające z wypalenia zawodowego odnoszą się także do czynników społecznych. Wiąże się z kosztami ponoszonymi przez klientów, współpracowników, pracodawców.

---

<sup>34</sup> H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 78-82.

<sup>35</sup> Aby nie zostać ofiarą wypalenia zawodowego, należy m.in.: (1) umieć oddzielić życie zawodowe od prywatnego, (2) znaleźć czas na aktywność fizyczną i rozwijanie własnych zainteresowań, (3) rozpoznać swoje słabe oraz mocne strony i rozwijać atuty, (4) znaleźć nowe wyzwania w życiu zawodowym, (5) umieć wyciszyć się i odpocząć od kontaktów z ludźmi. Zob.: S. Przytuła, *Psychologia zarządzania*, Wydawn. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 181; M. Setnikowska, *Kiedy praca nie przynosi satysfakcji, czyli wypalenie zawodowe*, dokument elektroniczny: <https://www.forbes.pl/kariera/wypalenie-zawodowe-stres-frustracja-zmeczenie/kj9vhf4> (dostęp: 04.11.2017).

<sup>36</sup> H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, op. cit., s. 13-31.

Przejawem tego jest przedmiotowe traktowanie otaczających ludzi, dezintegracja zespołu, nadmierna konfliktowość, wyładowywanie negatywnych emocji na innych, brak wsparcia, zaufania, problemy ze skutecznym komunikowaniem się<sup>37</sup>.

Syndrom wypalenia dotyczy przede wszystkim ludzi zbyt ambitnych, mających wysokie (często zbyt wysokie) wymagania wobec siebie i innych, nadmiernie zaangażowanych w życie zawodowe, którym brakuje czasu na życie prywatne, często pracoholików. Można sobie z nim poradzić, zastępując wygórowane wymagania wnikliwym zrozumieniem zachowań człowieka, jego psychiki, emocji, czy nabywaniem umiejętności radzenia sobie ze stresującymi sytuacjami. Motywacja pracownika i jego wewnętrzne aspiracje również mogą wpływać na podatność jednostki na wypalenie zawodowe. Gdy pracownik chce udowodnić sobie i innym, że jest samodzielny i nie potrzebuje pomocy, a jego starania i zaangażowanie nie są zauważane oraz doceniane przez przełożonych, wówczas może dojść do wypalenia. Zdarza się, że pracownicy pomimo odniesionego wcześniej sukcesu przeceniają swoje umiejętności, nie uwzględniają kosztów, które trzeba będzie ponieść przy wykonaniu innego zadania. Powstaje wówczas zjawisko znane jako „smutek zwycięzcy”. Ma on miejsce wówczas, gdy pracownik doczeka się bardzo długo oczekiwanej nagrody, np. awansu, emerytury lub premii za podejmowany trud, a nie odczuwa związanego z tym zadowolenia. Osoby charakteryzujące się większą podatnością na wypalenie zawodowe cechuje nadmierna ambicja. W przypadku niepowodzenia są one bardziej podatne na stres, co może doprowadzić do zaawansowanej depresji<sup>38</sup>. Należy temu przeciwdziałać, wykorzystując różnego rodzaju metody. Jedną z nich jest *work-life balance*.

### 1.5. Znaczenie *work-life balance* w ograniczaniu negatywnych skutków stresu i wypalenia zawodowego

W polskich przedsiębiorstwach pozostaje bardzo wiele do zrobienia w kwestii WLB. Ogromna liczba pracowników pracuje dłużej i ciężiej niż powinna. Wielu odczuwa negatywne skutki stresu, wielu jest narażonych na wypalenie zawodowe. Wywołuje to liczne trudności związane z godzeniem pełnionych ról zawodowych i prywatnych, powoduje zaburzenia równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym. Równowaga praca–życie zależy od czasu poświęconego każdej sferze. Można powiedzieć, że istnieje, jeśli dane osoby uważają, że poświęcają odpowiednią ilość czasu pracy zawodowej i rodzinie. Z drugiej strony, konflikt oparty na czasie pojawia się wówczas, gdy czas poświęcony na działalność w jednej roli utrudnia realizację działań w innej (np. czas poświęcony rodzinie konkuruje z aktywnością zawodową lub gdy praca zawłaszcza życie

<sup>37</sup> S. Tucholska, *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Wydawn. KUL, Lublin 2009, s. 58.

<sup>38</sup> *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, red. H. Sęk, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 80-81.



prywatne). Można także mówić o konflikcie opartym na wysiłku, który pojawia się wtedy, gdy stres lub zmęczenie z jednej sfery rozciąga się na drugą. Wysiłek w jednym obszarze życia zmniejsza ilość energii potrzebnej do wypełnienia jakiejś roli w innej dziedzinie<sup>39</sup>. Zaniebywanie któregoś z obszarów życia człowieka nie jest prawidłowe – obie sfery w zrównoważonych granicach odpowiadają za prawidłowe funkcjonowanie życia człowieka. Trudności w jednej z nich znacząco odbijają się na powodzeniu w drugiej.

Negatywne emocje związane z pracą, nadmiar obowiązków zawodowych i prywatnych wywołuje konflikty w relacjach praca–dom. Odbija się to niekorzystnie zarówno na obowiązkach zawodowych, jak i na relacjach w rodzinie, ponieważ<sup>40</sup>:

- wymagania w pracy mogą utrudniać prawidłowe funkcjonowanie rodziny,
- obowiązki rodzinne mogą utrudniać pełnienie ról zawodowych.

Odpowiedni balans pomiędzy dwoma najważniejszymi dla człowieka, współistniejącymi ze sobą „światami” – pracą i życiem osobistym jest najlepszym sposobem na radzenie sobie ze stresującymi wydarzeniami, nie doprowadza do powstania syndromu wypalenia zawodowego lub znacznie łagodzi jego negatywne skutki. Z tych względów wdrażane w przedsiębiorstwach zasady dotyczące WLB<sup>41</sup> odnoszą się zarówno do życia zawodowego, jak i osobistego. Zawarto je w tab. 1.1.

Niezdolność zaspokojenia potrzeb pracowników pragnących życiowego spełnienia jest przyczyną większości problemów firmy, także tych związanych z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej i utrzymaniem rentowności. Wpływa na to<sup>42</sup>:

- związana ze stresem absencja w pracy,
- niezdolność do zatrzymywania w firmie utalentowanych pracowników,
- zbyt mała inicjatywa i kreatywność pracowników,

<sup>39</sup> J. Mirosław, *Polityka Unii Europejskiej w zakresie równowagi praca–życie. Przykłady dobrych praktyk*, [w:] „Równowaga praca–życie–rodzina”, op. cit., s. 174.

<sup>40</sup> A. Smóder, *Równowaga praca–życie – wybór czy konieczność?*, op. cit., s. 12-18.

<sup>41</sup> Działania z zakresu WLB w polskich przedsiębiorstwach sprowadzają się głównie do organizowania szkoleń (najczęściej dofinansowanych z UE), skierowanych w głównej mierze do pracowników 50+. Z kolei według obserwacji Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami wśród najczęściej praktykowanych koncepcji *work-life balance* znajdują się: elastyczne godziny pracy wraz z możliwością pracy zdalnej, udogodnienia dla rodziców, a także stale poszerzająca się oferta programów świadczeń pozapłacowych. Najlepiej politykę z tego zakresu realizują duże korporacje, które dysponują rozwiązaniami systemowymi stosowanymi we wszystkich przedsiębiorstwach funkcjonujących w sieci, wprowadzających dobre praktyki we wszystkich swoich oddziałach. Zob.: K. Klimek-Michno, *Równowaga – wyzwania dla polskich przedsiębiorstw*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, dokument elektroniczny: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/rownowaga-wyzwanie-dla-polskich-przedsiębiorstw/> (dostęp: 18.09.2017).

<sup>42</sup> D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Wydawn. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 16.

- niski poziom obsługi klienta,
- nieetyczne zachowania pracowników,
- małe zaangażowanie i słaba motywacja do pracy.

Tabela 1.1. Zasady, na których opiera się WLB

W życiu osobistym	W życiu zawodowym
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zachowywanie rozsądku i umiaru w życiu zawodowym i prywatnym</li> <li>• znajomość sytuacji na rynku pracy</li> <li>• dbanie o bliskich</li> <li>• rozmawianie o problemach</li> <li>• znajomość swoich praw i obowiązków</li> <li>• świadomość przysługującej pomocy, np. opieki zdrowotnej, pomocy społecznej</li> <li>• umiejętność ustalania priorytetów</li> <li>• umiejętność zarządzania czasem</li> <li>• umiejętność proszenia o pomoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosowanie elastycznych godzin pracy oraz możliwości pracy w domu</li> <li>• tworzenie żłobków, przedszkoli w miejscu pracy dla dzieci pracowników</li> <li>• brak przymusowych nadgodzin</li> <li>• organizowanie szkoleń umożliwiających rozwój</li> <li>• zapewnienie dodatkowych przerw w pracy dla karmiących matek</li> <li>• możliwość wcześniejszego wychodzenia czy późniejszego przychodzenia do pracy</li> <li>• organizowanie wycieczek firmowych (bilety na wydarzenia sportowe, kulturowe itp.)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Wolski, M. Szymańska, *Work-life balance – idea, którą warto się zainteresować*, dokument elektroniczny: <http://rynekpracy.pl/artykuly/work-life-balance-idea-ktora-wartoscie-zainteresowac> (dostęp: 16.11.2017); M. Mituła, *Życie zgodnie z zasadą work-life balance*, dokument elektroniczny: <http://www.gratka.pl/pracuje/artikul/zycie-zgodnie-z-zasada-work-life-balance,3742806,art,t,id,tm.html> (dostęp: 20.11.2017).

Sposoby przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu prezentowane w literaturze to jakby zasady WLB. Są to przykładowo następujące działania<sup>43</sup>:

- wykonywanie zadań według harmonogramu, tak aby nie nakładały się na siebie, tworząc obciążenia i pochłaniając zbyt wiele czasu na ich realizację,
- w trakcie długo trwającego zadania robienie przerwy, niezapominanie o regularnym urlopie, relaksie, wypoczynku,
- skupianie się również na zadaniach niezwiązanych z pracą zawodową,
- czerpanie radości oraz satysfakcji z pracy przez kontrolę swoich obowiązków i dążenie do tego, by praca była ciekawa,
- zdawanie sobie sprawy z tego, że pokłady ludzkiego organizmu są wyczerpalne, a o zdrowie należy dbać.

<sup>43</sup> H. Fiłończuk-Wieczorkowska, M. Żurkowska, *Praktyczne wskazówki terapii nefarmakologicznej. Radzenie sobie w zapobieganiu i leczeniu zespołu wypalenia zawodowego*, [w:] *Stres oraz wypalenie zawodowe: jak rozpoznawać, zapobiegać i leczyć*, red. A. Steciwko, A. Mastalerz-Migas, Wydawn. Elsevier & Urban Partner, Wrocław 2012, s. 60.

Rozwiązania z zakresu *work-life balance* mają duży potencjał rozwojowy. Ich wdrażanie napotyka jednak na wiele barier. Za najważniejsze można uznać<sup>44</sup>:

- brak wiedzy o możliwych do zastosowania określonych rozwiązaniach oraz o możliwych do osiągnięcia dzięki nim rezultatach (zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców),
- brak wsparcia informacyjno-doradczego dla zainteresowanych stron, pozwalającego dostrzec możliwe dla każdego korzyści,
- błędy w organizacji pracy, często nadmierny zakres obowiązków pracowniczych niedopasowany do norm czasu pracy,
- koncentrowanie się w większym stopniu na reakcjach pracowników i menedżerów, którzy nie są objęci programem niż na korzyściach dla zainteresowanych grup,
- przypadki programów o nie zrównoważonych korzyściach i kosztach (często ukierunkowanych silnie na ekonomiczny zysk przedsiębiorstwa i podporządkowujące temu celowi formy wspierania pracowników).

Optymalnie skonstruowany program stawiający sobie za cel godzenie życia zawodowego z prywatnym powinien się kierować zasadą „złotego środka”, tzn. łączenia celów pracowników z celami pracodawcy, wpisać się w wizję, misję i politykę strategiczną firmy. Nie tracąc z pola widzenia potrzeb pracowników, pracodawcy muszą dokonać bilansu kosztów i korzyści wynikających ze stosowania programów WLB dla firmy, celem podniesienia jej efektywności i pozycji na rynku. Niejednokrotnie oszacowanie to następuje wielu trudności. Istotne na etapie wstępnym jest badanie potrzeb i oczekiwań pracowników w zakresie łagodzenia konfliktu praca–życie. Należy pamiętać, że tego typu programy nie są standardowe i, jak żadne inne, wymagają indywidualnego podejścia w warunkach konkretnej firmy i danego pracownika<sup>45</sup>.

## 1.6. Zakończenie

Stres pojawia się w wyniku długotrwałego przeciążenia pracą. Pracujemy dużo, dlatego że chcemy więcej zarabiać, awansować, być lepszymi od innych, rozwijać się, budować osobiste kompetencje<sup>46</sup>. Sytuacja taka utrzymująca się przez dłuższy czas może prowadzić do wypalenia zawodowego, a to z kolei osłabia motywację do działania, obniża efektywność. Receptą na długotrwały stres oraz na negatywne skutki wypalenia zawodowego może się okazać koncepcja

---

<sup>44</sup> D. Głogosz, *Rezultaty programów praca–życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, op. cit., s. 59-76; E. Mazur-Wierzbicka, *Równowaga na płaszczyźnie życie zawodowe – życie prywatne w przedsiębiorstwie rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2015, r. XVI, z. 7, cz. 3, s. 215-227.

<sup>45</sup> A. Smoder, *Równowaga praca–życie – wybór czy konieczność?*, op. cit., s. 12-18.

<sup>46</sup> *Work-life balance – dlaczego warto?*, dokument elektroniczny: <https://stressfree.pl/work-life-balance-dlaczego-warto/> (dostęp: 17.11.2017).

*work-life balance*, która postuluje konieczność zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Zmniejsza zatem prawdopodobieństwo wypalenia, przeciwdziała stresowi w pracy.

Równowaga pomiędzy pracą a prywatnym życiem z pozoru wydaje się bardzo prosta. Mimo to wiele osób nie potrafi skutecznie oddzielić tych dwóch sfer, zaniedbuje rodziny, niszczy zdrowie psychiczne i fizyczne. Należy sobie zatem uświadomić, że pierwszym (pierwotnym) miejscem powstawania zaburzenia lub utrzymania WLB jest głowa człowieka i mentalność, która tworzy wzorce, przekonania, paradygmaty, uprzedzenia, potrzeby i wartości<sup>47</sup>. W przypadku przedsiębiorstw włączenie idei *work-life balance* do standardów zarządzania przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacjom. Wielu pracodawców zdaje sobie sprawę, że efektywny pracownik to nie ten pracujący w nadgodzinach i nieposiadający życia poza pracą. Coraz więcej firm wprowadza dobre praktyki z zakresu *work-life balance* do standardów zarządzania organizacją i pracownikami. Elastyczne godziny pracy, praca zdalna, udogodnienia dla rodziców czy stosowanie restrykcji wobec godzin nadliczbowych stają się standardem<sup>48</sup>. To bardzo istotne, dlatego że odpowiedni balans między pracą a życiem osobistym nie tylko wpływa pozytywnie na samopoczucie człowieka i umiejętność stawiania czoła stresującym sytuacjom, ale także daje możliwość spełniania zawodowego, jak również osiągnięcia większego zadowolenia z życia (wyższej jakości życia). Korzyści z tego tytułu odczuwają wszyscy – pracownicy przedsiębiorstwa, cała gospodarka, społeczeństwo.

## Literatura do rozdziału 1.

1. *2/3 Polaków przepracowanych*, dokument elektroniczny: [https://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/2-3-polakow-przepracowanych\\_cp-853.html](https://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/2-3-polakow-przepracowanych_cp-853.html).
2. Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
3. Blikle A.J., Kosewski M., *Od przełożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawn. PARP, Warszawa 2012.
4. Bobbe S., *Przeciążenie pracą – charakterystyka i objawy*, dokument elektroniczny: <http://www.regiopraca.pl/portal/porady/umowa-o-prace/przeciazenie-praca-charakterystyka-i-objawy>.
5. Borucka B., *10 przykazań work life balance*, dokument elektroniczny: <http://www.hrnews.pl/topnews,3614,10-przykazan-work-life-balance.aspx>.
6. Brockert S., *Pokonać stres*, Wydawn. PZWL, Warszawa 2003.
7. Chodkiewicz J., *Psychologia zdrowia. Wybrane zagadnienia*, Wydawn. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2005.

---

<sup>47</sup> B. Borucka, *10 przykazań Work Life Balance*, dokument elektroniczny: <http://www.hrnews.pl/topnews,3614,10-przykazan-work-life-balance.aspx> (dostęp: 21.11.2017).

<sup>48</sup> *Work-life balance – dlaczego warto?*, op. cit.

8. Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Wydawn. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
9. *Czy równowaga między życiem osobistym a pracą jest możliwa?*, dokument elektroniczny: <http://zwierciadlo.pl/lifestyle/idea-work-life-balance-czy-rownowaga-miedzy-zyciem-osobistym-a-praca-jest-mozliwa>.
10. *Czy umiesz osiągnąć pełną równowagę między życiem prywatnym i zawodowym?*, dokument elektroniczny: <http://lifementor.pl/czy-umiesz-osiagnac-pelna-rownowage-miedzy-zyciem-prywatnym-i-zawodowym/>.
11. Fiłóńczuk-Wieczorkowska H., Żurkowska M., *Praktyczne wskazówki terapii nefarmakologicznej. Radzenie sobie w zapobieganiu i leczeniu zespołu wypalenia zawodowego*, [w:] *Stres oraz wypalenie zawodowe: jak rozpoznawać, zapobiegać i leczyć*, red. A. Steciwko, A. Mastalerz-Migas, Wydawn. Elsevier & Urban Partner, Wrocław 2012.
12. Głogosz D., *Rezultaty programów praca–życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
13. Henszen I., *Psychologia stresu. Korzystne i niekorzystne skutki stresu życiowego*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
14. *Idea work-life balance: Czy równowaga między życiem osobistym a pracą jest możliwa?*, dokument elektroniczny: <http://zwierciadlo.pl/lifestyle/idea-work-life-balance-czy-rownowaga-miedzy-zyciem-osobistym-a-praca-jest-mozliwa>.
15. *Jak rozpoznać objawy przeciążenia pracą?*, dokument elektroniczny: <http://www.praca.kobiety.net.pl/69,0,Jak-rozpoznać-objawy-przeciążenia-pracą,4905.html>.
16. Karney J.E., *Pedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawn. Akademickie Żak, Warszawa 2007.
17. Kisiel-Dorohiniński W., *Tylko bez nerwów. Zarządzanie stresem w pracy*, Wydawn. Helion, Gliwice 2012.
18. Klimek-Michno K., *Równowaga – wyzwania dla polskich przedsiębiorstw*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, dokument elektroniczny: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/rownowaga-wyzwanie-dla-polskich-przedsiębiorstw/>.
19. Kmiołek K., Piecuch T., *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Wydawn. Difin, Warszawa 2012.
20. Kołodziejczyk-Olczak I., Rogozińska-Pawełczyk A., *Miejsce oceny i wynagradzania efektów pracy jako obszar programów praca–życie*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
21. Konczanin J., *Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika*, Wydawn. PIP, Warszawa 2015.
22. Kotliński D., *Work-life balance to mit. Dlaczego równowaga jest możliwa?*, dokument elektroniczny: <http://natemat.pl/136359,work-life-balance-to-mit-dlaczego-rownowaga-jest-niemozliwa>.
23. Litzke M., Schuh H., *Stres, mobbing, wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007.
24. Mazur-Wierzbička E., *Równowaga na płaszczyźnie życie zawodowe – życie prywatne w przedsiębiorstwie rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2015, r. XVI, z. 7, cz. 3.
25. Mirosław J., *Polityka Unii Europejskiej w zakresie równowagi praca–życie. Przykłady dobrych praktyk*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadow-

- ska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
26. Mituła M., *Życie zgodnie z zasadą work-life balance*, dokument elektroniczny: <http://www.gratka.pl/pracuje/artukul/zycie-zgodnie-z-zasada-work-life-balance,3742806,art,t,id,tm.html>, <http://www.gratka.pl/pracuje/artukul/zycie-zgodnie-z-zasada-work-life-balance,3742806,art,t,id,tm.html>.
  27. *Nadgodziny. Ile tak naprawdę pracujemy i jak to się odbija na naszym zdrowiu?* Raport 2016, Warszawa, Hays Recruiting Experts Worldwide.
  28. Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*, Wydawn. Difin, Warszawa 2006.
  29. Ogińska-Bulik N., Juczyński Z., *Osobowość, stres a zdrowie*, Wydawn. Difin, Warszawa 2008.
  30. Ostrowska M., Michcik A., *Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie*, „Ergonomia”, 2014, nr 5.
  31. Przytuła S., *Psychologia zarządzania*, Wydawn. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
  32. Setnikowska M., *Kiedy praca nie przynosi satysfakcji, czyli wypalenie zawodowe*, dokument elektroniczny: <https://www.forbes.pl/kariera/wypalenie-zawodowe-stres-frustracja-zmeczenie/kj9vhf4>.
  33. Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
  34. Smoder A., *Równowaga praca–życie – wybór czy konieczność?* „Polityka Społeczna”, 2010, nr 4.
  35. Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wydawn. Difin, Warszawa 2005.
  36. Tucholska S., *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Wydawn. KUL, Lublin 2009.
  37. Wolski K., Szymańska M., *Work-life balance – idea, którą warto się zainteresować*, dokument elektroniczny: <http://rynekpracy.pl/artykuly/work-life-balance-idea-ktora-warto-sie-zainteresowac>.
  38. *Work-life balance – 74% Polaków pracuje w nadgodzinach*, dokument elektroniczny: <http://www.kulturabezpieczenstwa.pl/flesz/974-work-life-balance-74-polakow-pracuje-w-nadgodzinach>.
  39. *Work-life balance – dlaczego warto?*, dokument elektroniczny: <https://stressfree.pl/work-life-balance-dlaczego-warto/>.
  40. *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, red. H. Sęk, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
  41. Zaczyk I., *Praca źródłem stresu*, dokument elektroniczny: [http://www.nursing.com.pl/Medinf\\_Praca\\_rdem\\_stresu\\_292.html](http://www.nursing.com.pl/Medinf_Praca_rdem_stresu_292.html).
  42. Zimbardo P.G., Ruch F., *Psychologia i życie*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

## Rozdział 2.

# KONCEPCJA *WORK-LIFE BALANCE* W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORCY

### 2.1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach osoby pracujące zawodowo często zaniedbują życie osobiste, ponieważ rosnąca konkurencja na rynku pracy, problemy ze stałym zatrudnieniem, ciągła potrzeba rozwoju czy praca w nadgodzinach zmuszają do poświęć rodziny, odpoczynku, nawet zdrowia, wywołują wiele dylematów, sytuacji stresowych. W związku z tym coraz większą popularność zyskują koncepcje zwracające uwagę na potrzebę czy wręcz konieczność zachowania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Jedną z nich jest *work-life balance*, która posiada różnorodne konotacje w zależności od tego, z jakiego punktu odniesienia jest analizowana. Inaczej będzie postrzegana przez pracodawcę, inaczej przez pracownika korporacji, jeszcze inaczej przez osoby zatrudnione w małym i średnim przedsiębiorstwie czy różnego rodzaju instytucjach, inną rangę założenia WLB będą miały dla przedsiębiorców prowadzących własne firmy. Z jednej strony bowiem sami mogą być beneficjentami rozwiązań z tego zakresu, z drugiej zaś mogą wydatnie przyczynić się do tego, że pracownicy będą mogli w ich firmach korzystać z ułatwień, które umożliwią im osiągnięcie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. W tym rozdziale skoncentrowano się na zaprezentowaniu możliwości realizacji założeń WLB w procesie przedsiębiorczości.

### 2.2. Specyfika *work-life balance*

*Work-life balance* to koncepcja zarządzania czasem, która koncentruje się na znalezieniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Powstała na przełomie lat 70. i 80. XX w. jako odpowiedź na nasilające się wówczas problemy społeczne, takie jak: pracoholizm, choroby zawodowe, chroniczny stres, wypalenie zawodowe, także spadek motywacji do pracy, zmniejszające się zaangażowanie w realizowane zadania, niższa efektywność. Wtedy to w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii wprowadzono przepisy ograniczające liczbę godzin,

które pracownicy mogą spędzać w pracy w każdym tygodniu. Zaczęto zwracać uwagę na znaczenie życia prywatnego i czasu wolnego. Uznano, że „harmonijne współistnienie obu obszarów (prywatnego i zawodowego) pozwala osiągnąć lepsze efekty niż ograniczenie jednego z nich”<sup>49</sup>. Dostrzeżono, że odpowiedni balans pomiędzy nimi jest najlepszym sposobem na wyższą efektywność, na radzenie sobie ze stresującymi wydarzeniami. Należy się zatem nauczyć oddzielać obie te sfery, nie przenosząc do nich wzajemnie negatywnych aspektów życia<sup>50</sup>.

Idea *work-life balance* pomaga żyć w zgodzie z samym sobą – zarządzać energią życiową, produktywnością i rolami życiowymi. Podpowiada, że warto czasem powiedzieć „stop”, gdy ilość przekracza jakość, gdy osiągnięcia dominują nad przyjemnościami, a gąsienica zadań przestaje być integralna z wartościami i dążeniami jednostki<sup>51</sup>. S. Borkowska przedstawia problem równowagi między pracą a życiem osobistym jako zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia, takimi jak: dom, rodzina, aktywność społeczna, osobiste zainteresowania. Zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia prywatnego i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem<sup>52</sup>. Zasad, na których opiera się *work-life balance* w literaturze przedmiotu jest bardzo dużo. Proponuje się np.<sup>53</sup>:

- zachowywać rozsądek i umiar zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym,
- znać sytuację na rynku pracy, by móc realnie ocenić swoją sytuację zawodową,
- dbać o bliskich,
- rozmawiać o problemach,
- znać swoje prawa i obowiązki,
- mieć świadomość przysługującej pomocy, np. opieki zdrowotnej, pomocy psychologicznej,
- umieć ustalać priorytety.

Przez Unię Europejską godzenie życia zawodowego i rodzinnego jest uważane wręcz za priorytet w osiągnięciu równouprawnienia płci, w zwiększaniu uczestnictwa kobiet w rynku pracy i promowaniu partnerskich relacji między małżonkami, co oznacza sprawiedliwy podział obowiązków związanych z opieką nad

<sup>49</sup> *Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*, Raport z pogłębionej analizy danych zastanych, październik 2016, dokument elektroniczny: <http://wlb.e-wspol-praca.pl/bazy/czytelnia> (dostęp: 24.02.2017).

<sup>50</sup> B. Borucka, *10 przykazań work-life balance*, dokument elektroniczny: <http://www.hrnews.pl/topnews,3614,10-przykazan-work-life-balance.aspx> (dostęp: 17.03.2017).

<sup>51</sup> Z. Sentkowska, *Work-life balance: psychologiczny mit czy jedna ze strategii czerpania satysfakcji w życiu?*, dokument elektroniczny: <http://zmianywzyciu.pl/arttykul/work-life-balance-psychologiczny-mit-czy-jedna-ze-strategii-czerpania-satysfakcji-w-zyciu-471> (dostęp: 17.11.2017).

<sup>52</sup> S. Borkowska, *Praca, a życie zawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Wydawn. IPiSS, Warszawa 2004, s. 54.

<sup>53</sup> K. Wolski, M. Szymańska, *Work-life balance – idea, którą warto się zainteresować*, dokument elektroniczny: <http://rynekpracy.pl/arttykuly/work-life-balance-idea-ktora-warto-sie-zainteresowac> (dostęp: 17.03.2017).



dziećmi pomiędzy kobietami a mężczyznami. Jest to kluczowy element w dążeniu do osiągnięcia podstawowego celu UE określonego w strategii „Europa 2020”<sup>54</sup>. Opracowywane programy na rzecz równowagi między pracą a życiem osobistym odgrywają bardzo ważną rolę, dlatego że<sup>55</sup>:

- służą racjonalnemu wykorzystaniu czasu pracy,
- sprzyjają możliwości odgrywania przez człowieka ról rodzinnych i zawodowych,
- poprawiają funkcjonowanie człowieka zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej,
- wpływają na wyższy poziom zadowolenia z różnych aspektów życia (wyższą jakość życia).

Zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym zależy nie tyle od pracownika (choć tak naprawdę powinno się to zacząć w jego głowie), co od pracodawcy, choć nie tylko. Ważne są także rozwiązania systemowe (na poziomie regionu, na szczeblu centralnym<sup>56</sup>), ułatwiające (umożliwiające) wprowadzanie na poziomie przedsiębiorstw pewnych zmian w tym zakresie. Dzisiejsze innowacyjne podejście do zarządzania bardziej kładzie nacisk na końcowy efekt zadania wykonanego przez podwładnego niż na czas spędzony w organizacji i poświęcanie swojego czasu wolnego. Zauważono, że wypoczęty pracownik, zadowolony z życia – nie tylko zawodowego – jest bardziej efektywny i produktywny niż ten, który boryka się z wieloma problemami osobistymi, a całymi dniami przesiaduje w biurze. Biorąc to pod uwagę, coraz więcej korporacji stosuje metodę zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniającą założenia WLB, w celu poprawy efektywności pracy swoich pracowników<sup>57</sup>.

Utrzymanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym przez pracowników można spiąć zbiorem dziesięciu przykazań WLB, które zawarto w tab. 2.1. Warto podkreślić, że w formułowaniu zasad WLB nie chodzi o to, by wytyczyć sztywne granice między pracą a życiem osobistym i bardzo konsekwentnie, wręcz rygorystycznie ich przestrzegać (np. w domu nie rozmawiać o pracy, a w pracy absolutnie nie załatwiać spraw prywatnych, czy kompletnie wyeliminować zjawisko przynoszenia pracy do domu). Sytuacja taka w praktyce nie jest bowiem możliwa. Chodzi bardziej o kwestię światopoglądową, polegającą na zachowaniu

<sup>54</sup> M. Michalska, *Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki*, Departament Wdrażania EFS w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2014, s. 2.

<sup>55</sup> K. Dąbrowska, *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2014, vol. 17, nr 2, s. 41-53.

<sup>56</sup> Chodzi np. o kształtowanie odpowiedniej kultury, popularyzację wzorców zachowań odnoszących się do godzenia życia prywatnego z zawodowym, np. propagowanie elastycznego czasu pracy, pracy w domu, przerw dla rodziców itp.

<sup>57</sup> *Work-life balance w Polsce? Jeszcze świeży*, dokument elektroniczny: <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/work-life-balance-w-polsce-jeszcze-swiezy,40183.html> (dostęp: 20.03. 2017).

Tabela 2.1. Dziesięć przykazań WLB

<b>Założenia dziesięciu przykazań WLB</b>	
1.	We wszystkim co robię, zachowuję umiar i rozsądek
2.	Szanuję i słucham odczuć moich bliskich
3.	Rozmawiam o pracy w domu
4.	Dotrzymuję obietnic złożonych bliskim
5.	Dom i bliscy są dla mnie ważni także w godzinach pracy
6.	Poświęcam pracy tyle czasu, ile akceptują moi bliscy
7.	Wyjazdy służbowe są elementem mojej pracy
8.	W domu prowadzę tylko rozmowy służbowe tego warte
9.	W pracy prowadzę rozmowy prywatne, ale z zachowaniem umiaru
10.	W dni wolne poświęcam czas na pracę, gdy wymaga tego sytuacja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Borucka, *10 przykazań work life balance*, dokument elektroniczny: <http://www.hrnews.pl/topnews.3614,10-przykazan-work-life-balance.aspx> (dostęp: 22.02.2017).

zdrowego rozsądku oraz umiaru w mówieniu i myśleniu o pracy, poświęcaniu jej czasu i energii. Nie chodzi o ściśle rozdzielanie sfery prywatnej i zawodowej, a raczej o ich harmonijne łączenie i przenikanie się tak, by praca, rodzina, znajomi, zainteresowania i pasje tworzyły spójną całość, stanowiącą źródło satysfakcji<sup>58</sup>. *Work-life balance* w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw sprowadza m.in. do<sup>59</sup>:

- stosowania elastycznych godzin pracy oraz możliwości pracy w domu tam, gdzie sytuacja temu sprzyja,
- wprowadzania płatnych urlopów lub dodatkowych dni wolnych dla rodziców, przerw dla matek karmiących, udogodnień dla matek w ciąży itp.,
- tworzenia żłobków, przedszkoli w miejscu pracy dla dzieci pracowników,
- braku przymusowych nadgodzin,
- organizowania szkoleń umożliwiających rozwój, ułatwiających radzenie sobie ze stresem,
- organizowania wycieczek firmowych, imprez integracyjnych, oferowania biletów na sportowe (kulturowe) wydarzenia, współfinansowanie np. kolonii dla dzieci, wyprawek szkolnych, pożyczek remontowo-budowlanych,
- oferowania pakietu usług medycznych dla pracowników,
- opracowywania pracowniczych programów emerytalnych.

Mimo wielu rozwiązań będących w dyspozycji pracowników, w rzeczywistości okazuje się, że wielu z nich jest skazanych na stałe konflikty pomiędzy

<sup>58</sup> *Work-life balance – dlaczego warto?*, dokument elektroniczny: <https://stressfree.pl/work-life-balance-dlaczego-warto/> (dostęp: 17.11.2017).

<sup>59</sup> M. Miłucha, *Życie zgodne z zasadą work-life balance*, dokument elektroniczny: <http://www.gratka.pl/pracuje/artukul/zycie-zgodnie-z-zasada-work-life-balance,3742806,art,t,id,tm.html> (dostęp: 20.03.2017).

pracą a życiem prywatnym. Pracodawcy z kolei uznają procedury służące zwiększeniu równowagi za zbędne obciążenie dla przedsiębiorstwa. Tymczasem pracownik w pełni zrównoważony, usatysfakcjonowany pracą, wydajny, ale też zadowolony z życia prywatnego oznacza dla przedsiębiorstwa (ale nie tylko) same korzyści<sup>60</sup>. Omówiono je w tab. 2.2.

Tabela 2.2. Korzyści ze stosowania WLB

Dla pracodawcy	Dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilizacja zatrudnienia</li> <li>• zatrzymywanie wartościowych pracowników w przedsiębiorstwie</li> <li>• oszczędności związane z rekrutacją i szkoleniem nowej kadry</li> <li>• spadek absencji pracowników</li> <li>• większe zaangażowanie w pracę</li> <li>• poprawa morale pracowników</li> <li>• przestrzeganie obowiązujących w organizacji wartości</li> <li>• większa lojalność pracowników</li> <li>• poprawa stosunków na linii przełożony–podwładny</li> <li>• większa wydajność, efektywność</li> <li>• większa kreatywność pracowników</li> <li>• ograniczenie szkodliwej (niszczącej) konkurencji między pracownikami</li> <li>• generalnie – lepsze funkcjonowanie firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• satysfakcja z pracy</li> <li>• redukcja stresu związanego z pracą</li> <li>• łagodzenie konfliktów i napięć na linii praca–życie prywatne</li> <li>• łatwiejsze godzenie obowiązków rodzinnych z pracą</li> <li>• większa produktywność, wydajność</li> <li>• mniejsze obawy o utratę pracy</li> <li>• większa motywacja do pracy</li> <li>• możliwość zaplanowania ścieżki kariery zawodowej</li> <li>• możliwość stabilnego rozwoju zawodowego</li> <li>• możliwość powrotu do pracy po okresie pełnienia obowiązków rodzinnych (np. po urlopie macierzyńskim)</li> <li>• możliwość racjonalnego wykorzystania czasu w pracy i poza nią</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Robak, *Kapitał społeczny organizacji jako czynnik wspierający równowagę praca–życie*, [w:] *Jakość życia pracownika w perspektywie work-life balance*, pod red. D. Walczak-Duraj, r. XLVI, vol. 4(274), s. 76-86.

Możliwe negatywne konsekwencje braku równowagi między życiem zawodowym a prywatnym<sup>61</sup> zawarto w tab. 2.3.

<sup>60</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *Równowaga na płaszczyźnie życie zawodowe–życie prywatne w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2015, r. XVI, z. 7, cz. 3, s. 215-227.

<sup>61</sup> Należy pamiętać, że wdrożenie programów z zakresu WLB może się wiązać z określonymi negatywnymi skutkami dla pracowników. Chodzi m.in. o (1) spadek poziomu wynagrodzenia, (2) brak możliwości rozdzielenia czasu pracy i czasu poza pracą (np. w przypadku pracy w domu), (3) zablokowanie ścieżek awansu, (4) nierytmiczność pracy, (5) zakłócenia w kontaktach koleżeńskich, (5) alienację w pracy, źródło: E. Mazur-Wierzbicka, *Równowaga na płaszczyźnie życie zawodowe–życie prywatne*, op. cit., s. 215-227.

Tabela 2.3. Negatywne konsekwencje braku równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym

Dla pracodawcy	Dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost absencji w pracy</li> <li>• wzrost fluktuacji zatrudnienia</li> <li>• utrata inwestycji w kapitał ludzki</li> <li>• mniejsze zaangażowanie pracowników w realizowane zadania</li> <li>• stres w pracy</li> <li>• mniejsza koncentracja w pracy</li> <li>• gorsza jakość pracy i mniejsza produktywność</li> <li>• gorsze relacje z klientami, utrata klientów</li> <li>• niższa wydajność pracowników</li> <li>• mniejsza kreatywność i innowacyjność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nasilenie stresu</li> <li>• konflikty w rodzinie</li> <li>• gorsza opieka nad dziećmi</li> <li>• rozwody</li> <li>• alkoholizm</li> <li>• narkomania</li> <li>• uzależnienie od nikotyny</li> <li>• zaburzenie łaknienia</li> <li>• brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego i pracy</li> </ul>

Źródło: *Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*, op. cit.

*Work-life balance* to coś więcej niż tylko „zdrowe” podejście do życia zawodowego i umiejętność łączenia go ze sferą prywatną. Jest to całościowe spojrzenie na życie pracownika, sprawienie, aby w swojej pracy czuł się komfortowo, zadbanie o jego czas wolny, bezpieczeństwo, wypoczynek i równowagę emocjonalną. Istotne jest zapewnienie mu warunków do wypoczynku i spędzania czasu z rodziną. Równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym pracownika znacząco wpływa na jakość jego pracy i poprawę relacji między ludźmi<sup>62</sup>.

Równowaga pomiędzy pracą a prywatnym życiem z pozoru wydaje się bardzo prosta, jednak mimo to wielu ludzi nie potrafi skutecznie oddzielić tych dwóch sfer, zaniedbuje rodziny, niszczy zdrowie psychiczne i fizyczne. Pracownik potrafiący zachować równowagę jest bardziej zadowolony, zaangażowany, aktywny, kreatywny, wydajny, na czym powinno zależeć nie tylko jemu, ale i jego pracodawcy. Warto zatem zdać sobie sprawę z tego, że należy spełniać się w pracy, ale w granicach rozsądku. Nie należy zatracać się w obowiązkach zawodowych, ale i nie można rezygnować z pracy „dla dobra rodziny” (szczególnie ważne jest to dla kobiet, dla których praca jest bardzo ważna i nie jest wyłącznie źródłem dochodów).

<sup>62</sup> *Work Life Balance – trzy słowa, które zmieniają rynek pracy i polskie miasta*, dokument elektroniczny: <http://di.com.pl/work-life-balance-trzy-slowa-ktore-zmieniaja-rynek-pracy-i-polskie-miasta-57488> (dostęp: 10.11.2017).

### 2.3. *Work-life balance* w przypadku różnego rodzaju przedsiębiorców

Przedsiębiorcy stanowią specyficzną kategorię zawodową, podlegającą silnym obciążeniom w toku realizacji swoich działań. Często pracują oni pod presją konkurencji, która wymusza decyzje obarczone wysokim poziomem ryzyka. Są zmuszeni do podejmowania różnorodnych, coraz bardziej nowatorskich form aktywności. Ponoszą odpowiedzialność za decyzje i inicjowane działania. Te czynniki i wiele innych składają się na uciążliwość podejmowanej przez nich pracy. Chcąc skutecznie rywalizować na rynku, dzięki trafnym decyzjom i inicjatywom, przedsiębiorcy bardzo dużo pracują, nie oszczędzając czasu i zaangażowania. Zachowanie równowagi między sferą zawodową a innymi obszarami życia jest dla współczesnych przedsiębiorców niewątpliwie utrudnione i stanowi poważne wyzwanie. Ich praca w wielu aspektach różni się od pracy realizowanej przez osoby zatrudnione na etacie<sup>63</sup>. Zdecydowanie więcej czasu poświęcają oni pracy. Ich działalność jest zagrożona pracoholizmem, wypaleniem zawodowym, towarzyszy jej także bardzo duża dawka stresu, który stanowi cenę sukcesu ich firm, podejmowanej przez nich ryzyka<sup>64</sup>.

Niewiele wiadomo na temat tego, jak przedsiębiorcy godzą obowiązki zawodowe z życiem prywatnym. Z jednej strony uzyskują duże dochody, z reguły wysoki poziom satysfakcji z prowadzenia firmy, wyższą jakość życia<sup>65</sup>, z drugiej zaś strony borykają się z problemami w życiu prywatnym, wynikającymi z dużej liczby obowiązków, z poświęcania pracy często 100% swojego czasu. Jak podkreśla P. Zbierowski, jest to jeden z paradoksów, z którym muszą sobie poradzić przedsiębiorcy<sup>66</sup>. Kolejny wiąże się z tym, że często prowadzą firmy w obszarze swoich zainteresowań, pasji, mają możliwość samorealizowania się. Nie powinni w tej sytuacji mieć problemów z przeciążeniem pracą, wypaleniem, z godzeniem życia zawodowego z osobistym. Nic bardziej mylnego – pasja również potrafi być utrapieniem. Obsesyjna – zniekształca życie, prowadzi do naruszenia własnych granic i zaniedbywania innych obszarów życia<sup>67</sup>, do problemów natury emocjonalnej.

<sup>63</sup> E. Robak, *Współczesne zagrożenia pracy przedsiębiorców – pracoholizm*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, „Zarządzanie”, 2012, nr 6, s. 122-129.

<sup>64</sup> T. Piecuch, *Stres w działalności przedsiębiorcy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, „Zarządzanie i Marketing”, 2010, z. 7, nr 10, s. 293-302.

<sup>65</sup> Zob. szerzej: T. Piecuch, K. Chudy-Laskowska, *Jakość życia przedsiębiorców ze szczególnym uwzględnieniem kobiet prowadzących działalność gospodarczą*, [w:] *Pomiar jakości życia w układach regionalnych i krajowych. Dylematy i wyzwania*, red. A. Piotrowska-Piątek, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomica”, 2017, r. 21, t. 1, nr 3, s. 343-354.

<sup>66</sup> P. Zbierowski, *Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i work-life balance*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, 2016 („Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy”), nr 419, s. 266.

<sup>67</sup> Z. Sentkowska, *Work-life balance: psychologiczny mit czy jedna ze strategii...*, op. cit.

Z jednej strony wydaje się, że bycie właścicielem przedsiębiorstwa i swoim własnym przełożonym pozwala na elastyczność ustalania struktury dnia pracy zgodnie ze swoimi preferencjami i stwarza dodatkową kontrolę nad sytuacją zawodową. Często przedmiot działalności firmy przedsiębiorcy umożliwia mu realizowanie jego własnych zainteresowań, pasji, co z punktu widzenia koncepcji WLB powinno być korzystne<sup>68</sup>. Jak wynika jednak z badania przeprowadzonego przez Idea Bank, wśród przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą<sup>69</sup> aż 55% ankietowanych nie rozstaje się z firmą w wakacje, 27% rezygnuje z wyjazdów, a 28% zarządza przedsiębiorstwem z miejsca, w którym odpoczywa<sup>70</sup> (tab. 2.4). Zbadano ponadto, że 72% indywidualnych przedsiębiorców pracuje w nadgodzinach<sup>71</sup>, często nie wyjeżdżając na urlop, nie korzystając z wakacji<sup>72</sup>. Nawet jeśli wyjeżdżają – kierują na odległość swoją firmą lub wykorzystują ten czas na pozyskanie nowych kontaktów, nowych informacji, które mogą wpłynąć pozytywnie na funkcjonowanie ich firm i kierunek rozwoju ich biznesu w przyszłości<sup>73</sup>. Dzieje się tak dlatego, że nie mają komu przekazać swoich obowiązków, a nawet jeśli taka osoba jest, to istnieje pewna bariera psychologiczna przed pozostawieniem firmy w cudzych rękach. Przedsiębiorcy wskazują na to, że obecność partnera w firmie pomaga, ponieważ może on przejąć chociaż część obowiązków. Najczęściej jednak w normalnym trybie pracy dzielą się oni odpowiedzialnością i właściwie nigdy nie jest możliwy taki wyjazd, podczas którego nie trzeba odbierać telefonów czy odpowiadać na służbowe maile.

Bycie właścicielem przedsiębiorstwa to bardzo wymagające zadanie. Zwłaszcza w przypadku firm samozatrudniających, kiedy przedsiębiorcy nie zatrudniają pracowników, funkcjonują sami, wręcz w osamotnieniu, nie mając możliwości uzyskania wsparcia, czy w razie konieczności – zastępstwa. Względna łatwość pogodzenia obowiązków zawodowych i prywatnych wynika

---

<sup>68</sup> Pasja harmonijna prowadzi do pozytywnych rezultatów, w tym wzrostu efektywności oraz dobrej równowagi życiowej, podczas gdy pasja obsesyjna może prowadzić do pracoholizmu, konfliktów między pracą a innymi dziedzinami życia, wypalenia i napięcia psychicznego, źródło: P. Zbierowski, *Paradoks efektów przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 269.

<sup>69</sup> Badanie miało charakter sondażu telefonicznego przeprowadzonego na grupie 500 osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą w 2015 r.

<sup>70</sup> J. Wołosowski, *Wakacje? Takiego słowa nie ma w słowniku przedsiębiorcy, połowa z nich nigdy nie rozstaje się z pracą – wyniki badań*, dokument elektroniczny: <http://innpoland.pl/118681,wakacje-takiego-slowa-nie-ma-w-slowniku-przedsiębiorcy-polowa-z-nich-nigdy-nie-rozstaje-sie-z-praca-wyniki-badań> (dostęp: 19.09.2017).

<sup>71</sup> *Work-life balance – 74% Polaków pracuje w nadgodzinach*, dokument elektroniczny: <http://www.kulturabezpieczenstwa.pl/flesz/974-work-life-balance-74-polakow-pracuje-w-nadgodzinach> (dostęp: 19.09.2017).

<sup>72</sup> Niektórzy wskazują, że ciekawy byłby włoski model. Tam w sierpniu 90% zakładów pracy zamyka się na cały miesiąc, podobnie trzy czwarte sklepów. Zamierają usługi, komunikacja miejska redukuje liczbę kursów, nawet w szpitalach pracują na mniejszych obrotach. Wszyscy wypoczywają w tym samym czasie, dzięki czemu przedsiębiorcy nie obawiają się, że tracą klientów. Jednak jest to kwestia porozumienia między firmami, a także kultury biznesowej, zupełnie innej w Polsce – źródło: J. Wołosowski, *Wakacje? Takiego słowa nie ma w słowniku przedsiębiorcy...*, op. cit.

<sup>73</sup> Ibidem.

tutaj z tego, że w przypadku samozatrudnienia można mówić o elastyczności zarówno funkcjonalnej, ilościowej, czasowej, jak i przestrzennej<sup>74</sup>, co ułatwia funkcjonowanie przedsiębiorcom, umożliwia dowolne regulowanie czasu ich pracy.

Tabela 2.4. Kto kieruje firmą pod nieobecność przedsiębiorcy

Odpowiedzi przedsiębiorców	Procent odpowiedzi
Nikt, sam kieruję firmą z miejsca, w którym odpoczywam	28
Nie korzystam z urlopu	27
Nikt, firma wtedy nie działa	23
Oddelegowany pracownik	16
Członek rodziny	12
Menedżer zatrudniony na stałe	2

Źródło: J. Wołosowski, *Wakacje? Takiego słowa nie ma w słowniku przedsiębiorcy...*, op. cit.

P. Zbierowski, opierając się na danych pochodzących z *Global Entrepreneurship Monitor* (2013), wykazał, że satysfakcja z pracy i równowaga zawodowo-życiowa są większe w przypadku przedsiębiorców wykorzystujących szanse (zakładających firmy z powodu motywacji pozytywnych) niż w przypadku tych powstających z konieczności. Satysfakcja właścicieli zarządzających dojrzałymi firmami jest ponadto większa niż w przypadku początkujących przedsiębiorców. Także równowaga między pracą a życiem prywatnym w przypadku przedsiębiorców jest lepsza niż w przypadku nieprzedsiębiorców. Wszystkie opisane zależności w wymienionych badaniach okazały się istotne statystycznie. Można domniemywać, że decydującym czynnikiem jest tutaj wyższa autonomia przedsiębiorców i związana z nią kontrola wyrażająca się elastycznością w wyznaczaniu zadań oraz czasu i sposobu ich realizacji. Pozwala to na większe dopasowanie aktywności zawodowej i realizacji swoich zainteresowań na polu prywatnym<sup>75</sup>.

Przedsiębiorstwa pochłaniają niemal całe życie przedsiębiorców. Zwłaszcza w początkowych okresach funkcjonowania nowej firmy jest to bardzo absorbujące, kiedy przedsiębiorcy walczą o utrzymanie się na rynku, o pozyskanie jak

<sup>74</sup> B. Kalinowska, *Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym w perspektywie makroekonomicznej*, [w:] *Równowaga praca-życie-rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011, s. 94.

<sup>75</sup> Polacy wyróżniają się pozytywnie w zakresie satysfakcji z pracy. W przypadku przedsiębiorców jest ona w Polsce znacząco większa niż w przypadku pracowników etatowych. Dla początkujących przedsiębiorców satysfakcja z pracy jest w Polsce niemal największa w Unii Europejskiej (poza Hiszpanią). Negatywnie można ocenić jedynie to, że nie wzrasta ona wraz z czasem, co da się zaobserwować w większości krajów, a najbardziej jest to nasilone w Estonii czy Finlandii. Ogólnie rzecz biorąc, mieszkańcy Unii Europejskiej odczuwają jedną z największych satysfakcji z pracy. Nieco wyższe wyniki odnotowano dla Ameryki Łacińskiej oraz Ameryki Północnej, źródło: P. Zbierowski, *Paradoks efektów przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 274.

największej liczby klientów. Zarówno satysfakcja z pracy, jak i możliwości uzyskania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym mogą być zatem uzależnione od cyklu życia firmy. Szczególnie trudny jest okres pierwszych 2-3 lat, kiedy przedsiębiorca walczy o pozycję wśród konkurencji. Wiąże się to także z adaptacją przedsiębiorców do nowych obowiązków, które w początkowej fazie działalności mogą ich przeciążać. Z czasem dochodzi z jednej strony do rutynizacji zadań, co redukuje czas ich wykonywania, z drugiej strony w młodych firmach pojawiają się pracownicy (wspólnicy), na których delegowana jest część zadań. Mimo braku badań empirycznych w tym zakresie można założyć, że procesy te prowadzą do osiągnięcia większej satysfakcji z pracy i lepszej równowagi między pracą a życiem prywatnym<sup>76</sup>.

W bardzo trudnej sytuacji w zakresie możliwości godzenia życia zawodowego z osobistym są przedsiębiorcy z branży transportowej, zwłaszcza ci, którzy obsługują trasy międzynarodowe. Najważniejszym problemem tego typu firm jest „brak odpowiedniej liczby kierowców, natłok zleceń i krótki czas na ich realizację”<sup>77</sup>. Doprowadza to do sytuacji, w której kierowcy nie przestrzegają wymaganego czasu pracy. Jest to bardzo poważne naruszenie, które wiąże się z wysokimi karami i mandatami, jakie mogą zostać nałożone na przedsiębiorców, jak również zagrożenie ich zdrowia i życia<sup>78</sup> oraz zaburzenie relacji między życiem prywatnym i zawodowym. Jednym ze sposobów wdrażania *work-life balance*, przywracania równowagi między czasem przeznaczonym dla pracy i rodziny jest ograniczanie do minimum pracy w godzinach nadliczbowych. W przypadku kierowców czas ich pracy jest notorycznie przekraczany. Rodzi to ciągłe problemy z czasem wolnym, planowaniem urlopów, powoduje ograniczanie kontaktów z najbliższymi, co wywołuje niezadowolenie, frustracje, rodzi stres itp. Brak czasu wolnego wpływa niekorzystnie na poczucie zadowolenia z pracy, może obniżać zaangażowanie, a nawet wpływać na pogorszenie relacji z przełożonymi, zwiększać skłonności do odejścia z pracy.

W specyficznej sytuacji, w kontekście możliwości godzenia życia zawodowego z prywatnym, są przedstawiciele firm rodzinnych, w których tak naprawdę niemożliwe jest rozdzielenie tych dwóch światów<sup>79</sup>. Ich wzajemne przenikanie się jest uznawane za jedną ze specyficznych cech biznesów rodzinnych. Każda firma rodzinna jest bowiem systemem, w którym zachodzą na siebie trzy niezależne

---

<sup>76</sup> Ibidem, s. 270.

<sup>77</sup> 12 problemów firm transportowych – jak je rozwiązać dzięki systemowi TMS, dokument elektroniczny: <http://40ton.net/12-problemow-firm-transportowych-je-rozwiazac-dzieki-systemowi-tms/> (dostęp: 10.11.2017).

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> Jeżeli adres firmy pokrywa się z adresem zamieszkania rodziny prowadzącej firmę, jeżeli ich miejsce pracy znajduje się w obrębie ich posesji, 24 godziny na dobę znajdują się w firmie, a jednocześnie w domu, a oddzielenie obu tych obszarów działania jest wówczas niemożliwe. W domu, przy rodzinnym stole od rana do nocy trwają dyskusje na tematy firmowe, źródło: K. Stańczyk, *Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawn. PARP, Warszawa 2012, s. 88.



podsystemy: przedsiębiorstwa (podsystem gospodarczy), własności i rodziny, a zakres kontaktów ich właścicieli i pracowników wykracza często poza stosunki służbowe i obejmuje życie prywatne<sup>80</sup>. Każde niepowodzenie w firmie rodzinnej przenosi się natychmiast na rodzinę, a każdy kryzys w domu – na firmę<sup>81</sup>. W takim przypadku oddzielenie tego, co firmowe od tego, co rodzinne jest właściwie niemożliwe<sup>82</sup>, a uzyskanie balansu między pracą a rodziną jest bardzo trudne, ale realne dzięki innym charakterystycznym cechom firm rodzinnych, tzn. specyficznej, rodzinnej atmosferze, bliskim, partnerskim relacjom między pracownikami, dużo większemu zaufaniu, wsparciu, którym darzą się pracownicy rodzinni, ale i nierodzinni, zaangażowani w sprawy przedsiębiorstwa itp. To dzięki temu łatwiej jest o zastępstwo w sytuacji, kiedy przedsiębiorca pragnie poświęcić więcej czasu sprawom prywatnym. Zdecydowanie pozytywnym aspektem firm rodzinnych jest także niski stopień formalizacji tego typu przedsiębiorstw oraz duża elastyczność czasu pracy, a dokładniej nienormowany czas pracy, który z jednej strony wymaga (okresowo) pełnego zaangażowania, ale umożliwia także (okresowo) zapewnienie sobie większej ilości czasu wolnego<sup>83</sup>. W firmach rodzinnych przedsiębiorcy mają możliwość indywidualnego ustalania własnego czasu pracy, ale korzystają z tego także pracownicy (zarówno rodzinni, jak i nierodzinni), którym łatwiej poprosić o przerwę, o wcześniejsze wyjście z pracy (w związku np. z koniecznością opieki nad dziećmi, starzejącymi się rodzicami). Sprzyjają temu rodzinna atmosfera, indywidualne podejście do pracowników oraz spersonalizowane więzi między nimi, co charakteryzuje większość firm rodzinnych.

Szczególna jest także sytuacja kobiet prowadzących działalność gospodarczą. Z jednej strony firma wymaga od nich dużego zaangażowania, poświęcenia czasu, angażuje emocjonalnie, a z drugiej strony pozwala lepiej niż w przypadku pracy na etacie radzić sobie z obowiązkami rodzinnymi, z wychowywaniem dzieci. W dużym stopniu ma to związek ze specyfiką firm prowadzonych przez kobiety, dlatego że bardzo często, jeżeli wychowują dzieci, potrzebują czasu dla nich i rodziny, wybierają więc taki przedmiot działalności, który nie koliduje z ich domowymi obowiązkami, umożliwia opiekę nad dziećmi oraz pogodzenie tych dwóch światów – zawodowego i rodzinnego. Rzadko jedynym i najważniejszym motywem podejmowania działalności gospodarczej przez kobiety jest zysk. Są w stanie poświęcić go w imię innych wartości – niezależności, możliwości spełnienia się czy właśnie możliwości pogodzenia życia zawodowego z rodzinnym.

---

<sup>80</sup> A. Marjański, *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie...*, op. cit., s. 33, 37.

<sup>81</sup> A.J. Blikle, *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie...*, op. cit., s. 39.

<sup>82</sup> D. Jurysta, *Komunikacja w firmie rodzinnej*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie...*, op. cit., s. 94.

<sup>83</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *Równowaga na płaszczyźnie życie zawodowe–życie prywatne...*, op. cit., s. 215-227.

Sytuacja zawodowa kobiet jest bardzo trudna. Napotykają na wiele nie tylko obiektywnych, ale i subiektywnych barier (stereotypy, uprzedzenia), które utrudniają, a często wręcz uniemożliwiają realizowanie się w pracy zawodowej. Rozwój ich kariery najczęściej koliduje z życiem rodzinnym (podczas gdy życie rodzinne mężczyzn wspiera ich karierę zawodową<sup>84</sup>), a dodatkowo to głównie na ich barkach spoczywa ciężar związany z wychowywaniem dzieci i pogodzeniem obowiązków zawodowych z potrzebami rodziny. Praca jest jednak dla kobiet bardzo ważna nie tyle ze względów ekonomicznych, co pozaekonomicznych – dostarcza satysfakcji, ułatwia samorealizację, umożliwia kontakt z ludźmi – „w środowisku zawodowym kobieta nawiązuje znajomości i przyjaźnie, poszerza krąg bliskich jej osób, przez co znacząco wzbogaca swoje życie”<sup>85</sup>. Wpływa to na wyższe poczucie własnej wartości, umożliwia rozwijanie osobowości. Ponieważ kobiety napotykają na liczne bariery na drodze ich kariery zawodowej, często decydują się na stworzenie sobie miejsca pracy we własnej firmie. „Bycie przedsiębiorcą pozwala im na indywidualną organizację swojego stanowiska pracy, wiąże się również z większą elastycznością czasu pracy i zwiększaniem szans na godzenie życia zawodowego z rodzinnym”<sup>86</sup>.

Zdecydowanie lepiej radzą sobie z łączeniem obowiązków zawodowych i prywatnych młodzi przedsiębiorcy, przedstawiciele pokolenia Y, którzy dbają o swój rozwój osobisty, ale i o równowagę w życiu, pragną spełniać się także w sferze pozazawodowej. „Dla przedstawicieli tego pokolenia zmiana pracy (również ze względu na brak możliwości zrealizowania w niej potrzeb w zakresie WLB) jest wpisana w ścieżkę ich kariery zawodowej”<sup>87</sup>. Osoby takie cenią sobie pracę, pieniądze, ale i wolny czas, który mogą spędzić z rodziną, znajomymi, kiedy mogą realizować swoje pasje, hobby. Oni „pracują, żeby żyć”<sup>88</sup>, pracy chcą poświęcać nie więcej niż 8 godzin dziennie, często zmieniają pracodawców, nie dążą za wszelką cenę do zysku i powiększania zasobów materialnych. Jak wynika z badań, aż 66% badanych młodych przedsiębiorców uważa, że życie prywatne

---

<sup>84</sup> Badania przeprowadzone w USA przez S.A. Hewlett w 2001 r. wykazały np., że im większy sukces zawodowy osiąga mężczyzna, tym bardziej jest prawdopodobne, że łatwiej znajdzie żonę i zostanie ojcem, a żona będzie wspierać jego karierę zawodową i odciążać w wypełnianiu obowiązków domowych. Odwrotnie jest w przypadku kobiet. Ich pozycja zawodowa i wysokie zarobki są raczej czynnikiem odstrasającym potencjalnych małżonków, wywołują u nich bowiem potrzebę porównań i współzawodnictwa, źródło: B. Jamka, *Kierowanie karierami kobiet – problemy i perspektywy*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, op. cit., s. 176.

<sup>85</sup> K. Gromadzka, *Praca zawodowa kobiet a ich rola w życiu rodziny*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, op. cit., s. 195.

<sup>86</sup> W. Jarmołowicz, B. Kalinowska, *Rodzina a praca kobiet na przelomie wieków*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, op. cit., s. 230.

<sup>87</sup> A. Smoder, *Równowaga praca–życie–wybór czy konieczność?* „Polityka Społeczna”, 2010, nr 4, s. 12-18.

<sup>88</sup> W odróżnieniu od przedstawicieli pokolenia X, którzy nie wyobrażają sobie życia bez pracy, często popadają w pracoholizm, którzy „żyją, żeby pracować”, źródło: B.J. Feder, *Raport. Badanie przedsiębiorczości wśród młodzieży. Wyniki ogólnopolskie*, Wydawn. Akademia Liderów, Grodzisk Mazowiecki 2017, s. 14, 17.

jest istotniejsze od pracy, a 25% już teraz myśli o wcześniejszym przejściu na emeryturę<sup>89</sup>.

Lepszą sytuację przedsiębiorców pokolenia Y potwierdzają także światowe badania (przeprowadzone w 2013 r.) dotyczące tego, jak poszczególne osoby, ze względu na wiek czy pochodzenie, radzą sobie z odnajdywaniem równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym. Średnia światowa wskaźnika WLB wynosi 120. W czołówce badań znaleźli się Meksykanie, Hindusi oraz Brazylijczycy (w ich przypadku wskaźnik WLB wyniósł kolejno: 149, 138 i 137). Są to więc narodowości, których obywatele najlepiej radzą sobie z odnajdywaniem równowagi pomiędzy efektywną pracą a spełnieniem osobistym i rodzinnym. Wskaźnik *work-life balance* dla polskich właścicieli firm wyniósł tylko 113. Przedmiotowe badania ujawniły bardzo dobrą sytuację przedsiębiorców z generacji X i Y (urodzonych po 1965 r.). W ich przypadku wskaźnik ten wyniósł 121, co niewątpliwie buduje ich pokoleniową przewagę, polegającą na większej umiejętności znajdowania równowagi między pracą a życiem prywatnym w porównaniu z innymi przedsiębiorcami<sup>90</sup>.

Przedsiębiorcy z pokolenia Y zmieniają także podejście do wykorzystania zasobów ludzkich w firmie. Stawianie przez nich na *work-life balance*, duża rola wartości społecznych wpływają znacząco na zmiany środowiska pracy. Badania wykazały że 69% respondentów – przedstawicieli pokolenia Y – wskazało, że motywuje ich czynienie dobra na rzecz społeczności. Zdecydowana większość zrezygnowałaby również z korzyści finansowych, gdyby ich osiągnięcie wiązało się z działaniem wbrew zasadom etycznym i było niezgodne z własnym systemem wartości<sup>91</sup>. Co więcej – warunki pracy sprzyjające zachowaniu komfortu życia prywatnego mają dla nich fundamentalne znaczenie już przy podejmowaniu decyzji o podjęciu pracy<sup>92</sup>, często są także powodem odejścia z pracy.

## 2.4. Zakończenie

Współcześnie równowaga między życiem prywatnym a pracą zawodową osób zarówno pracujących na etatach, jak i prywatnych przedsiębiorców – właścicieli firm, jest bardzo mocno zaburzona<sup>93</sup>. Na rynku pracy znajduje się jednak coraz więcej pracowników świadomych jej znaczenia i pragnących ją osiągnąć. W literaturze można odnaleźć wiele przykładów rozwiązań, które mają ułatwić

---

<sup>89</sup> *Czas przedsiębiorców z pokolenia Y*, dokument elektroniczny: <https://www.mala-firma.pl/aktualnosci-informacje-biznes/111-news/474-czas-przedsi%C4%99biorc%C3%B3w-z-pokolenia-y> (dostęp: 20.09.2017).

<sup>90</sup> *Work-life balance – dlaczego warto?*, op. cit.

<sup>91</sup> *Czas przedsiębiorców z pokolenia Y*, op. cit.

<sup>92</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *Równowaga na płaszczyźnie życie zawodowe–życie prywatne...*, op. cit., s. 215-227.

<sup>93</sup> K. Dąbrowska, *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, op. cit., s. 41-53.

zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Niestety, w praktyce bardzo często pozostają one w sferze teorii, a sam termin „równowaga” dla wielu pracowników wciąż brzmi obco, nie jest zrozumiały. Pracodawcy nie wspierają swoich podwładnych w podejmowaniu działań mających pomóc im w zachowaniu potrzebnego balansu. Konieczna jest zatem zmiana mentalności zarówno pracodawców – przedsiębiorców, jak i ich pracowników, *budowanie świadomości, że warto dążyć do równowagi, nie zapominając przy tym o rozwoju, który może się odbywać zarówno na polu zawodowym, jak i osobistym. Celem nie powinno więc być oddzielanie grubą kreską tych dwóch obszarów, a umiejętne łączenie ich ze sobą, przeplatanie, wzajemne uzupełnianie się*<sup>94</sup>.

Osiągnięcie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym jest bardzo trudne. Lepiej radzą sobie z tym osoby, które świadomie kierują swoim życiem, dla których zarówno praca, jak i rodzina są ważne. Warto jednak podkreślić, że nie chodzi o podzielenie czasu przeznaczonego na pracę i rodzinę na połowę, rygorystyczne przestrzeganie czasu pracy, wytyczenie wyraźnej granicy między tymi dwoma światami. Już na starcie takie podejście jest bowiem skazane na porażkę. Chodzi raczej o uzyskanie harmonii w relacji praca–dom, rodzina, o świadome (zatem w zgodzie z samym sobą, z własnymi wartościami, potrzebami, możliwościami, ograniczeniami<sup>95</sup>) planowanie swojego życia na każdym jego etapie, o wyższą jakość całego życia człowieka. Bardzo dobrze widać to w przypadku przedsiębiorców, którzy w pewnych fazach rozwoju swoich firm są zmuszeni do bardzo dużej aktywności i zaangażowania na ich rzecz. W innych etapach możliwe jest bardziej elastyczne zaplanowanie czasu pracy i wówczas przedsiębiorca może bardziej poświęcić się swojej rodzinie, realizacji pasji itp.

Istotną wartością związaną z przedsiębiorczością jest samodzielność, niezależność, jest ona jednak okupiona wieloma wyrzeczeniami, do których należy między innymi ograniczenie czasu poświęcanego na życie osobiste. Praca przedsiębiorcy nie może być normowana czasowo. Często pracuje on tak długo, jak tego wymaga rodzaj podejmowanego przez niego przedsięwzięcia oraz jego kondycja fizyczna i psychiczna. Jej przebieg wymusza często rezygnację z ustalonego schematu działania i wybór innego, korzystniejszego. Przedsiębiorca musi być więc elastyczny w planowaniu obowiązków zawodowych, a co za tym idzie – również swojego życia prywatnego. Ta specyfika pracy niesie ze sobą uzasadnione trudności w zachowaniu równowagi między sferą funkcjonowania zawodowego i prywatnego<sup>96</sup>. Zachowanie balansu między tymi dwoma światami często jest wręcz niemożliwe, a wypracowanie „złotego środka” umożliwiającego prawidłowe funkcjonowanie w pracy i w domu okazuje się bardzo trudne. W przypadku przedsiębiorców często nie da się bowiem zupełnie oddzielić sfer osobistej

<sup>94</sup> K. Klimek-Michno, *Równowaga – wyzwania dla polskich przedsiębiorstw*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, dokument elektroniczny: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/rownowaga-wyzwanie-dla-polskich-przedsiębiorstw/> (dostęp: 15.11.2017).

<sup>95</sup> Z. Sentkowska, *Work-life balance: psychologiczny mit czy jedna ze strategii...*, op. cit.

<sup>96</sup> E. Robak, *Współczesne zagrożenia pracy przedsiębiorców – pracoholizm*, op. cit., s. 122-129.

i zawodowej (np. w firmach rodzinnych), gdyż przenikają się wzajemnie i składają na całość ich życia. W związku z tym, bardziej miarodajne niż WLB jest dla nich pojęcie zaproponowane przez G. Marshall. Chodzi o *work-life integrity*<sup>97</sup>, które oznacza, że przedsiębiorca nie musi (nie powinien) zastanawiać się nad tym, czy poświęca pracy, sobie i rodzinie wystarczająco dużo czasu. Powinien poświęcać go po prostu tyle, ile uważa za słuszne w danych uwarunkowaniach i nie odczuwać z tego powodu wyrzutów sumienia. Z kolei T. Ward w miejsce *work-life balance* proponuje ideę *work-life rhythm*<sup>98</sup>, która również bardzo dobrze sprawdza się w odniesieniu do przedsiębiorców. Polega to na uświadomieniu sobie, że w życiu (zarówno osobistym, jak i zawodowym) istnieją zarówno takie okresy, w których należy zintensyfikować zaangażowanie, wysilić się i działać na najwyższych obrotach, jak i takie, gdy można zwolnić tempo. Dzięki temu możliwe jest uniknięcie napięć i dysonansu wpływającego na niezadowolenie z pracy i życia osobistego.

## Literatura do rozdziału 2.

1. *12 problemów firm transportowych – jak je rozwiązać dzięki systemowi TMS*, dokument elektroniczny: <http://40ton.net/12-problemow-firm-transportowych-je-rozwiazac-dzieki-systemowi-tms/>.
2. Blikle A.J., *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawn. PARP, Warszawa 2012.
3. Borkowska S., *Praca a życie zawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Wydawn. IPiSS, Warszawa 2004.
4. Borucka B., *10 przykładów work life balance*, dokument elektroniczny: <http://www.hrnews.pl/topnews,3614,10-przykazan-work-life-balance.aspx>.
5. *Czas przedsiębiorców z pokolenia Y*, dokument elektroniczny: <https://www.mala-firma.pl/aktualnosci-informacje-biznes/111-news/474-czas-przedesi%C4%99biorc%C3%B3w-z-pokolenia-y>.
6. Dąbrowska K., *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2014, vol. 17, nr 2.
7. Feder B.J., *Raport. Badanie przedsiębiorczości wśród młodzieży. Wyniki ogólnopolskie*, Wydawn. Akademia Liderów, Grodzisk Mazowiecki 2017.
8. Gromadzka K., *Praca zawodowa kobiet a ich rola w życiu rodziny*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.
9. Jamka B., *Kierowanie karierami kobiet – problemy i perspektywy*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.

---

<sup>97</sup> Czy równowaga między życiem osobistym a pracą jest możliwa?, <http://zwierciadlo.pl/lifestyle/idea-work-life-balance-czy-rownowaga-miedzy-zyciem-osobistym-a-praca-jest-mozliwa> (dostęp: 13.11.2017).

<sup>98</sup> Ibidem.

10. Jarmołowicz W., Kalinowska B., *Rodzina a praca kobiet na przełomie wieków*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.
11. Jurysta D., *Komunikacja w firmie rodzinnej*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawn. PARP, Warszawa 2012.
12. Kalinowska B., *Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym w perspektywie makroekonomicznej*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
13. Klimek-Michno K., *Równowaga – wyzwania dla polskich przedsiębiorstw*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, dokument elektroniczny: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/rownowaga-wyzwanie-dla-polskich-przedsiębiorstw/>.
14. Marjański A., *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawn. PARP, Warszawa 2012.
15. Mazur-Wierzbicka E., *Równowaga na płaszczyźnie życie zawodowe–życie prywatne w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2015, r. XVI, z. 7, cz. 3.
16. Michalska M., *Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki*, Departament Wdrażania EFS w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2014.
17. Mituła M., *Życie zgodne z zasadą work-life balance*, dokument elektroniczny: <http://www.gratka.pl/pracuje/artikul/zycie-zgodnie-z-zasada-work-life-balance,3742806,art,t,id,tm.html>.
18. Piecuch T., *Stres w działalności przedsiębiorcy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, „Zarządzanie i Marketing”, 2010, z. 7, nr 10.
19. Piecuch T., Chudy-Laskowska K., *Jakość życia przedsiębiorców ze szczególnym uwzględnieniem kobiet prowadzących działalność gospodarczą*, [w:] *Pomiar jakości życia w układach regionalnych i krajowych. Dylematy i wyzwania*, red. A. Piotrowska-Piątek, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae”, 2017, r. 21, t. 1, nr 3.
20. Robak E., *Kapitał społeczny organizacji jako czynnik wspierający równowagę praca–życie*, „Humanizacja Pracy”, 2013 (*Jakość życia pracownika w perspektywie work-life balance*, red. nauk. D. Walczak-Duraj), r. XLVI, vol. 4 (274).
21. Robak E., *Współczesne zagrożenia pracy przedsiębiorców – pracoholizm*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, „Zarządzanie”, 2012, nr 6.
22. *Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*. Raport z pogłębionej analizy danych zastanych, Październik 2016, dokument elektroniczny: <http://wlb.e-wspolpraca.pl/bazy/czytelnia>.
23. Sentkowska Z., *Work-life balance: psychologiczny mit czy jedna ze strategii czerpania satysfakcji w życiu?*, dokument elektroniczny: <http://zmianywzyciu.pl/artikul/work-life-balance-psychologiczny-mit-czy-jedna-ze-strategii-czerpania-satyfakcji-w-zyciu-471>.
24. Smoder A., *Równowaga praca–życie – wybór czy konieczność?*, „Polityka Społeczna”, 2010, nr 4.
25. Stańczyk K., *Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawn. PARP, Warszawa 2012.
26. Wołski K., Szymańska M., *Work-life balance – idea, którą warto się zainteresować*, dokument elektroniczny: <http://rynekpracy.pl/artykuly/work-life-balance-idea-kto-ra-warto-sie-zainteresowac>.

27. Wołosowski J., *Wakacje? Takiego słowa nie ma w słowniku przedsiębiorcy, połowa z nich nigdy nie rozstaje się z pracą – wyniki badań*, dokument elektroniczny: <http://innpoland.pl/118681,wakacje-takiego-slowa-nie-ma-w-slovníku-przedsiębiorcy-polowa-z-nich-nigdy-nie-rozstaje-sie-z-praca-wynika-z-badan>.
28. *Work-life balance – 74% Polaków pracuje w nadgodzinach*, dokument elektroniczny: <http://www.kulturabezpieczenstwa.pl/flesz/974-work-life-balance-74-polakow-pracuje-w-nadgodzinach>.
29. *Work-life balance – dlaczego warto?*, dokument elektroniczny: <https://stress-free.pl/work-life-balance-dlaczego-warto/>.
30. *Work life balance – trzy słowa, które zmieniają rynek pracy i polskie miasta*, dokument elektroniczny: <http://di.com.pl/work-life-balance-trzy-slowa-ktore-zmieniaja-rynek-pracy-i-polskie-miasta-57488>.
31. *Work-life balance w Polsce? Jeszcze świeży*, dokument elektroniczny: <http://www.hrnews.pl/topnews,3614,10-przykazan-work-life-balance.aspx>.
32. Zbierowski P., *Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i work-life balance*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2016 („Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy”), nr 419.





## Rozdział 3.

# *WORK-LIFE BALANCE* W FIRMACH TRANSPORTOWYCH I W PRACY KIEROWCÓW ZAWODOWYCH

### 3.1. Wprowadzenie

W obecnych czasach codzienne życie nabrało dużego tempa. Większość ludzi posiada rodziny, pracuje zawodowo i stara się powiązać te obszary w optymalny sposób. Nie jest to łatwe z powodu coraz to nowych wyzwań, jakie stawia życie. Zmiany dokonujące się w społeczeństwie, obyczajowości, gospodarce, stylu życia, wizerunku typowej rodziny wymuszają działania, które nie zawsze pozytywnie wpływają na zachowania oraz zdrowie człowieka. Zmienia się także mentalność ludzi. Wcześniej stała praca dawała stabilizację i bezpieczeństwo bytu. Obecne pokolenie nie jest już długotrwale związane z miejscem pracy, młodzi, chcąc zdobyć doświadczenie, często zmieniają miejsce zatrudnienia i szukają nowych wyzwań i lepszych zarobków. Rzadko zdarza się, aby jedno z małżonków zdecydowało się na rezygnację z zatrudnienia na rzecz prowadzenia domu. A zatem współcześni pracownicy muszą w ciągu dnia znaleźć czas nie tylko na pracę zawodową, ale również na opiekę nad dziećmi czy zajmowanie się starszymi rodzicami. Pracownicy liczą się także bardziej niż kiedyś z możliwością utraty zatrudnienia. Są mniej przywiązani do swoich pracodawców i gotowi w każdej chwili przenieść się do firmy, która złoży im lepszą ofertę. Skoro przedsiębiorstwa nie gwarantują stałego i pewnego zatrudnienia, pracownicy oczekują od nich większej elastyczności i nie są, tak jak dawniej, chętni do poświęcenia swojego życia osobistego dla dobra organizacji<sup>99</sup>. Jednak harmonia między pracą a życiem prywatnym jest podstawą udanej egzystencji. Te dwie sfery nieustannie się splatają i wzajemnie na siebie oddziałują.

Przedmiotem rozdziału jest charakterystyka koncepcji *work-life balance* w firmach transportowych i wśród kierowców zawodowych. Jest to grupa specy-

---

<sup>99</sup> J. Kłosowska, *Benefity służące budowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym – nowy sposób motywowania pracownika*, <http://www.badaniahr.pl> (dostęp: 17.12.2017).

ficzna, szczególnie narażona na zaburzenia równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Środek transportu często staje się dla tych osób drugim domem, bardzo dużo czasu poświęcają pracy, nie mając dodatkowo możliwości, by czas wolny od pracy spędzać z rodziną. Rodzi to wiele problemów, ale pojawiają się także systemy (np. TMS), dzięki którym łatwiej jest o zachowanie odpowiednich proporcji między pracą a czasem wolnym, co zostanie opisane w kolejnych punktach.

### 3.2. Idea *work-life balance*

Definicja *work-life balance* według D. Clutterbucka nawiązuje do umiejętności radzenia sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami w stosunku do czasu i energii, jakie pracownik poświęca czterem obszarom, które mają wpływ na jego życie<sup>100</sup>:

- sobie – to czas i przestrzeń poświęcone na „naładowanie akumulatorów”, zatroszczenie się o własne potrzeby fizyczne i emocjonalne,
- swoim bliskim – rodzinie, przyjaciołom i innym ludziom, z którymi jest związany emocjonalnie,
- pracy zawodowej – dzięki której zdobywa środki finansowe na zaspokojenie różnych potrzeb,
- innym ludziom – przez zaangażowanie się w działalność na rzecz szeroko pojętej społeczności.

Pojawiające się problemy w życiu zawodowym pracownika mają wpływ na życie prywatne i na odwrót – nieporozumienia w domu oddziałują na to, jak dana osoba zachowuje się w pracy. Konflikt między pracą a życiem prywatnym, brak możliwości pogodzenia ze sobą tych dwóch obszarów życia są powodem negatywnych konsekwencji zarówno dla pracownika, jak i jego rodziny oraz zatrudniającej go organizacji (tab. 3.1).

Problematyka *work-life balance* jest stosunkowo nowym obszarem, jaki pojawił się w życiu społecznym i zawodowym. Niestety, świadomość i wiedza pracowników na temat rozwiązań, które pomagają utrzymać odpowiednie proporcje między życiem zawodowym a prywatnym jest niewielka, a dostępnych środków wspomagających utrzymanie odpowiedniej harmonii jest całkiem sporo.

---

<sup>100</sup> D. Clutterbuck, *Managing work-life-balance: a guide for HR in achieving organisational and individual change*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2003, s. 8-10.

Tabela 3.1. Rodzaje konfliktów w odniesieniu do systemu *work-life-balance*

Wpływ na	Rodzaj konfliktu
<b>Pracownika</b>	Zaburzenie równowagi praca–życie może prowadzić do istotnego pogorszenia psychicznego zdrowia pracownika. Stwierdzono, że im wyższe nasilenie konfliktu praca–rodzina, tym wyższy poziom doświadczanego stresu zawodowego oraz większe ryzyko wypalenia. Badania wykazały także, że brak równowagi między pracą a życiem prywatnym nasila u jednostek także stres życiowy
<b>Organizację</b>	Konflikt praca–życie może obniżyć zaangażowanie zatrudnionych w wykonywaną pracę i negatywnie wpływać na czerpaną z niej satysfakcję. Co więcej, doświadczanie takiego konfliktu wiąże się z obniżeniem produktywności i wydajności pracowników. Stwierdzono istotną zależność między nasileniem konfliktu a zamiarem odejścia z pracy
<b>Rodzinę</b>	Mniejsze natężenie konfliktu wiąże się z wyższą satysfakcją z małżeństwa i życia rodzinnego oraz bardziej efektywnym funkcjonowaniem w rodzinie. Równowaga praca–rodzina wiąże się z większym szczęściem małżeńskim i bardziej sprawiedliwym podziałem obowiązków między żoną i mężem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.G. Netemeyer, T. Brashear-Alejandro, J.S. Boles, *A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: A retail sales context*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2004, vol. 32, s. 49-60; S. Parasuraman, J.H. Greenhaus, C.S. Granrose, *Role stressors, social support, and well-being among dual earner couples*, Journal of Organizational Behavior, 1992, vol. 13, s. 339-356; R.G. Netemeyer, J.S. Boles, R. McMurrian, *Development and validation of work-family conflict and work-family conflict scales*, Journal of Applied Psychology, 1996, vol. 81, s. 400-410; M.R. Frone, J.K. Yardley, K.S. Mrlkel, *Developing and testing an integrative model of the work-family interface*, Journal of Vocational Behavior, 1997, vol. 50, s. 145-167; T.D. Allen, D.E.L. Herst, C.S. Bruck, M. Sutton, *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research*, Journal of Occupational Health Psychology, 2000, vol. 5, s. 278-308; J. Kłosowska, *Równowaga pomiędzy życiem prywatnym a pracą. Work Life Balance – badania HR*, [https://badaniahr.pl/rownowaga\\_miedzy\\_zyciem\\_prywatnym\\_a\\_praca\\_work\\_life\\_balance](https://badaniahr.pl/rownowaga_miedzy_zyciem_prywatnym_a_praca_work_life_balance) (dostęp: 19.12.2017).

Wspomaganie pracowników w ich dążeniu do równowagi pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym odnosi się do trzech płaszczyzn, w których mogą się pojawić negatywne skutki wywołane dysharmonią pomiędzy tymi dwoma obszarami. Mogą być odczuwane ogólnie, na płaszczyźnie społeczeństwa, jednostek organizacyjnych (przedsiębiorstw, firm, różnego rodzaju instytucji) oraz w odniesieniu do podstawowej jednostki społecznej czyli człowieka – pracownika. Następstwa braku równowagi oraz korzyści wynikające z godzenia życia zawodowego i rodzinnego na poszczególnych płaszczyznach usystematyzowano w tab. 3.2.

Tabela 3.2. Następstwa braku równowagi między życiem zawodowym i prywatnym oraz korzyści płynące z polityki godzenia tych dwóch obszarów

–	Następstwa braku równowagi	Korzyści z polityki godzenia życia zawodowego i rodzinnego
Społeczność	Malejąca liczba urodzeń, odraczanie w czasie narodzin dziecka, rozwody, wzrost liczby rodzin niepełnych, rosnące nierówności społeczne, bezrobocie, wzrost zachorowań, niedostateczna opieka nad dziećmi i osobami starszymi	Wzrost wskaźnika urodzeń, zmniejszenie liczby separacji i rozwodów, lepsza opieka nad dziećmi i osobami starszymi
Praca	Absencja w pracy, wzrost fluktuacji, utrata inwestycji w kapitał ludzki, mniejsze zaangażowanie w pracę, stres, mniejsza koncentracja w pracy, gorsza jakość pracy i mniejsza produktywność, gorsze relacje z klientami, obniżenie wydajności pracy, mniejsza kreatywność i innowacyjność pracowników	Wzrost produktywności i konkurencyjności przedsiębiorstw, motywacji, kompromisu i lojalności wobec pracowników, wzrost jakości pracy, identyfikacja pracownika z miejscem pracy, pozyskiwanie i zatrzymywanie lepiej wykwalifikowanych pracowników, zmniejszenie stresu wśród pracowników, redukcja kosztów wynikających ze zwolnień i zatrudniania nowych osób, budowanie pozytywnego wizerunku firmy
Pracownicy	Nasilenie stresu, konflikty w rodzinie, gorsza opieka nad dziećmi, rozwody, nałogi, zaburzenia łaknienia oraz brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego i w pracy	Wzrost poczucia wartości i motywacji, zmniejszenie stresu oraz chorób fizycznych i umysłowych, zmniejszenie poczucia winy z powodu braku czasu na przebywanie z dziećmi, większa satysfakcja z możliwości godzenia życia zawodowego, rodzinnego i osobistego, pogłębienie satysfakcji z pracy, identyfikacja pracowników z miejscem pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Muczyński, *Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element strategii CSR w przedsiębiorstwie*, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2013, s. 26; A. Kamińska, *Poradnik godzenia życia zawodowego z rodzinnym dla menadżera*, AS-biznesu, 2012, nr 4, s. 7.

Działania mające na celu ograniczenie konfliktu między pracą zawodową a życiem prywatnym są wprowadzane równolegle na kilku poziomach: na szczeblu centralnym w zakresie uregulowań prawnych, rozwiązań na poziomie firm oraz w obszarze wzorców kulturowych wyznaczających modele zaangażowania w pełnienie ról rodzinnych oraz aktywność zawodową kobiet i mężczyzn<sup>101</sup>. Do takich narzędzi należą przede wszystkim<sup>102</sup>:

<sup>101</sup> A. Smoder, *Równowaga praca–życie, wybór czy konieczność?*, „Polityka Społeczna”, 2010, nr 4, s. 15.

<sup>102</sup> *Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w Polsce, Raport z pogłębionej analizy danych zastanych*, październik 2016, s. 19-20, „Współpraca międzysektorowa na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w oparciu o modele współpracy i narzędzia z Wiel-

- udogodnienia dla rodziców małych dzieci oraz pomoc w sprawowaniu opieki nad osobami pozostającymi na utrzymaniu pracownika (osoby niepełnosprawne, w podeszłym wieku),
- udzielanie okazjonalnych urlopów na prośbę pracownika znajdującego się w specyficznej sytuacji życiowej (urlopy macierzyńskie i tacierzyńskie, naukowe),
- instytucjonalna opieka nad dziećmi (żłobki, przedszkola, kluby dziecięce, dzienni opiekunowie, nianie), zapewnienie opieki nad dziećmi zorganizowane przez pracodawców,
- restrykcje i zaostrzenia wobec godzin nadliczbowych,
- świadczenie usług informacyjnych (programy edukacyjne z zakresu zdrowia, prawa i kultury),
- elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy (równoważny czas pracy, zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, zadaniowy system pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, skrócony tydzień pracy, praca wykonywana w systemie weekendowym, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, job sparing),
- zapewnienie szeroko pojętej pomocy i wsparcia dla personelu z obszarów pozazawodowych typu kultura, rekreacja, zdrowie itp.

Kluczowym elementem wdrażania i stosowania narzędzi WLB jest wzmacnianie pozycji pracownika w związku z ustaleniem wymiaru i rozkładu czasu pracy dostosowanego do jego indywidualnych potrzeb<sup>103</sup>. Benefity mają na celu zwiększenie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Możliwości wspomagających pracowników jest wiele i to w różnych obszarach, takich jak opieka nad dzieckiem, czas pracy, opieka zdrowotna, zdrowie psychiczne, rozwój zawodowy czy opieka nad osobami starszymi<sup>104</sup>. Istnieją jednak branże, w których bardzo trudno jest zachować równowagę między pracą a życiem rodzinnym. Jest nią transport, zwłaszcza międzynarodowy, w którym chronicznie są przekraczane godziny pracy, a kierowcy bardzo dużo czasu spędzają „w trasie”, bez możliwości bezpośrednich kontaktów z najbliższymi.

---

kiej Brytanii” (POWR.04.03.00-IP.07-00-0001/15), *wlb.e-wspolpraca.pl/file/4/Analiza+desk+research.pdf* (dostęp: 19.12.2017); W. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 180.

<sup>103</sup> *Opis III modelu współpracy międzysektorowej IRP-NGO – pracodawcy. Dobre praktyki do zastosowania w Polsce*, „Współpraca międzysektorowa na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w oparciu o modele współpracy i narzędzia z Wielkiej Brytanii”, <http://wlb.e-wspolpraca.pl/bazy/czytelnia/> (dostęp: 20.12.2017).

<sup>104</sup> J. Kłosowska, *Benefity służące budowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym...*, op. cit.

### 3.3. Charakterystyka branży TSL

Skrótem TSL jest określana branża związana z transportem, spedycją i logistyką. Od momentu transformacji gospodarki zyskiwała ona na znaczeniu, zwłaszcza po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, ponieważ w wyniku tego znacznie poszerzył się rynek usług transportowych. Świat podlega procesowi globalizacji, a jednym z jego następstw jest tworzenie się nowych rynków zbytu na różne produkty. Wszystkie muszą zostać przetransportowane, a ponieważ ich liczba rośnie, także sektor usług transportowych bardzo dynamicznie się rozwija.

Transport stanowi jeden z najmocniejszych sektorów gospodarczych, o ogromnym zróżnicowaniu oraz zasięgu świadczonych usług. Jego nadrzędnym zadaniem jest dostarczenie dóbr od wytwórcy (sprzedawcy) do nabywcy (klienta). Kondycja branży transportowej jest odzwierciedleniem sytuacji całej gospodarki. Spedycja odnosi się do zaplanowania transportu w taki sposób, aby ładunek skutecznie dotarł we wskazanym terminie pod konkretny adres, dotyczy więc organizacji procesu przewozu oraz gromadzenia dokumentacji spedycyjnej. Obejmuje cały zakres czynności, rozpoczynając od dowozu, przez załadunek, aż do wyładunku, z ewentualnym przeładunkiem. Jest ona ściśle związana z transportowaniem towarów. Logistyka obejmuje natomiast wszystkie działania związane z przenoszeniem dóbr. Jest to planowanie transportu, realizowanie i kontrolowanie przepływu surowców i wyrobów między odpowiednimi punktami. Na proces logistyczny składa się obsługa klienta, wymiana informacji o przewożonych towarach, szacowanie popytu na transportowane artykuły, realizowanie zleceń czy pakowanie, a także obsługa reklamacji. W jej ramach mieszczą się transport i spedycja. Zadania logistyczne polegają na rozlokowaniu dóbr z uwzględnieniem zróżnicowanych kryteriów. Logistyka jest fundamentem gospodarki<sup>105</sup>.

W bardzo trudnej sytuacji w zakresie możliwości godzenia życia zawodowego z osobistym są właśnie przedsiębiorcy pracujący w sektorze TSL, a dokładnie w branży transportowej, zwłaszcza ci, którzy obsługują trasy międzynarodowe. Wyniki osiągnięte przez firmy wskazują na systematyczny rozwój przedsiębiorstw zajmujących się przewozami towarów, natomiast w przypadku przewozu pasażerów tendencja jest odwrotna (wykres 3.1). Sytuacja przewoźników, a w szczególności kierowców zajmujących się przewozem towarów, wymaga dużego zaangażowania i poświęcania czasu na pracę, bo jest jej coraz więcej. Z kolei rynek usług przewozowych pasażerskich z roku na rok się kurczy, rozwijają się alternatywne możliwości podróżowania (kolej, samolot), co powoduje zmniejszenie popytu. U przewoźników pojawia się stres związany z utratą pracy.

Wykres 3.2 przedstawia przewóz towarów i osób transportem samochodowym w ujęciu miesięcznym. Można zauważyć bardzo wyraźną sezonowość występującą w przewozach transportem samochodowym, co powoduje pewną niestabilność w życiu zawodowym kierowców. Ci bowiem, którzy obsługują trans-

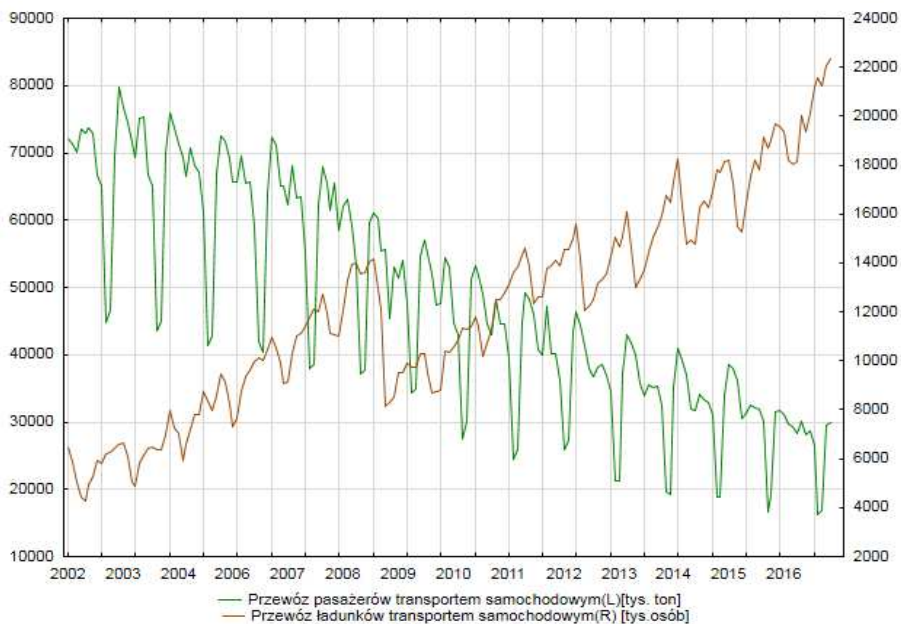
---

<sup>105</sup> *Logipedia – TMS*, <http://e-logistyka.pl/logipedia/tms.html> (dostęp: 22.12.2017).



Wykres 3.1. Przewóz towarów i osób transportem samochodowym w latach 2001-2017 – średnie roczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Wykres 3.2. Przewóz towarów i osób transportem samochodowym w latach 2001-2017 – ujęcie miesięczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

port pasażerski najwięcej pracy mają w październiku i listopadzie, natomiast najmniejsze obłożenie w miesiącach wakacyjnych (lipiec, sierpień). Zupełnie inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku transportu towarowego. Kierowcy zatrudnieni przy przewożeniu towarów najciężej pracują od sierpnia do października, a najmniej pracy mają od grudnia do lutego. Taka sezonowość wpływa na życie prywatne kierowców zawodowych. Praca, jaką wykonują, jest niezwykle odpowiedzialna, dlatego aby ją podjąć, potrzebne są specjalne uprawnienia, szczególnie w przypadku transportu osób. Jedną z najważniejszych zasad w pracy kierowcy jest przestrzeganie czasu pracy, ponieważ to właśnie człowiek w większości przypadków jest odpowiedzialny za wypadki, które mają miejsce podczas jazdy. Zasady ustalania czasu pracy kierowcy zawarto w ustawie o transporcie drogowym<sup>106</sup>. Niestety, przepisy prawa międzynarodowego obejmują tylko kierowców wykonujących przewozy pojazdami o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 3,5 t lub skonstruowanymi do przewozu więcej niż 9 osób, licząc z kierowcą. Pozostali kierowcy, którzy prowadzą działalność gospodarczą lub pracują na podstawie umów zleceń, mogą jeździć bez przerw i odpoczynków, a czas ich pracy i jazdy ogranicza tylko własny rozsądek. A przecież liczba godzin spędzanych w pracy, brak kontaktów z najbliższymi, częsta praca w nocy, mają bardzo istotne znaczenie dla bezpieczeństwa innych osób, jakości pracy, zdrowia, bezpieczeństwa, odczuwania stresu, wypalenia zawodowego. Czas pracy, jego organizacja, a dokładniej mówiąc – uelastycznianie czasu pracy zajmują niezwykle ważną pozycję wśród działań podejmowanych w celu godzenia pracy i życia pozazawodowego w sektorze transportowym<sup>107</sup>.

Firmy transportowe borykają się nie tylko z brakiem kierowców i wykorzystaniem już zatrudnionych oraz obciążaniem ich dodatkowymi zleceniami, co implikuje przekraczanie czasu pracy, ale także wieloma innymi problemami, które usystematyzowano w tab. 3.3.

Wszystkie wymienione problemy firm transportowych wywołują niepokój wśród pracowników, ale też generują większe problemy w zachowaniu balansu pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Kłopoty w pracy są przenoszone na życie rodzinne, powodując niezadowolenie, frustracje itp. W raporcie Głównego Urzędu Statystycznego *Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą*<sup>108</sup> podano, że bardzo duże znaczenie mają w tym obszarze czynniki psychologiczne, które stanowią źródło zagrożeń w miejscu pracy (tak wskazało 37,1% pracujących). Dominujące zagrożenia to: presja czasu lub nadmierne obciążenie ilością pracy. Wymagania te przekraczają możliwości fizyczne i psy-

---

<sup>106</sup> Ustawa z dnia 5 kwietnia 2013 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz ustawy o czasie pracy kierowców, „Dziennik Ustaw”, 2013, poz. 567.

<sup>107</sup> L. Machoj-Zajda, *Organizacja czasu pracy a work-life balance – implikacje ekonomiczne, społeczne i zdrowotne*, [w:] *Relacje praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wydawn. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014, s. 253-277.

<sup>108</sup> M. Gólc, *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Wydawn. PIP, Warszawa 2012.



chiczne pracowników. Sama terminowość wykonania jakiejś pracy nie jest czynnikiem decydującym. Drugie miejsce wśród zagrożeń psychofizycznych zajął stres związany z możliwością utraty pracy w najbliższym czasie.

Tabela 3.3. Problemy pojawiające się w przedsiębiorstwach sektora TSL

<b>Problem</b>	<b>Rodzaj konfliktu</b>
<b>Brak płynności finansowej</b>	Niedotrzymanie terminów płatności przez kontrahentów może zamienić dobrze prosperującą firmę transportową w zadłużonego bankruta. Dodatkowo, terminy płatności za wystawione po zleceniu faktury mogą sięgać od 30 do 90 dni. Firmy muszą pokrywać koszty obsługi zlecenia (np. zakup paliwa, wynagrodzenie i dieta dla kierowcy) z własnych środków
<b>Uszkodzenia floty i ładunków</b>	Część takich uszkodzeń może wynikać z winy osób trzecich, np. wypadek komunikacyjny, działania rabunkowe, wandalizm, ale także z naruszenia po stronie nadawcy ładunku (np. braki w dokumentacji czy niewłaściwy stan przesyłki)
<b>Problemy z organizacją pracy</b>	Duża liczba zleceń pozwala firmie na większe zarobki, ale od pracowników wymaga dłuższej pracy i silnej koncentracji. Mogą się pojawić trudności z monitoringiem płatności i organizacją. Oprócz kontroli nad finansami trzeba rozdyponować wszystkie zlecenia, dopilnować, by kierowca otrzymał wszystkie potrzebne informacje
<b>Wysokie koszty, zaniżone stawki</b>	Firma działająca w branży transportowej może przynosić duże zyski, ale też generować równie wysokie koszty. Leasing floty, wynagrodzenie i diety dla kierowców, pomoc prawników, obowiązkowe lub dodatkowe ubezpieczenia, obsługa księgową, rosnące ceny paliwa, opłaty drogowe, bieżące naprawy samochodów to tylko niektóre wydatki, z jakimi musi się liczyć przedsiębiorca. W związku z tym polscy przedsiębiorcy często obniżają swoje stawki, balansując na krawędzi rentowności
<b>Puste przewozy</b>	Kiedy samochód realizuje zlecenie, przewożąc ładunek z jednego miejsca w drugie, to zarabia dla firmy pieniądze. Kiedy jednak wraca, nie przewożąc ładunku, to jest to tak zwany <i>pusty przewóz</i> , który generuje koszty
<b>Nieefektywny monitoring płatności</b>	Mała firma bez problemu kontroluje płatności. Duże przedsiębiorstwa, realizujące setki zleceń każdego miesiąca, z monitoringiem płatności nie poradzą sobie tak łatwo. Bardzo trudno jest skutecznie kontrolować taką liczbę płatności, zwłaszcza że ich termin to nawet 90 dni
<b>Brak kierowców</b>	Liczba osób gotowych do pracy w charakterze zawodowych kierowców wzrasta, ale wciąż nie jest to wzrost pozwalający pokryć zapotrzebowanie zgłaszane przez firmy transportowe. Część przedsiębiorstw otrzymuje więcej zleceń niż jest w stanie realizować, ponieważ liczba zatrudnionych kierowców jest niewystarczająca. Skala tego problemu z czasem coraz bardziej przybiera na sile
<b>Nieprzestrzeganie czasu pracy kierowców</b>	Brak odpowiedniej liczby kierowców, natłok zleceń i krótki czas na ich realizację doprowadza do sytuacji, w której kierowcy nie przestrzegają czasu pracy. Jest to bardzo poważne naruszenie, które prócz wysokich kar i mandatów, jakie mogą zostać nałożone na przedsiębiorców, powoduje nawet zagrożenie życia i zdrowia pracowników

Tabela 3.3 (cd.). Problemy pojawiające się w przedsiębiorstwach sektora TSL

<b>Problem</b>	<b>Rodzaj konfliktu</b>
<b>Brak TMS</b>	Chodzi o brak informatycznych rozwiązań technologicznych, które znacząco ułatwiają, usprawniają i przyspieszają pracę firm transportowych
<b>Problemy z interpretacją przepisów prawa</b>	Problemy z interpretacją prawa mogą się okazać bardzo znaczące dla przedsiębiorstw działających w branży transportowej. W przypadku braków dokumentacji, niewłaściwego rozliczania diet, czasu pracy, mogą zostać nałożone wysokie mandaty, co może doprowadzić nawet do upadku firmy
<b>Brak zleceń</b>	Brak zleceń to droga do upadku, ponieważ firma generuje wiele kosztów związanych z takimi wydatkami, jak: wynagrodzenie kierowcy, leasing floty, wynajęcie biura, obsługa biura rachunkowego czy inne (mniejsze bądź większe)
<b>Przestarzała flota</b>	Będąca w dyspozycji przedsiębiorstwa transportowego flota staje się coraz bardziej przestarzała, a tym samym bardziej kosztowna, mniej opłacalna. Starzejący się tabor generuje większe koszty, ponieważ zużywa więcej paliwa, wymaga nakładów finansowych na bieżące naprawy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *12 problemów firm transportowych – jak je rozwiązać dzięki systemowi TMS*, <http://40ton.net> (dostęp: 18.12.2017).

Także szczegółowa analiza danych w kategorii „osobo-zagrożeń” według rodzaju prowadzonej przez pracodawcę działalności pokazała, że presja czasu lub nadmierne obciążenie ilością pracy występowały najczęściej w sekcjach K (działalność finansowa i ubezpieczeniowa), J (informatyka i komunikacja), M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna) oraz H (transport i gospodarka magazynowa). Analiza czynnika psychologicznego, jakim jest stres związany z możliwością utraty pracy w najbliższym czasie, wykazała, że największe zagrożenie tym czynnikiem wśród kobiet występuje w sekcjach C (przetwórstwo przemysłowe) oraz H (transport i gospodarka magazynowa)<sup>109</sup>.

Najważniejszymi problemami firm transportowych są: brak odpowiedniej liczby kierowców, natłok zleceń i krótki czas na ich realizację<sup>110</sup>. Doprowadza to do sytuacji, w której kierowcy nie przestrzegają wymaganego czasu pracy. Jest to bardzo poważne naruszenie, które wiąże się z wysokimi karami i mandatami, jakie mogą zostać nałożone na przedsiębiorców, ale też powoduje zagrożenie ich zdrowia i życia<sup>111</sup>, zaburza relacje między życiem prywatnym i zawodowym. Jednym ze sposobów wdrażania *work-life balance*, przywracania równowagi między czasem przeznaczonym dla pracy i rodziny jest ograniczanie do minimum pracy w godzinach nadliczbowych. W przypadku kierowców czas ich pracy jest notorycznie przekraczany. Rodzi to ciągłe problemy z czasem wolnym, planowaniem urlopów, powoduje ograniczanie kontaktów z najbliższymi, co wywołuje nie-

<sup>109</sup> L. Machoj-Zajda, *Organizacja czasu pracy a work-life balance...*, op. cit., s. 253-277.

<sup>110</sup> *12 problemów firm transportowych...*, op. cit.

<sup>111</sup> Ibidem.

zadowolenie, frustracje, rodzi stres itp. Brak czasu wolnego wpływa niekorzystnie na poczucie zadowolenia z pracy, może obniżać zaangażowanie, a nawet wpływać na pogorszenie relacji z przełożonymi i zwiększać skłonność do odejścia z pracy.

W każdym województwie znajduje się Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego (WITD). Jest to wyspecjalizowana instytucja zapewniająca przestrzeganie przepisów w zakresie transportu drogowego wykonywanego zarobkowo i na potrzeby własne. Wprowadzenie w życie norm zawartych w ustawie o transporcie drogowym<sup>112</sup> było przełomem w zakresie regulacji tej dziedziny prawa w Polsce. Obecnie stan prawny jest porównywalny z ustawodawstwem państw członkowskich Unii Europejskiej. Podstawowym zakresem działania WITD jest kontrola mająca na celu wykrycie i eliminowanie nieprawidłowości przy wykonywaniu przewozów drogowych. Kontrole odbywają się także w przedsiębiorstwach transportowych. Na wykresie 3.3 przedstawiono wyniki kontroli przedsiębiorstw transportowych przeprowadzonych przez WITD w Szczecinie w latach 2013-2017 w ujęciu miesięcznym<sup>113</sup>. Pierwsza cecha to *liczba kontroli*, a druga – *liczba nałożonych na przedsiębiorstwo kar*. Jak wynika z danych, najczęściej kontrole odbywało się na przełomie 2014 i 2015 r., ale w 2015 r. wykazały one dużo więcej nieprawidłowości. Liczba kar nałożonych na przedsiębiorstwa jest większa niż liczba kontrolowanych przedsiębiorstw, co oznacza, że dostawały one więcej niż jedną decyzję o naruszeniu przepisów.

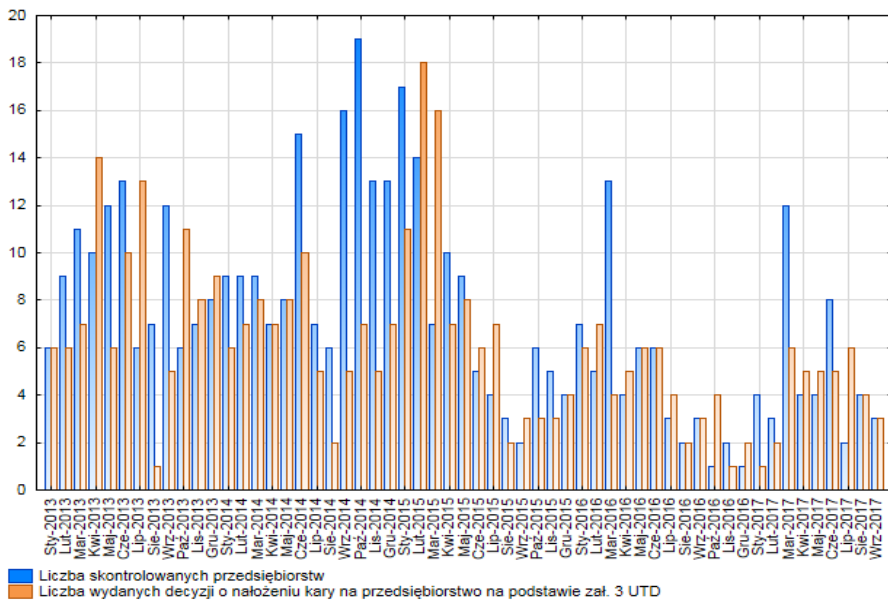
Dane na wykresie średnich rocznych kontroli (wykres 3.4) pokazują, że istotna różnica w liczbie kontrolowanych firm i liczbie otrzymanych decyzji o nałożeniu kar występuje tylko w 2014 r.,  $p < \alpha$  ( $p = 0,00243$ ) i wskazuje na to, że liczba kontroli była wyższa niż kar nałożonych na przedsiębiorstwa transportowe.

Sezonowa praca w firmach transportowych, brak stabilności, brak pracowników oraz silne powiązania z koniunkturą gospodarczą powodują, że praca w tym sektorze silnie oddziałuje na życie prywatne osób tam zatrudnionych. Firmy powinny zatem szukać różnego rodzaju rozwiązań, które umożliwią pracownikom pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym w większym stopniu niż ma to miejsce obecnie. Jednym z nich jest wprowadzenie specjalnego systemu TMS, który ułatwia planowanie, zarządzanie i kontrolę w przedsiębiorstwach transportowych. Dzięki temu kierowcy zawodowi będą posiadać więcej czasu, który mogą poświęcić rodzinie oraz życiu pozazawodowemu.

---

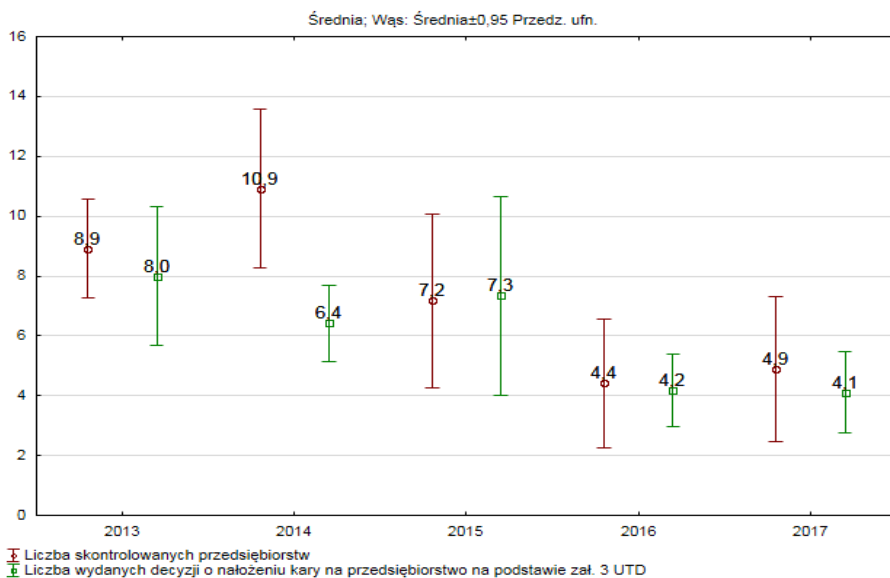
<sup>112</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 o transporcie drogowym, „Dziennik Ustaw”, 2016, poz. 1907.

<sup>113</sup> *Raporty Kontrole Przedsiębiorstw z lat 2013-2017*, WITD, Szczecin, <http://www.bip.witd.szczecin.pl/?cid=94> (dostęp: 20.12.2017).



Wykres 3.3. Wyniki kontroli przedsiębiorstw transportowych w latach 2013-2017 przeprowadzonych przez WITD w Szczecinie – ujęcie miesięczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych WITD Szczecin.



Wykres 3.4. Wyniki kontroli przedsiębiorstw transportowych w latach 2013-2017 przeprowadzonych przez WITD w Szczecinie – ujęcie średnioroczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych WITD Szczecin.

### 3.4. System TMS

Firmy transportowo-spedycyjne starają się jak najlepiej obsłużyć napływające zlecenia transportowe, maksymalnie wykorzystując własną flotę. Spedytorki, aby wytyczyć optymalną trasę dla kierowcy, muszą uwzględnić wiele czynników zewnętrznych, takich jak: warunki pogodowe, korki na drogach, zróżnicowane ceny paliw czy opłat drogowych. To bardzo trudny proces, wymagający dużej odpowiedzialności<sup>114</sup>, dlatego tworzone są nowe systemy usprawniające zarządzanie transportem. Jednym z nich jest *Transportation Management System* (TMS) – informatyczny system wspomagający planowanie, monitorowanie, rozliczanie i zarządzanie środkami transportu. Jeszcze nie tak dawno był postrzegany jako drogie i ekskluzywne rozwiązanie dla dużych operatorów logistycznych. Obecnie jest dostępny dla małych i średnich firm branży TSL (transport–spedycja–logistyka)<sup>115</sup>.

Podstawowe funkcje nowoczesnego TMS w przedsiębiorstwach transportowych to<sup>116</sup>:

- koordynacja wszystkich punktów w sieci transportowej,
- obsługa zleceń całopojazdowych i drobnicowych,
- planowanie tras przewozu i komunikacja z kierowcą opierające się na aplikacjach mobilnych,
- monitorowanie pojazdów oraz stopnia realizacji zleceń,
- automatyczne przesyłanie zarówno awizacji, jak i statusów na temat ich zleceń do klientów,
- zarządzanie i organizacja wszystkich wysyłek przychodzących i wychodzących,
- analizowanie wskaźników transportowych,
- rozliczanie kosztów transportu i autofakturowanie przewoźników,
- tworzenie różnorodnych zestawień, statystyk i analiz.

Najważniejszymi zaletami systemów TMS są natomiast<sup>117</sup>:

- znaczne zmniejszenie łącznych kosztów transportu i obsługi spedycyjnej dzięki bardziej wydajnemu planowaniu, łatwe przeplanowanie tras w nieprzewidywanych wypadkach, zmniejszenie kosztów transportowych o 15-25%, obniżenie bezpośrednich wydatków na utrzymanie dodatkowego transportu i personelu,
- natychmiastowy dostęp do informacji w czasie rzeczywistym,

---

<sup>114</sup> M. Hajdul, *TMS – nowoczesne zarządzanie transportem*, <https://www.logistyka.net.pl/> (dostęp: 21.12.2017).

<sup>115</sup> *Logipedia – TMS*, op. cit.

<sup>116</sup> W. Moneimne, M. Hajdul, S. Mikołajczak, *Seamless communication in supply chains based on M2M technology*, LogForum, „Scientific Journal of Logistics”, 2016, vol. 12(4), s. 213-226.

<sup>117</sup> *Logipedia – TMS*, op. cit.; *Zarządzanie transportem i system TMS*, <http://tms.abmcloud.com/pl/zarządzanie-transportem-i-system-tms/> (dostęp: 17.12.2017).

- skrócenie czasu obsługi jednego zlecenia nawet o kilkadziesiąt procent – TMS integruje w jednym systemie informacje pochodzące z różnych źródeł: od klienta, przewoźnika, kierowcy, odbiorcy ładunku, powodując zmniejszenie całkowitego przebiegu o 10-15%,
- minimalizacja błędów ludzkich (wpływu czynnika ludzkiego) i poprawa jakości obsługi klienta,
- kompleksowe zarządzanie transportem od momentu przyjęcia zlecenia do jego rozliczenia.

Dzięki temu, że firma korzysta z systemu TMS, może zapewnić lepszą jakość obsługi i wyróżnić się na tle konkurencji. Klient, który złożył zamówienie, zamiast niejasnej informacji o tym, że jego ładunek jest „w drodze”, może otrzymać dokładną informację o położeniu ładunku wraz z precyzyjnie wyliczonym przewidywanym czasem dostawy.

### 3.5. Zakończenie

Główna koncepcja WLB to wspieranie pracowników w łączeniu pracy zawodowej oraz życia prywatnego. Harmonia współdziałania tych obszarów pozwala osiągnąć lepsze efekty w obydwu płaszczyznach. Równowaga między pracą a życiem zawodowym jest zjawiskiem wielowymiarowym, dlatego pogodzenie ze sobą tych dwóch różnych światów jest bardzo trudne. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy powinni znać narzędzia, które można wykorzystać, aby jak najlepiej powiązać życie zawodowe z prywatnym<sup>118</sup>.

Dzięki systemowi TMS oraz narzędziom *work-life balance* osoby pracujące w branży TSL będą mogły w większym stopniu pogodzić swoją pracę – często związaną z porami roku (sezonowość) – z życiem pozazawodowym. W przypadku kierowców zawodowych nie będzie to jednak łatwe, co wynika z charakteru wykonywanej pracy.

### Literatura do rozdziału 3.

1. *12 problemów firm transportowych – jak je rozwiązać dzięki systemowi TMS*, <http://40ton.net/12-problemow-firm-transportowych-je-rozwiazac-dzieki-systemowi-tms/>.
2. Allen T.D., Herst D.E.L., Bruck C.S., Sutton M., *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research*, „Journal of Occupational Health Psychology”, 2000, vol. 5.
3. Cascio W., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Wydawn. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

---

<sup>118</sup> *Programy Praca-Życie. Z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, Wydawn. Instytut Pracy i Spraw Socjanych, Warszawa 2011, s. 42.

4. Clutterbuck D., *Managing work-life-balance: a guide for HR in achieving organisational and individual change*, Wydawn. Chartered Institute of Personnel and Development, London 2003.
5. Frone M.R., Yardley J.K., Mrkel K.S., *Developing and testing an integrative model of the work-family interface*, „Journal of Vocational Behavior”, 1997, vol. 50.
6. Gólcz M., *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Wydawn. PIP, Warszawa 2012.
7. Hajdul M., *TMS – nowoczesne zarządzane transportem*, <https://www.logistyka.net.pl/>.
8. Kamińska A., *Poradnik godzenia życia zawodowego z rodzinnym dla menadżera*, „AS-biznesu”, 2012, nr 4.
9. Kłosowska J., *Benefity służące budowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym – nowy sposób motywowania pracownika*, <http://www.badaniahr.pl>.
10. Kłosowska J., *Równowaga pomiędzy życiem prywatnym a pracą*. Work Life Balance – badania HR, [https://badaniahr.pl/rownowaga\\_miedzy\\_zyciem\\_prywatnym\\_a\\_praca\\_work\\_life\\_balance](https://badaniahr.pl/rownowaga_miedzy_zyciem_prywatnym_a_praca_work_life_balance).
11. Logipedia – TMS, <http://e-logistyka.pl/logipedia/tms.html>.
12. Machoj-Zajda L., *Organizacja czasu pracy a work life balance – implikacje ekonomiczne, społeczne i zdrowotne*, [w:] *Relacje praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wydawn. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014.
13. Moneimne W., Hajdul M., Mikołajczak S., *Seamless communication in supply chains based on M2M technology*, LogForum, „Scientific Journal of Logistics”, 2016, vol. 12(4).
14. Muczyński M., *Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element strategii CSR w przedsiębiorstwie*, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2013.
15. Netemeyer R.G., Brashear-Alejandro T., Boles J.S., *A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: A retail sales context*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2004, vol. 32.
16. Netemeyer R.G., Boles J.S., Mc Murrian R., *Development and validation of work-family conflict and work-family conflict scales*, „Journal of Applied Psychology”, 1996, vol. 81.
17. Opis III modelu współpracy międzysektorowej IRP-NGO- pracodawcy. Dobre praktyki do zastosowania w Polsce, „Współpraca międzysektorowa na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w oparciu o modele współpracy i narzędzia z Wielkiej Brytanii”, <http://wlb.e-wspolpraca.pl/bazy/czytelnia/>.
18. Parasuraman S., Greenhaus J.H., Granrose C.S., *Role stressors, social support, and well-being among dual earner couples*, „Journal of Organizational Behavior”, 1992, vol. 13.
19. *Programy Praca – Życie. Z teorii i praktyki*, red. S. Borkowska, Wydawn. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011.
20. Raporty Kontrole Przedsiębiorstw z lat 2013-2017, WITD, Szczecin, <http://www.bip.witd.szczecin.pl/?cid=94>.
21. *Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w Polsce, Raport z pogłębionej analizy danych zastanych, październik 2016*, „Współpraca międzysektorowa na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w oparciu o modele współpracy i narzędzia z Wielkiej Brytanii”, [wlb.e-wspolpraca.pl/file/4/Analiza+desk+reaserach.pdf](http://wlb.e-wspolpraca.pl/file/4/Analiza+desk+reaserach.pdf).

22. Smoder A., *Równowaga praca–życie – wybór czy konieczność?*, „Polityka Społeczna”, 2010, nr 4.
23. Ustawa z dnia 6 września 2001 o transporcie drogowym, „Dziennik Ustaw”, 2016, poz. 1907.
24. Ustawa z dnia 5 kwietnia 2013 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz ustawy o czasie pracy kierowców, „Dziennik Ustaw”, 2013, poz. 567.
25. Zarządzanie transportem i system TMS, <http://tms.abmcloud.com/pl/zarzadzanie-transportem-i-system-tms/>.



## Rozdział 4.

# *WORK-LIFE BALANCE* OCZAMI PRZEDSIĘBIORCY I PRACOWNIKA

### 4.1. Wprowadzenie

Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jest tematem coraz częściej podejmowanym nie tylko w codziennej narracji, ale też ujmowanym w literaturze przedmiotu<sup>119</sup>. Balans między tymi dwoma ważnymi obszarami życia dotyczy nie tylko osób pracujących, ale też pracodawców (szczególnie przedsiębiorców prowadzących własną działalność gospodarczą) oraz osób bezrobotnych, które poszukują pracy, albo też osób biernych zawodowo i świadomie nieaktywnych.

W rozdziale tym przedstawiono wyniki wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców i pracowników na terenie województwa podkarpackiego w listopadzie 2016 r. W wywiadach zostały poruszone kwestie dotyczące samego procesu godzenia życia zawodowego z rodzinnym widzianego od strony tych dwóch grup, jak również optymalizacji systemu współpracy między instytucjami różnego rodzaju, która pozwalałaby na utrzymanie balansu w tym zakresie. Przytoczono również najistotniejsze wypowiedzi uczestników badania.

---

<sup>119</sup> Między innymi A. Baranowska-Rataj, M. Rynko, *Dostosowanie sposobu organizacji czasu pracy do obowiązków rodzinnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Statystyki i Demografii”, Szkoła Główna Handlowa (Working Papers) 2013, nr 29; S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianensis”, Folia Oeconomica 2010, nr 240; A. Durasiewicz, *Rola flexicurity w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym*, „Wrocławskie Studia Politologiczne”, 2013, nr 15, s. 18-37; D. Głogosz, *Godzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi wyzwaniem dla polityki rodzinnej*, „Polityka Społeczna”, 2007, nr 8, s. 26-31; *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011; *Relacje praca–życie pozazawodowe. Droga do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wydawn. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014; *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008; *Zatrudnienie przyjazne rodzinie jako narzędzie adaptacyjności firm i pracowników w wymiarze regionalnym*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr, Białystok 2014.

## 4.2. Przyjęte założenia przeprowadzonych wywiadów

Celem przeprowadzonego badania było uzyskanie odpowiedzi na pytania, jak według pracodawców i zatrudnionych powinien wyglądać optymalny system pracy pozwalający na godzenie życia zawodowego z rodzinnym, oraz jakie instytucje powinny go tworzyć (poza dwiema wymienionymi stronami). Ponadto starano się stwierdzić, czy różnice występujące między pracodawcami a pracownikami są na tyle wyraźne, aby można było przyjąć założenie, że obie strony obierają odmienne strategie w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym. Ponieważ badanie nie miało ściśle ilościowego charakteru, zrezygnowano z opracowania hipotez badawczych i zastąpiono je przyjętymi tezami:

- przedsiębiorcy prowadzący własną działalność gospodarczą (mikro- i małe przedsiębiorstwa) mają podobne spostrzeżenia jak pracownicy w temacie godzenia życia zawodowego z rodzinnym,
- tematyka godzenia życia zawodowego z rodzinnym obejmuje nie tylko aspekty podziału godzin poświęconych rodzinie i poświęconych pracy.

Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone w grupie 10 pracodawców (3 mężczyźni i 7 kobiet) oraz 10 pracowników (1 mężczyzna i 9 kobiet) w listopadzie 2016 r. Przedsiębiorcy reprezentowali różne branże, w tym edukacyjno-szkoleniową, budowlano-inżynierską, informatyczną czy marketingową. Pracownicy reprezentowali sektor handlu, informatyki, ochrony zdrowia oraz edukacji. Każda z grup odpowiadała na pytania dotyczące różnych aspektów godzenia życia zawodowego z rodzinnym (tab. 4.1). W tym rozdziale zawarto wypowiedzi osób z obu grup, dotyczące ich sytuacji zawodowej oraz spojrzenia na kwestie godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Nie uwzględniono tematów współpracy między instytucjami różnego typu w zakresie budowania systemu ułatwiającego godzenie życia zawodowego z rodzinnym. W związku z tym uwzględniono odpowiedzi pracodawców na pytania nr 1-9 oraz 13, natomiast w przypadku pracowników – pytania nr 1-9 oraz 11-12. Kwestie te zostały szeroko omówione w dwóch raportach badawczych<sup>120</sup>, będących – podobnie jak przedmiotowe wywiady – elementem realizacji projektu pn. „Współpraca międzysektorowa na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w oparciu o modele współpracy i narzędzia z Wielkiej Brytanii” (nr projektu: POWR.04.03.00-IP.07-00-001/15). Z przytoczonych raportów pochodzą również cytaty wypowiedzi osób biorących udział w badaniu, jednak ujęte one zostały w nową formę, wynikającą z wymogów odrębnej publikacji naukowej oraz refleksji i nowych spostrzeżeń w omawianym temacie.

---

<sup>120</sup> E. Szczygieł, *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Raport po wywiadzie w ramach grupy fokusowej pracowników*, Wydawn. BD Center Sp. z o.o., Danmar Computers, Rzeszów 2016; E. Szczygieł, *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Raport po wywiadzie w ramach grupy fokusowej pracodawców*, Wydawn. BD Center Sp. z o.o., Danmar Computers, Rzeszów 2016.

Tabela 4.1. Pytania zadawane podczas wywiadów pogłębionych w obu badanych grupach

Pracodawcy	Pracownicy
1) Jak obecnie wygląda godzenie życia zawodowego z rodzinnym w Polsce?	1) Jak obecnie wygląda w Polsce godzenie życia zawodowego z rodzinnym?
2) Na ile zachowanie właściwych proporcji między życiem zawodowym a rodzinnym jest proste?	2) W jaki sposób aktywność zawodowa wpływa na życie rodzinne?
3) Jakie elementy tworzą balans między życiem zawodowym a rodzinnym?	3) Jakie jest nastawienie pracodawców do osób sprawujących opiekę nad osobami zależnymi?
4) Jak mogłoby wyglądać idealne godzenie życia zawodowego z rodzinnym w opinii zatrudnianych pracowników?	4) Jak powinna wyglądać idealna sytuacja, w której pracownik ma możliwość godzenia życia zawodowego i rodzinnego?
5) Jakie warunki musiałyby zostać spełnione, aby móc uznać dany stan za optymalny bądź idealny?	5) Kto, oprócz pracownika i pracodawcy, powinien uczestniczyć w godzeniu życia prywatnego i pracy?
6) Czy w Polsce panują sprzyjające warunki do godzenia życia zawodowego z rodzinnym?	6) Jak są oceniane przez pracowników rozwiązania prawne umożliwiające godzenie życia rodzinnego z pracą, szczególnie w zakresie urlopów rodzicielskich i wychowawczych?
7) Jakiego zachowania spodziewają się pracodawcy od swoich pracowników sprawujących opiekę nad osobami zależnymi?	7) Jaka jest ocena instytucjonalnych form opieki nad dziećmi do lat trzech?
8) Jaka sytuacja w tym zakresie byłaby optymalna dla obu stron, tj. pracodawców oraz pracowników?	8) Czy elastyczne formy zatrudnienia pomagają w opiece nad osobami zależnymi?
9) Jak są oceniane przez pracodawców warunki panujące w ich firmach w tym zakresie?	9) Jakie konkretne rozwiązania organizacyjne należałoby wprowadzić, aby ułatwić godzenie życia zawodowego i rodzinnego?
10) Jakie strony powinny uczestniczyć w wyznaczaniu standardów i proponowaniu rozwiązań w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym?	10) Jakie strony powinny uczestniczyć w wyznaczaniu standardów i proponowaniu rozwiązań w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym?
11) Jak sytuacja w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym wygląda obecnie, a jak powinna wyglądać na szczeblu ogólnokrajowym, regionalnym oraz lokalnym?	11) Co jest obecnie największą przeszkodą w godzeniu pracy zawodowej oraz życia rodzinnego?
12) Czego oczekiwaliby pracodawcy od instytucji zewnętrznych w tym zakresie?	12) Jakie przeszkody i utrudnienia należałoby zredukować i usunąć, aby zapewnić taką możliwość?
13) Jakie instrumenty mogłyby wesprzeć pracodawców we wprowadzaniu konkretnych rozwiązań w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym?	

Źródło: Opracowanie własne.

W analizie tematyki godzenia życia zawodowego z rodzinnym wyodrębniono dwie płaszczyzny: szczegółową oraz ogólną. Szczegółowa dotyczy pojedynczych elementów składających się na całość warunków pracy, ogólna zaś – dłuższej perspektywy, w której jest analizowana równowaga między aspektami zawodowymi a osobistymi w życiu zarówno pracownika, jak i pracodawcy (rys. 4.1).



Rys. 4.1. Perspektywy analizy godzenia życia zawodowego z rodzinnym

Źródło: Opracowanie własne.

Przyjęty układ analizy dotyczy bilansu życia zawodowego z rodzinnym w dwóch układach:

- w krótkim czasie,
- w dłuższej perspektywie.

Takie podejście zapewnia obiektywizm oceny sytuacji badanych osób i może być podstawą do formułowania różnorodnych wniosków praktycznych.

### 4.3. Godzenie życia zawodowego z rodzinnym w opinii pracodawców

Pracodawcy biorący udział w wywiadach wskazali, że godzenie życia zawodowego z rodzinnym w pierwszej kolejności dotyczy sprawowania opieki nad dziećmi i najczęściej w tym kontekście jest prowadzona dyskusja na ten temat. Dopiero dalsza analiza i rozszerzenie wątków dyskusji sprawiają, że poruszane są tematy dotyczące opieki nad osobą starszą lub niepełnosprawną oraz dotyczące czasu przeznaczanego na rekreację czy rozrywkę. Pracodawcy podkreślali, że dysponują dużą elastycznością w zakresie własnego czasu, jednak po bardziej wnikliwej analizie wskazywali na trudności związane z dokładnym rozdzieleniem czasu przeznaczanego na pracę od czasu poświęconego sobie i swoim najbliższym.

*My [pracodawcy – przyp. autorki] jesteśmy raczej w dobrej sytuacji, bo mamy nienormowany czas pracy i to co robimy, możemy wykonywać w pracy, poza pracą, w autobusie i tak dalej. Nie jest to jakiś duży problem. Gorzej, jak jest jakieś ważne spotkanie i dzwoni telefon, że coś się dzieje. [Pracodawca]*

*Często wyjeżdżam na delegacje (...), a mąż siedzi w domu z dzieckiem. Na czym polega prowadzenie swojej firmy i pogodzenie z rolą matki, żony i zarabianiem pieniędzy? Nikt o tym nie mówi, jakie to jest wielkie poświęcenie, że to jest praca siedem dni w tygodniu, często nawet dwadzieścia cztery godziny na dobę (...). Często jest niemożliwe, żeby normalnie pogodzić życie rodzinne w taki sposób, że będę chciała mieć trzy dni luzu i wszystko się w firmie samo pozatłatwia. Tak nie jest (...). Żeby mieć wolny czas dla rodziny, na przyjemności, dla domu, to naprawdę jest się na chodzie od piątej rano do drugiej w nocy. [Pracodawca]*

Pracodawcy wskazywali, że godzenie życia zawodowego z rodzinnym dotyczy nie tylko ich samych, ale również zatrudnianych przez nich pracowników. Patrzą zatem na te kwestie nie tylko od własnej strony, ale również przez pryzmat sytuacji pracownika i jego dostępności, możliwości wykonywania obowiązków zawodowych. Pracodawcy mieli również świadomość, że tematyka godzenia życia zawodowego z rodzinnym, w zależności od branży i sposobu funkcjonowania firmy, może wyglądać różnie i nie zawsze udaje się wdrożyć odgórnie mechanizmy, które sprawdzają się w innym obszarze. Część osób biorących udział w wywiadach wskazywała, że sposób podziału czasu pracownika między pracę zawodową a obowiązki domowe jest sprawą prywatną i pracodawca w zasadzie pozostawia zarządzanie w tym obszarze woli pracownika. Nie oznacza to jednak, że pracownik ma wpływ na warunki i zasady realizowania pracy zawodowej. Ta pozostaje w większości przypadków sztywnym elementem, do którego pracownik powinien dostosować pozostałe elementy swojego życia. Pracodawcy mają jednak świadomość, że elastyczność w podejściu do organizacji spraw zawodowych pracownika może oznaczać zwiększenie efektywności tego ostatniego, a co za tym idzie – podniesienie jakości pracy i zwiększenie stopnia zaangażowania pracownika. Pracodawcy wskazywali, że taką funkcję uelastycznienia godzin pracy mogą pełnić zarówno rozwiązania przewidziane w Kodeksie pracy, np. w postaci ruchomych godzin pracy, jak też zatrudnienie pracowników na podstawie umów cywilno-prawnych, choć w tym zakresie opinie pracodawców były podzielone. Wynikało to ze świadomości, że umowy cywilno-prawne są postrzegane w odbiorze społecznym jako gorszy rodzaj podstawy zatrudnienia, a tym samym – mniej akceptowane jako elastyczna forma pracy. Ogólnie, w opinii pracodawców w sektorze prywatnym istnieje większa możliwość elastyczności w zakresie realizacji zadań wynikających z pracy, jednak pociąga ona za sobą konieczność pewnego dostosowania się obu stron, tj. pracodawców i pracowników. Czasami charakter pracy wymusza usztywnienie zasad pracy w zakresie jej organizacji, np. w branżach związanych z produkcją. W przypadku branż związanych z usługami, jeśli są one świadczone w sposób bezpośredni, sprawdzają się rozwiązania kodeksowe, a w przypadku usług niematerialnych (np. praca analityczna, informatyczna) satysfakcjonujące rozwiązania mogą być wypracowane na poziomie firmy.

*Zaczynamy pracę około godziny 8, a kończymy około 16. Jeśli ktoś przyjdzie na 10 z ważnego powodu, teoretycznie nie musi tego zgłaszać (...). Najważniejszą zasadą, jaką przyjęliśmy, jest to czy praca została wykonana. [Pracodawca]*

*U nas w firmie podchodzimy podobnie do tych tematów. I wydaje mi się, że takiej idylli raczej nikt nie stworzył. To też zależy od pracowników, jacy przychodzą, jeżeli jest np. rotacja w firmie. Są oni różni, każdy ma inne potrzeby, oczekiwania. Wydaje mi się, że szefostwo na pewnym poziomie musi być czujne i dostosowywać się do potrzeb pracowników. U nas sytuacja jest też trochę podobna, bo mamy trochę nienormowany czas pracy i zależy on od charakteru projektów, nad którymi aktualnie pracujemy. [Pracodawca]*

*Wszystko zależy od charakteru pracy. W informatycznej firmie można sobie w domu pracować i wszystko zrobić. Ale jeśli jest budowa, nie może być tak, że jeden przyjdzie na 7 rano, a drugi na 8 wieczór, musi być jakiś zespół. Jak już coś trzeba, to zgłóście wcześniej, żeby tam kogoś zastąpić. [Pracodawca]*

Pracodawcy, analizując możliwość godzenia życia zawodowego z rodzinnym, wskazywali na ich osobistą sytuację. Przywołany już wcześniej cytat z wypowiedzi kobiety-przedsiębiorcy wskazuje, że pracodawcy chcieliby większego balansu między tymi dwoma obszarami. Nierównowaga między życiem prywatnym i zawodowym przejawia się najczęściej w sytuacjach kryzysowych, zarówno jeśli chodzi o kryzysy związane z pracą zawodową (np. nieoczekiwane problemy, pilne zadanie), jak i w życiu osobistym (np. choroba dziecka i konieczność zostania w domu, własna choroba). Można zatem wskazać, że wykonując pracę zawodową w charakterze przedsiębiorcy, większość wypowiadających się miała świadomość zasad, jakie umożliwią pogodzenie tych dwóch kwestii. Można zakładać, że posiadali oni również pomysł, jak obie te sfery życia pogodzić ze sobą, przeznaczając na nie odpowiednią ilość czasu. Balans, jaki osiąga się między jedną sferą a drugą, nie jest zjawiskiem stałym. Podobnie jak na równoważni – wymaga się od osoby nieustannego wysiłku, aby nierównowaga była jak najmniejsza.

Pracodawcy, którzy wzięli udział w wywiadach, reprezentowali w większości podmioty należące do sektora mikro- i małych przedsiębiorstw, w których system zarządzania jest ściśle związany z osobą prowadzącą działalność (lub będącą członkiem zarządu). To powodowało, że we wspomnianych sytuacjach kryzysowych trudno było automatycznie uruchomić procedurę takiego zarządzania sprawami firmy, która byłaby jak najmniej stresująca i zapewniała wykonanie wszystkich obowiązków tak jak podczas obecności osoby decyzyjnej. Długość dostosowania funkcjonowania firmy zależy w takich przypadkach zarówno od spraw obecnie w niej wykonywanych, jak i długości czasu nieobecności przełożonego (czyli czasu, w którym pracownicy sami będą musieli podjąć decyzję w danej kwestii). Jeśli jest to krótki czas – nie wymaga on wprowadzania większych zmian, a kilka dni innego sposobu komunikowania (np. telefonicznego czy przez pocztę elektroniczną) nie będzie stanowiło dla pracowników kłopotu.

Inaczej jednak do tej sprawy może podchodzić pracodawca, który niespodziewanie musi poświęcić czas choremu dziecku i rozwiązać trudną sytuację na odległość. W tym przypadku stres może być tak duży, że wzrośnie poczucie niezadowolenia i nierównoważenia między życiem osobistym a zawodowym<sup>121</sup>. Dodatkowym czynnikiem stresowym jest świadomość konieczności zarobkowania przez pracodawcę. W największym stopniu narażeni są na nią pracodawcy zatrudniający mniejszą liczbę pracowników<sup>122</sup>. Badani pracodawcy wskazywali, że konieczne jest dostrzeżenie ich problemów jako podmiotów zatrudniających, przez zwiększenie zaangażowania państwa w funkcjonowanie i rozwijanie małej przedsiębiorczości, w tym przez ulgi podatkowe czy zwolnienia z części danin publicznych albo obniżenie kosztów pracy. Warto w tym względzie wspomnieć, że w 2016 r. przeciętny koszt pracy na jednego zatrudnionego wynosił 5489,14 zł (w 2015 r. było to 5348,81 zł, a w 2011 r. – 4633,95 zł)<sup>123</sup>. Wynika stąd, że pracodawcy w sytuacji nadal odczuwalnych skutków kryzysu finansowego zmagają się z dużymi obciążeniami finansowymi, a co za tym idzie – z koniecznością zwiększania produktywności swojej i swoich pracowników. Te czynniki mogą zaburzać balans między życiem zawodowym a rodzinnym pracodawców.

#### 4.4. Godzenie życia zawodowego z rodzinnym w opinii pracowników

Drugą grupę biorącą udział w badaniu tworzyły osoby zatrudnione w podkarpackich przedsiębiorstwach. Jedna z osób biorących udział w badaniu poszukiwała w tamtym okresie pracy, jednak zdecydowano, aby włączyć ją do badań ze względów poznawczych dotyczących tematyki godzenia życia zawodowego z rodzinnym osób pozostających bez pracy.

Według pracowników podejmowanie pracy zawodowej zaburza w naturalny sposób funkcjonowanie ich jako członków rodzin. Były to pierwsze wypowiedzi uczestników wywiadów, które formułowali w odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób aktywność zawodowa wpływa na życie rodzinne.

---

<sup>121</sup> Warto zauważyć, że Główny Urząd Statystyczny prowadzi badania aspektów związanych z zadowoleniem z życia zawodowego i osobistego w ramach badania budżetu czasu. Por. wyniki: *Budżet czasu ludności 2013*, część I, GUS, Warszawa 2015, s. 65 oraz *Budżet czasu ludności 2013*, część II, GUS, Warszawa 2016, s. 235.

<sup>122</sup> O ile w rozdziale temat jest prezentowany od strony pracodawców (a więc osób zatrudniających pracowników w prowadzonych przez siebie firmach), o tyle osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą jednoosobowo mogą w sytuacjach kryzysowych być narażone na największy stres związany z koniecznością wykonania pracy zarobkowej i niemożnością zlecenia jej ewentualnemu podwładnemu.

<sup>123</sup> Dane Głównego Urzędu Statystycznego w postaci Infografiki „Koszty pracy w 2016 r. w Polsce”, <http://stat.gov.pl/infografiki-widzety/infografiki/infografika-koszty-pracy-w-polsce,20,2.html> (dostęp: 01.12.2017).

*Ja narzekam. Pracuję w firmie i żeby móc na przykład odprowadzać starszą córkę do przedszkola, musiałem się zdecydować tylko na drugie zmiany i od dłuższego czasu nie uczestniczę w życiu dzieci (...). Nie wiem jak dzieci, ale ja czuję się jakoś tam pokrzywdzony, troszeczkę mnie to boli, że omija mnie jakieś pierwsze wypowiedziane słowo córki, że ze starszą córką zamieniam tylko kilka słów rano, w aucie. Boli mnie to, że nie mogę sobie tak dostosować pracy, żebym mógł być i aktywnym zawodowo, i uczestniczyć w życiu rodzinnym. [Pracownik]*

*Mój mąż (...) chciał zmienić pracę, miał lepszą propozycję, lepiej płatną, bardziej rozwojową dla niego, ale właśnie musiał ją odrzucić z tego powodu, że godziny pracy uniemożliwiały mu zajmowanie się dziećmi. [Pracownik]*

Te stwierdzenia mogą wskazywać na poczucie destabilizacji w życiu badanych i niezadowolenie z obecnej sytuacji zarówno zawodowej, jak i osobistej. Analizując wypowiedzi pracowników, początkowo można było odnieść wrażenie, że praca jest elementem koniecznym, jednak „gorszym” w stosunku do życia osobistego, które oznaczało najczęściej „czas spędzany z dziećmi”. Pracownicy mieli poczucie, że wykonując obowiązki zawodowe, „kradną” czas przeznaczony dla dzieci. Wrażenie to mijało jednak podczas dalszej dyskusji, kiedy pracownicy wskazywali na rolę, jaką w ich życiu pełni praca. Opowiadając o niej, podkreślali częściej aspekty pozytywne wynikające z faktu posiadania zatrudnienia (nie tylko dotyczące możliwości uzyskiwania dochodów), ale też lepszej organizacji czasu, rozwoju umiejętności czy nabywania wiedzy.

*Uważam, że gdy pracuję, jestem bardziej zorganizowana, wszystko idzie sprawniej, lepiej niż kiedy mam świadomość taką, że mogę coś zrobić jutro, mogę później. Jeśli jestem w pracy, wszystko jest ułożone chronologicznie, wszystko robię wtedy i wtedy. Jestem dużo bardziej zorganizowana, kiedy pracuję. Wiadomo, że to jest męczące. Widzę jednak pozytywne skutki. [Pracownik]*

Konieczność sprawowania obowiązków rodzicielskich była w zasadzie jedynym tematem w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym podnoszonym przez pracowników (inaczej niż miało to miejsce w przypadku pracodawców, gdzie poruszano również kwestie opieki nad osobami starszymi i czasu przeznaczonego tylko dla siebie). Różnice w charakterze wypowiedzi mogły wynikać z sytuacji osobistej pracowników, wśród których przeważały osoby będące rodzicami małych dzieci (pozostali najbliżsi członkowie rodziny byli w pełni sprawni).

Pracownicy podkreślali, że pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym w ich przypadku jest trudne i wymaga pewnej staranności, jest jednak możliwe. Balans między tymi dwiema sferami życia jest zatem osiągany, jednak wymaga świadomego planowania. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorców równowaga zostaje zaburzona, gdy dochodzi do zdarzeń niespodziewanych. Można wnioskować, że akceptacja podziału życia na te dwie sfery jest naturalna, a balans jest wynikiem standardu przyjętego ogólnie przez daną osobę. Nie jest więc istotny



sztynny podział (w ujęciu godzinowym) na aktywność związaną z życiem zawodowym i rodzinnym, ale satysfakcja z obu tych sfer (satysfakcja całościowa). Jak podkreślają pracownicy, balansem w przypadku osób mających na wychowaniu małe dzieci jest możliwość wyboru czasu, jaki poświęcają im albo pracy. Wynika to z chęci zapewnienia dzieciom najlepszej opieki i możliwości rozwoju, tak aby miały zaspokojone podstawowe potrzeby emocjonalne. Ten okres w życiu rodziny jest naturalnie związany z ograniczeniem niektórych aktywności (najczęściej zawodowych) na rzecz opieki nad dzieckiem. Jednak błędem jest sztuczne oddzielanie obu tych sfer życia i przypisywanie pracownikom-rodzicom chęci wyboru tylko jednej z nich (najczęściej życia osobistego). Sami pracownicy wskazują na to, że opieka nad małym dzieckiem i związane z tym ograniczenie aktywności zawodowej jest tylko etapem w ich życiu i nie należy traktować go jako „strategii” na całe dalsze życie.

*Ja też pamiętam kilka takich sytuacji, że coś mnie ominęło, bo poszłam do pracy. Ale z drugiej strony, my kobiety też potrzebujemy się samorealizować, też potrzebujemy tego oddechu, czegoś innego niż dzieci, pranie, sprzątnięcie (...). Jestem też dużo bardziej zorganizowana, muszę odwiedzić dzieci do szkoły, do żłobka, do przedszkola (...). Udaje mi się to jakoś wszystko pogodzić i jeszcze czasem mam jakieś zajęcia dodatkowe, z kimś się spotkam, chociaż tego czasu niestety jest coraz mniej.* [Pracownik]

*Kiedy ja miałam małe dzieci nie było urlopu macierzyńskiego rocznego. Podoba mi się, że teraz może on trwać aż rok dla tych, którzy chcą (...). Żałuję, że tego nie było za moich czasów i ja musiałam kombinować (...). Teraz widzę, że na przykład wolalabym wziąć pół etatu, czułabym się o wiele bardziej komfortowo (...)* [Pracownik]

*Na pewno niezbędne jest w dzisiejszych czasach podjęcie pracy przez kobiety (...). Powinny być spełnione jakieś wymogi, takie nie do końca tradycyjne, że kobieta ma siedzieć w domu. Powinna mieć wybór, założyć sobie: zostanę z dziećmi powiedzmy do 3. roku życia, wychowam i potem podejmę pracę (...).* [Pracownik]

Pracownicy zauważyli również szerszy kontekst, w jakim rodzicielstwo wpływa na ich sytuację zawodową. Wskazali, że bywają sytuacje, kiedy osoba mająca małe dzieci jest gorzej postrzegana jako potencjalny pracownik niż taka, która nie ma zobowiązań rodzinnych. Warto zauważyć, że również sytuacje dłuższej nieaktywności zawodowej pracownika (np. spowodowane przewlekłą chorobą najbliższego członka rodziny) sprawiają, że pracodawcy deprecjonują wartość jego umiejętności czy wiedzy, a tym samym – nie są skłonni zatrudnić takiej osoby. Ogólna ocena sytuacji pracowników dokonana przez nich samych jest niestety negatywna. Pracownicy podkreślają, że warunki płacowe są w dużym stopniu niesatysfakcjonujące i powodują często konieczność pracy w większym wy-

miarze godzin niż wynikałoby to z ich chęci. Drugim czynnikiem przemawiającym za negatywną oceną są nadmierne roszczenia ze strony pracodawców i niedopasowanie potrzeb obu stron. W opinii pracujących właściciele przedsiębiorstw nadużywają prawa do zatrudniania na podstawie umów cywilno-prawnych czy też nieprzychylnym okiem patrzą na prawo pracowników do usprawiedliwionej absencji w pracy (tzw. „chorobowego”).

*W dużych firmach, korporacjach, sieciówkach wszystko idzie automatycznie, jest chorobowe, jest opieka, natomiast w przypadku prywatnych przedsiębiorców, którzy zatrudniają kilka osób, jest już problem. Nie do pomyslenia, żebym wzięła opiekę w okresie jesiennym, a wiadomo, że dzieci chorują. Wtedy trzeba kombinować: jedna babcia, druga babcia, kto tu może zostać?* [Pracownik]

*Mój mąż pracuje w prywatnej firmie i jest całkiem inaczej traktowany. Ze strachu trzęsie się, że musi pójść na zwolnienie. Więc ja muszę brać wolne, bo mi jest to łatwiej wyegzekwować.* [Pracownik]

Można stwierdzić, że w aspekcie szczegółowych warunków pracy godzenie życia osobistego z zawodowym, w opinii badanych pracowników, jest utrudnione. Niemniej, ogólna ocena całej sytuacji jest neutralna. Na tę pierwszą składają się przede wszystkim elementy związane z dostępnością pracownika, potrzebą wykonywania coraz bardziej złożonych czynności oraz niedostatkiem w sferze finansowej, powodującym konieczność zwiększenia czasu pracy lub zaangażowania w nią (celem uniknięcia jej utraty). Na tę drugą składa się przede wszystkim świadomość konieczności podejmowania pracy jako nieodzownego elementu życia człowieka, przy równoczesnej świadomości wzrostu wymagań współczesnego rynku pracy i zmaganiu się ze skutkami kryzysu gospodarczego, który trwa już od dekady.

## 4.5. Zakończenie

Przytoczone w rozdziale opinie pracodawców i pracowników w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym mogą nasunąć pewne wnioski.

- Zagadnienie godzenia życia zawodowego z rodzinnym jest rozpatrywane przez samych badanych w dwóch różnych perspektywach czasowych (krótszej i dłuższej). Niejako nieświadomie wskazują oni pozytywne i negatywne związane z każdą z nich, jednak wyraźnie zauważa się tendencję do takiego kierowania swoim życiem zawodowym, aby ocena długoterminowa była pozytywna. Badani pracownicy przejawiają tę tendencję nieco wyraźniej niż przedsiębiorcy, co może wynikać z braku utożsamiania się pracowników z interesami przedsiębiorstwa, w którym pracują (odwrotnie niż ma to miejsce w przypadku pracodawców).

- Przedsiębiorcy prowadzący własną działalność gospodarczą podejmowali temat godzenia życia osobistego z zawodowym zarówno od strony prywatnej, jak i zatrudnianych przez siebie pracowników. Mieli w tym względzie podobne spostrzeżenia do pracowników (odnośnie do czasu przeznaczanego na pracę i życie osobiste). Może to potwierdzać słuszność przyjętej tezy.
- W ocenie pracowników wyraźnie przeważa potrzeba bieżącego regulowania równowagi między sprawami zawodowymi i osobistymi, co może wynikać z bieżącej sytuacji osobistej większości pytanych osób.
- Uczestnicy badania podejmowali tematykę godzenia życia zawodowego z rodzinnym, obejmującą nie tylko aspekt podziału godzin między czas poświęcony rodzinie a pracy, ale przede wszystkim satysfakcję, jaka wynika z godzenia obu tych sfer. „Balans” jest więc nie tyle celem, co sposobem osiągnięcia satysfakcji z życia zawodowego i rodzinnego.

Poruszone w rozdziale aspekty stanowią tylko przyczynek do dyskusji o roli zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów wykorzystywanych w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym. Problematyka ta powinna być rozwijana w dalszych badaniach, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, mimo obciążenia subiektywizmem otrzymywanych wyników. Stanowią one cenne źródło informacji, które w dyskusji nie powinny być pomijane.

#### Literatura do rozdziału 4.

1. Baranowska-Rataj A., Rynko M., *Dostosowanie sposobu organizacji czasu pracy do obowiązków rodzinnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Instytut Statystyki i Demografii”, Szkoła Główna Handlowa (Working Papers), 2013, nr 29.
2. Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianensis” Folia Oeconomica, 2010, nr 240.
3. *Budżet czasu ludności 2013, Część I*, Wydawn. GUS, Warszawa 2015.
4. *Budżet czasu ludności 2013, Część II*, Wydawn. GUS, Warszawa 2016.
5. Durasiewicz A., *Rola flexicurity w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym*, „Wrocławskie Studia Politologiczne”, 2013, nr 15.
6. Głogosz D., *Godzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi wyzwaniem dla polityki rodzinnej*, „Polityka Społeczna”, 2007, nr 8.
7. Główny Urząd Statystyczny, *Koszty pracy w 2016 r. w Polsce*, <http://stat.gov.pl/infografiki-widzety/infografiki/infografika-koszty-pracy-w-polsce,20,2.html>.
8. *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.
9. *Relacje praca–życie pozazawodowe. Droga do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wydawn. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014.
10. *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.

11. Szczygieł E., *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Raport po wywiadzie w ramach grupy fokusowej pracodawców*, Wydawn. BD Center Sp. z o.o., Danmar Computers, Rzeszów 2016.
12. Szczygieł E., *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Raport po wywiadzie w ramach grupy fokusowej pracowników*, Wydawn. BD Center Sp. z o.o., Danmar Computers, Rzeszów 2016.
13. *Zatrudnienie przyjazne rodzinie jako narzędzie adaptacyjności firm i pracowników w wymiarze regionalnym*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr, Białystok 2014.

## Rozdział 5.

# TRYB I STYL PRACY W START-UPIE PRZEZ PRYZMAT RÓWNOWAGI POMIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A OSOBISTYM

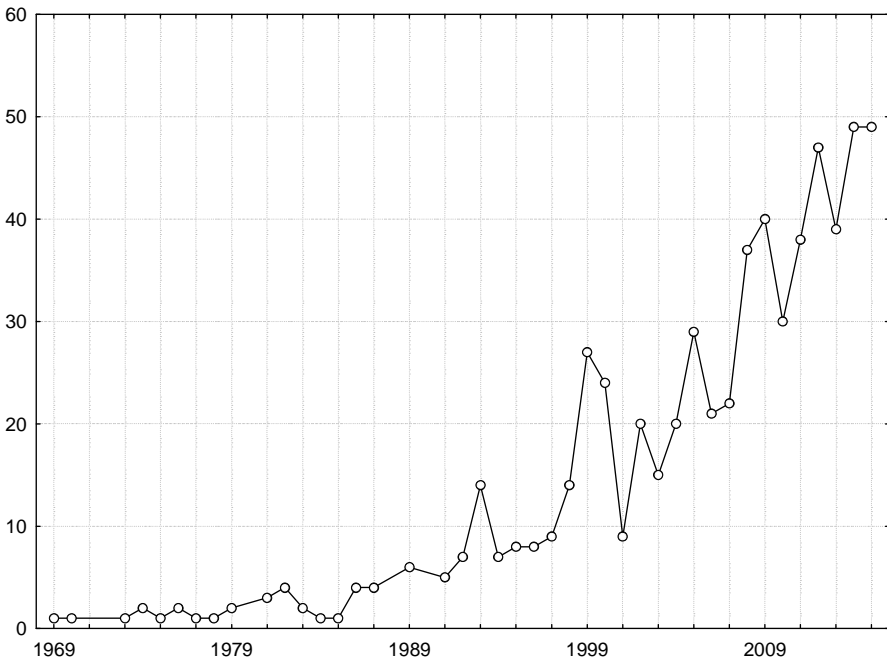
### 5.1. Wprowadzenie

Współczesny świat nauki (co wykazują liczne analizy bibliometryczne) i biznesu (patrzac przez pryzmat oficjalnych statystyk) coraz częściej kieruje swoje zainteresowanie w stronę dwóch obiektów (pojęć, koncepcji) bezpośrednio ze sobą skorelowanych na wielu płaszczyznach. Pierwszym są współczesne formy przedsiębiorczości ze start-upem na czele, drugim zaś jest koncepcja *work-life balance*, czyli równowagi między życiem zawodowym i osobistym. W związku z tym, że przedsiębiorczość jest bardziej dynamiczna niż dekadę bądź dwie dekady wstecz, a ilość wiedzy w świecie podwaja się średnio co pięć lat, co z kolei prowadzi do zwiększenia ilości wymaganych informacji niezbędnych do realizacji różnorodnych procesów (a co za tym idzie – i umiejętności potrzebnych do skutecznego reagowania na niezwykle turbulentne zmiany w otoczeniu ekonomicznym, technologicznym, społecznym czy ekologicznym), współczesny człowiek jest niemal zmuszony do ciągłego wielopłaszczyznowego rozwoju. To z kolei często implikuje zmniejszenie się ilości czasu, którą można przeznaczyć na realizację celów czysto osobistych.

W rozdziale tym podjęto próbę zbadania możliwości godzenia życia zawodowego z życiem osobistym na płaszczyźnie przedsiębiorstwa, bądź raczej działalności typu start-up (cel poznawczy), które z założenia są nastawione na kreacje i wdrażanie innowacji w sposób możliwie najszybszy (stąd tak olbrzymie zainteresowanie tzw. akceleratorami start-upów) oraz na jak najszybsze tzw. wyskalowanie biznesu. Badania miały charakter mieszany, zastosowano zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe.

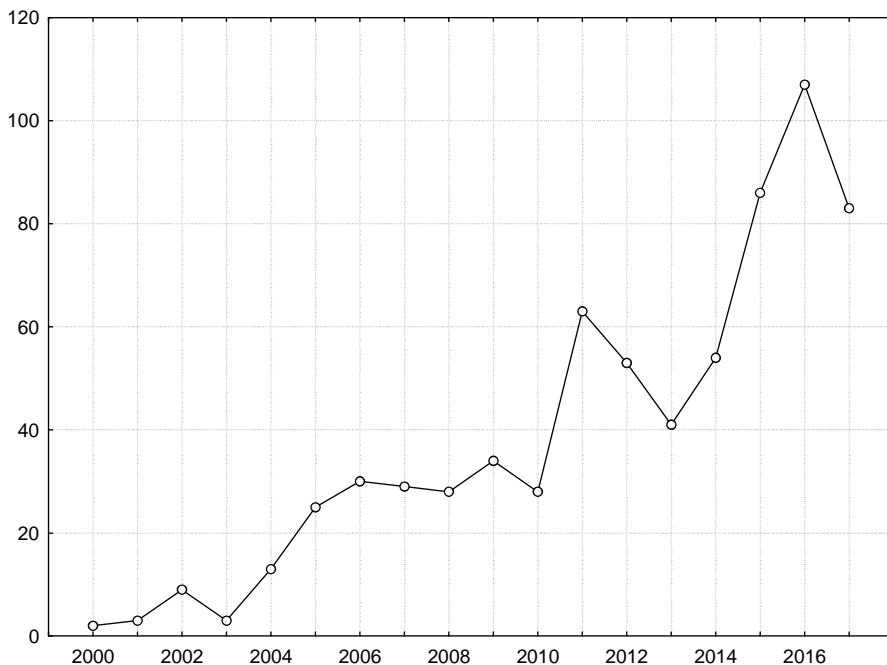
## 5.2. Rozwój przedsiębiorstw typu start-up – wybrane aspekty

Coraz większe zainteresowanie badaczy różnych dziedzin start-upem, co obrazuje wykres 5.1 (będący graficznym przedstawieniem liczby opublikowanych artykułów naukowych ze słowem start-up w tytule w bazie *Web of Science*, czyli fragmentem analizy bibliometrycznej), jako *quasi*-przedsiębiorstwem, jak również koncepcją równowagi między życiem zawodowym a osobistym (ang. *work-life balance* – WLB), co przedstawia wykres 5.2, może implikować, że podjęcie próby badań polskich start-upów przez pryzmat WLB znajduje swoje uzasadnienie badawcze (co więcej, dostrzeżono lukę badawczą z racji tego, że zarówno w bazie *Scopus*, jak i *Web of Science* oraz *Science Direct* brak jest publikacji posiadających frazę *work-life balance* oraz start-up w tytule). Podobny trend można zauważyć, analizując kwestię liczby publikacji w bazie *Scopus*, gdzie tylko od 2007 do 2017 r. odnotowano wzrost liczby publikacji ze słowem start-up w tytule, abstrakcie bądź słowach kluczowych (ograniczając wyniki do publikacji w obszarze zarządzania) na poziomie 224% (ze 168 publikacjami w 2007 r. i 376 w 2017 r.) oraz wzrost rzędu 328% na płaszczyźnie frazy *work-life balance* w tych samych latach (ze 126 publikacjami w 2007 r. i 413 w 2017 r., bez ograniczenia obszaru wyszukiwania).



Wykres 5.1. Analiza liczby publikacji ze słowem start-up w tytule w bazie *Web of Science* (z ograniczeniem do obszaru zarządzania)

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.2. Analiza liczby publikacji z frazą *work-life balance* w tytule, abstrakcie bądź słowach kluczowych w bazie *Web of Science*

Źródło: Opracowanie własne.

Nie tylko świat nauki kieruje swoje zainteresowanie w stronę start-upów. Są one również niezwykle intensywnie wspierane w Polsce na poziomie regionalnym i krajowym w latach 2014–2020, czyli w obecnej perspektywie finansowej Unii Europejskiej. Tylko w ciągu jej trwania na rozwój start-upów przeznaczona jest (będzie) prawie 3 mld zł w ramach szeroko zakrojonego programu Start in Poland<sup>124</sup>.

### 5.3. Definiowanie i istota działalności typu start-up

Tak jak wielu badaczy wciąż nie może porozumieć się odnośnie do kwestii definiowania informacji<sup>125</sup> czy innowacji będących fundamentem, na którym opiera się rozwój współczesnych przedsiębiorstw, tak i w kwestii definiowania start-upu sprawa jest skomplikowana.

<sup>124</sup> Ministerstwo Rozwoju, *Start In Poland*, dokument elektroniczny: [http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/06/SiP\\_motion\\_v03.pdf](http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/06/SiP_motion_v03.pdf) (dostęp: 10.01.2018).

<sup>125</sup> L. Floridi, *Is semantic information meaningful data?*, „Philosophy and Phenomenological Research”, 2005, vol. 70(2), s. 351-370.

P. Criscuolo, N. Nicolaou i A. Salter definiują start-up przez pryzmat firmy istniejącej krócej niż 5 lat<sup>126</sup>. PricewaterhouseCoopers (PwC) widzi w start-upie po prostu przedsiębiorstwo wysokiego wzrostu<sup>127</sup>, natomiast Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju definiuje przedsiębiorstwo wysokiego wzrostu jako charakteryzujące się wzrostem przychodów ze sprzedaży bądź zatrudnienia na poziomie większym niż 20% średniorocznie w okresie trzech następujących po sobie lat, wykluczając z tej definicji jednocześnie mikroprzedsiębiorstwa<sup>128</sup>. Z kolei definicja najczęściej przytaczana w Dolinie Krzemowej<sup>129</sup> charakteryzuje start-up jako firmę działającą głównie w branży IT, w kontekście szeroko pojętego oprogramowania (ang. *software*). Start-upy są określane mianem „urodzonych do bycia globalnymi” (ang. *born globals*)<sup>130</sup>. Tym samym podkreśla się, że winny one jak najszybciej skalować swoje rozwiązania bądź same modele biznesowe.

W przytoczonych definicjach można dostrzec trzy aspekty. Pierwszym jest to, że start-up utożsamia się z przedsiębiorstwem jako takim, drugim – że niejednoznaczne jest, kiedy można mówić o start-upie, a kiedy już o firmie (co zakłada, że start-up firmą nie jest), trzecim natomiast że start-up z założenia powinien być działalnością szybciej rozwijającą się oraz bardziej innowacyjną od klasycznie rozumianego przedsiębiorstwa. Te niejednoznaczności definicyjne byłyby w pełni rozwiązane, gdyby za start-up uważano przedsięwzięcia działające w obszarze sieci internetowej i wysokich technologii (*exemplum* internetu rzeczy, wirtualnej rzeczywistości, autonomicznych pojazdów, robotyki, sztucznej inteligencji), będące w procesie innowacyjnym między fazą inwencji i innowacji a fazą imitacji<sup>131</sup>. Tym samym start-up nie byłby definicyjnie firmą *per se*, ale raczej *quasi*-przedsiębiorstwem bądź też preprzedsiębiorstwem. W rozdziale przyjęto jednak klasyczne definicje start-upu.

Skalowalność modelu biznesowego start-upu, która jest jego główną istotą, a więc wspomniane *born to global* – implikuje, że rozwój tego typu działalności powinien być szybszy niż klasycznego przedsiębiorstwa. To z kolei prowadzi do powstania psychologicznej presji na założycielach (ang. *founders*), której częstym efektem jest zachwianie równowagi między życiem zawodowym a osobistym.

---

<sup>126</sup> P. Criscuolo, N. Nicolaou, A. Salter, *The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms*, „Research Policy”, 2012, vol. 41, s. 319.

<sup>127</sup> The startup economy. *How to support tech startups and accelerate Australian innovation*, PwC 2013, s. 2.

<sup>128</sup> E. Balcerowicz, A. Kondratowicz, J. Teresiński, B. Radzikowski, *Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce*, Wydawn. PARP, Warszawa 2014, s. 2.

<sup>129</sup> *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*, Compass, s. 143; dokument elektroniczny: [https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/the\\_global\\_startup\\_ecosystem\\_report\\_2015\\_v1.2.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/the_global_startup_ecosystem_report_2015_v1.2.pdf) (dostęp: 10.01.2018).

<sup>130</sup> G. Cannone, E. Ughetto, *Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups*, „International Business Review”, 2014, vol. 23, s. 272-283.

<sup>131</sup> T. Kalinowski, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wydawn. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 17.



#### 5.4. *Work-life balance* w start-upach

Niedawna eksplozja zainteresowania badaczy sferą równowagi między życiem zawodowym a osobistym (co zostało wskazane m.in. na wykresie 5.2) na płaszczyźnie szeroko pojętej przedsiębiorczości wytworzyła wiele koncepcji wyjaśniających związek między tymi dwiema sferami dominującymi w życiu współczesnego człowieka<sup>132</sup>. Są one co do jednego w pełni zgodne: równowaga ta wpływa bezpośrednio na jakość życia człowieka, co udowodnili m.in. w swoich badaniach J. Greenhaus, K. Collins i J. Shaw<sup>133</sup>. Inni badacze wskazują, że brak równowagi między życiem osobistym a zawodowym prowadzi do zwiększonego stresu, obniża wspomnianą jakość życia (obiektywnie i subiektywnie rozumianą), a w konsekwencji prowadzi do zmniejszenia wydajności w pracy, która dla wielu współczesnych przedsiębiorców (w tym start-upowców) jest wartością niemal nadrzędną. Patrząc z perspektywy pozytywnych efektów balansu, zachowanie równowagi w dwóch kluczowych sferach życia ludzkiego niweluje konflikty w relacjach osobistych i zawodowych<sup>134</sup>, ogranicza poziom stresu na tych płaszczyznach<sup>135</sup>, czy też prowadzi do satysfakcjonujących doświadczeń we wszystkich sferach życia, jak podkreśla C. Kirchmeyer<sup>136</sup>.

Koncepcja WLB jest niewątpliwie jednym z podstawowych tematów dyskusji<sup>137</sup> na płaszczyźnie rewolucji przedsiębiorczości, jaką obecnie można zaobserwować w krajach Europy Wschodniej (*exemplum* wzrastająca liczba start-upów w Polsce z ok. 2400 w 2015 r. do 2700 w 2016 r. według raportu Fundacji Start-up Poland<sup>138</sup>), jednak jego popularność w dyskusjach nienaukowych spowodowa-

<sup>132</sup> R. Barnett, *Toward a review and reconceptualization of the work/family literature*, „Genetic, Social, and General Psychology Monographs”, 1998, vol. 124(2), s. 125-182; J. Edwards, N. Rothbard, *Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs*, „Academy of Management Review”, 2000, vol. 25, s. 178-199; J. Greenhaus, N. Beutell, *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review”, 1985, vol. 10, s. 76-88.

<sup>133</sup> J. Greenhaus, K. Collins, J. Shaw, *The relation between work-family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior”, 2003, vol. 63, s. 510-531.

<sup>134</sup> S. Marks, S. MacDermid, *Multiple roles and the self: A theory of role balance*, „Journal of Marriage and the Family”, 1996, vol. 58, s. 417-432.

<sup>135</sup> J. Greenhaus, K. Collins, J. Shaw, *The relation between...*, op. cit., s. 515.

<sup>136</sup> C. Kirchmeyer, *Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers time*, [w:] C. Cooper, D. Rousseau (red.), *Trends in organizational behaviour*, vol. 7, „Time in Organizational Behavior”, Wiley, Hooken 2000, s. 79-93.

<sup>137</sup> E. Kossek, B. Baltes, R. Matthews, *How work-family research can finally have an impact in the workplace*, „Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice”, 2011, vol. 4, s. 352-369.

<sup>138</sup> M. Beauchamp, A. Kowalczyk, A. Skala, *Polskie startupy. Raport 2017*, Wydawn. Fundacja Start-up Poland, Warszawa 2017.

wała spowolnienie rozwoju teorii z nią związanych<sup>139</sup>, szczególnie na płaszczyźnie szczególnej formy przedsiębiorczości, jaką jest start-up. To z kolei było jedną z przesłanek do podjęcia badań własnych.

## 5.5. Metodyka badań własnych

Badania przeprowadzono zgodnie z sekwencyjną strategią eksplanacyjną, polegającą na początkowej analizie danych ilościowych, a następnie na analizie danych, dla których podbudowę stanowią wstępne wyniki ilościowe<sup>140</sup>. Zastosowano więc triangulację metod badawczych. Dzięki triangulacji (mieszaniu) metod badane zjawiska są analizowane z różnych punktów widzenia<sup>141</sup>.

Badania ilościowe – kwestionariuszowe – zostały przeprowadzone z użyciem techniki CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview* – wspomagany komputerowo wywiad za pomocą strony www), za pośrednictwem portalu [www.webankieta.pl](http://www.webankieta.pl). Link do ankiety rozesłano do moderatorów wszystkich inicjatyw start-upowych w Polsce ( $n = 147$ ), prosząc o przekazanie do wszystkich start-upów działających w ich obrębie. Od ponad 65% z nich uzyskano odpowiedź oraz zapewnienie, że link do ankiety zostanie wysłany do członków tych inicjatyw. Zbieranie wyników trwało od 1 sierpnia do 30 września 2016 r. Ankieta została wyświetlona 1529 razy, a wypełniona 112 razy, co daje konwersję na poziomie 7%. Dobór próby miał charakter celowy. Przyjęto założenie, że wybór badanych podmiotów opiera się na wiedzy badacza dotyczącej badanej populacji<sup>142</sup>, problematyki będącej przedmiotem badań<sup>143</sup> i przesłankach z nich wynikających, decydujących o reprezentatywności badanej próby.

Drugą fazą badań było przeprowadzenie wywiadów z przedstawicielami środowiska start-upowego ( $n = 7$ ). Zastosowano wywiady częściowo ustrukturyzowane (*semi-structured interview*), nazywane również wywiadami zogniskowanymi, charakteryzującymi się opracowaniem scenariusza obejmującego obszary, ogólne pytania, które mają być poruszone przez badacza, bez rygoru wyboru spośród kilku wariantów odpowiedzi na konkretne pytanie<sup>144</sup>. Istotą tego typu wywiadów jest uzyskanie szczegółowych informacji od jednego respondenta, bez

---

<sup>139</sup> M. Valcour, *Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance*, „Journal of Applied Psychology”, 2007, vol. 92(6), s. 1512-1523.

<sup>140</sup> J. Creswell, *Projektowanie badań naukowych*, Wydawn. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 226-227.

<sup>141</sup> S. Modell, *Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications*, „Management Accounting Research”, 2005, vol. 16, s. 233.

<sup>142</sup> M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004, s. 50-51.

<sup>143</sup> Ibidem, s. 103.

<sup>144</sup> K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 159.

wpływu osób trzecich<sup>145</sup>. Również na płaszczyźnie badań jakościowych dobór próby miał charakter celowy<sup>146</sup>, indywidualny<sup>147</sup>.

Warto zaznaczyć, że wzrost liczby pól badawczych we współczesnej nauce wymaga od badaczy wiedzy z więcej niż jednej dyscypliny, w celu zrozumienia różnego rodzaju zjawisk. W odpowiedzi na tę dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość naukową wielu badaczy twierdzi, że badania muszą stawać się coraz bardziej interdyscyplinarne<sup>148</sup>. Jak twierdzą M. Dogan i P. Pahre<sup>149</sup> oraz M. Bartunek<sup>150</sup>, dają one również większe prawdopodobieństwo uzyskania wysokiej jakości wniosków o dotychczas nieznanym charakterze. Mając to na uwadze, podjęto próbę badań na styku zarządzania, psychologii oraz socjologii.

## 5.6. Styl i tryb pracy w start-upie – wyniki badań kwestionariuszowych

Ośmiogodzinny system pracy bardzo często implikuje, że granica między życiem zawodowym a osobistym jest wyraźna, natomiast elastyczny – że ta granica się rozmywa. W przypadku 68% badanych start-upów (76) stosowano właśnie elastyczny czas pracy, co obrazuje wykres 5.3.

Do tego typu sytuacji często prowadzi fakt lokalizacji samego start-upu. Współczesne parki naukowo-technologiczne czy inkubatory przedsiębiorczości są zaprojektowane jako przestrzenie sprzyjające szeroko pojętej kreatywności/innovacyjności i często przypominają przestrzenie mieszkalne, w których chce się spędzać jak najwięcej czasu. Trzeba wskazać również, że ponad połowa badanych podmiotów, a więc 58% (65), była zlokalizowana w parku naukowo-technologicznym bądź inkubatorze przedsiębiorczości, co obrazuje wykres 5.4.

---

<sup>145</sup> Ibidem, s. 158.

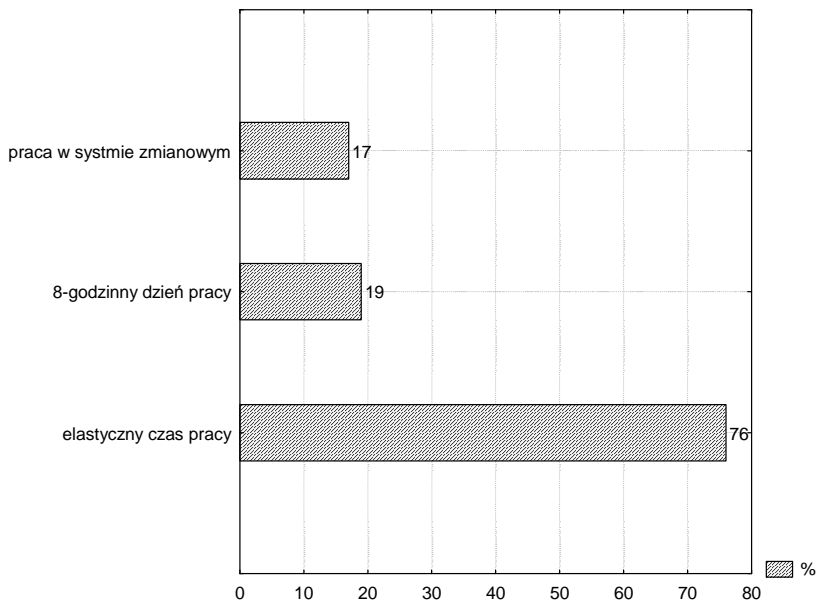
<sup>146</sup> M. Kaczmarek, I. Olejnik, A. Springer, *Badania jakościowe – metody i zastosowanie*, Wydawn. CeDeWu, Warszawa 2013, s. 116.

<sup>147</sup> S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawn. Difin, Warszawa 2013, s. 114.

<sup>148</sup> C. Raasch, V. Lee, S. Spaeth, C. Herstatt, *The rise and fall of interdisciplinary research: The case of open source innovation*, „Research Policy”, 2013, vol. 42, s. 1138.

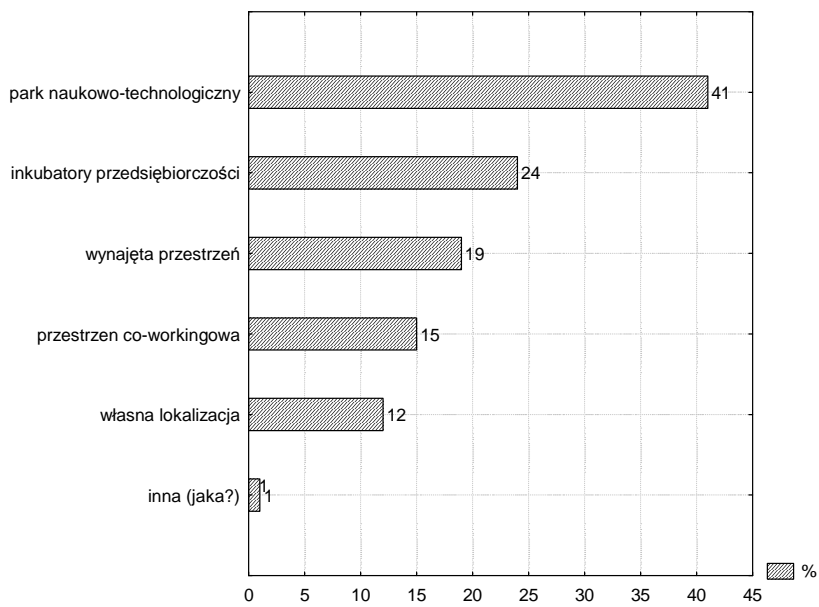
<sup>149</sup> M. Dogan, P. Pahre, *Scholarly reputation and obsolescence in the social sciences – innovation as a team sport*, „International Social Science Journal”, 1990, vol. 42, s. 417-427.

<sup>150</sup> M. Bartunek, *Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: toward a relational scholarship of integration*, „Academy of Management”, 2007, vol. 50, s. 1323-1333.



Wykres 5.3. System pracy badanych podmiotów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 5.4. Siedziba badanych podmiotów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Jednym z dowodów na to, że start-up z założenia jest nastawiony na błyskawiczny rozwój i jego dynamiki często nie można przewidzieć, jest fakt, że badane przedmioty planują częściej na poziomie operacyjnym, niż strategicznym, co obrazuje tab. 5.1, a horyzont planowania nie przekracza 3 lat (na co wskazało 50% badanych).

Tabela 5.1. Poziomy planowania najczęściej stosowane przez badane podmioty

Zmienna	Średnia	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Zarządzanie strategiczne	1,696429	1	3	0,878566
Zarządzanie taktyczne	2,080357	1	3	0,467664
Zarządzanie operacyjne	2,223214	1	3	0,936832

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Błyskawiczny rozwój to także nieustanna nauka członków zespołu start-upowego, a tę (m.in. przez szkolenia, e-learning i inne formy szeroko pojętego rozwoju pracowników) zapewnia aż 89% badanych (100). Tylko cztery wymienione aspekty, będące fragmentem badań własnych start-upów w Polsce wskazują, że zachowanie wyraźniej granicy między życiem zawodowym a osobistym w start-upie może być trudniejsze niż w przedsiębiorstwie rozumianym w sposób klasyczny. Chęć błyskawicznego sukcesu, niemal sukcesu na żądanie (ang. *on-demand success*, w związku z obecnym trendem w zakresie modeli biznesowych start-upów, które obracają się wokół dóbr i usług właśnie na żądanie) powoduje, że w zasadzie niemal niemożliwe staje się oddzielenie życia zawodowego od osobistego, szczególnie w początkowych fazach rozwoju start-upu jako przedsiębiorstwa.

## 5.7. *Work-life balance* start-up – wywiady pogłębione

Jeden z badanych respondentów wywiadów pogłębionych już na samym początku dał do zrozumienia, że wniosek dotyczący możliwości równoważenia życia osobistego i zawodowego w start-upie będzie oczywisty. *Start-upu się nie prowadzi. Start-upem się jest.* Wszyscy badani jasno podkreślali, że prowadzenie start-upu jest stylem życia *par excellence*. Tym samym dawali do zrozumienia, że granica między życiem osobistym a zawodowym w start-upie właściwie nie istnieje. Co więcej, wielu podawało przykłady tzw. *małżeństw start-upowych*, czyli sytuacji, w której dwie osoby podejmowały znajomość, pracując w ramach danego przedsięwzięcia, przechodząc na kolejne jego poziomy nie tylko ze względu na pojawiające się uczucie i emocje z tym związane, ale również ze względu na

świadomość, że ich związek ma *duże prawdopodobieństwo sukcesu*, ponieważ większość czasu będą spędzać nad rozwojem (często wspólnego pomysłu) start-upu, ich wspólnego zainteresowania, a to z kolei stanowi jeden z fundamentów budowy trwałych związków<sup>151</sup>.

Respondenci podkreślali również, że presja społeczna dotycząca osiągnięcia sukcesu, szczególnie dla młodych ludzi, którzy zakładają działalność w obszarze wysokich technologii czy sieci internetowej, jest tak duża, że często świadomie poświęcają niemal całość dostępnego czasu, poza (zasadniczo biologicznym) odpoczynkiem, na rozwój swojego biznesu. To z kolei powoduje spadek kondycji zdrowotnej, co zostało wskazane na przykładach samych respondentów, którzy wielokrotnie pracowali po 20 godzin na dobę przez kilka/kilkanaście dni pod rząd, co kończyło się *niezaplanowaną wizytą w szpitalu*. Warto podkreślić, że tego typu konstatacje głoszone były w sposób żartobliwy, trywializujący powagę sytuacji, co wskazuje również, że dla badanych fundamentalną wartością był właśnie sukces, a środkiem do jego osiągnięcia stawał się akcelerowany na wszelkie możliwe sposoby start-up.

Badane osoby pytane o koncepcję równowagi między życiem zawodowym a osobistym wprost przyznawały, że jest to możliwe, jednak w późniejszych, stabilnych fazach rozwoju biznesu. W początkowym etapie nie jest *co do zasady* możliwe.

## 5.8. Zakończenie

Podstawowym celem badań była odpowiedź na pytanie, czy jest możliwe zachowanie równowagi między życiem zawodowym a osobistym w działalności typu start-up. Podjęto próbę analizy tego zagadnienia i uzyskano odpowiedź, że taka możliwość według badanych podmiotów (zarówno na płaszczyźnie pośrednich aspektów w badaniach ilościowych, jak i bezpośrednich wskazań przez respondentów w badaniach jakościowych) co do zasady nie istnieje. *Work-life balance* start-up jest więc *sui generis* oksymoronem w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Tego typu sytuacja nie jest odkryciem szokującym, pozostawia jednak wiele pytań na płaszczyźnie socjologicznej, psychologicznej, a nawet filozoficznej, szczególnie na poziomie wartości współczesnego człowieka. Dotyczą one m.in. tego, czy sukces jest podstawową wartością, dokąd tego typu sytuacja może doprowadzić w przyszłości, patrząc przez pryzmat rozwoju gospodarek i społeczeństw, czy wreszcie – czy kiedykolwiek nastąpi ich rozwój w stronę gospodarki opartej nie na wiedzy czy mądrości, ale na dobrze (interesariuszy, środowiska itp.) jako wartości ponad innymi wartościami, implikującej wielopłaszczyznową odpowiedzialność względem siebie samego, innych, środowiska, gospodarki.

---

<sup>151</sup> K. Obuchowski, *Galaktyka potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*, Wydawn. Zysk i S-ka, Warszawa 2000; A. Boczkowski, *Zaufanie jako kategoria socjologicznej analizy systemu zdrowia*, „Nowiny Lekarskie”, 2007, vol. 76(4), s. 339-344.

## Literatura do rozdziału 5.

1. Balcerowicz E., Kondratowicz A., Teresiński J., Radzikowski B., *Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce*, Wydawn. PARP, Warszawa 2014.
2. Barnett R., *Toward a review and reconceptualization of the work/family literature*, „Genetic, Social, and General Psychology Monographs”, 1998, vol. 124(2).
3. Bartunek M., *Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: toward a relational scholarship of integration*, „Academy of Management”, 2007, vol. 50.
4. Beauchamp M., Kowalczyk A., Skala A., *Polskie startupy. Raport 2017*, Wydawn. Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017.
5. Boczkowski A., *Zaufanie jako kategoria socjologicznej analizy systemu zdrowia*, „Nowiny Lekarskie”, 2007, vol. 76(4).
6. Cannone G., Ughetto E., *Born globals: A cross-country survey on high-tech startups*, „International Business Review”, 2014, vol. 23.
7. Creswell J., *Projektowanie badań naukowych*, Wydawn. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
8. Criscuolo P., Nicolaou N., Salter A., *The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms*, „Research Policy”, 2012, vol. 41.
9. Dogan M., Pahre P., *Scholarly reputation and obsolescence in the social sciences – innovation as a team sport*, „International Social Science Journal”, 1990, vol. 42.
10. Edwards J., Rothbard N., *Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs*, „Academy of Management Review”, 2000, vol. 25.
11. Floridi L., *Is semantic information meaningful data?*, „Philosophy and Phenomenological Research”, 2005, vol. 70(2).
12. Greenhaus J., Beutell N., *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review”, 1985, vol. 10.
13. Greenhaus J., Collins K., Shaw J., *The relation between work–family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior”, 2003, vol. 63.
14. Kaczmarek M., Olejnik I., Springer A., *Badania jakościowe – metody i zastosowanie*, Wydawn. CeDeWu, Warszawa 2013.
15. Kalinowski T., *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wydawn. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
16. Marks S., MacDermid S., *Multiple roles and the self: A theory of role balance*, „Journal of Marriage and the Family”, 1996, vol. 58.
17. Kirchmeyer C., *Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers time*, [w:] C. Cooper, D. Rousseau (red.), *Trends in organizational behaviour*, vol. 7, „Time in Organizational Behavior”, Wiley, Hooken 2000.
18. Kossek E., Baltes B., Matthews R., *How work–family research can finally have an impact in the workplace*, „Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice”, 2011, vol. 4.
19. Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
20. Ministerstwo Rozwoju, *Start in Poland*, dokument elektroniczny: [http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/06/SiP\\_motion\\_v03.pdf](http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/06/SiP_motion_v03.pdf).

21. Modell S., *Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications*, „Management Accounting Research”, 2000, vol. 16.
22. Obuchowski K., *Galaktyka potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*, Wydawn. Zysk i S-ka, Warszawa 2000.
23. Raasch C., Lee V., Spaeth S., Herstatt C., *The rise and fall of interdisciplinary research: The case of open source innovation*, „Research Policy”, 2013, vol. 42.
24. Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawn. Difin, Warszawa 2013.
25. Szreder M., *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004.
26. *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*, Compass; dokument elektroniczny: [https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/the\\_global\\_startup\\_ecosystem\\_report\\_2015\\_v1.2.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/the_global_startup_ecosystem_report_2015_v1.2.pdf).
27. *The startup economy. How to support tech startups and accelerate Australian innovation*, PwC 2013.
28. Valcour M., *Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance*, „Journal of Applied Psychology”, 2007, vol. 92(6).



## Rozdział 6.

# OCENA SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW HANDLU DETALICZNEGO W KONTEKŚCIE KONCEPCJI *WORK-LIFE BALANCE*

### 6.1. Wprowadzenie

Globalizacja, szybkie zmiany technologiczne, starzenie się społeczeństwa spowodowały obawy związane ze zmianami na rynku pracy. Dokonujące się zmiany społeczno-ekonomiczne zmieniają tradycyjny podział ról w rodzinie, gdzie mężczyźni byli odpowiedzialni za jej utrzymanie, a kobiety zajmowały się domem i wychowaniem dzieci. Wzrost liczby pracujących kobiet, wzrost liczby samotnych rodziców oraz starzenie się społeczeństw oznaczają coraz większą liczbę osób, które muszą łączyć zarówno role zawodowe, jak i opiekuńcze w stosunku do dzieci czy osób starszych. Z kolei młodzi ludzie dążą do tego, aby praca zawodowa nie była w ich życiu dominująca. Widzą swój rozwój w innych sferach, a nie tylko związanych z pracą. Dążenia do realizowania pasji i spełniania się w innych obszarach niż praca powodują ich gotowość do zmiany miejsca pracy, które zapewni im komfort życiowy.

Równowaga między pracą i zobowiązaniami rodzinnymi stały się istotną kwestią w polityce Unii Europejskiej, czego efektem są programy, których celem jest poprawa warunków pracy bez względu na stan rozwoju gospodarczego, stopę bezrobocia, poziom wynagrodzeń. Jeden z nich to „Europa 2020”, w którym postuluje się utworzenie większej liczby miejsc pracy i podniesienie standardu życia, w tym warunków pracy. Kładzie się nacisk, aby pracownik świadczył pracę przy jak najmniejszym zaangażowaniu fizycznym (wykorzystując postęp technologiczny), w odpowiednich warunkach organizacyjnych i kulturze pracy, gwarantującej komfort pracy i bezpieczeństwo. Podstawą tych działań jest zabezpieczenie podstawowych praw człowieka, godnego życia, pracy i wynagrodzenia<sup>152</sup>.

---

<sup>152</sup> K. Szalonka, L. Witek, *Warunki pracy w handlu w świetle badań*, „Handel Wewnętrzny w Polsce 2012-2017”, Raporty 2012-2017, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa 2017, s. 134.

Relacja praca–rodzina jest determinowana wieloma czynnikami – z jednej strony potrzebami, oczekiwaniami i wartościami pracownika, jego sytuacją rodzinną, liczbą dzieci oraz indywidualną potrzebą „robienia kariery”, a z drugiej celami, oczekiwaniami i interesem organizacji, właściciela lub kierownika. Ważną rolę odgrywają zatem relacje między pracownikiem a organizacją. Istotne staje się poszukiwanie pomostu pomiędzy celami i interesami tych podmiotów oraz dążenie do uzyskania satysfakcji każdej ze stron.

Szczególnie kształtowanie tych relacji ma znaczenie dla handlu detalicznego, gdzie pracownicy wydają się tą grupą interesariuszy, którą należy się szczególnie zainteresować. Działania ruchów konsumenckich, ostra krytyka w mediach sposobów funkcjonowania sklepów, szczególnie wielkopowierzchniowych oraz procesy wytaczane przez pracowników powodują, że wizerunek handlu detalicznego jako pracodawcy jest niekorzystny. Badania On Board PR Ecco Network oraz PBS DGA z 2010 r. pokazują, że niemal co drugi badany (47%) uważa, że sklepy wielkopowierzchniowe nie traktują uczciwie swoich pracowników. W 2010 roku respondenci nieco lepiej ocenili uczciwość sklepów w stosunku do pracowników niż w 2006 r. (*uczciwie* 2010 r. – 14%, 2006 r. – 9%; *nieuczciwie* 2010 r. – 46%, 2006 r. – 64%). Duża grupa – prawie 40% respondentów – nie potrafiła określić, czy sklepy są uczciwe wobec pracowników<sup>153</sup>.

Badania „Firma dobrze widziana” z 2009 r. pokazały, że według konsumentów odpowiedzialna firma to taka, która dobrze traktuje pracowników i dba o nich (80%), oferuje dobrej jakości produkty (62%) oraz postępuje zgodnie z prawem (54%)<sup>154</sup>. Zaoferowanie odpowiednich warunków pracy jest istotne, ponieważ to właśnie pracownicy handlu detalicznego są łącznikiem między klientem a producentem.

W niniejszym rozdziale zidentyfikowano poziom satysfakcji pracowników sektora handlu detalicznego dotyczący wykonywanej pracy, warunków pracy i godzenia pracy z życiem rodzinnym.

## 6.2. Koncepcja *work-life balance*

Koncepcja *work-life balance* jest stosunkowo nową koncepcją na rynku polskim, ale coraz bardziej docenianą, zwłaszcza w dużych, międzynarodowych organizacjach. Jej rozwój datuje się na połowę XX w. Zaczęto wówczas prowadzić badania mające na celu rozpoznanie uwarunkowań zakłócających relacje między sferą zawodową i rodzinną oraz związane z identyfikowaniem wynikających z tego negatywnych konsekwencji. Wiele z tych badań koncentruje się wokół

---

<sup>153</sup> L. Witek, *Spółeczna odpowiedzialność jako nowy kierunek w komunikacji marketingowej dużych przedsiębiorstw handlowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011, z. 177, s. 207.

<sup>154</sup> L. Witek, *Spółeczna odpowiedzialność wyzwaniem w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011, z. 208, s. 305.

konfliktu praca–rodzina. Późniejsze badania były poświęcone aspektom wzajemnego wzbogacania się pracy zawodowej i życia rodzinnego, rozumianego jako *stopień, w którym doświadczenia z jednej roli poprawiają jakość życia w drugiej roli*<sup>155</sup>. Jest to dwustronny proces uzyskiwania korzyści, kiedy pozytywne doświadczenia, umiejętności i emocje nabywane w sferze zawodowej przenoszą się na sferę życia rodzinnego i odwrotnie. Obecnie nacisk w badaniach został przeniesiony z kształtowania relacji praca–rodzina na osiągnięcie stanu równowagi między tymi sferami. Oceniono trzy elementy równowagi między pracą a rodziną: równowagę czasową (równy czas poświęcony na pracę i rodzinę), równowagę zaangażowania (równe zaangażowanie w pracę i rodzinę) oraz równowagę satysfakcji (równe zadowolenie z pracy i rodziny)<sup>156</sup>. Badania wykazują, że osoby, które poświęcały więcej czasu rodzinie niż pracy, miały wyższą jakość życia<sup>157</sup>.

S.A.E. Guerts wraz z zespołem opisują wzajemne relacje pomiędzy pracą a życiem rodzinnym, a pojęcie „interakcja praca–dom” zostało zdefiniowane jako *proces, w którym funkcjonowanie człowieka w jednej sferze (np. w domu) wpływa (negatywnie lub pozytywnie) na inną sferę jego funkcjonowania (np. życie zawodowe)*<sup>158</sup>. Z kolei J.H. Greenhaus z zespołem badaczy zdefiniowali WLB jako równowagę między pracą zawodową i życiem (osobistym, rodzinnym, społecznym), przy równomiernym podziale czasu i zaangażowania między tymi dwiema sferami oraz płynącej z nich jednakowej satysfakcji. Biorąc pod uwagę trzy komponenty WLB: czas (dzielony na obowiązki zawodowe i rodzinne), zaangażowanie (zarówno w pracę, jak i w życie rodzinne) oraz satysfakcję (z pracy i życia rodzinnego), równowagę można rozumieć jako stopień, w jakim człowiek jest jednocześnie zaangażowany i usatysfakcjonowany życiem zawodowym i rodzinnym<sup>159</sup>.

Badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu z 2016 r. pokazały, że dla 56% badanych utrzymanie równowagi między pracą a życiem prywatnym jest częścią sukcesu zawodowego. Ponad połowa (52%) ankietowanych deklarowała odrzucenie oferty zatrudnienia, jeśli niesłaby ona ryzyko zachwiania tej równowagi<sup>160</sup>. Jak wynika z danych World Values Survey, kluczową wartością dla Polaków jest rodzina. Jednak porównując pracę z odpoczynkiem, zauważa się, że praca stanowi dla badanych bardziej istotny element życia. Pracę zawodową za bardzo ważną

---

<sup>155</sup> J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When work and family are allies: A theory of work-family enrichment*, „Academy of Management Review”, 2006, vol. 31, s. 73.

<sup>156</sup> J.H. Greenhaus, M.K. Collins, D.J. Shaw, *The relation between work family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behaviour”, 2003, vol. 63, s. 510, za: K. Hildt-Ciupińska, *Work life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy”, 2014, nr 10, s. 15.

<sup>157</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>158</sup> S.A.E. Geurts, T.W. Taris, M.A.J. Kompier, J.S.E. Dijkers, M.L.M. van Hooff, U.M. Kinnunen, *Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire*, the SWING, „Work Stress”, 2005, vol. 19(4), s. 322.

<sup>159</sup> J.H. Greenhaus, M.K. Collins, D.J. Shaw, *The relation...*, op. cit.

<sup>160</sup> [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza\\_Tematyczna\\_Work-Life\\_Balance.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work-Life_Balance.pdf) (dostęp: 09.05.2018).

uznało 64,2% ankietowanych, natomiast czas wolny – 38,3% respondentów<sup>161</sup>. Polacy częściej traktują ten aspekt czasu wolnego jako raczej ważny (55%), a rzadziej jako bardzo ważny (38%)<sup>162</sup>.

Zainteresowanie rozwiązaniami praktycznymi ułatwia pracownikom godzenie obowiązków zawodowych i rodzinnych. Wdrażanie innowacyjnych praktyk WLB pozwala organizacji osiągnąć wiele korzyści. Przede wszystkim może być postrzegana jako atrakcyjny pracodawca. Pozwala na zwiększenie wydajności organizacyjnej i indywidualnej. Udana konwergencja między aspektami pracy i poza miejscem zatrudnienia może być korzystna również dla pracowników. Zapewnia lepsze zdrowie fizyczne i psychiczne, zmniejsza poziom stresu w pracy. Pracownicy mają zwiększoną kontrolę nad życiem rodzinnym i pracą, co daje większe poczucie bezpieczeństwa. WLB wpływa pozytywnie na podział obowiązków między żoną i mężem oraz daje większą satysfakcję ze związku małżeńskiego<sup>163</sup>. Satysfakcja z pogodzenia życia rodzinnego i zawodowego ma pozytywny wpływ na jakość pracy oraz spełnia funkcje społeczne i ekonomiczne. Pozwala także na rozwój osobisty pracownika.

Z badania przeprowadzonego przez Harvard Business School w 2014 r. wynika, że 94% respondentów zdarzało się pracować ponad 50 godzin tygodniowo<sup>164</sup>. Konflikt między życiem zawodowym a rodzinnym może być przyczyną stresu, lęku i depresji, wyczerpania i nadużywania alkoholu<sup>165</sup>. Istnieje też większe ryzyko wypalenia<sup>166</sup>. Potencjalnie wywiera on niekorzystny wpływ na relacje z małżonkiem i dziećmi<sup>167</sup>.

Z badania firmy Regus z 2013 r. wynika, że starsze pokolenie nie radzi sobie tak dobrze z osiągnięciem równowagi między pracą a życiem rodzinnym. Młodszy pracownicy (75%) czerpią z pracy większą przyjemność niż przedstawiciele pokolenia powojennego wyżu demograficznego (53%) i są bardziej zadowoleni z własnej wydajności (80% w porównaniu z 57%)<sup>168</sup>. Z kolei badania TNS z 2014 r. przeprowadzone na terenie Unii Europejskiej pokazały, że Europejczycy

<sup>161</sup> <http://www.worldvaluessurvey.org> (dostęp: 09.05.2018).

<sup>162</sup> K. Gutkowska, P. Kwieciński, *Wartości życiowe młodych Polaków aktywnych zawodowo o stabilnej sytuacji finansowej*, „Handel Wewnętrzny”, 2016, nr 1(360), s. 252.

<sup>163</sup> M.A. Milkie, P. Peltola, *Playing all the roles: Gender and the work-family balancing act*, „Journal of Marriage and the Family”, 1999, vol. 61, s. 476.

<sup>164</sup> <https://www.forbes.pl/kariera/jak-utrzymac-dobry-work-life-balance/c662ghv> (dostęp: 09.05.2018).

<sup>165</sup> T.D. Allen, D.E.L. Herst, C.S. Bruck, M. Sutton, *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research*, „Journal of Occupational Health Psychology”, 2000, vol. 5(2), s. 278-308.

<sup>166</sup> A. Atroszko, *Uzależnienie od pracy jako zakłócenie równowagi między pracą a czasem wolnym*, [w:] *Praca, społeczeństwo, gospodarka: między polityką a rynkiem*, red. J. Osiński, Wydawn. SGH, Warszawa 2017, s. 17.

<sup>167</sup> J.C. Gornick, M.K. Meyers, *Families that work – Policies for reconciling parenthood and employment*, Russell Sage Foundation, New York 2003, s. 52, 254.

<sup>168</sup> <http://press.regus.com/united-states/boomers-struggle-to-find-their-balance-regus-work-life-balance-report-2013/> (dostęp: 12.11.2017).

nie są zadowoleni z warunków pracy. Ponad połowa (57%) twierdzi, że warunki pracy w ich kraju pogorszyły się w ciągu ostatnich 5 lat. Tylko 12% badanych uważa, że się poprawiły. Narażenie na stres jest uważane za główne zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy (53%). Co najmniej jedna czwarta pracujących respondentów doświadczyła dolegliwości związanych z chorobami wywołanymi stresem zawodowym<sup>169</sup>.

Dla wielu organizacji, jak i pracowników wdrożenie tej koncepcji wymaga zmiany sposobu myślenia i zaakceptowania elastycznych opcji pracy i innych inicjatyw dotyczących pracy i życia prywatnego, niezależnie od zajmowanego stanowiska i osobistych zobowiązań.

### 6.3. Metodyka badania i charakterystyka respondentów

Celem badania była analiza postaw konsumentów wobec warunków pracy w handlu detalicznym. Szczególną uwagę zwrócono na takie aspekty, jak: opinie pracowników na temat zalet i wad pracy w handlu, ocena warunków pracy na zajmowanym stanowisku, postawy pracowników wobec pracy w niedzielę, poziom satysfakcji dotyczący warunków pracy, a szczególnie następujących obszarów: godziny pracy i równowaga między pracą a życiem zawodowym. Aby zrealizować cel, sformułowano problem badawczy w postaci pytań:

- czy pracodawca zapoznał pracownika ze strukturą organizacyjną, sposobem pracy, wymaganiami na danym stanowisku?
- czy pracodawca dba o podnoszenie kwalifikacji pracownika, np. wysyłając go na szkolenia?
- czy pracodawcy uwzględniają sugestie dotyczące godzin pracy i innych aspektów związanych z organizacją pracy?
- jakie przywileje mają badani w miejscu pracy?
- jakie korzyści i mankamenty pracy widzą zatrudnieni w sektorze handlu detalicznego?
- jakie są postawy pracowników wobec pracy w niedzielę i święta?
- czy badani uważają, że praca zawodowa odbywa się kosztem życia rodzinnego?
- jak badani oceniają warunki pracy na zajmowanym stanowisku?

Przyjęto hipotezę, że pracownicy sektora handlu detalicznego mimo wielu obowiązków, niskich płac i dużego obciążenia fizycznego oraz braku stabilizacji zatrudnienia docenili możliwość pracy i zarobkowania, ale nie wiążą przyszłości z tym sektorem.

Przeprowadzono badania pierwotne w lipcu i sierpniu 2017 r. wśród pracowników sektora handlu. Zastosowano dobór celowy próby. Wykorzystano metodę

---

<sup>169</sup> European Commission, *Working conditions* – report, 2014, [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_398\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_398_en.pdf) (dostęp: 14.11.2017).

ankiety internetowej, która została poprawnie wypełniona przez 128 pracowników (tab. 6.1).

Tabela 6.1. Zakres badania pierwotnego

Zakres badania	Charakterystyka
Zakres podmiotowy	Osoby pracujące w handlu detalicznym przynajmniej 3 miesiące w jednym miejscu pracy w ciągu ostatnich 5 lat (na wszystkie pytania odpowiedziało 128 osób z 1238 osób rozpoczynających wypełnianie kwestionariusza)
Zakres przedmiotowy	Postawy pracowników wobec warunków pracy w handlu detalicznym
Zakres terytorialny	9 województw
Zakres czasowy	26 lipca 2017 r. – 25 sierpnia 2017 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Do badania zostały zaklasyfikowane osoby, które przepracowały w handlu przynajmniej 3 miesiące. Strukturę demograficzno-społeczną badanych pracowników handlu detalicznego przedstawia tab. 6.2. Duża grupa badanych była zatrudniona na umowę na czas określony (40,8%), w tym 18,40% na część etatu. Spora grupa miała umowę zlecenie (25,6%). Stosunkowo niewielka grupa była zatrudniona na czas nieokreślony (26,40%), w tym na cały etat (17,6%). Pojawiły się sporadyczne przypadki pracy bez umowy (4%), a 3,2% respondentów było zmuszonych do założenia działalności gospodarczej (3,2%). Najwięcej badanych pracowało na stanowisku sprzedawcy (68,8%) i menedżera/kierownika (21,6%). Niewielka grupa pracowała jako merchandiser (2,4%) i na innych stanowiskach (7,2%).

## 6.4. Wyniki badań

Generalnie większość respondentów wskazuje, że ich obowiązki określono w umowie (68%). Tylko 17,6% twierdzi, że nie zawarto w umowie zakresu czynności (17,6%). Niewielka grupa ankietowanych (12%) wskazała, że nie pamięta, natomiast 2,4% badanych odmówiło odpowiedzi na pytanie. Ponad trzy czwarte osób zadeklarowało, że w umowie określono sposób naliczania wynagrodzenia (79,2%). Tylko 12,8% badanych nie wskazało sposobu naliczania wynagrodzenia, a 8% nie było w stanie tego określić. Respondenci zadeklarowali, że firma handlowa zapoznała ich ze strukturą organizacyjną. Potwierdziło to 68,8% ankietowanych pracowników. Tylko niewielka grupa badanych (12,8%) nie potwierdziła takiego działania, a 14,4% nie miało zdania na ten temat. Przed rozpoczęciem

pracy zapoznano respondentów z organizacją pracy z zakresu obsługi klienta, obsługi kasy, asortymentu itp. (82,6%). Nie poinformowano o tym tylko 12,8% badanych. Mała grupa (5,6%) nie wyraziła zdania na ten temat.

Tabela 6.2. Charakterystyka próby badawczej

Dane demograficzno-społeczne respondentów	Wskaźnik struktury [%]
Wiek	
do 20 lat	12,80
21-29 lat	63,20
30-39 lat	16,80
40-49 lat	4,80
50-59 lat	2,40
60 i powyżej	0,00
Wykształcenie	
wyższe magisterskie	29,60
wyższe magisterskie ekonom.	4,80
wyższe licencjackie	21,60
wyższe licencjackie ekonom.	5,60
średnie	36,80
zawodowe	0,80
inne	0,80
Staż pracy	
do 3 lat	60,00
4-5 lat	22,40
6-9 lat	8,00
10-19 lat	8,00
20 i więcej	1,60
Rodzaj sklepu	
sklep zagraniczny sieciowy	39,20
sklep polski sieciowy	24,00
sklep franczyzowy	7,20
sklep polski (inny niż sieciowy i franczyzowy)	7,20
inny	22,40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

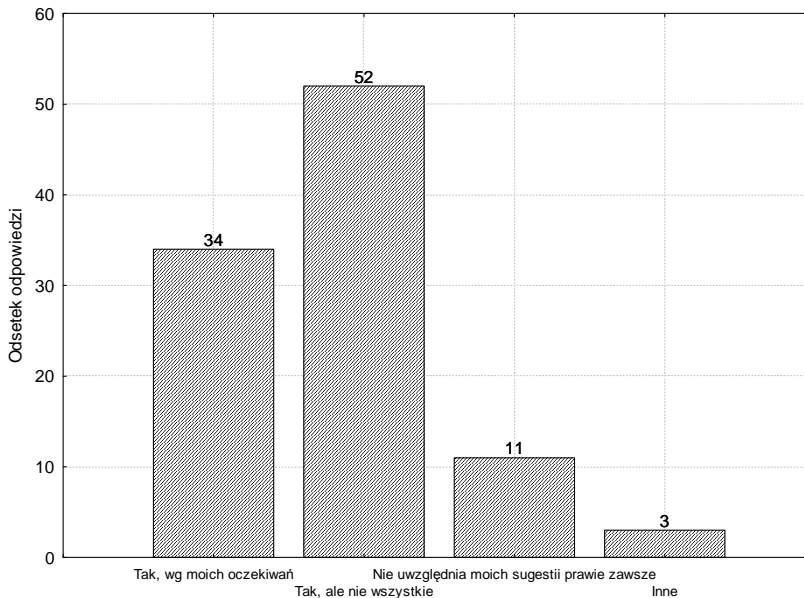
Z odpowiedzi respondentów wynika, że prawie połowa miejsc zatrudnienia stosuje system naliczania premii w zależności od obrotu (48,8%). Badani wskazywali, że 43,2% sklepów nie stosuje takiego systemu. Z odpowiedzią miało trudność 8%. Ponad połowa badanych (61,6%) nie bierze udziału w cyklicznych szkoleniach. Tylko jedna trzecia ankietowanych (29,6%) podnosi swoje kwalifikacje. W tej kwestii nie wyraziło zdania 8,8% respondentów.

Prawie połowa badanych osób (45,6%) nie jest przymuszona do tzw. hard-sellingu, czyli osiągania oczekiwanego poziomu sprzedaży na określonym poziomie. Od ponad jednej trzeciej (36%) wymaga się sprzedaży określonej ilości towaru. Aż 18,4% badanych nie było w stanie określić, czy są takie wymagania. Duża grupa ankietowanych (43,2%) jest zadowolona z podziału premii przez

kierownika/właściciela, uważając, że uczciwie przydziela premię (biorąc pod uwagę wielkość obrotów i zasadę sprawiedliwości). Jedna czwarta (24%) stanowczo zaprzecza takiemu uczciwemu i sprawiedliwemu podziałowi. Aż 32,8% osób nie ustosunkowało się do tego, zaznaczając odpowiedź „trudno powiedzieć”. Odpowiedzialność za różnice w kasie w punktach handlowych, w których byli zatrudnieni badani, ponosi sam pracownik (51,2%). Niekiedy jest to odpowiedzialność zbiorowa (wszyscy pracownicy), pracodawcy czy też innej osoby (odpowiednio 12; 20; 16,8%). Badani mają najczęściej prawo do korzystania z toalety lub palenia papierosa (90,4%), przerwy śniadaniowej (87,2%), urlopu (74,4%), rozmów z kolegami (65,6%).

Właściciele planują właściwie godziny pracy w opinii 33,6% badanych. Duża grupa uwzględnia tylko niektóre sugestie pracowników dotyczące planowania czasu pracy (52%). Niewielka grupa właścicieli (12,8%) odmawia uwzględniania sugestii pracowników (wykres 6.1).

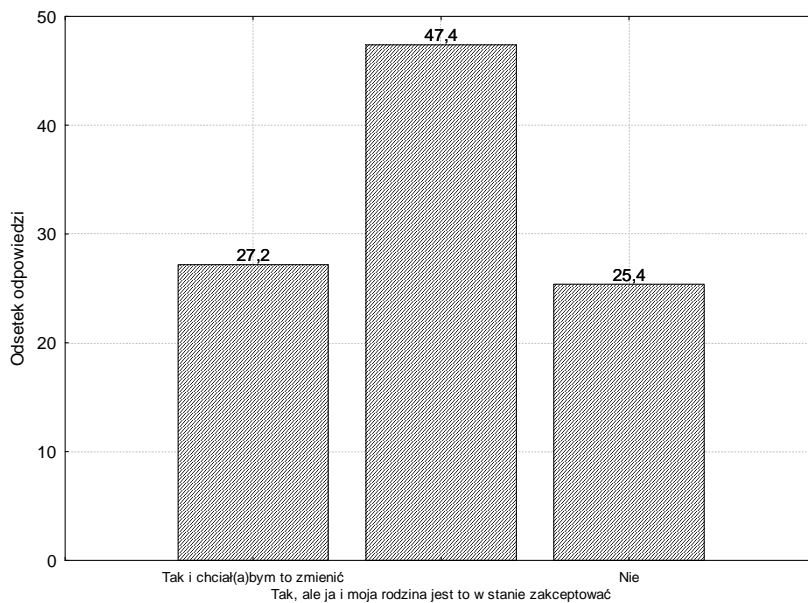
Niemal trzy czwarte badanych pracowników handlu detalicznego obliżuje się do pracy w niedziele i święta (73,60%). Tylko 20% posiada wybór lub nie pracuje w dni świąteczne. Niewielka grupa (6,4%) nie była w stanie określić, czy jest zmuszana do pracy w dni świąteczne. Ogromna grupa (69,6%) nie otrzymuje wynagrodzenia za pracę w niedzielę i święta. Niewiele, bo ponad jedna piąta



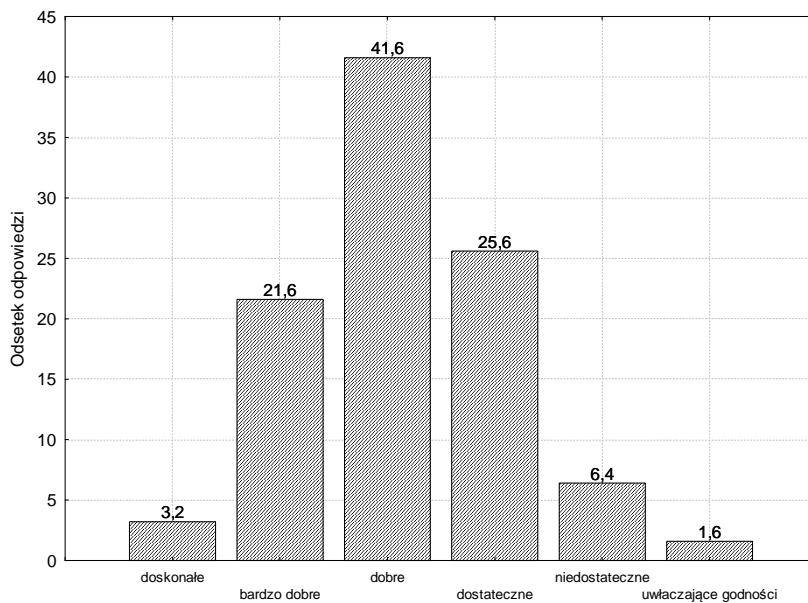
Wykres 6.1. Ocena zadowolenia pracowników odnośnie do organizacji czasu pracy przez pracodawców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.





Wykres 6.2. Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym w opinii badanych  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 6.3. Ocena warunków pracy przez respondentów  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

osób (20,2%) jest wynagradzana dodatkowo. Co dziesiąty badany (10,4%) nie był w stanie ustosunkować się do pytania. Niemal połowa badanych pracowników (48%) nie otrzymuje też innych ekwiwalentów, np. wolnego dnia pracy w tygodniu. Jedna trzecia respondentów (39,2%) dostaje dzień wolny. Nie uzyskano odpowiedzi od 12,8% ankietowanych. Zdaniem badanych niedziela powinna być zdecydowanie dniem wolnym od pracy (62,4%), natomiast jedna czwarta była za dotychczasowym systemem pracy (25,6%). Postawa respondentów się zmienia po zaproponowaniu wyższego o 100% wynagrodzenia za pracę w niedziele i święta. Duża grupa osób (63,2%) jest chętna pracować na takich warunkach. Niewiele osób, bo ponad jedna piąta badanych (22,4%), jest zdecydowanych na pracę tylko od poniedziałku do piątku, rezygnując z podwójnego wynagrodzenia.

Trzy czwarte ankietowanych (74,4%) zamieniłoby pracę na inną niż praca w handlu detalicznym. Tylko 8% badanych jest zadowolonych ze swojej pracy i chciałoby pozostać w tej branży. Wśród wymienianych wad takiej pracy pojawiają się najczęściej: nadmiar obowiązków, organizacja pracy w pozycji stojącej i chodzącej przez czas jej trwania, konieczność wykonywania wielu zadań podczas jednej zmiany (rozładowywanie samochodów dostawczych, układanie towarów na półkach, obsługa przy kasie), niskie płace. Pracownicy doceniają kontakt z ludźmi, elastyczny czas pracy, zniżki pracownicze na asortyment i wypracowanie umiejętności pracy w zespole.

Stosunkowo duża grupa badanych (25,4%) zadeklarowała, że akceptuje fakt, że ich praca zawodowa odbywa się kosztem życia rodzinnego. Tylko 27,2% osób potwierdziło, że ich życie rodzinne cierpi z powodu pracy i chcą to zmienić. Z kolei 47,4% respondentów wyraziło opinię, że ich życie rodzinne cierpi z powodu wykonywania pracy zawodowej, ale ich rodzina jest w stanie to zaakceptować (wykres 6.2).

Aż 41,6% ocenia warunki pracy w obecnym miejscu zatrudnienia jako dobre, a jedna czwarta jako dostateczne (25,6%). Niewiele mniejsza grupa (21,6%) określa warunki swojej pracy jako bardzo dobre. Tylko 3,2% ankietowanych ocenia je jako doskonałe, 6,4% jako niedostateczne, a 1,60% uważa, że uwłaczają one godności człowieka (wykres 6.3).

## 6.5. Zakończenie

Szczegółowe wyniki badań wskazują, że badani pracownicy handlu są poinformowani o obowiązkach i sposobie naliczania wynagrodzeń, strukturze organizacyjnej i zapoznani z organizacją pracy. Około trzy czwarte ankietowanych wskazuje taki stan rzeczy. Z drugiej strony pracodawcy przedstawili im tylko podstawowe informacje dotyczące działania firmy i wykonywania pracy. Nie stawiają zbyt wysokich wymagań co do osiągania oczekiwanego poziomu sprzedaży. Tylko jedna trzecia badanych ma wymiennie ustalone wyniki pracy. Pracodawcy w sektorze handlu nie inwestują w podnoszenie kwalifikacji pracowników,

o czym świadczy duża grupa osób (61,6%), które nie biorą udziału w cyklicznych szkoleniach. Patrząc na czas zatrudnienia badanych, można wnioskować, że jest to uwarunkowane szybką rotacją pracowników.

Analizując wypowiedzi respondentów, można wnioskować, że tylko podstawowe prawa pracownika są zabezpieczone, natomiast pakiet socjalny (np. karta multispport, prywatna opieka lekarska) wydaje się bardzo skromny.

Bołączką pracowników handlu detalicznego jest praca w niedziele i święta oraz sposób jej wynagradzania. Niemal trzy czwarte badanych pracowników handlu decyduje się na pracę w dni świąteczne. Grupa 69,6% nie otrzymuje za tę pracę dodatkowego wynagrodzenia. Pracownicy nie otrzymują też innych ekwiwalentów, np. dnia wolnego w tygodniu roboczym. Zaskakujący może być fakt, że jedna czwarta respondentów była za takim systemem pracy. Taka sytuacja może być uwarunkowana faktem, że duża grupa badanych to ludzie młodzi, nieposiadający jeszcze rodzin. Wśród badanych była grupa studentów, którzy w tygodniu mają zajęcia, a sobota i niedziela to czas, który mogą przeznaczyć na zarobkowanie.

Badani nie wiążą przyszłości z pracą w tym sektorze, choć warunki pracy oceniają pozytywnie. Aż 66,40% ankietowanych ocenia je łącznie jako dobre, bardzo dobre i doskonałe. Duża grupa wskazuje, że ich życie zawodowe odbywa się kosztem życia rodzinnego, ale są w stanie zaakceptować taką sytuację. Taką postawę można tłumaczyć tym, że duża grupa badanych to ludzie młodzi, którzy nie założyli jeszcze swojej rodziny, a potrzeba zarobku jest koniecznością. Ankietowani są zadowoleni z warunków pracy, z uczciwego podziału premii oraz planowania czasu pracy. Praca w handlu jest traktowana jako dorywcza, oferująca sezonowe możliwości zarobku.

Coraz niższa stopa bezrobocia powinna motywować menedżerów do tworzenia coraz lepszych warunków. Wadą pracy w handlu detalicznym jest nadmiar obowiązków. Ponad 60% ankietowanych respondentów wskazało to jako podstawową wadę pracy w tym sektorze. Pracownicy sektora handlu nie akceptują pracy w niedzielę, ale przedsiębiorstwo powinno zbilansować opłacalność otwarcia sklepu w niedzielę i święta, uwzględniając wyższe stawki wynagrodzenia za te dni.

Praca w handlu detalicznym wymaga od pracownika sporego zaangażowania i wysiłku. Jeśli powstaną nowe miejsca pracy w innych sektorach, można oczekiwać, że pracodawcom w sektorze handel trudno będzie zapewnić pełną obsadę stanowisk pracy. Nadmiar obowiązków, niskie płace, duże obciążenie fizyczne i psychiczne, brak stabilizacji zatrudnienia to podstawowe mankamenty pracy w handlu. Pracownicy tego sektora doceniają możliwość pracy i zarobkowania, nie wiążą jednak przyszłości z tym sektorem. Tylko 26% respondentów jest zatrudniona na czas nieokreślony na cały etat lub jego część, ponad 40% posiada umowę na czas określony.

Obecnie zmienia się obraz współczesnej rodziny, charakterystyka pracownika i cenione przez niego wartości. Oczekiwania wobec pracownika także ule-

gają zmianom. Pracodawcy chcą, by był on mobilny, gotowy do zmiany kwalifikacji, jeżeli jest taka potrzeba. Powoduje to, że człowiek młody jest coraz bardziej elastyczny, skłonny wybrać pracodawcę, który oferuje mu dogodne warunki godzenia pracy z innymi sferami życia.

Przedsiębiorstwa handlowe powinny postawić na budowanie kultury organizacyjnej, która wspiera równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Wymaga to zmiany sposobu myślenia, dialogu, zaakceptowania elastycznych opcji pracy oraz innych inicjatyw dotyczących pracy i życia każdego, niezależnie od wieku, stanowiska i sytuacji rodzinnej<sup>170</sup>.

Wydaje się, że zwiększenie zatrudnienia w sektorze handlu przyczyniłoby się do zmniejszenia liczby obowiązków, co zdecydowanie polepszyłoby warunki pracy, a tym samym wpłynęłoby pozytywnie na podniesienie standardów obsługi klientów<sup>171</sup>. Należy pamiętać, że rolą sprzedawcy jest nie tylko fizyczne wydawanie towaru i zawieranie transakcji sprzedaży, ale przede wszystkim pozyskiwanie klienta oraz budowanie relacji<sup>172</sup>. Zapewnienie dobrych warunków pracy, pozwalających na godzenie życia zawodowego i życia rodzinnego z pewnością przyczyni się do zwiększenia satysfakcji pracownika i lojalności wobec pracodawcy.

## Literatura do rozdziału 6.

1. Allen T.D., Herst D.E.L., Bruck C.S., Sutton M., *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research*, „Journal of Occupational Health Psychology”, 2000, vol. 5(2).
2. Atroszko A., *Uzależnienie od pracy jako zakłócenie równowagi między pracą a czasem wolnym*, [w:] *Praca, społeczeństwo, gospodarka: między polityką a rynkiem*, red. J. Osiński, Wydawn. SGH, Warszawa 2017.
3. European Commission, *Working conditions – report, 2014*, [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_398\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_398_en.pdf).
4. Geurts S.A.E., Taris T.W., Kompier M.A.J., Dijkers J.S.E., van Hooff M.L.M., Kin-nunen U.M., *Work home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire*, the SWING, „Work Stress”, 2005, vol. 19(4).
5. Gornick J.C., Meyers M.K., *Families that work-policies for reconciling parenthood and employment*, Russell Sage Foundation, New York 2003.
6. Greenhaus J.H., Powell G.N., *When work and family are allies: A theory of work-family enrichment*, „Academy of Management Review”, 2006, vol. 31.

---

<sup>170</sup> I. Lazăr, C.A. Osoian, P. Rațiu, *The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance*, „European Research Studies”, vol. XIII (1), 2010, [http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/10\\_1\\_p14.pdf](http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/10_1_p14.pdf) (dostęp: 05.10.2017).

<sup>171</sup> L. Witek, H. Hall, *Prosumption use in creation of cause related marketing programs through crowdsourcing*, „Procedia Economics and Finance”, 2016, nr 39, s. 212-218.

<sup>172</sup> K. Szalotka, *Zachowania nabywców na rynku detalicznym w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, 2013, nr 1-2, s. 232-233.

7. Greenhaus J.H., Collins M.K., Shaw D.J., *The relation between work family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behaviour”, 2003, vol. 63.
8. Gutkowska K., Kwieciński P., *Wartości życiowe młodych Polaków aktywnych zawodowo o stabilnej sytuacji finansowej*, „Handel Wewnętrzny”, 2016, nr 1(360).
9. Hildt-Ciupińska K., *Work life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy”, 2014, nr 10.
10. [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza\\_Tematyczna\\_Work\\_Life\\_Balance.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work_Life_Balance.pdf).
11. <http://press.regus.com/united-states/boomers-struggle-to-find-their-balance---regus-worklife-balance-report-2013/>.
12. <http://www.worldvaluessurvey.org>.
13. <https://www.forbes.pl/kariera/jak-utrzymac-dobry-work-life-balance/c662ghv>.
14. Lazăr I., Osoian C.A., Rațiu P., *The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance*, „European Research Studies”, 2010, vol. XIII (1), 2010, [http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/10\\_1\\_p14.pdf](http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/10_1_p14.pdf).
15. McGinnity F., Whelan Ch.T., *Conflict in Europe: Evidence from the European Social Survey*, „Social Indicators Research”, 2009.
16. Milkie M.A., Peltola P., *Playing all the roles: Gender and the work-family balancing act*, „Journal of Marriage and the Family”, 1999, vol. 61.
17. Szalotka K., *Zachowania nabywców na rynku detalicznym w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, 2013, nr 1-2.
18. Szalotka K., Witek L., *Warunki pracy w handlu w świetle badań*, „Handel Wewnętrzny w Polsce 2012-2017”, Raporty 2012-2017, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa 2017.
19. Witek L., *Spółeczna odpowiedzialność jako nowy kierunek w komunikacji marketingowej dużych przedsiębiorstw handlowych*, Wydawn. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011, nr 177.
20. Witek L., *Spółeczna odpowiedzialność wyzwaniem w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011, z. 208.
21. Witek L., Hall H., *Prosumption use in creation of cause related marketing programs through crowdsourcing*, „Procedia Economics and Finance”, 2016, nr 39.



## Rozdział 7.

# SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ A *WORK-LIFE BALANCE*

### 7.1. Wprowadzenie

Organizacje powinny realizować swoje działania w taki sposób, aby przyjmować pełną odpowiedzialność za skutki swoich decyzji, nie tylko w sferze prawnej, ale również społecznej i środowiskowej. Podjęcie problemu społecznej odpowiedzialności organizacji (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) ma szczególne znaczenie z uwagi na opóźnienie<sup>173</sup> zarówno w realizacji koncepcji CSR, jak i kreowaniu gospodarki zgodnej z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Przeprowadzone badania pokazały, „że jedynie 3% Polaków zetknęło się z zagadnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu”, a ok. 43% badanych uważa, że firmy zachowują się odpowiedzialnie<sup>174</sup>. Obszar troski o społeczność lokalną został uznany za najrzadziej uwzględniany w praktyce przedsiębiorstw.

Fakt, że organizacje nie stosują zasad odpowiedzialności społecznej, może powodować trudności we wdrażaniu, a nawet zrozumieniu znaczenia praktyk *work-life balance*. Przedstawione zagadnienia mogą posłużyć zmianie podejścia w organizacjach do zagadnień CSR i WLB oraz ich skutecznej implementacji.

---

<sup>173</sup> Na co wskazują różnorodne badania, m.in.: badanie *CSR, ale o co chodzi?* przeprowadzone w 2011 r. przez United Cast Entertainment Ltd, na próbie 270 polskich MŚP, z których wynika, że jedynie 31% przedstawicieli firm zna pojęcie CSR. Zbieżne wyniki uzyskano w badaniu *Ocena stanu wdrożenia standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach* (niespełna 31% z 850 przedsiębiorstw przebadanych w próbie ogólnopolskiej spotkała się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu).

<sup>174</sup> Szerokie badanie zrealizowane przez Millward Brown SMG/KRC na zlecenie Pracodawców PR od lipca 2010 do marca 2011 r. wśród trzech grup: opinii publicznej, pracowników przedsiębiorstw oraz przedstawicieli otoczenia biznesu. Celem badania było dokonanie diagnozy stanu świadomości oraz oczekiwań różnych grup wobec koncepcji CR (ang. *Corporate Responsibility*). Badanie zostało podzielone na trzy części: w badaniu opinii publicznej wzięło udział 950 osób, w ramach badania interesariuszy przebadano 126 reprezentantów najważniejszych grup interesariuszy (administracji rządowej i samorządowej, regulatorów, organizacji branżowych, mediów, środowiska naukowego, organizacji pozarządowych oraz dostawców i odbiorców), w trzeciej grupie przebadano pracowników 20 przedsiębiorstw. *Odpowiedzialność biznesu w Polsce z perspektywy Koalicji CR*, Wyd. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2012, s. 1-47.

Zwrócono również uwagę na korzyści wynikające z wdrożenia omawianych koncepcji dla organizacji.

## 7.2. Społeczna odpowiedzialność, jej obszary i znaczenie w organizacjach

Współczesne organizacje, w dobie nieustannej konkurencji, są zmuszone do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań systemowych<sup>175</sup>, do których można zaliczyć koncepcję społecznej odpowiedzialności. Jeśli jej wdrożenie w organizacji wiąże się z implementacją jej zasad do strategii zarządzania, wówczas społeczna odpowiedzialność niejako „przenosi” organizację na wyższy poziom świadomego zarządzania i staje się elementem, który ją wyróżnia.

Właściwe realizowanie społecznej odpowiedzialności wiąże się z koniecznością wprowadzenia w organizacji swoistej filozofii postępowania. Społeczna odpowiedzialność powinna ujawniać się i wynikać z celu oraz misji, a także przejawiać się w całej strategii działania. Niezbędne jest, aby funkcjonowała na wszystkich szczeblach organizacji, począwszy od głównego kierownictwa, przez menedżerów średniego stopnia, kończąc na pracownikach najniższego szczebla. Dzięki temu nie tylko klienci, ale również dostawcy, konkurencja, pracownicy, społeczność lokalna i pozostali interesariusze odczuwają, że organizacja działa zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności.

Definiując społeczną odpowiedzialność, wielu autorów podkreśla jej znaczenie dla budowania pozytywnego wizerunku<sup>176</sup> i partnerstwa<sup>177</sup>. T. Wołowiec określa CSR jako swoistą filozofię prowadzenia przedsiębiorstwa, a za jej główną cechę uznaje budowanie przejrzystych i trwałych relacji z interesariuszami<sup>178</sup>.

Norma ISO 26000<sup>179</sup> *Guidance on social responsibility* ujmuje kompleksowo zagadnienie CSR, integruje zapisy i zasady dotyczące istniejących standardów i wytycznych oraz wskazuje na jej siedem podstawowych obszarów. Określa ona, że społeczna odpowiedzialność jest odpowiedzialnością organizacji za wpływ podejmowanych przez nią działań i decyzji na społeczeństwo, a także środowisko i przejawia się w przejrzystym, etycznym zachowaniu, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,

---

<sup>175</sup> G. Rexhepi, S. Kurtishi, G. Bexheti, *Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation The drivers of business growth?*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, 2013, vol. 75, s. 532.

<sup>176</sup> I. Maignan, O.C. Ferrell, *Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2004, vol. 32(1), s. 3-19.

<sup>177</sup> T.I. Vaaland, M. Heide, K. Grønhaug, *Corporate Social Responsibility: Investigating Theory and Research in the Marketing Con-text*, „European Journal of Marketing”, 2008, vol. 42(9/10), s. 927.

<sup>178</sup> T. Wołowiec T., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2004, nr 3, s. 3.

<sup>179</sup> Norma BS ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*, BSI 2010, s. 1-106.



- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (stakeholders),
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania,
- jest zintegrowane z organizacją i praktykowane w jej relacjach<sup>180</sup>.

Norma ISO 26000 wyróżnia siedem obszarów społecznej odpowiedzialności<sup>181</sup>, które swoim zakresem obejmują oddziaływania ekonomiczne, społeczne i środowiskowe organizacji. Ujęte w normie obszary mają ułatwić organizacjom identyfikację problemów, jakie powstają na skutek działań organizacji podejmowanych w ramach każdego obszaru.

**1. Ład organizacyjny** – należy do głównych czynników umożliwiających podejmowanie działań z zakresu CSR. Obejmuje zasady i normy, które odnoszą się do szeroko rozumianego zarządzania przedsiębiorstwem. Aby organizacja była efektywnie zarządzana, powinna wdrożyć zasady przejrzystości, odpowiedzialności, etycznego zachowania, respektowania spraw interesariuszy, wymagań prawnych, norm międzynarodowych i praw człowieka.

**2. Prawa człowieka** – są to prawa podstawowe i każda organizacja powinna ich przestrzegać. Obejmują prawa obywatelskie i polityczne, a wśród nich: prawo do życia i wolności, równości i ekspresji. Druga kategoria praw człowieka obejmuje prawa ekonomiczne, społeczne i kulturowe, a wśród nich: prawo do pracy, edukacji, bezpieczeństwa socjalnego i najwyższych, osiągalnych standardów zdrowia. Prawa te są nadrzędne wobec innych.

**3. Praktyki pracy** – obejmują wszystkie praktyki odnoszące się do pracy wykonywanej w organizacji, przez lub na zlecenie, włączając prace podzlecane. Obejmują odpowiedzialność za pracowników i miejsce pracy, w tym: rekrutację, procedury dyscyplinarne i skargowe, przenoszenie i delegowanie pracowników, rozwiązywanie stosunku pracy, szkolenia i rozwój zawodowy, zdrowie, bezpieczeństwo i higienę pracy, czas pracy i wynagrodzenie. Dotykają również sfery interakcji z podwykonawcami, dostawcami, konkurencją itd.

**4. Środowisko naturalne** – każda organizacja powinna starać się zmniejszać jej wpływ na środowisko, uwzględniając bezpośrednie i pośrednie, gospodarcze, społeczne, zdrowotne i ekologiczne skutki ich decyzji i działań. Organizacja powinna respektować i promować następujące zasady: odpowiedzialność środowiskowa, podejście zapobiegawcze, zarządzanie ryzykiem środowiskowym, wnoszenie opłat i kar środowiskowych. Organizacja powinna też ocenić znaczenie, i jeśli jest to właściwe, wdrażać nowe podejście cyklu życia, ocenę wpływów środowiskowych, czystą produkcję i efektywność, podejście systemowe, technologie i praktyki proekologiczne, zrównoważone dostawy, podnoszenie świadomości ekologicznej i szkolenia z tego zakresu.

**5. Uczciwe praktyki rynkowe** – obejmują etyczne postępowanie organizacji w stosunku do wszystkich interesariuszy (szczególnie partnerów, dostawców,

---

<sup>180</sup> Ibidem, s. 8.

<sup>181</sup> Ibidem, s. 14-68.

klientów, konkurentów, organizacji rządowych i społeczności lokalnych). Organizacja powinna: stosować jasne praktyki operacyjne (działania antykorupcyjne), angażować się w sprawy publiczne, stosować przejrzyste zasady konkurencji, szanować prawo własności.

**6. Problemy konsumentów (relacje z konsumentami)** – każda organizacja dostarczająca wyroby lub usługi jest odpowiedzialna przed konsumentami (klientami). Odpowiedzialność w tym zakresie obejmuje: szkolenie i dostarczanie odpowiedniej informacji, stosowanie jasnych, przejrzystych i pomocnych informacji handlowych, promowanie zrównoważonej konsumpcji, minimalizowanie ryzyka związanego z korzystaniem z wyrobów i usług, bezpieczeństwo informacji dotyczących klientów.

**7. Zaangażowanie społeczne i rozwój (działania na rzecz społeczności lokalnej)** – ponieważ organizacje mają wpływ na społeczności, w których działają, powinny angażować się w działania na rzecz społeczności lokalnych, co przyczyni się do wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego.

Ustalenie obszarów społecznej odpowiedzialności, które powinny być uwzględnione w działaniach danej organizacji oraz wybranie wytycznych systematyzujących implementację zasad CSR do organizacji jest niezwykle istotne. Norma ISO 26000 dostarcza organizacji niezbędnych informacji i umożliwia połączenie zasad społecznej odpowiedzialności z jej strategią. Koncepcja społecznej odpowiedzialności to nie tylko istotny element strategii organizacji. Jest to również podstawa strategicznego myślenia i działania.

Wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w organizacjach może ułatwić tzw. „nawigator CSR”<sup>182</sup> (według World Business Council for Sustainable Development). Wskazuje on dwanaście elementów, które powinna zastosować organizacja wdrażająca strategię CSR:

- określenie oraz sprecyzowanie wizji i wartości organizacji,
- integracja CSR ze strategią organizacji,
- uwzględnienie wpływu strategii na kadrę pracowniczą, dzięki czemu będzie ona bardziej zaangażowana w realizację strategii społecznej odpowiedzialności,
- koncentracja na długookresowym rozwoju zrównoważonym, podwyższanie kompetencji i możliwości,
- relacja pracownik–pracodawca jako najważniejsza ze wszystkich, pracownicy jako „aktywni agenci” zmian promujący dobre praktyki CSR,
- identyfikacja otoczenia organizacji, poznanie społeczności i kultury oraz zrozumienie, w jakim stopniu wpływa ona na działalność organizacji,
- systematyczny i przejrzysty dialog ze wszystkimi interesariuszami,
- zaangażowanie pracowników w realizację jasno sprecyzowanej, strategicznej współpracy,

---

<sup>182</sup> M. Żemigąła, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawn. Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 115-116.

- stosowanie zasad wiarygodności i przejrzystości, chronienie reputacji organizacji,
- otwarta komunikacja dotycząca wkładu organizacji w rozwój społeczeństwa,
- mierzenie i raportowanie postępów w zakresie społecznej odpowiedzialności,
- ostrożne postępowanie z wiedzą, technologią i informacją.

Istotne znaczenie dla organizacji mają również zagadnienia korzyści ze stosowania CSR i barier, jakie można napotkać podczas stosowania jej zasad. Jest to szczególnie widoczne w momencie podejmowania decyzji dotyczących implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w organizacji. Dalej przedstawiono wybrane wyniki prowadzonych przez autorkę badań własnych<sup>183</sup>. Z danych zamieszczonych na wykresie 7.1 wynika, że wśród przebadanych przedsiębiorstw najczęściej (84% wskazań) za główną korzyść ze stosowania zasad CSR uważa pozytywny wizerunek<sup>184</sup>. Na drugim miejscu wybrano dobre relacje z otoczeniem i wzrost efektywności prowadzonych działań (po 63% wskazań). Z kolei 60% respondentów twierdzi, że stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności wpływa na zwiększenie motywacji pracowników. Do pozostałych korzyści płynących z wdrożenia CSR można zaliczyć: zdobywanie wiedzy rynkowej (16%), wzrost przychodów oraz ograniczenie ryzyka podejmowanych decyzji (po 12% wskazań).

W badaniach tych<sup>185</sup> pytano również o problemy w zakresie realizacji zasad CSR. Informacje te mogą się okazać istotne szczególnie dla organizacji, które nie są do końca zdecydowane, czy poradzą sobie z wdrożeniem i realizacją omawianej koncepcji.

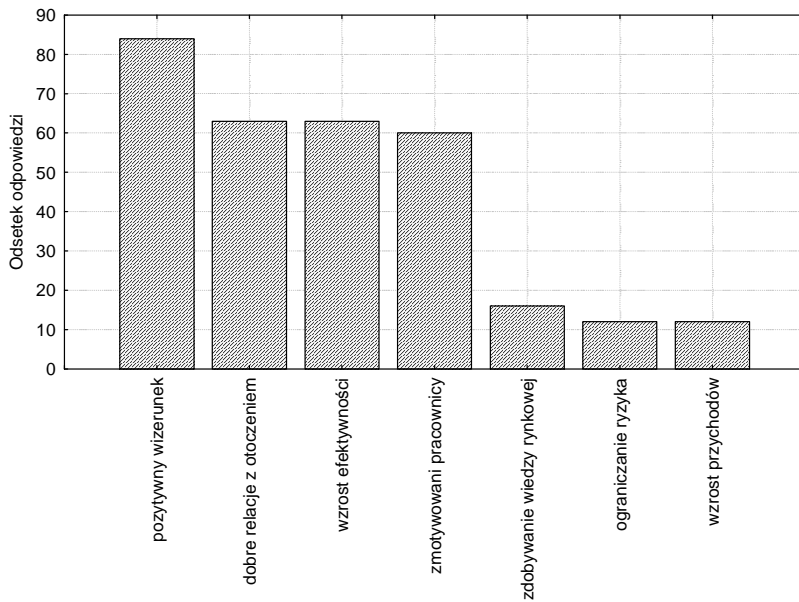
Jak wskazują wyniki badań, kluczowym czynnikiem utrudniającym, a niekiedy uniemożliwiającym podejmowanie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności okazał się brak czasu (72% wskazań). Na drugim miejscu respondenci wskazywali konieczność poniesienia dodatkowych nakładów finansowych (58% wskazań) oraz brak wiedzy i umiejętności realizowania działań społecznie odpowiedzialnych (42% wskazań). Brak przełożenia na codzienną działalność biznesową wskazało 16% badanych, a 12% – brak zaangażowania zarządu (właścicieli) w podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych (wykres 7.2).

---

<sup>183</sup> Badaniami objęto grupę przedsiębiorstw z terenu województwa podkarpackiego, wyłonioną w trybie doboru celowego. Przebadano przedsiębiorstwa zrzeszone w klastrze lotniczym Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Liczebność próby badawczej wynosiła 44 podmioty, w tym 6 przedsiębiorstw dużych, 13 przedsiębiorstw średnich, 14 przedsiębiorstw małych i 11 mikroprzedsiębiorstw.

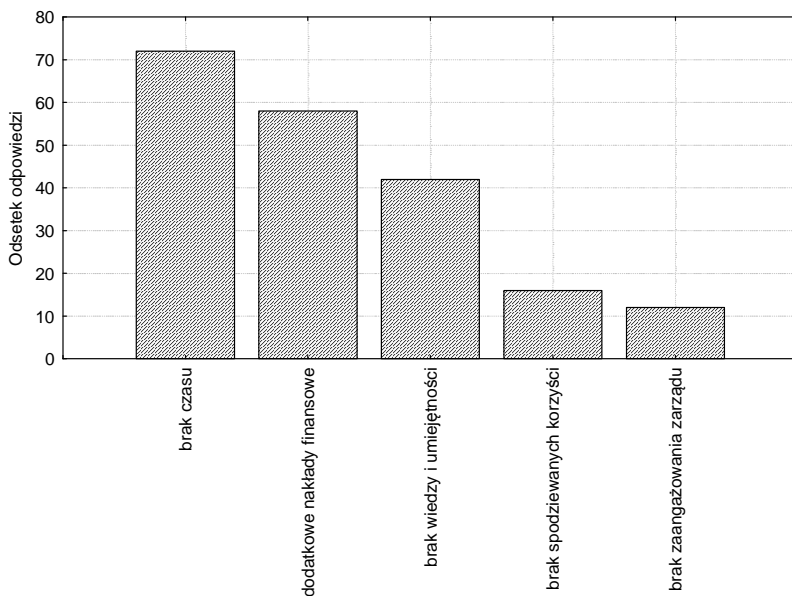
<sup>184</sup> J. Stec-Rusiecka, *Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, [w:] „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, nr 444, s. 456.

<sup>185</sup> *Ibidem*, s. 456-457.



Wykres 7.1. Najważniejsze korzyści wynikające ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań własnych.



Wykres 7.2. Najczęstsze bariery związane z wdrażaniem zasad społecznej odpowiedzialności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Koncepcja CSR jest innowacyjnym podejściem do zarządzania strategicznego organizacją, a przez swoją kompleksowość wpływa na optymalizację efektywności kosztowej procesów biznesowych<sup>186</sup>. Wdrożenie społecznej odpowiedzialności w powiązaniu z innymi rodzajami innowacji umożliwia organizacji uzyskanie stabilnej pozycji na rynku i przewagi konkurencyjnej. Właściwie w każdej dobrze funkcjonującej organizacji CSR może być powodem podejmowania działań w kierunku innowacyjnej zmiany produktu, procesu, technologii, na takie rozwiązania, które będąc kreatorem postępu, będą zarazem polegały na wyborze tylko tych działań, które noszą w sobie znamiona odpowiedzialności społecznej i ekologicznej.

Można stwierdzić, że najistotniejsze w koncepcji społecznej odpowiedzialności jest to, że odnosi się ona do różnych aspektów funkcjonowania organizacji (ekonomicznych, prawnych, społecznych i środowiskowych) i integruje je. Kluczowe jest również podkreślanie znaczenia wszystkich interesariuszy i zwrócenie uwagi na fakt, że ich interesy wzajemnie się nakładają.

Podejmowanie działań odpowiedzialnych społecznie może wyptywać na wzrost wydajności i efektywności pracowników oraz ich zwiększoną motywację do pracy<sup>187</sup>. Badacze podkreślają<sup>188</sup>, że korzyści z wdrożenia koncepcji CSR mogą występować nie tylko na linii organizacja–otoczenie zewnętrzne, ale również wewnątrz przedsiębiorstwa, wpływając na wzrost stopnia identyfikacji pracowników<sup>189</sup> oraz satysfakcję z pracy<sup>190</sup>. Do najważniejszych można zaliczyć przede wszystkim zwiększenie atrakcyjności organizacji jako pracodawcy<sup>191</sup>, które jest swego rodzaju elementem strategii budowania marki pracodawcy (*employer branding strategy*). Jest to szczególnie istotne w czasie, kiedy pracownicy sta-

---

<sup>186</sup> M. Ratajczak, J. Wołoszyn, *Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220, Wydawn. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 89.

<sup>187</sup> A. Witek-Crabb, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, pod red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1137, Wrocław 2006, s. 78.

<sup>188</sup> O. Farooq, M. Payaud, D. Merunka, P. Valette-Florence P., *The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms*, „Journal of Business Ethics”, 2014, vol. 125(4), s. 1-18.

<sup>189</sup> A. Glavas, L. Godwin, *Is the perception of ‘goodness’ good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification*, „Journal of Business Ethics”, 2013, vol. 114(1), s. 15-27.

<sup>190</sup> C.M. Riordan, R.D. Gatewood, J.B. Bill, *Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance*, „Journal of Business Ethics”, 1997, vol. 16(4), s. 401-412.

<sup>191</sup> H.S. Albinger, S.J. Freeman, *Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations*, „Journal of Business Ethics”, 2000, vol. 28(3), s. 243-253.

nowią strategiczny zasób rozwoju organizacji, która powinna być zorientowana na tworzenie innowacyjnego klimatu i ich długofalowy rozwój<sup>192</sup>.

Wielu autorów podkreśla, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wpływa pozytywnie na zrównoważony rozwój społeczeństwa i przedsiębiorstwa oraz przynosi mu wielowymiarowe korzyści. Do najważniejszych można zaliczyć<sup>193</sup>: zwiększenie stopnia lojalności klientów, wzrost zaufania względem organizacji, pozytywny odbiór marki, zwalczanie negatywnego rozgłosu (jeśli istniał), pozytywny marketing szeptany. Organizacja społecznie odpowiedzialna może stosować w obszarze zatrudnienia m.in. praktyki *work-life balance*, co skutecznie usprawnia zarządzanie kapitałem ludzkim.

### 7.3. *Work-life balance* i jej znaczenie w organizacjach

Koncepcja *work-life balance* rozwinęła się w drugiej połowie lat 80. XX w. w Stanach Zjednoczonych ze względu na wzrost znaczenia wśród osób pracujących kwestii związanych z czynnikami pozafinansowymi, takimi jak godzenie obowiązków zawodowych z życiem osobistym<sup>194</sup>. Sytuacja w rodzinie bardzo często przekłada się na jakość wykonywanej pracy, praca natomiast na jakość życia rodzinnego, dlatego poszukiwanie równowagi pomiędzy tymi dwoma elementami znalazło się w sferze zainteresowania wielu instytucji<sup>195</sup>. Idea WLB polega na budowaniu równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, przy założeniu że jakość wykonywanej pracy nie zawsze wynika z czasu spędzonego w przedsiębiorstwie. Można wskazać, że „równowaga pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym powinna być postrzegana jako optymalny stan, pozwalający właściwie funkcjonować jednostkom na rynku pracy. Jej osiągnięcie przynosi określone korzyści nie tylko pracownikowi, ale również pracodawcy i całemu społeczeństwu”<sup>196</sup>.

Skutecznie realizowane praktyki mogą przeciwdziałać spadkowi motywacji wśród pracowników, zmniejszeniu frustracji, a nawet ograniczyć wystąpienie wypalenia zawodowego. Programy WLB w organizacjach mogą również stanowić

---

<sup>192</sup> Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011, s. 192.

<sup>193</sup> M.J. Barone, A.D. Miyazaki, A.K. Taylor, *The influence of cause-related marketing on consumer choice. Does one good turn deserve another?*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2000, vol. 28(2), s. 248-262.

<sup>194</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Wydawn. Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012, s. 141.

<sup>195</sup> D. Głogosz, *Rezultaty programów praca-życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, [w:] *Równowaga praca-życie-rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 59-61.

<sup>196</sup> M. Muczyński, *Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element strategii CSR w przedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, 2013, nr 2, s. 25-37.

skuteczny instrument służący uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej przez zwiększanie efektywności ich pracowników<sup>197</sup>.

WLB przyczynia się do skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim, ponieważ reguluje relacje między pracownikiem i pracodawcą, a brak harmonii między życiem zawodowym i osobistym ma dla nich negatywne skutki. Przesadne zaangażowanie w pracę bardzo często jest powodem przemęczenia pracownika, braku satysfakcji i absencji, również problemy w życiu osobistym zwykle wpływają negatywnie na efektywność pracowników.

Publikowany przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) tzw. indeks lepszego życia (*Better Life Index*) przedstawia wiele zagadnień związanych z WLB (m.in. liczbę godzin wolnych od pracy, poziom zatrudnienia kobiet posiadających dzieci w wieku 6-14 lat) i wskazuje, że w 2014 r. najlepsze warunki łączenia życia zawodowego z życiem prywatnym oferowały organizacje zlokalizowane w Holandii, Danii, Francji i Hiszpanii, a najgorsze – w Turcji, Meksyku oraz Izraelu. Wśród 36 przebadanych krajów Polska zajęła 25. miejsce<sup>198</sup>.

Badacze stwierdzili, że liczba godzin spędzonych w pracy nie jest równoznaczna z efektywnością pracowników<sup>199</sup>, a częstym następstwem przepracowania są: zmęczenie, absencja oraz wypalenie zawodowe, które przynoszą negatywne skutki dla pracodawców, związane głównie z obniżeniem wydajności pracowników. Nakłady poniesione na zwiększanie poziomu praktyk WLB przynoszą więc liczne korzyści dla organizacji.

Idea WLB jest mało popularna wśród polskich pracodawców, na co może wskazywać dysproporcja między oczekiwaniami pracowników a ofertą pracodawców. Najczęściej stosowane przez pracodawców praktyki *work-life balance* to<sup>200</sup>:

- elastyczne godziny pracy, przez które umożliwia się pracownikowi wykonywanie pracy w różnych godzinach lub w określonym przedziale godzin. Atutem dla organizacji jest możliwość dłuższego funkcjonowania w ciągu dnia, bez konieczności wypłacania nadgodzin. Rozwiązanie takie jest również pozytywnie odbierane przez pracowników i dobrze wpływa na atmosferę w organizacji,
- praca zdalna, umożliwiająca pracownikowi wykonywanie swoich obowiązków w domu. Rozwiązanie takie jest korzystne dla pracodawcy, ponieważ m.in. obniża koszty (brak potrzeby utworzenia stanowiska pracy), umożliwia rozliczanie pracowników za efekty pracy, niweluje liczbę konfliktów i spóźnień. Korzyści dla pracownika to: możliwość wykonywania

<sup>197</sup> <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> (dostęp: 22.02.2018).

<sup>198</sup> <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> (dostęp: 22.02.2018).

<sup>199</sup> M. Szymańska, K. Wolski, *Work-life balance. Idea, którą warto się zainteresować*, [http://rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.21/wpis.652](http://rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.21/wpis.652) (dostęp: 27.12.2017).

<sup>200</sup> W. Leoński, *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2015, vol. 42(1), s. 133-135.

pracy w dowolnym czasie i miejscu oraz skupienie się na wynikach, a nie czasie pracy. Forma taka jest szczególnie atrakcyjna dla osób niepełnosprawnych i rodziców opiekujących się małymi dziećmi, przez samodzielne zarządzanie czasem pracy pracownik łatwiej godzi obowiązki rodzinne i zawodowe,

- liczne udogodnienia dla rodziców (np. żłobek lub przedszkole przy firmie, dofinansowanie wakacji dla dzieci, pikniki i imprezy rodzinne, ubezpieczenia rodzinne, paczki dla dzieci z okazji różnych świąt). W opinii polskich matek i kobiet w ciąży do najważniejszych udogodnień, jakie pracodawca może zaoferować, należy zaliczyć: dodatek pieniężny na wyprawkę dla dziecka (47%), dodatkowy urlop macierzyński (42%), program opieki medycznej dla zatrudnionych w firmie osób i ich dzieci (39%). Wśród polskich pracodawców najczęściej stosowaną praktyką WLB w odniesieniu do rodziców i ich dzieci jest zapewnienie opieki medycznej i pierwszeństwo przy braniu urlopów, co wskazało 15% respondentów. Ponadto odpowiednio 14 i 13% matek zadeklarowało, że pracodawca oferuje im pikniki rodzinne oraz możliwość przyścia do pracy z dzieckiem<sup>201</sup>. Korzyścią z takich udogodnień jest np. zaoszczędzenie czasu związanego z zaprowadzeniem dziecka do przedszkola.

Praktyki WLB, szczególnie te wspierające rodziców, pomagają uzyskać większą satysfakcję pracowników z pracy, eliminując ewentualne bariery związane z rodzicielstwem, a także wpływają na pozytywny wizerunek organizacji w otoczeniu.

Programy WLB wiążą się w wydatkami, jakie musi ponieść organizacja, są one jednak inwestycją w kapitał ludzki, która przynosi wymierne korzyści. Do głównych można zaliczyć:

- lepsze relacje między pracownikiem a pracodawcą,
- przywiązanie i lojalność pracowników,
- kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa,
- dobrą atmosferę w organizacji,
- przyciągnięcie najlepszych specjalistów,
- mniejszy stres,
- większą motywację,
- integrację,
- zadowolenie z warunków pracy przekładające się na większą efektywność pracy.

---

<sup>201</sup> Millward Brown SMG/KRC, *Ciągle dużo firm nie oferuje udogodnień dla pracujących mam. Specjalne badania Millward Brown SMG/KRC*, dokument elektroniczny: [https://www.millward-brown.com/docs/default-source/poland-downloads/news/badania\\_mama\\_w\\_pracy\\_mb\\_smgkrc\\_2012.pdf](https://www.millward-brown.com/docs/default-source/poland-downloads/news/badania_mama_w_pracy_mb_smgkrc_2012.pdf), s. 2 (dostęp: 27.12.2017).



Opierając się na wynikach badań<sup>202</sup>, można stwierdzić, że kraje zapewniające większe wsparcie w ramach godzenia życia osobistego z zawodowym mają wyższy poziom zatrudnienia oraz wyższy poziom dzietności. Stosowanie praktyk WLB przekłada się również na większe zadowolenie z życia wśród ich obywateli. Wszelkie rozwiązania służące godzeniu życia rodzinnego i zawodowego oraz upowszechnianie rozwiązań wspierających powrót do pracy po przerwie związanej np. z urodzeniem i wychowaniem dzieci, przez poprawę zadowolenia i jakości życia służą poprawie jakości wykonywanej pracy.

S. Borkowska<sup>203</sup> wymienia trzy obszary następstw braku równowagi między pracą a życiem osobistym:

- dla społeczeństwa (skala makro) – malejąca liczba urodzeń, rosnąca liczba rozwodów i rodzin niepełnych, zapadalność na choroby, niedostateczna opieka nad dziećmi i osobami starszymi,
- dla organizacji gospodarczych absencja w pracy, wzrost fluktuacji zatrudnienia, utrata inwestycji w kapitał ludzki, mniejsze zaangażowanie w pracę, gorsza jakość pracy i mniejsza produktywność, gorsze relacje z klientami, mniejsza kreatywność oraz innowacyjność,
- dla pracowników, bezrobotnych, wykluczonych i ich rodzin – stres, konflikty, gorsza opieka nad dziećmi, rozwody, uzależnienia oraz brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego i pracy.

Do głównych barier wdrażania programów WLB można zaliczyć<sup>204</sup>:

- niewystarczającą wiedzę o rozwiązaniach, jakie można zastosować oraz o korzyściach, jakie dzięki temu można osiągnąć,
- złą organizację pracy, niedopasownie zakresu obowiązków do czasu pracy,
- źle sformułowane programy *praca-rodzina*, skierowane jedynie na osiągnięcie zysku przez organizację.

Organizacje, w których pracownicy osiągnęli równowagę między życiem zawodowym i rodzinnym, zyskują liczne korzyści, m.in. mniejszą rotację kadr, zwiększenie liczby kobiet i mężczyzn o wysokich kwalifikacjach zawodowych, pełne wykorzystanie zasobów ludzkich, zwiększenie lojalności i zaangażowania pracowników, zwiększoną wydajność pracy oraz poprawę wizerunku firmy. Pracownicy przez wyważenie stosunków rodzinno-zawodowych lepiej realizują się w życiu osobistym, jednocześnie osiągając liczne korzyści zawodowe<sup>205</sup>.

---

<sup>202</sup> I.E. Kotowska, A. Matysiak, M. Styr, A. Pailhé, A. Solaz, D. Vignoli, *Drugie europejskie badanie jakości życia. Życie rodzinne i praca*, Wydawn. Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Luksemburg 2010, s. 75.

<sup>203</sup> Borkowska S., *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska-Polska*, [w:] *Programy praca-życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, Wydawn. IPiSS, Warszawa 2003, s. 16.

<sup>204</sup> D. Głogosz, *Rezultaty programów...*, op. cit., s. 72.

<sup>205</sup> M. Muczyński, M. Żynel, *Ewaluacja strategii uelastyczniania publicznych przedszkoli i żłobków*, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 56-61.

Przed opracowaniem w organizacji programu WLB powinny zostać określone cele szczegółowe oraz grupy pracowników, które będą odbiorcami programu. Programy WLB nie mogą być rozpatrywane w oderwaniu od oczekiwań i potrzeb zarówno pracowników, jak i pracodawców. Organizacja powinna zdiagnozować, jak może wesprzeć swoich pracowników w osiągnięciu równowagi między życiem rodzinnym i zawodowym. Działania organizacji powinny być ukierunkowane na kreowanie indywidualnego dla każdego pracownika punktu równowagi *praca-rodzina* (punktu WLB), który będzie uwzględniał ich możliwości i obowiązki.

Z punktu widzenia efektywności programów WLB oraz zarządzania różnorodnością, organizacja powinna szkolić pracowników w tym zakresie (aby uświadomić podejmowane przez nią wyzwania) oraz uwzględniać zindywidualizowane potrzeby zidentyfikowanych grup pracowniczych. W innym przypadku działania takie mogą się okazać nieefektywne<sup>206</sup>. Programy WLB powinny się stać elementem realizacji strategii społecznej odpowiedzialności w organizacji.

## 7.4. Zakończenie

Zaangażowanie przedsiębiorstw w realizację założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności przynosi wiele korzyści i umożliwia budowanie trwałych relacji z otoczeniem. Prowadzenie biznesu społecznie odpowiedzialnego wpływa m.in. na doskonalenie poziomu i jakości kapitału intelektualnego, pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych pracowników, poprawę wizerunku i reputacji firmy, kreowanie unikatowej wartości, zwiększenie lojalności klientów oraz wzrost efektywności ekonomicznej, dzięki czemu umożliwia stabilny wzrost w zmiennym otoczeniu.

Rozwój społecznej odpowiedzialności jest wynikiem zapotrzebowania społecznego na nową rolę organizacji, które poza generowaniem zysku powinny również tworzyć wartości etyczne, społeczne i ekologiczne. Organizacje zaangażowane społecznie powinny przejmować współodpowiedzialność za rozwój społeczny, rezygnować z działań szkodliwych społecznie. Koncepcję CSR można traktować jako element realizacji wielosektorowej polityki społecznej, definiowanej jako *działalność różnorodnych podmiotów w ramach aktywności społecznej sektora publicznego, obywatelskiego, prywatnego i nieformalnego – służąca zaspokajaniu potrzeb socjalnych obywateli oraz łagodzeniu i/lub eliminowaniu kwestii społecznych przy wykorzystaniu potencjału pluralistycznego państwa opiekuńczego, społeczeństwa obywatelskiego i kapitału społecznego, w duchu współodpowiedzialności za spójność i integrację społeczną oraz bezpieczeństwo*

---

<sup>206</sup> E. Gross-Gołacka, *Równowaga praca-życie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Równowaga praca-życie-rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 112-113.

*socjalne*<sup>207</sup>. Definicja ta podkreśla rolę przedsiębiorstw jako uzupełnienie realizacji gospodarki dobrobytu, a odpowiedzialny biznes powinien realizować zadania społeczne.

Podsumowując, można stwierdzić, że programy WLB są nieodzownym elementem działań społecznie odpowiedzialnych, odnoszących się bezpośrednio do pracowników. Organizacje, które wdrożyły koncepcję CSR, wykazują więcej działań zgodnych z ideą WLB, a dzięki temu zyskują efektywniejszych i bardziej lojalnych pracowników. Efektywność programów WLB i koncepcji społecznej odpowiedzialności zależy od świadomego i planowanego funkcjonowania całej organizacji. Działania w zakresie programów WLB często są elementem strategii CSR w organizacji, a ich skuteczność jest uzależniona od włączenia ich do działań społecznie odpowiedzialnych.

## Literatura do rozdziału 7.

1. Albinger H.S., Freeman S.J., *Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations*, „Journal of Business Ethics”, 2000, vol. 28(3).
2. Barone M.J., Miyazaki A.D., Taylor A.K., *The influence of cause-related marketing on consumer choice. Does one good turn deserve another?*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2000, vol. 28(2).
3. Borkowska S., *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska–Polska*, [w:] Programy praca–życie a efektywność firm, red. S. Borkowska, Wydawn. IPiSS, Warszawa 2003.
4. Farooq O., Payaud M., Merunka D., Valette-Florence P., *The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms*, „Journal of Business Ethics”, 2014, vol. 125(4).
5. Glavas A., Godwin L., *Is the perception of ‘goodness’ good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification*, „Journal of Business Ethics”, 2013, vol. 114(1).
6. Głogosz D., *Rezultaty programów Praca–Życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
7. Grewiński M., *Związek wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220, Wydawn. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
8. Gross-Gołacka E., *Równowaga praca–życie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.

---

<sup>207</sup> M. Grewiński, *Związek wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220, Wydawn. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 112.

9. Kotowska I.E., Matysiak A., Styrac M., Pailhé A., Solaz A., Vignoli D., *Drugie europejskie badanie jakości życia. Życie rodzinne i praca*, Wydawn. Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Luksemburg 2010.
10. Leoński W., *Work-Life Balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2015, vol. 42(1).
11. Maignan I., Ferrell O.C., *Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2004, vol. 32(1).
12. Mazur-Wierzbicka E., *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Wydawn. Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012.
13. Millward Brown SMG/KRC, *Ciągle dużo firm nie oferuje udogodnień dla pracujących mam. Specjalne badania Millward Brown SMG/KRC*, dokument elektroniczny: [https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/poland-downloads/news/badania\\_mama\\_w\\_pracy\\_mb\\_smgkrc\\_2012.pdf](https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/poland-downloads/news/badania_mama_w_pracy_mb_smgkrc_2012.pdf).
14. Muczyński M., *Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element strategii CSR w przedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, 2013, nr 2.
15. Muczyński M., Żynel M., *Ewaluacja strategii uelastyczniania publicznych przedszkoli i żłobków*, Wydawn. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
16. Norma BS ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*, BSI 2010.
17. *Odpowiedzialność biznesu w Polsce z perspektywy Koalicji CR*, Wydawn. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2012.
18. *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.
19. Ratajczak M., Wołoszyn J., *Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 220, Wydawn. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
20. Rexhepi G., Kurtishi S., Bexheti G., *Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation The drivers of business growth?*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, 2013, vol. 75.
21. Riordan C.M., Gatewood R.D., Bill J.B., *Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance*, „Journal of Business Ethics”, 1997, vol. 16(4).
22. Stec-Rusiecka J., *Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, [w:] „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce”, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2016, nr 444.
23. Szymańska M., Wolski K., *Work – life balance. Idea, którą warto się zainteresować*, [http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.21/wpis.652](http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.21/wpis.652).
24. Vaaland T.I., Heide M., Grønhaug K., *Corporate Social Responsibility: Investigating Theory and Research in the Marketing Con-text*, „European Journal of Marketing”, 2008, vol. 42(9/10).
25. Witek-Crabb A., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1137, Wrocław 2006.

26. Wołowiec T., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2004, nr 3.
27. Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawn. Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007.



## Rozdział 8.

# PLANOWANIE WDROŻENIA KONCEPCJI *WORK-LIFE-BALANCE* JAKO KOMPONENT PODEJŚCIA PROJEKTOWEGO

### 8.1. Wprowadzenie

W dzisiejszej rzeczywistości zachodzi wiele zmian w płaszczyźnie społecznej, gospodarczej i technologicznej. W Polsce pracownicy spędzają rocznie 1929 godz. w pracy, podczas gdy średnia w krajach OECD wynosi 1765 godz.<sup>208</sup> Współcześnie wymaga się od człowieka bycia coraz bardziej zajęтым pracą. Taka sytuacja stanowi jedną z najwyższych wartości. Jest oznaką prestiżu, akceptacji, pozycji społecznej<sup>209</sup>, ekonomicznej i wyrazem sukcesu<sup>210</sup>. Bycie zapracowanym wskazuje na oczekiwane poświęcanie się pracownika na rzecz organizacji<sup>211</sup>. Organizacje poszukują i identyfikują czynniki zapewniające im przewagę konkurencyjną, co w trudno prognozowanych warunkach stanowi duże wyzwanie.

Pewne kwestie demograficzne i społeczne ulegają zmianie. Zmiana ta będzie stanowiła coraz większe wyzwanie dla kolejnych pokoleń<sup>212</sup>. Okazuje się bowiem, że kolejne generacje wyznają coraz silniej nowe motto: *pracuję, żeby żyć, a nie żyję, żeby pracować*. Współcześnie praca staje się czynnikiem stresogennym. Z jednej strony rośnie tempo wykonywanych czynności zawodowych, z drugiej zaś wzrasta liczba obowiązków. Coraz większa część pracowników podejmuje

---

<sup>208</sup> W. Leoński, *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2015, vol. 42(1), s. 132.

<sup>209</sup> S. Olszewska, M. Spryszyńska, *Wpływ pracy na jakość życia człowieka*, [w:] *Człowiek–Obywatel–Pracownik na rynku pracy. Wszyscy jesteśmy ekonomistami*, red. C. Plewka, H. Bednarczyk, Wydawn. Wyższej Szkoły Humanistycznej TWP, Szczecin 2011, s. 73.

<sup>210</sup> A.R. Merrill, R. Merrill, *Mądre życie*, Wydawn. Świat Książki, Warszawa 2004.

<sup>211</sup> D. Jemielniak, *W poszukiwaniu straconego czasu*, „Coaching”, 2010, nr 1, s. 79 (dostęp: 03.01.2018).

<sup>212</sup> M. Hajduk-Stelmachowicz, *Wybrane aspekty bezpieczeństwa starzejącego się społeczeństwa*, [w:] *Zagrożenia i wyzwania bezpieczeństwa współczesnego świata. Wymiar ekonomiczno-społeczny*, red. I. Oleksiewicz, K. Stępień, Wydawn. Rambler Press, Warszawa 2016, s. 641-656.

decyzje o wydłużeniu czasu poświęcanego pracy w nadziei, że to pomoże w wywiązywaniu się ze stawianych im przez pracodawcę wymagań<sup>213</sup>. Wpływa to w istotny sposób na sferę prywatną i rodzi szerokie spektrum niepożądanych konsekwencji.

*Work-life balance* stanowi koncepcję wielowymiarową (transdyscyplinarną). Polega m.in. na nauce i stosowaniu w praktyce (optymalnego z punktu widzenia jednostki) sposobu zaspokajania potrzeb na gruncie osobistym oraz zawodowym przez świadome wdrażanie się jednostki do pełnienia ról społecznych oraz ról organizacyjnych w taki sposób, aby były one źródłem satysfakcji osobistej oraz biznesowej. Stanowi więc istotny komponent zarządzania sobą oraz swoją drogą życiową. W tym procesie ważny jest<sup>214</sup>:

- wymiar określany jako „czas”,
- aspekt fizyczny, tj. ciało (ruch, dieta, sen),
- aspekt mentalny, tj. stan umysłu (nastawienie na priorytety, samoświadomość i autorefleksja),
- aspekt emocjonalny (umiejętność panowania nad własnymi emocjami w sytuacjach stresowych – szczególnie w kontekście zarządzania gniewem),
- aspekt duchowy, tzw. morale (na ile działania, których się podejmują w sferze prywatnej oraz zawodowej, pozwalają zachować spójność z wyznawanymi wartościami i zasadami).

Pewne kontrowersje budzi twierdzenie, że realizacja koncepcji *work-life balance* zależy wyłącznie od naszej woli i nie jest mierzona matematycznie (np. liczbami godzin w pracy i poza nią), ale samopoczuciem związanym z tym rozkładem<sup>215</sup>. Jak zauważył w swojej dwuczynnikowej teorii motywacji F. Herzberg, *aby wzbudzić w pracowniku prawdziwą satysfakcję zawodową, należy manipulować odpowiednimi motywatorami*<sup>216</sup>. Nie wystarczy zapewnić pracownikowi dostępu do tzw. czynników higieny pracy, takich jak: godne zarobki, bezpieczne warunki pracy, odpowiednie relacje z przełożonymi, zrozumiała polityka przedsiębiorstwa. Czynniki te zaledwie minimalizują niezadowolenie. Dopiero zastosowanie przez przełożonych motywatorów<sup>217</sup> wpływa na motywację i poczucie optymalnego poziomu satysfakcji<sup>218</sup>. Można przyjąć, że w sferze zawodowej

<sup>213</sup> A. Pluta, *Problemy i możliwości godzenia zawodowego i prywatnego życia współczesnego człowieka*, „Management and Business Administration. Central Europe”, 2012, vol. 2(115), s. 79.

<sup>214</sup> Filary zarządzania energią osobistą według Tonego Schawrtza na podstawie: T. Schawrtz, *Taka praca nie ma sensu!*, Wydawn. MT Biznes Ltd., Warszawa 2012.

<sup>215</sup> *Work-Life Balance – kilka słów o koncepcji*, dokument elektroniczny: <https://corporatewellness.pl/blog/psyche-wellness/work-life-balance-kilka-slow-o-koncepcji/> (dostęp: 05.01.2018).

<sup>216</sup> N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003, s. 348.

<sup>217</sup> Do grupy tej zalicza się m.in.: osiągnięcia, rozwój i awanse, wzbogacanie treści pracy, wyrażanie uznania, szerszy zakres odpowiedzialności obrazujący perspektywę rozwoju zawodowego.

<sup>218</sup> F.I. Herzberg, *One more time: How do you motivate employees?*, „Harvard Business Review”, 1987, September–October (reprint), vol. 65(5), s. 109-120.



realizacja zadowolenia na polu tzw. kariery jest w znacznej mierze uzależniona od decyzji przełożonych<sup>219</sup>.

Wnioskowanie to ugruntowują wyniki badań dotyczących satysfakcji zawodowej Polaków zrealizowane przez firmę Sedlak&Sedlak w 2016 r. Wskazują one, że<sup>220</sup>:

- 58% Polaków uważa system wynagradzania w swojej firmie za niesprawiedliwy,
- 64% pracowników nie widzi przed sobą realnej szansy na awans w obecnej firmie,
- 42% osób ma poczucie, że firma nie zapewnia im satysfakcjonującej możliwości doskonalenia ich kompetencji,
- 36% respondentów odczuwa brak nowych, ambitnych wyzwań zawodowych,
- 16% Polaków jest wypalonych zawodowo (co oznacza, że są przeciężeni pracą i odpowiedzialnością),
- 29% pracowników podejmuje aktywne działania ukierunkowane na znalezienie nowej pracy (Instytut Gallupa ustalił, że najważniejszym czynnikiem decydującym o chęci odejścia bądź pozostania w pracy są stosunki z bezpośrednim przełożonym<sup>221</sup>).

Wszystkie opisane czynniki wpływają także na odczucia związane z funkcjonowaniem w ramach koncepcji *work-life balance*. Fakt ten zauważa wielu specjalistów do spraw zarządzania. Podkreślają oni, że *liderzy firm ciągle pytają ekspertów z innych dziedzin o to, jak wydobyć z ludzi jeszcze więcej*. T. Schawrtz sugeruje, aby inaczej formułować pytanie, tj. *jak świadomie więcej inwestować w poznawanie wielowymiarowych potrzeb swoich pracowników, aby uwalniać, inspirować i dodawać im energii do dawania z siebie w codziennej pracy wszystkim, co najlepsze?* Aby zdobywać przewagę nad konkurencją, przedsiębiorstwa muszą pomagać pracownikom rozwijać cechy, które nigdy wcześniej nie były ważne, m.in. autentyczność, empatię, świadomość siebie, kreatywność i wewnętrzne poczucie sensu oraz – przede wszystkim – odporność na nieuchronne zmiany<sup>222</sup>.

Wnioski z badań dotyczących podejmowania inicjatyw mających na celu zachowanie równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym – przez menedżerów pracujących w sektorze publicznym (zatrudnionych w lokalnych instytucjach rządowych) – nie pozostawiają żadnych złudzeń. Podejmowane

---

<sup>219</sup> L. Craig, A. Powell, N. Cortis, *Self-employment, work-family time and the gender division of labour*, „Work, Employment and Society”, 2012, vol. 26(5).

<sup>220</sup> Ogólnopolskie badanie satysfakcji z pracy. Badanie ankietowe zrealizowane we wrześniu i październiku 2016 r. Przebadano 4816 pracowników na różnych stanowiskach. Por. Sedlak & Sedlak, *Satysfakcja Zawodowa Polaków 2016*, Kraków 2017, dokument elektroniczny: <https://badaniahr.pl/files/pdf/podsumowanie-raportu-satysfakcja-zawodowa-polakow-2016.pdf> (dostęp: 08.01.2018).

<sup>221</sup> T. Schawrtz, *Taka praca...*, op. cit., s. 22-23.

<sup>222</sup> Ibidem, s. 28.

działania skutkują jedynie rozdrażnieniem i poczuciem zwiększonej presji, wbrew zakładanym intencjom<sup>223</sup>. Warto się zastanowić nad tym, dlaczego tak się dzieje.

Rozdział podejmuje problem godzenia życia prywatnego z zawodowym. Temat ten jest bardzo ważny zarówno z perspektywy konkretnego człowieka, grup społecznych, organizacji, czy wreszcie przewagi konkurencyjnej poszczególnych państw. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że ważne są: kontynuowanie badań i analiz dotyczących sposobów zharmonizowania różnych sfer życia człowieka oraz możliwie szybka implementacja wynikających z nich wniosków w praktyce<sup>224</sup>. Celem naukowym niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty *work-life balance*. Biorąc pod uwagę istniejącą lukę badawczą, podjęto także próbę opracowania sekwencji kroków niezbędnych do wykonania na etapie skutecznego planowania wdrożenia projektu *work-life balance* w praktyce (cel utylitarny).

Autorzy postawili tezę, że wdrożenie ujęcia projektowego do planowania działań mających na celu zachowanie równowagi między funkcjonowaniem w obszarze zawodowym i prywatnym pozwala na świadome, realne i ulegające optymalizacji zarządzanie sobą w ramach koncepcji *work-life balance*.

Na potrzeby realizacji celu i tematyki opracowania zdecydowano się na wykorzystanie metody badawczej, jaką jest przegląd dostępnej literatury przedmiotu.

## 8.2. Planowanie wdrożenia koncepcji *work-life balance* w ujęciu projektowym – wybrane aspekty

Projekt (zgodnie z definicją zaproponowaną przez Project Management Institute) jest to *ograniczony w czasie wysiłek, podjęty w celu wytworzenia unikatowego produktu, usługi lub rezultatu*<sup>225</sup>. Należy podkreślić, że projekty muszą posiadać znaczny poziom unikalności i złożoności, oraz że są ograniczone czasowo – mają swój początek i koniec<sup>226</sup>.

W klasycznym podejściu do zarządzania projektami (przy realizacji zadań) jest wykorzystywana metoda sekwencyjna (ang. *waterfall*)<sup>227</sup>. W jej obrębie występują następujące fazy<sup>228</sup>: inicjująca, planowania, realizacji i zamknięcia. Ze względu na ograniczenia edytorskie autorzy niniejszego rozdziału skoncentrowali się na wybranych aspektach fazy planowania. Przyjęto założenie, że w ramach

<sup>223</sup> J. Ford, D. Collinson, *In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work*, „Work, Employment and Society”, 2011, vol. 25(2), s. 257-273.

<sup>224</sup> A. Pluta, *Problemy i możliwości godzenia...*, op. cit., s. 86-87.

<sup>225</sup> Stowarzyszenie Project Management Institute, <http://pmi.org/pl/> (dostęp: 08.01.2018).

<sup>226</sup> G. Jokiel, *Podejście procesowe vs. projektowe w zarządzaniu*, [w:] *Spoleczne aspekty zarządzania procesami*, red. E. Mazur-Wierzbicka, P. Zwiech, Wydawn. Volumina, Szczecin 2016, s. 104-114.

<sup>227</sup> *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012.

<sup>228</sup> S. Spałek, D. Zdonek, *Zwinne podejście projektowe a projekty badawcze*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: „Organizacja i Zarządzanie”, 2013, vol. 64, s. 242.

koncepcji *work-life balance* procesy są realizowane z uwzględnieniem tzw. ograniczeń projektowych, które stanowią: zakres, budżet, czas i jakość projektu<sup>229</sup>.

Podchodząc projektowo do wdrożenia omawianej koncepcji w sferze osobistej oraz zawodowej, należy już na etapie planowania wykonać 5 podstawowych kroków, które zostaną szerzej omówione w dalszej części rozdziału (rys. 8.1).



Rys. 8.1. Kroki niezbędne do wykonania na etapie planowania wdrożenia projektu *work-life balance* w życie konkretnej jednostki ludzkiej

Źródło: Opracowanie własne.

Z punktu widzenia zarządzania ważne jest prawidłowe sformułowanie celów *work-life balance*. Nie jest to możliwe bez wielopłaszczyznowego przeanalizowania obszarów życia konkretnej jednostki. Analiza informacji zawartych na rys. 8.2 pozwala wnioskować, że wykorzystując metody heurystyczne, można przygotować schemat rozpoznania obszarów życia konkretnej osoby (będący odzwierciedleniem indywidualnych uwarunkowań). Powinien on uwzględniać charakter,

<sup>229</sup> W. Walczak, *Rola fazy planowania w zarządzaniu projektami*, „E-mentor”, 2010, vol. 1(33), dokument elektroniczny: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/33/id/709> (dostęp: 08.01.2018).

wartości oraz obiektywne i subiektywne potrzeby osoby, która planuje skuteczną implementację *work-life balance* w swoim życiu.



Rys. 8.2. Wielowymiarowa mapa myśli, będąca efektem działań dotyczących „rozpoznania obszarów naszego życia” w ramach projektowego wdrażania koncepcji *work-life balance*

Źródło: Opracowanie własne

W literaturze z zakresu zarządzania projektami zwraca się uwagę na unikatowy w każdym przypadku kontekst projektu<sup>230</sup>. Zbiór warunków, tzw. środowisko projektu (określane także jako dynamiczne otoczenie<sup>231</sup>) determinuje poziom ryzyka. Tym samym wpływa na metody i narzędzia wykorzystywane do jego realizacji – warunkując finalny sukces projektu<sup>232</sup>. Kluczowe jest zidentyfikowanie interesariuszy projektu. Najważniejszymi z nich są pracownik i pracodawca<sup>233</sup>. Konieczne jest kompleksowe przeanalizowanie ich potrzeb, roli i siły wpływu, jaką mają (lub mogą mieć) na zarządzanie projektem. Interesariusze mają wpływ na efekt końcowy projektu. Ten zaś stanowi rezultaty subiektywnie postrzeganych

<sup>230</sup> J. Świętoniowska, *Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, vol. 216(1), s. 118-134.

<sup>231</sup> S. Collyer, *Project management approaches for dynamic environments*, „International Journal of Project Management”, 2009, vol. 27(4), s. 355-364.

<sup>232</sup> B. Hanisch, A. Wald, *A Project management research framework integrating multiple theoretical perspectives and influencing factors*, „Project Management Journal”, 2011, vol. 42(3), s. 4-22.

<sup>233</sup> Z racji specyfiki ograniczeń edytorskich aspekty *work-life balance* będą rozpatrywane zasadniczo z perspektywy pracownika.

korzyści w sferze osobistej oraz zawodowej/biznesowej<sup>234</sup>. Z punktu widzenia zarządzania należy mieć świadomość, że projekt można uznać za udany wtedy, gdy dostarczy wartości interesariuszom projektu<sup>235</sup>. Ważne jest utrzymanie relacji z różnymi grupami interesu i angażowanie ich na wszystkich etapach wdrażania i realizowania projektu. Nie jest to możliwe bez efektywnej komunikacji.

Na drugim etapie planowania wdrożenia koncepcji *work-life balace* znajduje się analiza jakościowa „wielowymiarowej mapy” obszarów życia zawodowego oraz osobistego. Jej celem jest określenie priorytetów odnoszących się do dążeń/celów. Konieczne jest rozpoznanie i uporządkowanie potrzeb (m.in. pod względem zgodności z wyznawanym systemem wartości) występujących w obu obszarach. Należy mieć na uwadze, że w każdej ze sfer potrzeby są odnawialne i w zasadzie nieograniczone. Warto w tym kontekście zastosować system wag pozwalający na jak najlepsze odzwierciedlenie i uporządkowanie subiektywnego charakteru *work-life balace*.

Kolejnym krokiem w procesie planowania wdrożenia koncepcji *work-life balance* jest analiza ilościowa. Mówiąc o satysfakcjonującym realizowaniu potrzeb życia prywatnego oraz zawodowego (tab. 8.1), należy uwzględnić ograniczenia wynikające z urzędowej jednostki czasu. Doba ma 24 godz., co stanowi 1440 min (będących odpowiednikiem 86 400 s), które – jak wiadomo – nie przechodzą na następny dzień.

Współczesny człowiek pracuje po nocach, mało śpi, dużo czasu spędza w biurach bez okien, zażywa liczne suplementy diety oraz inne używki zamiast zdrowo się odżywiać. Jest dumny z siebie, bo ma 700 lajków w mediach społecznościowych. Jednak ta ścieżka (na tzw. skróty) nie przybliży nas ludzi do optymalnej drogi realizacji potrzeb zarówno tych średnio-, jak i długookresowych. Fakt ten potwierdzają wyniki badań amerykańskich naukowców, laureatów 108. Nagrody Nobla z zakresu medycyny (fizjologii) w 2017 r. – Jeffrey C. Halla, Michaela Rosbasha, Michaela W. Younga. Zostało naukowo wykazane, że podczas realizacji różnych celów należy uwzględniać ograniczenia i możliwości wynikające z rytmu okołodobowego, któremu podlegają nie tylko muszki owocówki, rośliny, ale także ludzie. Wymienieni naukowcy odkryli związek specyficznego białka PER z zegarem biologicznym. Tzw. geny zegarowe sprawiają, że ciało odmierza czas (nawet wtedy, gdy jest pozbawione zewnętrznych czynników zwanych „dawcami czasu”, takich jak światło czy pożywienie). W pewnym uproszczeniu: geny decydują o produkcji białka, które w określonych przedziałach czasowych się gromadzi (noc), a następnie degraduje (dzień). Zjawisko to reguluje fizjologię oraz zachowanie organizmu. Oddziałuje także m.in. na wydzielanie

---

<sup>234</sup> V. Ching Gua, J.J. Hoffmanb, Q. Caoc, M.J. Schniederjans, *The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: a moderation perspective*, „International Journal of Project Management”, 2014, vol. 32(7), s. 1172.

<sup>235</sup> *Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA*, Wersja 3.0, SPMP 2009, s. 46.

Tabela 8.1. Hierarchia potrzeb A. Maslowa i środki ich zaspokojenia w organizacji

W życiu osobistym	W pracy zawodowej
<b>Potrzeby fizjologiczne</b>	
Potrzeby przetrwania (zaspokajają je m.in. pożywienie, woda, tlen, sen, odzież, prokreacja)	Płaca zapewniająca zaspokojenie własnych potrzeb (także potrzeb osób zależnych, np. nieletnich dzieci), satysfakcjonujące warunki powierzonych zadań (tzw. klimat w pracy)
<b>Potrzeby bezpieczeństwa</b>	
Potrzeby zabezpieczenia socjalno-bytowego (np. posiadania mieszkania) obejmują m.in. zabezpieczenie przed chorobą, bezrobociem i starczą niezdolnością do korzystania z przywileju pracy, zabezpieczenie przed niesprawiedliwością, krzywdą)	Pewność zatrudnienia, pakiet ubezpieczeniowy zapewniany przez firmę, zapewnienie stabilności
<b>Potrzeby przynależności i afiliacji</b>	
Potrzeby społeczne obejmujące potrzebę akceptacji, miłości, przyjaźni, przynależności do grupy, elity (zaspokajane np. przez kontakty z rodziną i relacje towarzyskie, przynależność do zdefiniowanych grup)	Możliwość pracy w lubianym zespole, kontakty z klientami, identyfikacja z organizacją, organizowanie czasu wolnego dla pracowników, tak aby powstawały pożądane, dobre relacje biznesowe
<b>Potrzeby uznania</b>	
Potrzeby sukcesu, szacunku, prestiżu, znaczenia w środowisku	Kontakty z ważnymi osobami, rzeczowe symbole wysokiego statusu (gabinet, samochód służbowy, pochwały kierownictwa), nagrody, tytuły służbowe
<b>Potrzeby samorealizacji</b>	
Potrzeby rozwijania siebie, swoich zdolności, talentów, zainteresowań, rozwoju duchowego i estetycznego potwierdzenia własnej wartości przez dokonania	Interesujące projekty, możliwość wprowadzania innowacji, możliwość uczenia się w pożądanym kierunku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2002, s. 85; Portal szkoleniowy dla małych i średnich przedsiębiorstw, <https://www.akademiaparp.gov.pl/G7355kthsDZQd4bzSVJ8n54wf251YI95/link-do-spoleczności.html?> (dostęp: 03.01.2018).

hormonów, temperaturę ciała, metabolizm oraz sen<sup>236</sup>. Ten cykl trwa ok. 24 godz. i wpływa na skuteczność oraz efektywność znacznej części podejmowanych przez ludzi działań. Każdy, kto skutecznie pragnie wdrożyć koncepcję *work-life balance* w praktyce, powinien opracować własny „zegar dobowy”<sup>237</sup>. Uwzględniając dostępną wiedzę biologiczną oraz psychologiczną (w sposób jednoznaczny), każdy

<sup>236</sup> The Nobel Assembly at Karolinska Institutet, *The Nobel Prize in Physiology or Medicine 2017*, dokument elektroniczny: [https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/medicine/laureates/2017/press.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/medicine/laureates/2017/press.html) (dostęp: 02.01.2018).

<sup>237</sup> Ang. *Internal Biological Clock*.

powinien określić na tarczy zegara wymiar czasu przeznaczony na realizację celów zawodowych oraz prywatnych. Wiadomo bowiem, że<sup>238</sup>:

- najwyższy poziom czujności przypada na ok. godz. 10 rano (dlatego od godz. 9 rano do 12 najlepiej zabrać się do najtrudniejszych zadań),
- najlepszy nastrój jest ok. południa,
- najlepsza koordynacja ruchowa ma miejsce między godz. 13 a 14.30,
- najszybszy refleks ma miejsce ok. godz. 16.30,
- najwyższy poziom wydajności układu krążenia i siły mięśni jest ok. godz. 17.30 (od godz. 15 do 18 mięśnie są o 6% mocniejsze niż w najsłabszym momencie doby),
- najwrażliwszy zmysł smaku jest ok. godz. 18,
- najszybszy czas reakcji przypada na okolice godz. 15.30 (wtedy warto skorzystać ze wzmacniającej drzemki),
- czas od godz. 12 do 15 jest określany mianem „biologicznej sjesty” (m.in. dlatego ok. godz. 14 rośnie liczba wypadków drogowych),
- ok. godz. 4 nad ranem ma miejsce szczyt regeneracji skóry,
- najgłębszy sen jest między godz. 1 a 3 w nocy,
- między godz. 2 a 3 w nocy najczęściej zaczynają się porody naturalne.

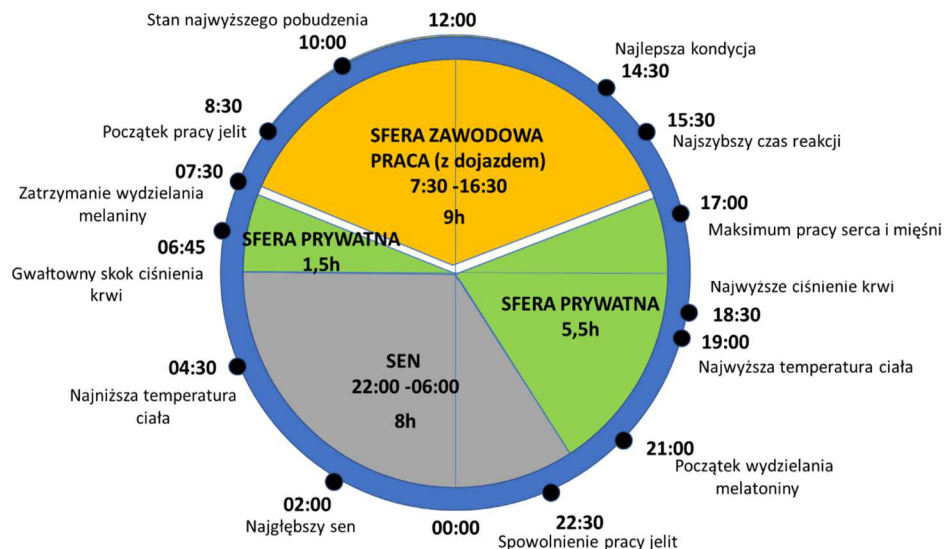
Tarcza zegara może (i powinna) zmieniać się za każdym razem, gdy wystąpią nowe, istotne okoliczności w życiu prywatnym lub/i zawodowym. Przykład opisanego rozwiązania zaprezentowano na rys. 8.3.

Rozregulowanie zegara biologicznego może nastąpić jako konsekwencja globalizacji, która wymusza wzrost aktywności zawodowej, m.in. w wyniku dalekich podróży (np. transkontynentalnych), nieregularnych pór posiłków, zjawiska *jet lagu*, pracy na zmiany czy skażenia światłem (np. ALAN, LED)<sup>239</sup>.

---

<sup>238</sup> Por. <https://www.nobelprize.org>; M. Kossobudzka, W. Moskal, *Nagroda Nobla z medycyny za zegar biologiczny!*, „Gazeta Wyborcza”, 2 października 2017, dokument elektroniczny: <http://wyborcza.pl/7,75400,22455678,nagroda-nobla-z-medycyny-i-fizjologii-za-zegar-biologiczny.html> (dostęp: 02.01.2018); K. Skwarło-Sońta, *Rola zegara biologicznego w synchronizacji procesów odpornościowych*, dokument elektroniczny: <http://www.biol.uw.edu.pl/zfz/wp-content/uploads/2010/02/w101.pdf> (dostęp: 02.01.2018).

<sup>239</sup> ALAN (ang. *Artificial Light at Night*). Ekspozycja na światło LED (ang. *Light Emitting Diode*), np. wykorzystywane w tabletach, powoduje istotne obniżenie syntezy melatoniny w szyszynce ludzi. Wyniki badań wskazały, że wyraźne jest obniżenie zawartości melatoniny w ślinie młodych ludzi, którzy korzystają w nocy – przez godzinę – z urządzeń emitujących (lub nie) światło LED. Naukowcy z USA wskazali na zwiększoną częstotliwość zachorowań na raka piersi i prostaty u osób narażonych na przebywanie w warunkach „skażenia światłem”. Duże zaniepokojenie naukowców budzą skutki działania światła w nocy (np. podczas pracy zmianowej). W tym kontekście ważne jest dla interdyscyplinarnych zespołów (projektujących i wprowadzających na rynek np. urządzenia telekomunikacyjne) wypracowanie „chronobiologicznie przyjaznych rozwiązań”, np. w telefonach komórkowych i innych urządzeniach emitujących światło. Por. K. Skwarło-Sońta, *Rola zegara biologicznego...*, op. cit.; B. Wood, M. Rea, B. Plitnick, M.G. Figueiro, *Light level and duration of exposure determine the impact of less-luminous tablets on melatonin suppression*, „Applied Ergonomics”, 2013, vol. 44(2), s. 237-240.



Rys. 8.3. Spersonalizowany dobowy zegar biologiczny ułatwiający zarządzanie w ramach koncepcji *work-life balance*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Carlson, A. Machalek, K. Saltsman, Ch. Toledo, *Tick Tock: New Clues About Biological Clocks and Health*, National Institute of General Medical Sciences, dokument elektroniczny: <https://publications.nigms.nih.gov/insidelifescience/biological-clocks.html> (dostęp: 02.01.2018).

Zaburzenia rytmu dobowego określane jako chronobiologiczne zaburzenia snu (ang. *Circadian Rhythm Sleep Disorders – CRSD*)<sup>240</sup> mogą zwiększać prawdopodobieństwo wystąpienia problemów z odpornością, otyłością, powodować choroby serca czy chorobę dwubiegunową oraz depresję<sup>241</sup>. Występowanie i przebieg tych chorób w sposób bezpośredni wpływa na satysfakcję zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej.

W odniesieniu do założeń koncepcji *work-life balance* należy mieć na uwadze to, że dla każdego człowieka tzw. symbioza pracy zawodowej i życia prywatnego będzie miała inny, subiektywny charakter. Nie podlega jednak dyskusji, że

<sup>240</sup> Człowiek próbuje wtedy spać, kiedy zegar biologiczny wskazuje na czas aktywności lub próbuje być aktywny, kiedy zegar biologiczny wskazuje, że jest to czas na sen. L.R. Bittencourt, R. Santos-Silva, M.T. De Mello, M.L. Anderson, S. Tufik, *Chronobiological Disorders: Current and Prevalent Conditions*, „Journal of Occupational Rehabilitation”, 2010, vol. 20(1), s. 21-32; B.P. Kolla, R.B. Auger, T.I. Morgenthaler, *Circadian rhythm sleep disorders*, „ChronoPhysiology and Therapy”, 2012, vol. 2, s. 19-34.

<sup>241</sup> M. Okawa, M. Uchiyama, *Circadian rhythm sleep disorders: Characteristics and entrainment pathology in delayed sleep phase and non-24 sleep-wake syndrome*, „Sleep Medicine Reviews”, 2007, vol. 11, s. 485-496; M. Kochanowska, *Chronobiologiczne zaburzenia snu*, dokument elektroniczny <http://neuropsychologia.org/chronobiologiczne-zaburzenia-snu> (dostęp: 02.01.2018); R.W. Logan, D.K. Sarkar, *Circadian nature of immune function*, „Molecular and Cellular Endocrinology”, 2012, vol. 349(1), s. 82-90.



istotnym komponentem równowagi jest dbanie o zdrowie fizyczne<sup>242</sup> oraz psychiczne. Jakość tego ostatniego kształtują dobre relacje nie tylko z najbliższymi, ale także ze współpracownikami. Istotną rolę w tym ujęciu odgrywa prezentowany, dominujący typ postawy jednostki wobec innych ludzi (może być uległy, agresywny, manipulacyjny). Dla osoby wdrażającej koncepcję *work-life balance* optymalnym, możliwym do nauczenia się typem postawy powinna być asertywność<sup>243</sup>.

Konfrontując teorię z praktyką: wyniki przeprowadzonych badań (w ramach *The Energy Project* w USA i Europie) potwierdzają, że zdecydowana większość badanych menedżerów (zwykle ponad 60%) nie zachowuje optymalnego poziomu energii. Przyczynami tego stanu jest to, że<sup>244</sup>:

- 64% respondentów śpi zwykle krócej niż 7 godz. Osobie dorosłej do pełnej regeneracji potrzebne jest 7,5-8,0 godz. snu,
- 73% badanych ma problem z utrzymaniem koncentracji nad jedną czynnością w danej chwili. Są notorycznie rozpraszani i pozwalają się rozpraszają,
- ponad 60% respondentów często czuje irytację oraz zniecierpliwienie w pracy i okazuje to swoim współpracownikom, co negatywnie wpływa na ich zaangażowanie,
- 81% osób stwierdza, że spędza zdecydowanie więcej czasu niż powinna na reagowaniu na pojawiające się potrzeby (pilne). Robi to, zamiast koncentrować się na zadaniach, które są priorytetowe w długoterminowej perspektywie.

Kolejnym krokiem we wdrażaniu koncepcji *work-life balance* jest stworzenie krótko- i długookresowego planu działania. Jak bowiem zauważył L. Eider: *cel bez planu jest tylko życzeniem*. Zarówno kierunek rozwoju, jak i cel powinny być ustalane dla sfery zawodowej oraz prywatnej. Plan powinien uwzględniać wszystkie parametry klasycznego projektu, tj. zakres, jakość, koszty, czas i zasoby. Należy pamiętać, że wymienione elementy są współzależne. Oznacza to, że zmiana jednego z nich może pociągnąć za sobą zmianę pozostałych<sup>245</sup>. Kombinacja tych parametrów w dużym stopniu decyduje o sukcesie lub porażce projektu<sup>246</sup> (rys. 8.4).

Zakres projektu jest zdefiniowany nie tylko przez to, co zostanie zrobione, ale także przez to, co nie zostanie wykonane. Zakres projektu jest więc odzwierciedleniem faktu wyznaczenia pewnych świadomych granic, które mają „chronić”

<sup>242</sup> Poprawić może je np. codzienna porcja ruchu.

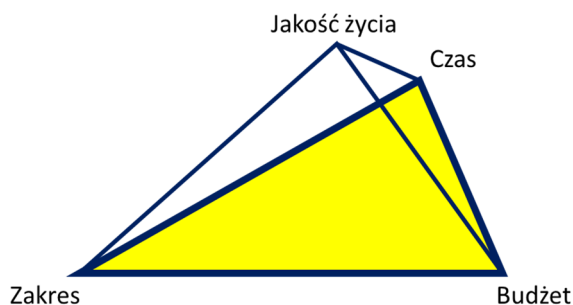
<sup>243</sup> Por. H. Cloud, J. Townsend, *Sztuka mówienia NIE, Jak chronić swoje życie przed manipulacją*, Oficyna Wydawnicza VOCATIO, Warszawa 2015.

<sup>244</sup> E. Stanoch, *Nauczmy się zarządzać swoją energią*, magazyn „Thinktank”, [w:] J. Santorski, *Zarządzanie sobą. Gdy jesteś szybki, ludzie to cenią. Gdy się spieszysz, lekceważą cię*, dokument elektroniczny: <http://www.focus.pl/artukul/zarządzanie-soba> (dostęp: 05.01.2018).

<sup>245</sup> Zestaw tych parametrów tworzy system, który musi pozostawać w równowadze.

<sup>246</sup> Por. R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawn. Helion, Gliwice 2013.

zainteresowanego, nie krzywdząc przy tym innych osób. Prawidłowo określony zakres projektu jest determinantą satysfakcji w ramach *work-life balance*.



Rys. 8.4. Ostrosłup współzależnych parametrów projektu wdrożenia *work-life balance*

Źródło: Opracowanie własne.

Jakość stanowi parametr wielowymiarowy. Szczególnie ważna jest jakość produktów (tu rezultatów) dostarczanych w wyniku realizacji projektu. Znajduje ona bezpośrednie odzwierciedlenie w jakości życia osoby implementującej projekt. Należy także zwrócić uwagę na jakość procesu zarządzania projektem (wobec konieczności permanentnego monitoringu, kontroli i ciągłego doskonalenia jakości zarządzania). W ten sposób na każdym etapie można dokonać ewaluacji projektu *work-life balance* i ocenić, czy zasoby nie są marnowane, a podejmowane działania faktycznie przybliżają do celu.

Koszty są istotnym komponentem budżetu. Jeżeli nie jest możliwe (np. z powodu braku doświadczenia) ich precyzyjne określenie, warto zdefiniować górną granicę budżetu. Nie można bowiem przekraczać narzuconych limitów.

Podmiot wdrażający koncepcję *work-life balance* musi jednoznacznie zdefiniować ramy czasowe, w tym termin ukończenia projektu. Ważne jest jak najbardziej efektywne i produktywne zagospodarowanie czasu przeznaczanego na projekt. Zasób ten nie jest możliwy do zmagazynowania i wykorzystania w przyszłości. Czas jest bowiem zużywany bez względu na to, jak się go wykorzystuje. Niezwykle ważne jest właściwe planowanie czasu i konsekwentne wypełnianie ustalonych harmonogramów odnoszących się zarówno do sfery zawodowej, jak i prywatnej (tab. 8.2).

Delegowanie pewnych obowiązków na innych i odchodzenie od twierdzenia „ja zrobię to najlepiej” jest uzasadnione. Warto dzielić zadania na te, które można przekazać innym (zaufanym oraz doświadczonym osobom) oraz na te, którymi należy zająć się osobiście i niezwłocznie<sup>247</sup>.

<sup>247</sup> A. Kaj, *O czym marzy każdy menadżer?*, „Network Magazyn”, dokument elektroniczny: [http://www.networkmagazyn.pl/o\\_czym\\_marzy\\_kazdy\\_menadzer](http://www.networkmagazyn.pl/o_czym_marzy_kazdy_menadzer) (dostęp: 03.01.2018).

Tabela 8.2. Parametry projektu wdrożenia *work-life balance*

Ramy projektu	Charakterystyka	Działanie
<b>Czas</b>	Ograniczony do ok. 67 godz. tygodniowo. Należy rozważyć możliwość zmiany warunków zatrudnienia	Podjęcie działań w celu efektywnego wykorzystywania czasu zgodnie z dobowym rytmem zegara biologicznego (harmonogramy, zarządzanie sobą w czasie z wykorzystaniem najlepszych dostępnych praktyk w tym zakresie (np. techniki Pomodoro czy macierzy Eisenhowera)
<b>Zakres (tzw. specyfikacja funkcjonalna)</b>	Zdefiniowany indywidualną „mapą myśli” z wykorzystaniem metod heurystycznych	Zdefiniować cele zgodnie z zasadami SMART i sukcesywnie je realizować – ważny monitoring stopnia realizacji celów (zarządzanie przez cele)
<b>Budżet</b>	Zazwyczaj niewystarczający	Racjonalne gospodarowanie, ustalenie i weryfikowanie priorytetów z uwzględnieniem wyznawanych wartości i ściśle zdefiniowanych limitów kosztowych
<b>Jakość życia</b>	Subiektywne indywidualne odczucie zmieniające się w czasie (na skutek np. wcześniejszych doświadczeń)	Definiowanie własnych parametrów jakości życia. Odpowiedź na pytanie: co chcemy osiągnąć? Jakie są pożądane efekty moich działań rozpatrywane na osi czasu (za miesiąc, rok, 15 lat)? Konieczność cyklicznego oceniania samopoczucia oraz podejmowania odważnych decyzji i działań ukierunkowanych na wykorzystanie szans w ramach <i>work-life balance</i> (zarządzanie zmianą)

Źródło: Opracowanie własne.

Parametrem projektu *work-life balance* są zasoby. Zasób jest definiowany jako  *pewna ilość czegoś, co zostało zebrane, nagromadzone w celu wykorzystania w przyszłości. Jest to swego rodzaju rezerwa, zapas*<sup>248</sup>.

W klasycznych podręcznikach akademickich z zakresu ekonomii<sup>249</sup> oraz zarządzania<sup>250</sup> (w pewnym uproszczeniu) zasoby są najczęściej dzielone na:

- zasoby kapitałowe obejmujące fizyczny kapitał produkcyjny, tzw. aktywa (np. ruchomości oraz nieruchomości, w szczególności ziemię),

<sup>248</sup> B. Stefanowicz, *Informacja*, Oficyna Wydawn. SGH, Warszawa 2004, s. 78.

<sup>249</sup> M. Kunysz, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, dokument elektroniczny: [http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka\\_narodowa\\_2006\\_10\\_02.pdf](http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2006_10_02.pdf) (dostęp: 03.01.2018).

<sup>250</sup> S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wydawn. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 222-254.

- zasoby pieniężne i kapitałowe (np. gotówka, papiery wartościowe),
- zasoby ludzkie, zasoby pracy i kapitału intelektualnego, zasoby relacyjne (odzwierciedlające zależności pomiędzy ludźmi oraz wiedzę),
- zasoby technologiczne (np. know-how, wiedza w postaci licencji, patentów),
- zasoby informacyjne (stanowiące np. bazy informacji przydatnych do użycia w procesach decyzyjnych).

Generalnie zasoby zewnętrzne (takie jak pieniądze, technologia, ruchomości) są zasobami ograniczonymi i ulegają wyczerpaniu.

W ramach *work-life balance* niezbędne jest rozpoznanie własnych zasobów wewnętrznych. Należy do nich zaliczyć m.in. cechy charakteru, umiejętności, wiedzę, talent, strategię działania, czy ważne wartości i przekonania<sup>251</sup>. To one w sposób szczególny usprawniają rozwiązywanie doraźnych problemów i przyczyniają się do osiągnięcia długoterminowych celów. Warto podkreślić, że zasoby wewnętrzne należą do grupy, która nie ulega wyczerpaniu. Co więcej, niektóre zasoby dodatkowo ulegają wzmocnieniu podczas ich wykorzystywania. Psychologowie zwracają uwagę, że wprawdzie każdy człowiek ma dostęp do prawie wszystkich swoich zasobów wewnętrznych, jednak nie wszyscy mają świadomość ich posiadania<sup>252</sup>. Ponadto część ludzi nie umie w pełni wykorzystać swoich zasobów wewnętrznych do budowania indywidualnych mocnych stron. Współcześnie – odnosząc się do stosowania narzędzi wspomaganie rozwoju osobistego i zawodowego – odchodzi się od modelu luk kompetencyjnych (tzw. modelu deficytowego) na rzecz koncepcji modelu opierającego się na mocnych stronach człowieka<sup>253</sup>. Dowodzi się, że wkładanie tego samego wysiłku w pracę nad słabymi stronami jest mniej efektywne oraz skuteczne w kontekście sukcesu i szczęścia niż akumulowanie go do rozwijania mocnych stron. Zgodnie z wytycznymi nowego nurtu naukowego (określanego mianem psychologii pozytywnej) należy się koncentrować na tym, co nadaje życiu głębszy sens oraz tworzy warunki, które pozwalają ludziom osiągać szeroko rozumiany życiowy dobrostan. Według profesora psychologii M.E.P. Seligmana komponentami dobrostanu są<sup>254</sup>:

<sup>251</sup> Por. D. Kahneman, *Pułapki myślenia: o myśleniu szybkim i wolnym*, Wydawn. Media Rodzina, Poznań 2012.

<sup>252</sup> Można w celu identyfikacji zasobów wewnętrznych wykorzystać np. analizę SWOT bądź profesjonalne testy (np. te zamieszczone na stronie *Authentic Happiness*, które zostały opracowane pod afiliacją Uniwersytetu of Pennsylvania) lub narzędzie online waszyngtońskiego *Instytutu Gallupa*, tzw. *StrengthFinders*). Por. *Authentic Happiness*, dokument elektroniczny: <https://www.authentic-happiness.sas.upenn.edu/home> (dostęp: 03.01.2018); *Jak zrobić test StrengthsFinder po polsku*, dokument elektroniczny: <https://nearperfectperformance.com/pl/2016/03/jak-zrobic-test-strengths-finder-po-polsku/> (dostęp: 03.01.2018); *Test Instytutu Gallupa kluczem do efektywnego zarządzania potencjałem pracowników*, dokument elektroniczny: <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/test-instytutu-gallupa-kluczem-do-efektywnego-zarzadzania-potencjalem-pracownikow.html> (dostęp: 03.01.2018).

<sup>253</sup> I. Rotberg, *Zasoby wewnętrzne. Talenty. Mocne strony*, dokument elektroniczny: <https://igor-rotberg.com/2015/01/13/zasoby-talenty-mocne-strony/> (dostęp: 03.01.2018).

<sup>254</sup> Por. M.E.P. Seligman, *Petnia życia*, Wydawn. Media Rodzina, Poznań 2011.

- pozytywne emocje,
- pochłonięcie, czyli całkowite zaabsorbowanie wykonywanym zadaniem,
- sens, czyli poczucie przynależności do czegoś, co uznajemy za większe od nas,
- poczucie osiągnięcia,
- pozytywne związki z innymi.

W opinii T. Schwartza organizacje przeszkadzają w osiągnięciu optymalnych wyników, gdyż ciągle wymagają coraz więcej. Tymczasem w świetle wyników badań naukowych oraz doświadczeń biznesowych<sup>255</sup> należy się skupić na zaspokojeniu (ignorowanych dotąd) czterech podstawowych potrzeb, tj. równowagi (fizyczna), bezpieczeństwa (emocjonalna), samorealizacji (umysłowa) i znaczenia (duchowa). Pozwoli to na wygenerowanie energii, która umożliwi osiągnięcie imponujących wyników zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej. Bez wątpienia przyczyni się także do prawidłowej realizacji założeń koncepcji *work-life balance*. *Intensywny wysiłek zrównoważy bowiem regularna regeneracja, wyczerpanie emocjonalne zniwelują ćwiczenia zapewniające większą odporność, krótkotrwałe skupienie na najpilniejszych sprawach zostanie zamienione w myślenie bardziej kreatywne i strategiczne, a krótkowzroczne zaangażowanie w doraźne wyniki zastąpi przestrzeganie wartości prowadzących do wyższego dobra*<sup>256</sup>.

### 8.3. Zakończenie

Analizując dostępną literaturę oferującą mnogość definicji oraz szeroki wachlarz podejść do *work-life balance*, można przyjąć, że koncepcja ta nie powinna być rozpatrywana jedynie w ujęciu statycznym. *Work-life balance* stanowi bowiem ustawiczny, dynamicznie zmieniający się, wielowymiarowy i wieloaspektowy proces tworzenia i utrzymania subiektywnej równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, na który wpływają liczne czynniki egzogeniczne oraz endogeniczne. Owa równowaga powinna znajdować wyraz w osiągnięciu satysfakcjonującego poziomu jakości życia konkretnej jednostki (w jej otoczeniu biznesowym oraz osobistym).

Wnioskowanie na podstawie rozważań teoretycznych oraz analiza przywołanych wyników badań, a także przeprowadzona dyskusja pozwolą stwierdzić, że koncepcja *work-life balance* stanowi skomplikowane i wieloaspektowe zagadnienie. Jest to ważny problem egzystencjalny współczesnego człowieka. Zagadnienie wypracowania mechanizmów symbiozy sfery zawodowej oraz prywatnej jest kluczowe dla odczuwania satysfakcji (szczęścia). Brak równowagi (w kwestii godzenia życia osobistego z zawodowym) skutkuje poczuciem napięcia i dyskomfortu, wpływając na spadek jakości życia oraz jakości pracy.

---

<sup>255</sup> Między innymi takich firm, jak: Google, Ford, Sony, Ernst&Young, Shell, IBM, Los Angeles Police Department, Cleveland Clinic, Schwartz.

<sup>256</sup> T. Schawrtz, *Taka praca...*, op. cit.

Implementacja koncepcji *work-life balance* jest elementem zarządzania zmianą. Proces ten powinien być bardziej ewolucyjny niż rewolucyjny. Biorąc pod uwagę podejście projektowe, należy uwzględnić wszystkie parametry klasycznego projektu, tj. zakres, jakość, koszty, czas i zasoby.

Sekwencja kroków niezbędnych do wykonania na etapie planowania wdrożenia projektu *work-life balance* powinna objąć: 1) indywidualne rozpoznanie obszarów sfery prywatnej oraz zawodowej, 2) przeprowadzenie analizy jakościowej, uwzględniającej w szczególności uwarunkowania wynikające z dobowego zegara biologicznego, 3) przeprowadzenie analizy ilościowej, pozwalającej na wyłonienie i hierarchizację priorytetów osobistych i tzw. biznesowych, 4) stworzenie optymalnego dla danej jednostki planu działania w ramach *work-life balance*, 5) wdrożenie i monitorowanie podjętych działań.

*Work-life balance* stanowi poważne wyzwanie do długookresowych badań przez interdyscyplinarne zespoły. Zagadnienie to powinno być analizowane na poziomie mikro-, mezo- i makroekonomicznym. Jest ono szczególnie ważne dla zapewnienia skutecznego, produktywnego, wydajnego i efektywnego zarządzania na różnych płaszczyznach i w zdyweryfikowanych obszarach.

## Literatura do rozdziału 8.

1. *Authentic Happiness*, dokument elektroniczny: <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/home>.
2. Bittencourt L.R., Santos-Silva R., De Mello M.T., Anderson M.L., Tufik S., *Chronobiological Disorders: Current and Prevalent Conditions*, „Journal of Occupational Rehabilitation”, 2010, vol. 20(1).
3. Carlson E., Machalek A., Salzman K., Toledo Ch., *Tick Tock: New Clues About Biological Clocks and Health*, National Institute of General Medical Sciences, dokument elektroniczny: <https://publications.nigms.nih.gov/insidelifescience/biological-clocks.html>.
4. Ching Gua V., Hoffman J.J., Caoc Q., Schniederjans M.J., *The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: a moderation perspective*, „International Journal of Project Management”, 2014, vol. 32(7).
5. Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.
6. Cloud H., Townsend J., *Sztuka mówienia NIE. Jak chronić swoje życie przed manipulacją*, Oficyna Wydawnicza VOCATIO, Warszawa 2015.
7. Collyer S., *Project management approaches for dynamic environments*, „International Journal of Project Management”, 2009, vol. 27(4).
8. Craig L., Powell A., Cortis N., *Self-employment, work-family time and the gender division of labour*, „Work, Employment and Society”, 2012, vol. 26(5).
9. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wydawn. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
10. Ford J., Collinson D., *In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work*, „Work, Employment and Society”, 2011, vol. 25(2).

11. Hajduk-Stelmachowicz M., *Wybrane aspekty bezpieczeństwa starzejącego się społeczeństwa*, [w:] *Zagrożenia i wyzwania bezpieczeństwa współczesnego świata. Wymiar ekonomiczno-społeczny*, pod red. I. Oleksiewicz, K. Stępień, Wydawn. Rambler Press, Warszawa 2016.
12. Hanisch B., Wald A., *A Project management research framework integrating multiple theoretical perspectives and influencing factors*, „Project Management Journal”, 2011, vol. 42(3).
13. Herzberg F.L., *One more time: How do you motivate employees?*, „Harvard Business Review”, 1987, September-October (reprint), vol. 65(5).
14. *Jak zrobić test StrengthsFinder po polsku*, dokument elektroniczny: <https://nearperfectperformance.com/pl/2016/03/jak-zrobic-test-strengthsfinder-po-polsku/>.
15. Jemielniak D., *W poszukiwaniu straconego czasu*, „Coaching”, 2010, nr 1.
16. Jokiel G., *Podejście procesowe vs. projektowe w zarządzaniu*, [w:] *Społeczne aspekty zarządzania procesami*, red. E. Mazur-Wierzbicka, P. Zwiech, Wydawn. Volumina, Szczecin 2016.
17. Kahneman D., *Pułapki myślenia: o myśleniu szybkim i wolnym*, Wydawn. Media Rodzina, Poznań 2012.
18. Kaj A., *O czym marzy każdy menadżer?*, „Network Magazyn”, dokument elektroniczny: [http://www.networkmagazyn.pl/o\\_czym\\_marzy\\_kazdy\\_menadzer](http://www.networkmagazyn.pl/o_czym_marzy_kazdy_menadzer).
19. Kochanowska M., *Chronobiologiczne zaburzenia snu*, dokument elektroniczny: <http://neuropsychologia.org/chronobiologiczne-zaburzenia-snu>.
20. Kolla B.P., Auger R.B., Morgenthaler T.I., *Circadian rhythm sleep disorders*, „ChronoPhysiology and Therapy”, 2012, vol. 2.
21. Kossobudzka M., Moskal W., *Nagroda Nobla z medycyny za zegar biologiczny!*, *Gazeta Wyborcza*, 2 października 2017, dokument elektroniczny: <http://wyborcza.pl/7,75400,22455678,nagroda-nobla-z-medycyny-i-fizjologii-za-zegar-biologiczny.html>.
22. Kunysz M., *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, dokument elektroniczny: [http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka\\_narodowa\\_2006\\_10\\_02.pdf](http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2006_10_02.pdf).
23. Leoński W., *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2015, vol. 42(1).
24. Logan R.W., Sarkar D.K., *Circadian nature of immune function*, „Molecular and Cellular Endocrinology”, 2012, vol. 349(1).
25. Merrill A.R., Merrill R., *Mądre życie*, Wydawn. Świat Książki, Warszawa 2004.
26. Niebylec P., *Technika Pomodoro, czyli jak odzyskać 100% koncentrację*, dokument elektroniczny: <https://produktywni.pl/blog/technika-pomodoro/>.
27. *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012.
28. Okawa M., Uchiyama M., *Circadian rhythm sleep disorders: Characteristics and entrainment pathology in delayed sleep phase and non-24 sleep-wake syndrome*, „Sleep Medicine Reviews”, 2007, vol. 11.
29. Olszewska S., Spryszyńska M., *Wpływ pracy na jakość życia człowieka*, [w:] *Człowiek—Obywatel—Pracownik na rynku pracy. Wszyscy jesteśmy ekonomistami*, red. C. Plewka, H. Bednarczyk, Wydawn. Wyższej Szkoły Humanistycznej TWP, Szczecin 2011.
30. Pluta A., *Problemy i możliwości godzenia zawodowego i prywatnego życia współczesnego człowieka*, „Management and Business Administration. Central Europe”, 2012, vol. 2(115).
31. *Polskie Wytyczne Kompetencje IPMA*, Wersja 3.0, SPMP 2009.

32. *Test Instytutu Gallupa kluczem do efektywnego zarządzania potencjałem pracowników*, dokument elektroniczny: <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/test-instytutu-gallupa-kluczem-do-efektywnego-zarzadzania-potencjalem-pracownikow.html>.
33. Rotberg I., *Zasoby wewnętrzne. Talenty. Mocne strony*, dokument elektroniczny: <https://igorrotberg.com/2015/01/13/zasoby-talenty-mocne-strony/>.
34. Schawrtz T., *Taka praca nie ma sensu!*, Wydawn. MT Biznes Ltd., Warszawa 2012.
35. Sedlak & Sedlak, *Satysfakcja Zawodowa Polaków 2016*, Kraków 2017, dokument elektroniczny: <https://badaniahr.pl/files/pdf/podsumowanie-raportu-satysfakcja-zawodowa-polakow-2016.pdf>.
36. Seligman M.E.P., *Pełnia życia*, Wydawn. Media Rodzina, Poznań 2011.
37. Skwarło-Sońta K., *Rola zegara biologicznego w synchronizacji procesów odpornościowych*, data publikacji 11.12.2014, dokument elektroniczny: <http://www.biol.uw.edu.pl/zfz/wp-content/uploads/2010/02/w101.pdf>.
38. Spałek S., Zdonek D., *Zwinne podejście projektowe a projekty badawcze*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: „Organizacja i Zarządzanie”, 2013, vol. 64.
39. Stanoch E., *Nauczmy się zarządzać swoją energią*, magazyn „Thinktank”, [w:] J. Santorski, *Zarządzanie sobą. „Gdy jesteś szybki, ludzie to cenią. Gdy się spieszysz, lekceważą cię”*, dokument elektroniczny: <http://www.focus.pl/artukul/zarzedzanie-soba>.
40. Stefanowicz B., *Informacja*, Oficyna Wydawn. SGH, Warszawa 2004.
41. *Stowarzyszenie Project Management Institute*, dokument elektroniczny: <http://pmi.org.pl/>.
42. Świętoniowska J., *Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe UE w Katowicach”, 2015, vol. 216(1).
43. The Nobel Assembly at Karolinska Institutet, *The Nobel Prize in Physiology or Medicine 2017*, dokument elektroniczny: [https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/medicine/laureates/2017/press.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/medicine/laureates/2017/press.html).
44. Walczak W., *Rola fazy planowania w zarządzaniu projektami*, „E-mentor” 2010, vol. 1(33), dokument elektroniczny: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/33/id/709>.
45. Wood B., Rea M., Plitnick B., Figueiro M.G., *Light level and duration of exposure determine the impact of lesf-luminous tablets on melatonin suppression*, „Applied Ergonomics”, 2013, vol. 44(2).
46. *Work-Life Balance – kilka słów o koncepcji*, dokument elektroniczny: <https://corporate-wellness.pl/blog/psyche-wellness/work-life-balance-kilka-slow-o-koncepcji>.
47. Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawn. Helion, Gliwice 2013.



## Rozdział 9.

# WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIEKIEM WOBEK REALIZACJI KONCEPCJI *WORK-LIFE BALANCE*

### 9.1. Wprowadzenie

Według prognoz GUS w 2050 r. liczba ludności w Polsce będzie się kształtowała na poziomie 33 mln 951 tys. W porównaniu ze stanem z 2013 r. oznacza to zmniejszenie liczby mieszkańców o 4,55 mln (tj. o 12%). Oprócz ujemnego przyrostu naturalnego widoczne będą dalsze niekorzystne zmiany w strukturze ludności. Wyzwaniem będą: zmniejszanie się liczebności kobiet w wieku rozrodczym oraz starzejące się społeczeństwo. Osoby w wieku 65 lat i więcej będą stanowiły w Polsce prawie 1/3 populacji, a ich liczba wzrośnie o 5,4 mln (w porównaniu z 2013 r.)<sup>257</sup>.

Istnieje niska społeczna świadomość tego, że 868 mln ludzi na świecie jest w wieku 60+, co stanowi prawie 12% globalnej populacji. Prognozuje się, że w 2050 r. na świecie będzie prawie tyle samo osób 60+ co dzieci (osób w wieku poniżej 15 lat), tj. ok. 2 mld<sup>258</sup>.

Analiza danych statystycznych pozwala wnioskować, że należy gruntownie przygotowywać się na istotne zmiany w wielu sferach zarówno prywatnych, jak i biznesowych. Będą one rezultatem drastycznej zmiany struktury wiekowej ludności. Na przykład w 2008 r. na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 41 osób w wieku emerytalnym. Oficjalne szacunki (zakładające, że w Polsce wzrośnie liczba urodzeń oraz nie nastąpi wzrost emigracji ludzi młodych) pokazują, że w 2060 r. na 100 osób w wieku produkcyjnym będzie przypadało 91 osób w wieku emerytalnym<sup>259</sup>.

---

<sup>257</sup> M. Waligórska, Z. Kostrzewa, M. Potyra, L. Rutkowska, *Prognoza ludności na lata 2015-2050*, GUS, Warszawa 2015, s. 109.

<sup>258</sup> *Global AgeWatch Index 2014 – raport nt. sytuacji osób starszych*, dokument elektroniczny: <http://senior.gov.pl/aktualnosci/pokaz/81>, data publikacji 02.10.2014 (dostęp: 17.01.2018).

<sup>259</sup> A. Dragan, *Starzenie się społeczeństwa polskiego i jego skutki*, [w:] „Opracowania tematyczne”, OT-600, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Warszawa 2011, s. 4.

O skali i znaczeniu problematyki związanej z konsekwencjami starzenia się społeczeństwa świadczą działania podejmowane na szczeblu UE. Wyznaczają je m.in.:

- Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu,
- Europejskie partnerstwo na rzecz innowacji sprzyjającej aktywnemu starzeniu się w dobrym zdrowiu (*European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing – EIP AHA*),
- Rezolucja Rady UE w sprawie odnowionej europejskiej agendy na rzecz uczenia się dorosłych,
- Nowa perspektywa finansowa 2014-2020 na środki z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Na szczeblu krajowym widać pewne opóźnienie. Dopiero w 2013 r. rząd przyjął specjalny pakiet przeznaczony dla seniorów<sup>260</sup>. Kluczowe miejsce stanowiły w nim „Założenia długofalowej polityki senioralnej na lata 2014-2020”, które znalazły odzwierciedlenie w „Rządowym Programie na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012-2013”. Opracowano założenia „Rządowego Programu na rzecz Aktywności Osób Starszych na lata 2014-2020”, aby były one kompatybilne z wytycznymi zawartymi w dokumencie strategicznym pt. „Perspektywa uczenia się przez całe życie”. Starano się, aby wymienione wcześniej dokumenty były spójne ze Strategią Rozwoju Kraju, Strategią Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, Strategią Rozwoju Kapitału Społecznego 2020 oraz Strategią Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2009-2015. Podjęto starania, aby tworzone opracowania stanowiły nawiązanie do Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju „Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności” oraz Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju 2020 – Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo<sup>261</sup>. Na poziomie województwa podkarpackiego wyzwania oraz istotę polityk związanych ze starzeniem się społeczeństwa można odnaleźć m.in. w Strategii Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020<sup>262</sup>.

W niniejszym rozdziale starano się wykazać istotę zarządzania wiekiem wobec realizacji założeń koncepcji *work-life balance*. W kontekście rosnącego

---

<sup>260</sup> Szymańczak J., *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, Studia BAS, 2012, nr 2(30), s. 9-28.

<sup>261</sup> Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Strategia rozwoju kraju 2020, Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*, Warszawa, wrzesień 2012. Załącznik do uchwały nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r. (Monitor Polski, poz. 882), dokument elektroniczny: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20130000641/O/M20130641.pdf> (dostęp: 11.01.2018).

<sup>262</sup> Samorząd Województwa Podkarpackiego, *Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020*, Załącznik nr 1 do Uchwały Nr XXXVII/697/13 Sejmiku Województwa Podkarpackiego w Rzeszowie z dnia 26 sierpnia 2013 r.

znaczenia zagadnień zarządzania różnorodnością<sup>263</sup> skoncentrowano się<sup>264</sup> na przemianach pokoleniowych i starano się pokazać ich wpływ na współczesne zarządzanie. Taki sposób postępowania przyjęto, aby udowodnić tezę, że: wyzwania będące konsekwencją zmian pokoleniowych stają się we współczesnym świecie coraz ważniejszą determinantą konieczną do uwzględniania w ramach zarządzania wiekiem, w związku z realizacją koncepcji *work-life balance*.

Na potrzeby realizacji celu i tematyki opracowania zdecydowano się na wykorzystanie metody badawczej, jaką jest przegląd dostępnej literatury przedmiotu.

## 9.2. Zarządzanie wiekiem wobec wyzwań WLB jako komponent zarządzania różnorodnością

Zarządzanie wiekiem stanowi część szerszej koncepcji, tj. zarządzania różnorodnością. Zagadnienie to pojawiło się po raz pierwszy w latach 60. ubiegłego wieku<sup>265</sup>. Wielkie korporacje amerykańskie<sup>266</sup> kierowały wówczas oferty staży wakacyjnych do najlepszych absolwentów szkół wyższych należących do mniejszości etnicznych. W ten sposób starano się dotrzeć do niewykorzystywanych źródeł talentów osób, które w tym czasie były dyskryminowane. Silny wpływ na rozwój zarządzania różnorodnością miały zmiany konstytucyjne wprowadzone w latach 1974-1975. W ich wyniku przedsiębiorstwa amerykańskie musiały kłaść większy nacisk na zatrudnianie kobiet i osób reprezentujących mniejszości<sup>267</sup>.

Mimo upływu czasu nadal jest widoczne zjawisko szklanego sufitu (*glass ceiling*). Przykładowo odsetek kobiet zasiadających w zarządach organizacji nadal stanowi zaledwie ok. 12%. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że ten stan nie jest rezultatem ich niższego wykształcenia czy braków kompetencji zawodowych, lecz stereotypów, które stanowią skuteczną barierę na drodze do rozwoju zawodowego i awansu. Konsultanci firmy McKinsey zauważają, że organizacje, które realizują politykę zarządzania różnorodnością (przez zapewnienie reprezentacji kobiet w strukturach zarządu) osiągają o 41% wyższą stopę zwrotu i 56% wyższe wyniki operacyjne<sup>268</sup>.

---

<sup>263</sup> M.E. Nowacka, *Managing age diversity in the workplace – a challenge for contemporary organizations and managers*, „Central European Review of Economics and Management”, 2017, vol. 1(2), s. 114-129.

<sup>264</sup> Z racji ograniczonej objętości pracy.

<sup>265</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wydawn. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 230.

<sup>266</sup> Wśród nich znalazły się takie firmy, jak: Chevron, AT&T, Monsanto.

<sup>267</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 230.

<sup>268</sup> E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, Raport z I edycji Barometru Różnorodności, Wydawn. Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, s. 53.

Współcześnie zwraca się uwagę, że różnorodność kształtują zarówno widoczne, jak i niewidoczne, wrodzone oraz nabyte cechy pracowników, które określają podobieństwa i różnice między nimi. Do podstawowych przesłanek zarządzania różnorodnością należy zaliczyć<sup>269</sup>:

- zmiany demograficzne,
- regulacje prawne,
- wzrost globalizacji,
- docenienie wpływu różnorodności na osiągnięte wyniki (różnorodność pracowników stanowi zasób organizacji, który w określonych warunkach może się stać źródłem korzyści i zysków organizacji<sup>270</sup>).

Celem uporządkowania wielu elementów, które tworzą wyznaczniki różnorodności, łączy się je w wymiary<sup>271</sup>. W literaturze przedmiotu dokonuje się typologizacji na<sup>272</sup>:

- wymiar podstawowy/pierwotny/wewnętrzny: osobowość, płeć, rasa, narodowość, wiek, język, orientacja seksualna, sprawność bądź niepełnosprawność, zdolności, możliwości intelektualne, wygląd,
- wymiar wtórny/zewnętrzny: statut społeczno-ekonomiczny, wykształcenie, religia, duchowość, status małżeński, środowisko geograficzne, styl życia, nawyki,
- wymiar organizacyjny/środowiska pracy: treść i zakres wykonywanej pracy, staż pracy, status formalny i nieformalny, dział, stanowisko, przynależność związkowa.

Zarządzanie różnorodnością to tworzenie kultury i systemów w organizacji mających zapewnić wszystkim pracownikom możliwość większego uczestnictwa w realizacji celów przedsiębiorstwa. Opisywane podejście do zarządzania zasobami ludzkimi ma promować indywidualizm pracowników, wdrażać zasady ich równego traktowania oraz sprzyjać tworzeniu takiego środowiska pracy, w którym pracownicy będą mieli możliwość rozwijania swojego potencjału. Rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeżeli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i jej otoczeniu. W społecznie odpowiedzialnym, strategicznym zarządzaniu różnorodnością należy uwzględnić nie tylko kwestie szeroko rozumianego zysku organizacji, ale także konieczność zaspokojenia określonych potrzeb i oczekiwań wszystkich grup pracowniczych. Do nich należy w szczególności

<sup>269</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 183.

<sup>270</sup> M. Rawłuszko, *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, red. P. Kaczmarek, E. Gross-Gołacka, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007, s. 28.

<sup>271</sup> Niektóre komponenty są przyporządkowane do kilku wymiarów.

<sup>272</sup> S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wydawn. Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 76.

zachowanie równowagi między życiem osobistym a zawodowym. Realizacji koncepcji *work-life balance* sprzyja długookresowe, wieloetapowe, projektowe zarządzanie zróżnicowanymi zespołami (m.in. pod kątem wieku, płci, orientacji seksualnej, wyznawanej religii bądź bezwyznaniowości, stopnia sprawności, pochodzenia kulturowego czy cech, które nie są możliwe do weryfikacji czy łatwego uchwycenia w środowisku pracy)<sup>273</sup>.

Ważnym komponentem zarządzania różnorodnością jest zarządzanie wiekiem. Specjaliści z Niemiec, Francji, Belgii oraz Holandii podkreślają, że polityka zarządzania wiekiem musi się opierać na działaniach kompleksowych, które obejmą swoim zasięgiem wszystkich pracowników przedsiębiorstwa przez cały okres ich funkcjonowania zawodowego. Implementowane wobec personelu rozwiązania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (obejmujące m.in. szkolenia, promocję zdrowia) przynoszą najlepsze efekty, gdy są równomiernie rozłożone na cały okres życia zawodowego.

Zarządzanie wiekiem interpretuje się współcześnie w szczególności jako politykę zarządzania osobami starszymi, a nie tylko jako politykę wyrównywania szans osób w różnym wieku. Działania mające na celu poprawę wydajności pracy osób w starszym wieku nie wynikają z wieku tych osób, lecz z problemów stanowiących następstwo procesu starzenia się<sup>274</sup>.

Zarządzanie wiekiem jest pojęciem wielowymiarowym. W szczególności dotyczy: 1) stosunku/relacji pracodawcy i pracowników (będących w różnym wieku), 2) podejścia pracowników reprezentujących różne pokolenia do pracy i kariery, 3) interwencji ze strony państwa (która ma na celu poprawę ogólnej sytuacji przedstawicieli wszystkich generacji zarówno na rynku pracy, jak i w sferze osobistej – na każdym etapie cyklu życia).

Coraz bardziej widoczna jest perspektywa bardzo dynamicznego wzrostu populacji ludzi starszych (zarówno pod względem liczby, jak i odsetek osób starszych w społeczeństwie). Na wnioskowanie takie pozwala ustalenie, że 65 lat temu przeciętny czas życia ludzkiego wynosił 47 lat. W 2010 roku czas ten kształtował się na poziomie ponad 65 lat. Szacuje się, że w 2050 r. życie ludzkie będzie trwać średnio 75 lat. Należy zauważyć, w 1950 r. na świecie żyło ok. 200 mln ludzi w wieku 60 lat i powyżej. Współcześnie jest ich już ponad 500 mln, a przewiduje się, że ok. 2025 r. liczba seniorów osiągnie poziom 1,2 mld<sup>275</sup>.

---

<sup>273</sup> J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Wydawn. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 3; L.C. Hon, B. Bruner, *Diversity issues and public relations*, „Journal of Public Relations Research”, 2000, vol. 12(4), s. 309.

<sup>274</sup> B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem. Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Łódź 2007, s. 8-9.

<sup>275</sup> A. Dragan, *Starzenie się społeczeństwa polskiego i jego skutki*, [w:] „Opracowania tematyczne”, OT-600, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Warszawa 2011, s. 3-4.

Warto sobie uświadomić, że w Polsce zaledwie 35% osób w wieku 55-64 lata jest aktywnych ekonomicznie<sup>276</sup>. Specjaliści<sup>277</sup> zajmujący się funkcjonowaniem polskiego rynku pracy przewidują, że w konsekwencji starzenia się/spadku liczebności społeczeństwa w 2050 r. zabraknie ponad 160 mln pracowników<sup>278</sup>. Poważnym wyzwaniem nadal będzie niewystarczająca aktywność zawodowa Polaków. Wskaźnik osób aktywnych zawodowo w wieku produkcyjnym (wynoszący w 2010 r. ok. 60-64% osób) – według prognoz do 2060 r. – zmieni się jedynie nieznacznie<sup>279</sup>.

W roku 2014 na rynek pracy wkroczyło kolejne grono przedstawicieli pokolenia Y<sup>280</sup> (ludzi urodzonych w latach 80. i 90.) (tab. 9.1). Szacuje się, że jego przedstawiciele stanowią od 35 do 50% osób aktywnych zawodowo<sup>281</sup>. Niemniej pokolenie powojennego wyżu demograficznego (*baby boomers*<sup>282</sup>) i pokolenie tradycjonalistów odkłada na później (świadomie z wyboru lub z konieczności finansowej) przejście na emeryturę, a kolejni przedstawiciele należący do pokolenia X<sup>283</sup> zajmują stanowiska kierownicze.

W następstwie zjawisk demograficznych w wielu segmentach gospodarki pracują i tworzą miejsca pracy osoby z wielu pokoleń, które mają różny багаż doświadczeń, kwalifikacji czy umiejętności. Okazuje się, że w XXI w. *istotą przedsiębiorczości (jako zjawiska społeczno-gospodarczego) jest jej immanentna różnorodność*<sup>284</sup>.

Ludzie mentalnie nie są jednak gotowi do zrozumienia tego, że kiedyś epoka trwała nawet kilkaset lat, a pojawienie się następnej miało miejsce po co najmniej kilku pokoleniach. Współcześnie proces ten zachodzi kilkakrotnie w ciągu życia jednego człowieka i budzi wiele rozczarowań, nieporozumień, a nawet konfliktów (i to nie tylko tych zewnętrznych, ale także wewnętrznych). Wynikają one w dużej mierze z braku zrozumienia różnic występujących między kolejnymi generacjami

<sup>276</sup> X. Devictor, *Gospodarka starzejącego się społeczeństwa*, „Gazeta Wyborcza” z dnia 4 maja 2012, s. 20.

<sup>277</sup> Z. Leśniewska, *Czas wyzwań, czas zmian*, „Polityka”, nr 35(2973), 27.08-02.09.2014, s. 40.

<sup>278</sup> *Starzejące się społeczeństwo wyzwaniem dla rynku pracy*, dokument elektroniczny: <http://new.een.org.pl/index.php/prawo-578/page/45/articles/Starzejace-sie-spoleszczenstwo-wyzwaniem-dla-ryнку-pracy.html> (dostęp: 30.12.2017).

<sup>279</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność Ekonomiczna Ludności Polski*, I kwartał 2011, Warszawa 2011, tab. 10. Komisja Europejska, *Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008-2060)*, Aneks statystyczny o Polsce, 2009, s. 395.

<sup>280</sup> Pokolenie Y (tzw. millenials) to generacja urodzona pomiędzy 1984 a 1996. Należy pamiętać, że w zależności od źródła granice te mogą się różnić. W części źródeł przyjmuje się, że generację Z stanowią osoby urodzone po 1997 r.

<sup>281</sup> *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawełczyk, Wydawn. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 17.

<sup>282</sup> Pokoleniem *baby boomers* określa się najczęściej w literaturze osoby urodzone w latach 1946-1964.

<sup>283</sup> Pokoleniem X określa się osoby urodzone w latach 1965-1981. Część źródeł przesuwają tę ostatnią granicę nawet do roku 1986.

<sup>284</sup> J. Cieślak, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawn. Akademickie SEDNO, Warszawa 2014, s. 45.

i są efektem stereotypów<sup>285</sup>. Ewolucyjne, a częściej rewolucyjne zmiany znajdują odzwierciedlenie zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. W sposób istotny zmienia się bowiem podejście do kwestii bycia szczęśliwym, która wynika m.in. ze zrozumienia istoty równowagi między pracą a życiem osobistym.

Tabela 9.1. Istotne różnice między pokoleniami

<b>Kategoria</b>	<b><i>Baby boomers</i></b>	<b><i>Generacja X</i></b>	<b><i>Generacja Y</i></b>
<b>Data urodzenia</b>	1946-1960	1960-1980	1981-2001
<b>Liczba ludności</b>	76 mln	60 mln	74 mln
<b>Edukacja</b>	Szkoła pomaturalna	Uniwersytet i studia podyplomowe	Uczenie się przez całe życie. Nie spieszą się z ukończeniem edukacji, np. uniwersytetu
<b>Poglądy na rodzinę</b>	Rodzina rozproszona, rozwody	Samotne rodzicielstwo, rodzina zrekonstruowana	Zanika struktura rodziny, samotne rodzicielstwo
<b>Rola kariery</b>	W centrum uwagi (6 zmian pracy)	Drażniąca (12 zmian pracy)	Ciągła zmiana (20 zmian pracy w ciągu życia)
<b>Poglądy na autorytety</b>	Podważają autorytet przywódców	Nie starają się zostać jednym z nich	Czują respekt, ale się ich nie boją
<b>Poglądy na technologie</b>	Są mistrzami	Czerpią przyjemność z użytkowania	Postępują się nią
<b>Poglądy na sukces</b>	Urodzili się, aby osiągnąć sukces	Odnoszą sukcesy, gdyż potrafią się dostosować	Odnoszą sukcesy, gdyż są nieustępliwi
<b>Styl pracy</b>	Pochłonięci sobą	Przedsiębiorcy	Umiejętność pracy w zespole
<b>Zwroty motywujące</b>	„Twoja obecność jest ważna, byśmy osiągnęli sukces”, „Widzimy i doceniamy wkład w pracę naszego zespołu”	„Rób to po swojemu”, „Korzystamy z najnowszej technologii”	„Będziesz pracował z bystrymi, twórczymi ludźmi”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Kubiak, *Pokolenie X na rynku pracy*, M. Suwa, *Pokolenie Y na polskim rynku pracy*, W. Gałąj, *Pokolenie Z na rynku pracy*, [w:] *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawelczyk, Wydawn. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

<sup>285</sup> T. Piecuch, *Specyfika przedsiębiorczości kobiet*, Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie, 2012, nr 116.

Biorąc pod uwagę przedstawione w rozdziale rozważania, należy wyróżnić trzy główne płaszczyzny, na których zarządzanie wiekiem może być analizowane<sup>286</sup>:

- poziom świadomości w obrębie zagadnień zarządzania wiekiem w organizacji,
- poziom struktury, procesów i obowiązujących procedur w przedsiębiorstwie, w których mogą się pojawić błędy prowadzące do dyskryminacji poszczególnych grup wiekowych,
- poziom zachowań, który odnosi się do faktycznych postaw i zachowań pracowników oraz do celów stawianych przez organizacje w obszarze zarządzania wiekiem. Poziom ten jest kształtowany zarówno przez stopień świadomości pracowników organizacji, jak i przez wdrożenie rozwiązań systemowych na poziomie procedur i procesów.

Wymienione płaszczyzny należy odnieść do poziomów kultury organizacyjnej, tj. podstawowych założeń kulturowych (określających zachowania pracowników), norm i wartości oraz poziomu artefaktów<sup>287</sup>. Zarządzanie pokoleniami powinno być realizowane na każdym poziomie kultury organizacyjnej. Istotne jest, aby poziom świadomości stanowił podstawę do właściwego zrozumienia założeń tzw. równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym – *work-life balance*. Istotą tej koncepcji (będącej ważnym komponentem skutecznego zarządzania wiekiem) jest:

- zdolność łączenia pracy z innymi aspektami życia prywatnego, które w szczególności obejmują takie zagadnienia, jak: dom, rodzina, aktywność społeczna i indywidualne pasje, wypoczynek, rozrywka, rozwój zainteresowań i uzdolnień. Analizowana zdolność prowadzi do wypracowania i utrzymywania równowagi między pracą i życiem pozazawodowym. Ważne jest, aby praca nie zawłaszczala życia prywatnego. W tym kontekście należy także zwrócić uwagę, aby i życie osobiste nie odbywało się kosztem pracy<sup>288</sup>,
- realizacja (często zindywidualizowanych oraz subiektywnych) wieloaspektowych potrzeb pracowników związanych z pełnieniem różnych ról społecznych oraz organizacyjnych<sup>289</sup>. Zaspokajanie różnych kategorii potrzeb jest istotnym elementem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej podmiotów realizujących strategię społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Podmioty realizujące jej zało-

<sup>286</sup> *Pokolenia na rynku pracy...*, op. cit., s. 20.

<sup>287</sup> K. Klimkiewicz, *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie”, 2010, nr 2, s. 93.

<sup>288</sup> S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Wydawn. IPiSS, Warszawa 2004, s. 54.

<sup>289</sup> W. Leoński, *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2015, vol. 42(1), s. 127-137.



zenia osiągają triadę celów społecznych, ekologicznych oraz ekonomicznych przez optymalne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji<sup>290</sup>. Jak wynika z analizy dorobku naukowego liczba godzin spędzonych w pracy nie jest równoznaczna z efektywnością<sup>291</sup>,

- praktyka godzenia życia zawodowego i prywatnego, która w istotny sposób wpływa na jakość współczesnego środowiska pracy (łagodząc konflikt między zaangażowaniem w pracę a pełnieniem ważnych ról życiowych). Praktyka *work-life balance* znajduje odzwierciedlenie we wzajemnej relacji w pracy (podmiotowej, a nie przedmiotowej), w poczuciu bezpieczeństwa pracowników (którzy w trudnych sytuacjach życiowych mogą liczyć na wsparcie/pomoc zespołu), w postawie, stylu kierowania i posiadanych kompetencjach społecznych (w tym asertywności) przełożonego i podwładnych oraz interdyscyplinarnej wiedzy (np. z zakresu prawa pracy, celów firmy oraz znaczenia wykonywanej pracy w ich realizacji)<sup>292</sup>,
- proces wysoce zindywidualizowany, niezależny od wykonywanej profesji oraz stanowiska pracy, o charakterze subiektywnych odczuć, w którym wykazywana przez człowieka aktywność (na gruncie osobistym oraz zawodowym) jest spójna i zgodna z reprezentowanymi przez niego podstawowymi wartościami. Podejmowana aktywność ma służyć do realizacji wiązki celów w taki sposób, aby możliwa była konwersja w spójną całość m.in. kwestii pracy, rodziny i zainteresowań.

Korzyści z wdrożenia koncepcji *work-life balance* zauważono m.in. w 173 brytyjskich szpitalach. Zaimplementowane tam praktyki godzenia życia zawodowego i prywatnego pozytywnie wpływały na rezultaty finansowe szpitali, na zamiary pracowników dotyczące odchodzenia z pracy oraz na zmniejszenie skali błędów, które mogą dotykać pracowników i pacjentów<sup>293</sup>.

---

<sup>290</sup> M. Hajduk-Stelmachowicz, *Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołoducho-Pelc, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 366, s. 152-162.

<sup>291</sup> M. Szymańska, K. Wolski, *Work – life balance. Idea, którą warto się zainteresować*, dokument elektroniczny: [http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.21/](http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.21/) wpis nr 652 (dostęp: 03.11.2017).

<sup>292</sup> E. Robak, A. Słocińska, *Kształtowanie równowagi praca–życie wśród pracowników poprzez społeczne środowisko pracy*, „Humanizacja Pracy”, 2013, *Jakość życia pracownika w perspektywie work-life balance*, red. nauk. D. Walczak-Duraj, r. XLVI, vol. 4(274), s. 105-116.

<sup>293</sup> A.C. Avgar, R. Kolins-Givan, M. Liu, *A balancing act: work-life balance and multiple stakeholder outcomes in hospitals*, „British Journal of Industrial Relations”, 2011, vol. 4, s. 717-741.

### 9.3. *Work-life balance* jako wyzwanie w kontekście zarządzania przedstawicielami różnych generacji

W procesach decyzyjnych kadra zarządzająca musi brać pod uwagę wiele aspektów odnoszących się do różnic pokoleniowych. W tym kontekście ważna jest<sup>294</sup>:

- znajomość struktury wieku załogi i zdolność przewidywania zmian,
- znajomość mocnych i słabych stron swoich pracowników,
- podejmowanie działań wykorzystujących wielorakie kompetencje służące realizacji celów indywidualnych i organizacyjnych,
- indywidualne podchodzenie do pracowników w różnym wieku, w odmiennych fazach życia zawodowego oraz rodzinnego (osobistego),
- przygotowywanie działań i programów operacyjnych związanych ze strategią zarządzania wiekiem,
- przestrzeganie zasad równości szans,
- docenianie wartości wynikających z różnic pokoleniowych,
- dbanie o motywację załogi do pracy, także przez przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu oraz stosowanie adekwatnych (m.in. do etapu życia osobistego oraz społecznego jednostki) motywatorów,
- przygotowywanie odpowiedniej organizacji pracy, czasu i środowiska pracy w taki sposób, aby zostały uwzględnione potrzeby pracowników w różnym wieku.

Zarządzanie wiekiem ma na celu pobudzenie i jak najdłuższe utrzymanie wysokiej jakości aktywności zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej. Jak wskazują prace naukowe, jest to ważne ze względu na dochody (sferę ekonomiczną i polityczną), zdrowie (sferę psychologiczną i fizyczną) oraz sferę społeczną, mającą na celu m.in. przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, cyfrowemu oraz ubóstwu. Samotność osób starszych (wynikająca z tego, że czują się niepotrzebne) jest istotnym wyzwaniem koniecznym do „zagospodarowania” przez otoczenie seniorów – szczególnie w miejscu ich pracy oraz zamieszkania. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na problemy pojawiające się wraz z wiekiem. W świetle migracji najbliższych, wobec śmierci bliskich, w obliczu własnych ograniczeń (wynikających m.in. z przemijania, utraty atrybutów młodości) ludzie czują się coraz bardziej izolowani, ignorowani oraz dyskryminowani. W odniesieniu do realizacji koncepcji *work-life balance* niezbędne jest propagowanie modelu życia opartego na wiedzy, tolerancji i szacunku wobec osób, które posiadają już pewien bagaż doświadczeń zawodowych oraz osobistych. Seniorzy powinni być traktowani jako istotne źródło kapitału intelektualnego, nie jako balast i koszt dla

---

<sup>294</sup> Człowiek to inwestycja. Podręcznik zarządzania wiekiem w organizacjach, red. M. Czernecka, P. Woszczyk, HRP, Łódź, 2011, s. 58.

reszty społeczeństwa (państwa)<sup>295</sup>. Dużą rolę w procesie budowania świadomości powinny odegrać instytucje edukacyjne. W programach szkoleń powinny być mocno akcentowane kwestie filozoficzne (etyczne). Należy budować świadomość fizjologicznych, psychologicznych i społecznych zjawisk związanych z niestającymi zmianami, jakie zachodzą w cyklu życia człowieka. Konieczne jest tworzenie kampanii edukacyjnych mających na celu wspieranie budowania więzi międzyludzkich determinujących sens życia i godności człowieka zarówno w zaciszu domowym, jak i w pracy. Angażowanie osób starszych i doświadczonych w proces ustawicznego uczenia się (np. obsługi nowych technologii, co jest szczególnie ważne w aspekcie tzw. czwartej rewolucji przemysłowej) sprzyja dłuższemu utrzymaniu ich na rynku pracy i poprawia jakość ich życia prywatnego (m.in. przez lepszy dostęp do e-urzędów, e-opieki medycznej, e-banków czy e-sądów).

Konieczne jest osłabienie negatywnego wpływu czynników „wypychających” pracowników z rynku pracy. Należy usprawnić system płatności transferowych oraz system emerytalny. Ważna jest racjonalna polityka państwa oddziałująca korzystnie na niepokojące zjawisko dezaktywacji emerytalnej oraz społecznej osób po 50. roku życia<sup>296</sup>. Wachlarz rozwiązań możliwych do zastosowania w stosunku do pracowników w wieku okołoemerytalnym stanowi m.in.<sup>297</sup>:

- uelastyczenie czasu i(lub) form zatrudnienia,
- stopniowe zmniejszanie wymiaru etatu,
- przesunięcia pomiędzy stanowiskami pracy – wsparcie w zakresie planowania alternatywnej ścieżki rozwoju zawodowego,
- zmiana zakresu obowiązków,
- zaangażowanie osób w wieku powyżej 50 lat jako mentorów dla nowo przyjmowanych osób,
- coaching,
- networking, tj. tworzenie grup do wymiany doświadczeń i wsparcia w organizacji dla kobiet, osób z niepełnosprawnością, osób powyżej 50. roku życia etc.,
- wsparcie psychologiczne,
- wsparcie prawne,
- szkolenia z zakresu rozwoju osobistego oraz dostęp do szkoleń zawodowych w okresie dłuższej nieobecności w pracy spowodowanej własną chorobą,

---

<sup>295</sup> Por: A. Rychard, wypowiedź cytowana, [w:] *Starzejące się społeczeństwo jako wyzwanie ekonomiczne dla europejskich gospodarek*, Raport Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2011, s. 22.

<sup>296</sup> M. Hajduk-Stelmachowicz, *Wybrane aspekty bezpieczeństwa starzejącego się społeczeństwa*, [w:] *Zagrożenia i wyzwania bezpieczeństwa współczesnego świata. Wymiar ekonomiczno-społeczny*, red. I. Oleksiewicz, K. Stępień, Wydawn. Rambler Press, Warszawa 2016, s. 641-656.

<sup>297</sup> E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy...*, op. cit., s. 57.

- program wolontariatu pracowniczego,
- program profilaktyki zdrowotnej.

W odniesieniu do działań motywacyjnych skierowanych do grup pracowniczych reprezentujących pokolenie X w szczególności należy<sup>298</sup>:

- zapewnić zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (praca w nadgodzinach powinna stać się wymaganiami sporadycznym),
- dawać możliwość ciągłego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji,
- zapewnić poczucie bezpieczeństwa,
- zastępować sztywne reguły i zasady tymi, które są bardziej elastyczne,
- zapewniać benefity,
- komunikować na bieżąco, jakie organizacja ma plany na najbliższy czas.

Komponenty oczekiwane w ramach *work-life balance* odnoszące się do pracowników reprezentujących pokolenie Y stanowią<sup>299</sup>:

- wspieranie realizacji ich pasji,
- dawanie możliwości pracy z osobami szanowanymi, autorytetami,
- promowanie pracy zespołowej,
- wprowadzanie elastycznego czasu pracy,
- umożliwienie pracy zdalnej,
- zapewnianie szerokiego wachlarza benefitów (np. tych związanych ze sportem),
- zapewnianie w miejscu pracy najnowszych technologii i narzędzi pracy,
- posługiwanie się krótkimi komunikatami (najlepiej z zastosowaniem takich kanałów, jak: YouTube, Facebook czy Twitter),
- oferowanie szkoleń pozwalających na rozwój zarówno osobisty, jak i zawodowy,
- pozwalanie na kreatywność,
- przekazywanie regularnie informacji zwrotnej.

Pośród innych generacji pokolenie Z wyróżnia wyznawanie zasady, że życie zawodowe oraz prywatne mają stanowić całość, w której można być sobą oraz kierować się tymi samymi wartościami. Uczciwość i brak dyskryminacji są dla nich ważniejsze niż pieniądze, status<sup>300</sup>. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że istotne jest tworzenie systemów motywacyjnych na miarę potrzeb i oczekiwań pokolenia Z. Temat ten jest jednak nadal dużym wyzwaniem – zarówno dla środowiska naukowego, jak i biznesowego. Wyniki badań prowadzonych wśród studentów wskazują, że motywatory finansowe nie są dla generacji Z

---

<sup>298</sup> M. Rapacka-Wojdat, *Motywacja pokoleń – co napędza do pracy osoby z generacji baby boomers, X i Y?*, Wydawn. Wiedza i Praktyka Sp. z o.o., Warszawa 2016, s. 5.

<sup>299</sup> Ibidem, s. 7.

<sup>300</sup> Euromonitor International: *Strategy Briefing, Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*, 2011, dokument elektroniczny: <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf> (dostęp: 09.01.2018).

priorytetowe. Przeprowadzone badania pokazały, że na pytanie *Czego oczekujesz od swojego pracodawcy?* aż 75% wskazało na „godziwe wynagrodzenie”, a tylko 32% na „wysokie wynagrodzenie”. Kluczowa jest jakość relacji zachodzących w miejscu pracy oraz porzucenie rywalizacji na rzecz współpracy (dobrej atmosfery w pracy oczekuje aż 85% badanych). Przedstawiciele tej generacji doceniają przedsiębiorstwa stwarzające im takie miejsca pracy, w których umiejętność szybkiego uczenia się, kreatywność, nieszablonowe myślenie oraz determinacja w osiągnięciu celów są traktowane jako walory. Z uwagi na swoje zainteresowania przedstawiciele pokolenia Z chcą wybierać przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, innowacyjne, które gratyfikują doświadczenia zdobyte np. podczas działań w organizacjach studenckich, kołach naukowych, na praktykach, stażach czy wolontariatach. Ponad połowa ankietowanych (51%) twierdzi, że osoby starsze mogą być dla nich mentorami, 83% ankietowanych uważa, że osoby te są dla nich ogromną szansą na rozwój<sup>301</sup>.

W kontekście analizy zmian w podejściu do koncepcji *work-life balance* warto przytoczyć badania przeprowadzone wśród 18 000 pracowników i studentów (należących do trzech pokoleń) z 19 krajów. Celem badań było ustalenie istotnych różnic aspiracji i wartości poszczególnych generacji<sup>302</sup>. Ustalono m.in., że<sup>303</sup>:

- 70% badanych reprezentujących wszystkie generacje stwierdziło, że elastyczne warunki pracy będą tworzyć istotne szanse w ich życiu zawodowym w ciągu nadchodzących 10 lat,
- przedstawiciele wszystkich pokoleń obawiali się, czy ich osobowość będzie dopasowana do miejsca pracy (50% respondentów z pokoleń Y i Z i 40% z pokolenia X),
- respondentów z Niemiec, Szwajcarii oraz ZEA najbardziej niepokoiło osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a osobistym,
- na pytanie o bariery przywództwa przedstawiciele pokolenia Z (w takich krajach, jak Japonia, Francja oraz Wielka Brytania) stwierdzili, że szczególnie odstręcza ich wysoki poziom stresu. Ten sam typ niepokoju zaobserwowano wśród pracowników z pokolenia Y (szczególnie wśród respondentów ze Stanów Zjednoczonych, Szwajcarii oraz Finlandii),
- w Szwecji największym zmartwieniem dla przedstawicieli pokolenia milenialsów było przepracowanie,

---

<sup>301</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomętowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, 2014, nr 350, s. 405-415.

<sup>302</sup> Należy mieć na uwadze, że potrzeby i oczekiwania pracowników zmieniają się często w trakcie kariery i cyklu życia osobistego. Badanie stanowi swoistą fotografię stanu zastanego w momencie badania.

<sup>303</sup> H. Bresman, V.D. Rao, *Badanie przeprowadzone w 19 krajach pokazuje podobieństwa i różnice pomiędzy pokoleniami X, Y i Z*, „Harvard Business Review Polska”, dokument elektroniczny: <https://www.hbrp.pl/b/badanie-przeprowadzone-w-19-krajach-pokazuje-podobienstwa-i-roznice-pomiedzy-pokoleniami-x-y-i-z/PMDOEGSyj> (dostęp: 14.01.2018).

- wyraźne jest zainteresowanie przedsiębiorczością we wszystkich trzech pokoleniach. Jeden na czterech studentów (w pokoleniu Z) interesuje się założeniem własnej firmy. Wśród osób już pracujących (w pokoleniach Y i X) o byciu przedsiębiorcą myśli jedna na trzy osoby. Najbardziej zainteresowani założeniem własnej działalności byli pracownicy z pokolenia Y w Meksyku (57%) oraz ZEA (56%),
- na pytanie, czy respondenci chcieliby pracować dla międzynarodowej korporacji, czy założyć własną firmę, przedstawiciele pokolenia Z odpowiedzieli, że wolą firmę międzynarodową, podczas gdy pracownicy z pokoleń Y i X preferowali założenie własnej działalności. W celu zatrzymania w firmie osób zainteresowanych przedsiębiorczością należy implementować rozwiązania z zakresu „intraprzedsiębiorczości”. Umożliwi to pracownikom zajmowanie się projektami start-upowymi wewnątrz firmy,
- pokolenie Z najbardziej entuzjastycznie podchodziło do możliwości zastosowania wirtualnej rzeczywistości. Pracownicy z pokolenia Y postrzegali ją jako technologię, która najpewniej zrewolucjonizuje ich pracę w nadchodzącej dekadzie, wyprzedzając technologię urządzeń noszonych, zarządzanie projektami oraz konferencje audio/wideo. Przedstawiciele pokolenia X rozumieją, że omawiana technologia będzie miała wpływ na ich pracę, ale z największym entuzjazmem podchodzą do narzędzi zarządzania projektami. Przedstawiciele tej generacji wykazują duże zainteresowanie technologiami przetwarzania w chmurze oraz narzędziami e-learningu (szczególnie w Niemczech, Japonii i Rosji).

Wyniki badania przeprowadzonego przez *INSEAD Emerging Markets Institute*, *Universum* oraz *HEAD Foundation* mogą się okazać przydatne dla firm starających się utrzymać, doskonalić i przyciągać talenty różnych grup – z pokolenia X, Y, Z. Według twórców tzw. Testu Gallupa ci, którzy wykorzystują dominujące talenty w swojej pracy, działają najefektywniej<sup>304</sup>. Trzeba więc stworzyć im możliwość rozwijania swoich pasji, zainteresowań nie tylko na gruncie zawodowym, ale także prywatnym.

W kontekście zachodzących zmian pokoleniowych należy pokreślić, że rozwój nowych technologii sprawia, że coraz więcej osób wykazuje uzależnienie od życia w wirtualnym świecie<sup>305</sup>. Wpływa to na jakość życia osobistego oraz zawodowego i zakłóca równowagę w obu tych sferach. Następuje degeneracja relacji społecznych (w szczególności kontaktów interpersonalnych) w świecie rzeczywistym. Pojawiają się poważne problemy w zakresie komunikacji

---

<sup>304</sup> *Test Instytutu Gallupa kluczem do efektywnego zarządzania potencjałem pracowników*, dokument elektroniczny: <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/test-instytutu-gallupa-kluczem-do-efektywnego-zarzadzania-potencjalem-pracownikow.html> (dostęp: 12.01.2018).

<sup>305</sup> *Pracoholicy, Siecioholicy, Hazardziści... Uzależnienia od zachowań*, Komunikat z badań CBOS: Nr 76/2025, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, dokument elektroniczny: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K\\_076\\_15.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_076_15.PDF) (dostęp: 17.01.2018).

werbalnej i niewerbalnej. Uwaga zostaje rozproszona. Coraz bardziej niepokojące są zaburzenia koncentracji oraz fakt, że ocena informacji i analiza danych stają się bardziej powierzchowne<sup>306</sup>.

## 9.4. Zakończenie

Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku (wyrażająca się w skuteczności i efektywności ich działania) będzie zależeć od prawidłowego wykorzystania potencjału pracowników będących w różnym wieku i na różnym etapie cyklu życia zawodowego i prywatnego. Na globalnym rynku pracy trwa ciągła walka o najlepszych pracowników. W walce tej istotna jest umiejętność zaoferowania pożądanemu pracownikowi możliwości pogodzenia jego oczekiwań (zarówno ze sfery prywatnej, jak i zawodowej) z oczekiwaniami i możliwościami podmiotu rekrutującego/zatrudniającego. W tym kontekście widoczne jest wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw polegające na takim kreowaniu strategii, polityk, procedur, aby były one oparte na myśleniu strategicznym. Powinny więc być elastyczne (wobec istniejących) oraz wyprzedzające wobec nadchodzących zmian. Przewagę konkurencyjną można uzyskać w wyniku procesu inwestowania w kapitał ludzki, w ramach zarządzania różnorodnością<sup>307</sup>.

W kontekście wdrażania praktyk *work-life balance* konieczne jest uwzględnianie wieloaspektowych i wielowymiarowych różnic. Niezbędne jest dopasowanie programów doskonalenia przywództwa na poziomie krajowym. To, na czym zależy przedstawicielom pokolenia X w Polsce, różni się od tego, co jest ważne dla przedstawicieli tej generacji w Japonii. To, czego oczekują kobiety w Meksyku, różni się znacznie od tego, czego potrzebują kobiety w ZEA. Analiza dostępnych opracowań naukowych pozwala jednak na stwierdzenie, że bez względu na wiek badanych równowaga między życiem zawodowym i osobistym jest cenniona i pożądana przez przedstawicieli wszystkich generacji<sup>308</sup>.

Interesujące wydają się być wyniki badań potwierdzające, że wspieranie osiągania symbiozy w obszarze praca zawodowa–życie osobiste przyczynia się do konkretnych korzyści w sferze makroekonomicznej. Rezultaty badania przeprowadzonego na zlecenie Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy dowodzą, że kraje (które w szerszym zakresie wspierają realizację założeń *work-life balance*) osiągają wyższy poziom zatrudnienia oraz diety, a także znacznie wyższy poziom zadowolenia z życia. Wszystko to pozytywnie wpływa na stan gospodarki, przyczyniając się do zrównoważonego rozwoju gospodar-

<sup>306</sup> R. Friedrich, M. Peterson, *The Rise of Generation C. Implications for the World of 2020*, dokument elektroniczny: <http://www.strategyand.pwc.com/> (dostęp: 17.01.2018)

<sup>307</sup> A. Wziątek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Wydawn. Difin, Warszawa 2012.

<sup>308</sup> M. Baran, M. Kłos, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, 2014, nr 5, s. 926.

czego oraz społecznego<sup>309</sup>. Redukcja obaw pracowników (związanych z posiadaniem potomstwa i czasową komplikacją aktywności zawodowej kobiet) wpływa na odmłodzenie społeczeństwa, co w sposób istotny koreluje z optymalizacją procesu zastępowalności pokoleń<sup>310</sup>. W odniesieniu do dietności interesujące rozwiązania (w zakresie wspierania równowagi na linii praca–życie osobiste) prezentuje m.in. Finlandia, Francja, Dania, Wielka Brytania, Szwecja). W kontekście wspierania aktywności zawodowej kobiet w wieku prokreacyjnym bogatym wachlarzem sprawdzonych praktyk mogą się poszczycić m.in. Dania oraz Holandia. W dobie starzejącego się społeczeństwa Europy należy szczególnie zwrócić uwagę na konieczność godzenia życia zawodowego z rodzinnym przez pracowników opiekujących się osobami zależnymi<sup>311</sup>.

Interesujące wyniki australijskich badań związanych z tematyką *work-life balance* wyraźnie wskazują, że kobiety będące matkami wykorzystują często zatrudnienie na własny rachunek w celu połączenia we właściwych proporcjach pracy zawodowej i obowiązków rodzinnych (także tych związanych z opieką nad osobami zależnymi), podczas gdy ojcowie przedkładają pracę zawodową nad obowiązki domowe niezależnie od formy zatrudnienia<sup>312</sup>.

## Literatura do rozdziału 9.

1. Avgar A.C., Kolins-Givan R., Liu M., *A balancing act: work-life balance and multiple stakeholder outcomes in hospitals*, „British Journal of Industrial Relations”, 2011, vol. 4.
2. Baran M., Kłós M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, 2014, nr 5, s. 926.
3. Borkowska S., *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Wydawn. IPiSS, Warszawa 2004.
4. Bresman H., Rao V.D., *Badanie przeprowadzone w 19 krajach pokazuje podobieństwa i różnice pomiędzy pokoleniami X, Y i Z*, „Harvard Business Review Polska”, dokument elektroniczny: <https://www.hbrp.pl/b/badanie-przeprowadzone-w-19-krajach-pokazuje-podobienstwa-i-roznice-pomiedzy-pokoleniami-x-y-i-z/PMDOEGSyj>.
5. Cieślík J., *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawn. Akademickie SEDNO, Warszawa 2014.

---

<sup>309</sup> Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, *Drugie europejskie badanie jakości życia. Życie rodzinne i praca*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2010.

<sup>310</sup> W. Ratajczyk, *Praktyki wspierania równowagi praca–życie w wybranych w krajach UE*, „Acta Universitatis Lodzianis”, 2010 (Folia Oeconomica), nr 240, s. 49.

<sup>311</sup> M. Muczyński, *Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element strategii CSR w przedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, 2013, nr 2.

<sup>312</sup> Zdaniem Craig L., Powell A., Cortis N. prowadzenie własnego biznesu nie było skorelowane z redystrybucją płatnej i niepłatnej pracy według kryterium płci, mimo że ułatwiałoby sprostanie obowiązkom domowym kobiet. L. Craig, A. Powell, N. Cortis, *Self-employment, work-family time and the gender division of labour*, „Work, Employment and Society”, 2012, vol. 5, s. 716-734.



6. Craig L., Powell A., Cortis N., *Self-employment, work-family time and the gender division of labour*, *Work*, „Employment and Society”, 2012, nr 5.
7. *Człowiek to inwestycja. Podręcznik zarządzania wiekiem w organizacjach*, red. M. Czernecka, P. Woszczyk, HRP, Łódź 2011.
8. Devictor X., *Gospodarka starzejącego się społeczeństwa*, „Gazeta Wyborcza” z dnia 4 maja 2012.
9. Dragan A., *Starzenie się społeczeństwa polskiego i jego skutki*, „Opracowania tematyczne” OT-600, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Warszawa 2011.
10. Euromonitor International: *Strategy Briefing, Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*, 2011, dokument elektroniczny: <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf>.
11. Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, *Drugie europejskie badanie jakości życia. Życie rodzinne i praca*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2010.
12. Friedrich R., Peterson M., *The Rise of Generation C. Implications for the World of 2020*, 2010, dokument elektroniczny: <http://www.strategyand.pwc.com/>.
13. Gałaj W., *Pokolenie Z na rynku pracy*, [w:] *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawelczyk, Wydawn. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
14. *Global AgeWatch Index 2014 – raport nt. sytuacji osób starszych*, dokument elektroniczny: <http://senior.gov.pl/aktualnosci/pokaz/81>.
15. Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność Ekonomiczna Ludności Polski, I kwartał 2011*, Warszawa 2011.
16. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
17. Hajduk-Stelmachowicz M., *Wybrane aspekty bezpieczeństwa starzejącego się społeczeństwa*, [w:] *Zagrożenia i wyzwania bezpieczeństwa współczesnego świata. Wymiar ekonomiczno-społeczny*, red. I. Oleksiewicz, K. Stępień, Wydawn. Rambler Press, Warszawa 2016.
18. Hajduk-Stelmachowicz M., *Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołoducho-Pelc, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, nr 366.
19. Hon L.C., Bruner B., *Diversity issues and public relations*, „Journal of Public Relations Research”, 2000, vol. 12, no. 4.
20. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wydawn. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
21. Klimkiewicz K., *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie”, 2010, nr 2.
22. Komisja Europejska, *Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008-2060)*, Aneks statystyczny o Polsce, 2009.
23. Leoński W., *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, 2015, vol. 42(1).
24. Leśniewska Z., *Czas wyzwań, czas zmian*, „Polityka”, nr 35(2973), 27.08-02.09.2014.
25. Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy, Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Wydawn. Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.

26. Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Wydawn. PARP, Warszawa 2010.
27. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Strategia rozwoju kraju 2020, Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*, Warszawa, wrzesień 2012. Załącznik do uchwały nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r. (Monitor Polski, poz. 882), dokument elektroniczny: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20130000641/O/M20130641.pdf>.
28. Muczyński M., *Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element strategii CSR w przedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, 2013, nr 2.
29. Nowacka M.E., *Managing age diversity in the workplace – a challenge for contemporary organizations and managers*, „Central European Review of Economics and Management”, 2017, vol. 1(2), June.
30. Piecuch T., *Specyfika przedsiębiorczości kobiet*, „Zeszyty Naukowe SGH w Warszawie”, 2012, nr 116.
31. *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawełczyk, Wydawn. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
32. *Pracoholicy, Siecioholicy, Hazardziści... Uzależnienia od zachowań*, Komunikat z badań CBOS: nr 76/2025, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, dokument elektroniczny: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K\\_076\\_15.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_076_15.PDF).
33. Rapacka-Wojdat M., *Motywacja pokoleń – co napędza do pracy osoby z generacji baby boomers, X i Y?*, Wydawn. Wiedza i Praktyka Sp. z o.o., Warszawa 2016.
34. Ratajczyk W., *Praktyki wspierania równowagi praca–życie w wybranych w krajach UE*, „Acta Universitatis Lodziensis”, 2010 (Folia Oeconomica), nr 240.
35. Rawłuszko M., *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, red. P. Kaczmarek, E. Gross-Gołacka, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.
36. Robak E., Słocińska A., *Kształtowanie równowagi praca–życie wśród pracowników poprzez społeczne środowisko pracy*, „Humanizacja Pracy”, 2013 („Jakość życia pracownika w perspektywie work-life balance”, red. nauk. D. Walczak-Duraj), r. XLVI, vol. 4(274).
37. Rychard A., wypowiedź cytowana [w:] *Starzejące się społeczeństwo jako wyzwanie ekonomiczne dla europejskich gospodarek*. Raport Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2011.
38. Samorząd Województwa Podkarpackiego, *Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020*, Załącznik nr 1 do Uchwały nr XXXVII/697/13 Sejmiku Województwa Podkarpackiego w Rzeszowie z dnia 26 sierpnia 2013 r.
39. *Starzejące się społeczeństwo wyzwaniem dla rynku pracy*, dokument elektroniczny: <http://new.een.org.pl/index.php/prawo-578/page/45/articles/Starzejace-sie-spolesczenstwo-wyzwaniem-dla-ryнку-pracy.html>.
40. Szymańczak J., *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, Studia BAS, 2012 nr 2(30).
41. Szymańska M., Wolski K., *Work – life balance. Idea, która warto się zainteresować*, [http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.21/wpis.652](http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.21/wpis.652).
42. *Test Instytutu Gallupa kluczem do efektywnego zarządzania potencjałem pracowników*, dokument elektroniczny: <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/test-instytutu-gallupa-kluczem-do-efektywnego-zarzadzania-potencjalem-pracownikow.html>.

43. Urbaniak B., Wieczorek I., *Zarządzanie wiekiem. Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Łódź 2007.
44. Waligórska M., Kostrzewa Z., Potyra M., Rutkowska L., *Prognoza ludności na lata 2015-2050*, GUS, Warszawa 2015.
45. Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wydawn. Wolters Kluwer, Kraków 2009.
46. Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Wydawn. Difin, Warszawa 2012.
47. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350, Wrocław 2014.



## Rozdział 10.

# OD RYNKU PRACODAWCY DO RYNKU PRACOBIORCY, CZYLI *WORK-LIFE BALANCE* – JAK NIE TERAZ, TO KIEDY?

### 10.1. Wprowadzenie

Zgodnie z poglądem Heraklita – *panta rhei* – wszystko płynie. Jedynym więc, co się nie zmienia, jest to, że wszystko się zmienia. Jednak zakres i tempo zmian, z jakimi mamy obecnie do czynienia, są szczególnie intensywne. Można się pokusić o tezę, że w całej historii ludzkości są one wyjątkowe, gdyż zbiegły się w nich dwa zasadnicze czynniki, tj. doniosłe przemiany jakościowe oraz ich duże natężenie. Dotyczy to również rynku pracy na świecie, w Europie i w Polsce. Zmiany te objawiają się w relacjach między pracodawcą i pracownikiem, a ich kontekstem są takie zjawiska, jak nowa jakość kapitału (który konstytuuje nowy jakościowo typ społeczeństwa), sytuacja na rynku pracy (w tym wzrost gospodarczy, niska stopa bezrobocia, popyt na pracę, ale też starzenie się społeczeństwa i obciążenie demograficzne osób aktywnych zawodowo, problem z zatrudnieniem młodych osób, duża skala emigracji, a także rosnący koszt tworzenia miejsc pracy). Te wszystkie trendy, które stanowią o bardzo skomplikowanej sytuacji na współczesnym rynku pracy, mogą mieć pozytywne i negatywne konsekwencje. W ich obliczu jak najbardziej zasadna wydaje się więc konieczność współpracy między wszystkimi uczestnikami rynku pracy, tak aby mogły być wykorzystywane rodzące się szanse i niwelowane pojawiające się ryzyko. Temu celowi mogą służyć narzędzia *work-life balance* (tj. wspomagające godzenie życia zawodowego z rodzinnym), pod warunkiem że będą one stosowane umiejętnie i adekwatnie do istniejących potrzeb, a nie na zasadzie tzw. „sztuki dla sztuki”.

## 10.2. Od konfliktu do wymiany

Rozważania nad relacją między pracodawcą i pracownikiem zajmują poczesne miejsce w historii myśli społecznej. W znacznej mierze wiążą się one z początkami kapitalizmu, migracją do miast mieszkańców wsi rugowanych z ziemi, powstawaniem wielkich fabryk zatrudniających tysiące, a nawet dziesiątki tysięcy ludzi, przekształcaniem się miast, w których powstawały uprzemysłowione strefy, z przyległymi, przeludnionymi osiedlami robotniczymi, trudnymi warunkami pracy, w których często zatrudniane były także kobiety i dzieci, niskim wynagrodzeniem i brakiem praw pracowniczych. Biorąc to pod uwagę, można stwierdzić, że nie bez przyczyny okres ten jest niejednokrotnie nazywany czasem drapieżnego kapitalizmu. Tym zjawiskom towarzyszyło także powstawanie powszechnego systemu oświaty. To dążenie do likwidacji analfabetyzmu przez zapewnienie wykształcenia na podstawowym poziomie miało na celu zapewnienie pracownikom fabryk odpowiednich kwalifikacji, umożliwiających m.in. zapoznawanie się z instrukcjami zawierającymi zasady funkcjonowania maszyn. Ciężka sytuacja bytowa robotników, przy jednoczesnym wzroście tzw. świadomości klasowej, do której w znacznej mierze przyczynił się rozwój masowej prasy, doprowadziła do powstania konfliktów między nielicznymi, ale wszechwładnymi pracodawcami (fabrykantami) oraz licznymi, ale pozbawionymi ochrony prawnej pracownikami (robotnikami).

Zjawisko to znalazło swoje teoretyczne opracowanie w klasycznym obecnie dziele K. Marksa, pt. *Kapitał*<sup>313</sup>. Według niego istotną i immanentną cechą stosunków społecznych w dobie kapitalizmu jest konflikt pomiędzy posiadaczami kapitału i środków produkcji oraz tymi, którzy dysponują wyłącznie swoimi zdolnościami do pracy. Choć jedni bez drugich nie mają racji bytu, to jednak ich pozycja na rynku pracy jest nierówna. Permanentnie rosnącej, jednak wciąż ograniczonej ofercie zatrudnienia towarzyszył większy popyt na pracę. Ta proporcja – niekorzystna dla osób świadczących pracę – wraz z brakiem ochrony prawnej zatrudnienia stawiała pracodawców w uprzywilejowanej pozycji. Był to najbardziej skrajny przykład tzw. rynku pracodawcy<sup>314</sup>.

W socjologii przyjęło się nazywać ten okres społeczeństwem przemysłowym, którego charakterystycznymi cechami według D. Bella były metody produkcji oparte na procesie wytwarzania. Dominującym sektorem gospodarki była wytwórczość – sektor wtórny (produkcja dóbr, dobra trwałe i nietrwałe, budow-

---

<sup>313</sup> S. Shipside, *Współczesne interpretacje klasycznej ekonomii. Karol Marks. Kapitał*, Wydawn. Studio Emka, Warszawa 2012; por. J. Turner, *Struktura teorii socjologicznej. Wydanie nowe*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 175 i nast.

<sup>314</sup> Uwzględniając lewicowe proweniencje autora oraz czas powstania książki, można uznać, że bardzo interesujący obraz tego zjawiska oraz poszukiwania rozmaitych i wymyślnych sposobów na bogacenie się kosztem pracowników został przedstawiony w biografii H. Forda – źródło: A. Liebfeld, *Henry Ford – legenda i rzeczywistość*, Wydawn. Książka i Wiedza, Warszawa 1970.

nictwo lądowe). Podstawowymi środkami przetwarzania były źródła energii wytworzonej (elektryczność, ropa, gaz, węgiel, energia nuklearna). Siłą napędową rynku stanowił kapitał finansowy. Dominowała technika maszynowa, która wymagała fachowej siły roboczej (robotnika przyuczonego, technika, inżyniera). Wiedzę zdobywano przez doświadczenie i badania empiryczne. W kwestii perspektywy historycznej przeważała adaptacja do chwilowych potrzeb i eksperymentowanie. Główną intencją działania przedsiębiorców była konkurencja wyrobów, a ich zasadą przewodnią – wzrost gospodarczy<sup>315</sup>. Od tego czasu mimo rozwoju prawodawstwa mającego na celu ograniczenie władzy pracodawców nad pracownikami oraz powstanie związków zawodowych, które w założeniu mają chronić prawa pracownicze, każda sytuacja na rynku pracy, w której o jedno miejsce konkurują kilku lub kilkunastu kandydatów do zatrudnienia sprawia, że można mówić o rynku pracodawcy. Innymi słowy, z takim zjawiskiem ma się do czynienia zawsze, gdy poziom bezrobocia osiąga relatywnie duże rozmiary.

Takie relacje między pracodawcą i pracownikiem jak w okresie wspomnianego drapieżnego kapitalizmu mogły mieć miejsce głównie dlatego, że najczęściej rodzaj pracy wykonywanej w fabrykach przy tzw. taśmie produkcyjnej wymagał niewielkich kwalifikacji. Praca ta sprowadzała się do mechanicznych i powtarzalnych czynności, których wykonywanie było możliwe po stosunkowo szybkim przeszkoleniu. Tym samym zastąpienie tego typu pracowników nie nastęrczało pracodawcom większych problemów. Wraz ze wzrostem poziomu wymaganych kwalifikacji – jak podkreślał P. Bourdieu – rosła jednak wartość pracownika<sup>316</sup>. Zasada ta jest szczególnie aktualna w krajach wysoko rozwiniętych, w których gospodarka jest oparta na wytwórczości wykorzystującej tzw. wysokie technologie. Podstawą tego typu technologii jest myśl intelektualna. Specyfiką tzw. społeczeństw wiedzy jest dominacja kapitału zupełnie innego rodzaju niż miało to miejsce w tzw. społeczeństwach przemysłowych, a mianowicie kapitału intelektualnego (tj. wiedzy). Jak podkreśla P.F. Drucker, *przesunięcie od jednej wiedzy do bogactwa jej dyscyplin nadało wiedzy moc stworzenia nowego społeczeństwa. To społeczeństwo musi być uporządkowane wedle kryterium wiedzy wyspecjalizowanej i wedle zasobów ludzkich posiadających wiedzę i będących specjalistami. To właśnie daje władzę*<sup>317</sup>.

Ponownie nawiązując do D. Bella, społeczeństwa poprzemysłowe można scharakteryzować jako takie, w których metody produkcji opierają się na procesach przetwarzania, regeneracji oraz służbach regeneracyjnych. Dominującymi sektorami gospodarki są: tzw. sektor tercjalny (transport, inwestycje użyteczności

---

<sup>315</sup> L.W. Zacher, *Rewolucja informatyczna i społeczeństwo. Niektóre trendy, zjawiska i kontrowersje*, [w:] *Rewolucja informatyczna i społeczeństwo*, red. L.W. Zacher, Wydawn. Fundacja Edukacyjna „Transformacje”, Warszawa 1997, s. 10.

<sup>316</sup> Por.: P. Bourdieu, *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy*, Wydawn. Naukowe Scholar, Warszawa 2006.

<sup>317</sup> P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 44.

publicznej), czwartorzędny (handel, finanse, ubezpieczenia, obrót nieruchomościami) oraz pięciorzędny (zdrowie, badania naukowe, wypoczynek, kształcenie, administracja). Do zasadniczych środków przetwarzania należą: informatyka, komputery i systemy przekazywania danych. Głównym źródłem energii jest wiedza wykorzystująca techniki intelektualne. W tego typu społeczeństwie siłą fachową są naukowcy oraz wykwalifikowani pracownicy techniczni, a metodologia zdobywania wiedzy polega na badaniach teoretycznych i modelowaniu, a także symulacji, teorii decyzji oraz analizie systemowej. Perspektywę historyczną stanowi tu zwrot ku przyszłości (prognozowanie i planowanie), a intencją działania jest współzawodnictwo osób. Zasadę przewodnią stanowi natomiast modyfikacja wiedzy teoretycznej<sup>318</sup>. Jeśli więc w społeczeństwach przemysłowych podstawowym kapitałem były aktywa finansowe, a ich emanacją fabryki, to obecnie kapitał ten jest niezwykle ulotny i bezwzględnie przypisany jego posiadaczowi. Wcześniej pracownik, opuszczając miejsce pracy, zabierał ze sobą doświadczenie i praktyczne umiejętności, ale pracodawca stosunkowo łatwo mógł bez niego funkcjonować. Dziś pracownik zabiera ze sobą znaczną część *know how* firmy, bez której może ona nie poradzić sobie na silnie konkurencyjnym rynku.

Tym samym pozycja pracownika wobec pracodawcy stała się zdecydowanie silniejsza, co dało podstawę do przemodelowania systemu myślenia o tej relacji. Chociaż z uwagi na wciąż obowiązującą zasadę nadrzędności i podrzędności, a także różny stopień ryzyka w podejmowanych działaniach (mowa tu o ryzyku związanym z inwestowaniem przez przedsiębiorcę własnych środków w przedsięwzięcia biznesowe) nie można mówić o całkowitym wyeliminowaniu konfliktu w omawianych relacjach, to jednak dostrzegalny jest wzrost świadomości współzależności losów obu kategorii uczestników systemu rynkowego. Oznacza to nawiązanie do koncepcji systemowych i funkcjonalnych, w których każdy element ma swoje istotne znaczenie i dysfunkcje któregośkolwiek z nich mogą nieść niekorzystne konsekwencje dla całości<sup>319</sup>. W obecnej sytuacji uzasadnienie znajdują założenia teorii wymiany, która w odróżnieniu od teorii konfliktowej (podkreślającej działania zero-jedynkowe, tzn. aby ktoś zyskał, to ktoś inny musi stracić) kładzie nacisk na obopólne korzyści<sup>320</sup>. W tym kontekście można mówić nie o ograniczonej puli niwelujących się zysków i strat, ale o możliwym kumulowaniu się korzyści – *mutis mutandis* – na podobieństwo przyrostu geometrycznego.

Biorąc to wszystko pod uwagę, należy jednak zaznaczyć, że w warunkach polskich mieliśmy do czynienia z sytuacją zdecydowanie inną niż w zachodniej części Europy oraz Ameryce Północnej. Rewolucja przemysłowa w Europie zachodniej (tj. proces technologicznych, gospodarczych, społecznych i kulturalnych zmian) miała swój umowny początek w XVIII w. w Anglii i Szkocji, a przyspie-

---

<sup>318</sup> Oczywiście takich typologii, jak D. Bella powstało więcej (np. Y. Maudy, T. Gobana-Klasa), jednak z uwagi na tematykę niniejszego opracowania zasadne jest ograniczenie się do jednego przykładu, źródło: L.W. Zacher, *Rewolucja informatyczna i społeczeństwo...*, op. cit., s. 10.

<sup>319</sup> Por.: J. Turner, *Struktura teorii socjologicznej...*, op. cit., s. 7 i nast.

<sup>320</sup> Ibidem, s. 283 i nast.



szenia nabrała w XIX w. (tzw. II rewolucja przemysłowa)<sup>321</sup>. Pierwsze wydanie wspomnianego dzieła K. Marksa, tj. *Kapitał*, zostało opublikowane w 1867 r. w Hamburgu. Choć nie można stwierdzić, że przemiany związane z rozwojem kapitalizmu i przemysłu ominęły ziemie polskie, to jednak natrafiły one na skrajnie niekorzystne – z polskiego punktu widzenia – warunki. Był to bowiem czas zaborów, walk niepodległościowych, a także traumy społecznej związanej z ich niepowodzeniami. To okres – co również istotne – ze znacznymi ubytkami substancji narodowej, w tym ludzi poległych w walkach oraz tych, którzy udali się na emigrację<sup>322</sup>. Co więcej, po spustoszeniach pierwszej wojny światowej, która na wschodzie w znacznej mierze przetoczyła się przez ziemie polskie, historia nie dała dużo czasu na scalenie porozbiorowych części kraju i budowę przemysłu. Okres drugiej wojny światowej pozostawił na terenie Polski zniszczenia niespotykane nigdzie indziej. Dzieła zniszczenia dokończyła rabunkowa działalność Armii Czerwonej.

Choć po 1945 r. nastąpił czas intensywnej industrializacji Polski, to jednak działania te miały niewiele wspólnego z przedsiębiorczością. Fabryki powstawały w większej mierze w związku z politycznym zapotrzebowaniem (gospodarka krajów satelickich wobec kraju dominującego) niż z rachunkiem gospodarczym<sup>323</sup>. Dopiero przemiany 1989 r. umożliwiły powstanie gospodarki rynkowej w Polsce<sup>324</sup>. Przytoczenie tych ogólnie znanych historycznych wydarzeń jest o tyle konieczne, że uświadamia specyficzny kontekst obecnych warunków gospodarczych w Polsce. Innymi słowy, to co w dziedzinie ekonomii działo się w Europie zachodniej już przeszło sto lat temu, w Polsce mogło zaistnieć dopiero przed ćwierćwieczem z wszystkimi tego konsekwencjami, tj. z jednej strony okresem analogicznym do tzw. drapieżnego kapitału (w dekadzie lat 90. XX w.), a z drugiej

---

<sup>321</sup> A. Chwalba, *Historia powszechna. Wiek XIX*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 68.

<sup>322</sup> Można mnożyć przykłady polskich wynalazców, naukowców i przedsiębiorców, którzy z uwagi na niekorzystne warunki w ówczesnych zaborach byli zmuszeni do podejmowania działalności w krajach zaborczych lub na emigracji albo też ich osiągnięcia nie znajdowały odpowiedniego zrozumienia i wsparcia ze strony władz zaborczych (np. Maria Skłodowska-Curie, Jan Józef Baranowski, Ignacy Łukasiewicz, Antoni Patek). Ponadto można się pokusić o stwierdzenie, że w sferze gospodarczej oraz społecznej do dziś są odczuwalne konsekwencje ponadstuletniej przynależności polskich ziem do trzech różnych zaborów, szczególnie w czasie tak ważnych przemian, jak wspomniana rewolucja przemysłowa, a w związku z tym trzech różniących się wówczas koncepcji rozwojowych (np. polski system dróg kolejowych, który do dziś odzwierciedla zaborcze podziały).

<sup>323</sup> Zjawisko to dobrze ilustruje ówczesna nomenklatura: tj. używanie nazwy „zakład pracy”, czyli nie przedsiębiorstwo jako takie (bo te potrzebowały indywidualnej inicjatywy osób posiadających odpowiedni kapitał i wiedzę), nie fabryka (gdzie akcent był kładziony na fabrykowanie, czyli wytwarzanie), ale odgórnie tworzone miejsca pracy, gdzie głównym zadaniem było właśnie zapewnienie ludziom pracy. Jeśli już pojawiał się w nazwie termin „przedsiębiorstwo”, to koniecznie musiał mu towarzyszyć przymiotnik „państwowe” lub „uspołecznione”.

<sup>324</sup> Przy czym nie bez znaczenia jest tu trwający spór polityczny dotyczący tego, jakie były przesłanki tych przemian oraz ich konsekwencje. Można nawet stwierdzić, że obecnie w Polsce jest to główna oś tego sporu.

z korzyściami wynikającymi z włączenia się w ogólnoswiatowy obieg w momencie przyspieszenia rozwoju technologicznego<sup>325</sup> i społecznego<sup>326</sup>.

### 10.3. Rynek pracobiorcy – aktualna sytuacja na polskim rynku pracy

Aktualna sytuacja na polskim rynku pracy jest wyjątkowa. Nałożyło się bowiem na siebie wiele czynników (wzrost gospodarczy, niska stopa bezrobocia, a jednocześnie zmniejszenie się liczby ludności oraz starzenie się społeczeństwa), które sprawiają, że po raz pierwszy od 25 lat bez wątpienia można stwierdzić, że mamy do czynienia z tzw. rynkiem pracownika. Pod koniec września 2017 r. po raz pierwszy w historii Polska została zaliczona przez jedną z agencji indeksowych, tj. FTSE Russell, do grona krajów rozwiniętych, czyli uzyskała status Emerging Markets do Developed Markets. Decyzja ta weszła w życie we wrześniu 2018 r., zapewniając okres przejściowy na przystosowanie się do zmiany wspomnianego statusu<sup>327</sup>. Jak pokazują dane Głównego Urzędu Statystycznego, polska gospodarka znajduje się obecnie we wzrostowym cyklu koniunkturalnym<sup>328</sup>. Jeśli do tych danych dodać pozytywne prognozy dotyczące strefy euro, w której Niemcy są najważniejszymi partnerami handlowymi Polski, to można przypuszczać, że wzrost ten będzie przez jakiś czas niezagrożony<sup>329</sup> (wykres 10.1).

---

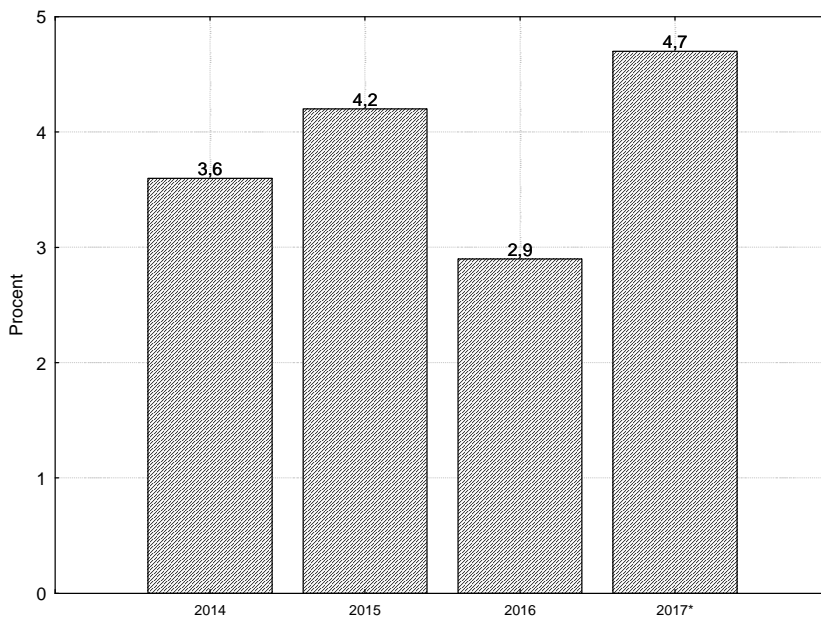
<sup>325</sup> Symptomatycznym przykładem jest tu problem tzw. „pluskowy milenijnej”. Jak się okazało, systemy komputerowe w Europie zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych, które działały tam od wielu lat nie przewidywały roku 2000, tj. miały zaprogramowane „na stałe” pierwsze dwie cyfry daty rocznej i istniała obawa, że w momencie pojawienia się dwóch zer (w Sylwestra 1.01.2000 r.) komputery zinterpretują tę datę jako 1900 r., co – jak zapowiadano – mogło mieć dramatyczne konsekwencje dla systemów transportowych (w tym lotniczych), energetycznych, bankowych itp. Na szczęście nic takiego nie miało miejsca. Warto przy tym zaznaczyć, że w Polsce i krajach o podobnej historii taka obawa nie pojawiła się, ponieważ komputery tutaj wykorzystywane były maszynami nowszej generacji, uwzględniającej „feralną” datę.

<sup>326</sup> Można natomiast zwrócić uwagę np. na możliwość skorzystania z już wypracowanych i gotowych do zaaplikowania narzędzi *work-life balance*.

<sup>327</sup> *Polska awansowała do grona krajów rozwiniętych*, Autor: wnp.pl, (KW) 30-09-2017 10:37, dokument elektroniczny: [http://finanse.wnp.pl/polska-awansowala-do-grona-krajow-rozwinietych,307403\\_1\\_0\\_0.html](http://finanse.wnp.pl/polska-awansowala-do-grona-krajow-rozwinietych,307403_1_0_0.html) (dostęp: 09.10.2017).

<sup>328</sup> Por.: D. Słomski, *Polska gospodarka rośnie najszybciej od 2011 roku. Przyrost PKB sięga 4,7 procent*, dokument elektroniczny: <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/pkb-polski-wzrost-gospodarczy-dane-gus,52,0,2388532.html> (dostęp: 14.11.2017) oraz *Polska gospodarka rośnie w siłę. Mamy najlepszy wynik od 2011 r.*, dokument elektroniczny: <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/wzrost-pkb-polski-w-iii-kw-2017-r-najlepiej-od-2011-r/8r9dprt> (dostęp: 14.11.2017).

<sup>329</sup> *KE podnosi prognozy wzrostu dla strefy euro w 2017 r. PKB w górę o 2,2 proc.*, dokument elektroniczny: <http://finanse.gazetaprawna.pl/artykuly/1083870,ke-podnosi-prognozy-wzrostu-dla-strefy-euro-w-2017-r-pkb-w-gore-o-2-2-proc.html> (dostęp: 14.11.2017).



\* Dane dotyczące III kwartału

Wykres 10.1. PKB wyrównany sezonowo – ceny stałe przy roku odniesienia 2010 – w IV kwartale w latach 2014-2017 (zmiana w % do analogicznego kwartału roku poprzedniego)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

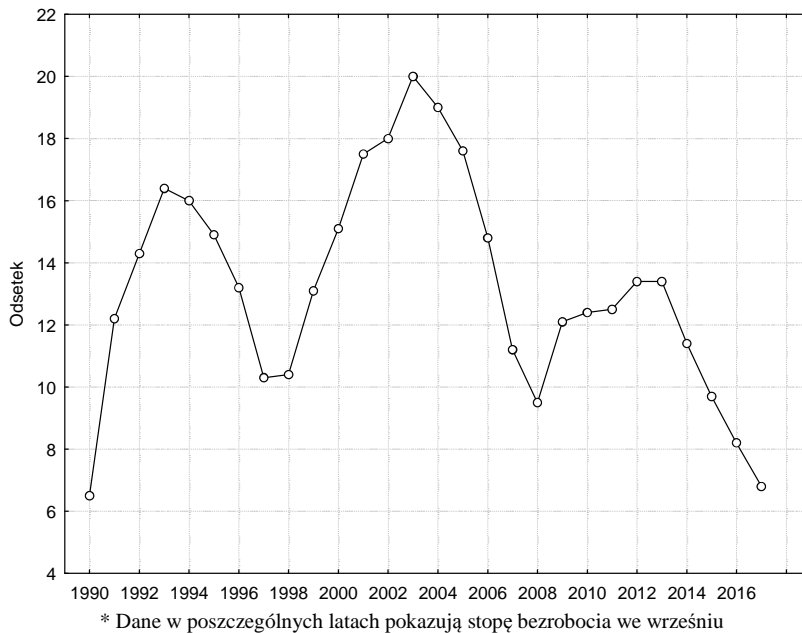
Także dane opisujące stopę bezrobocia wskazują na bardzo dobrą kondycję polskiej gospodarki. Wskaźnik ten po osiągnięciu maksimum w latach 1994 (ok. 17%) i 2002 (ok. 20%) oraz spadkach zanotowanych w latach 1998 (ok. 10%) i 2008 (ok. 9%), od 2013 r. systematycznie maleje i obecnie osiągnął poziom ok. 7%. Jest to wynik nienotowany w Polsce od początków transformacji ustrojowej, a co istotne – jest on efektem trendu malejącego, a nie rosnącego, jak to miało miejsce w latach 90.<sup>330</sup> (wykres 10.2).

Symptomatycznym wskaźnikiem świadczącym o zaistnieniu rynku pracy jest kwestia popytu na pracę. Na podstawie danych GUS można stwierdzić, że od 2012 r. systematycznie rośnie liczba wolnych miejsc pracy. W 2012 roku zapotrzebowanie na pracowników kształtowało się na poziomie ok. 35 tys. osób, a już w 2016 r. wakatów było ok. 78 tys. Dane na koniec I kwartału 2017 r. wskazują, że liczba wolnych miejsc pracy wzrosła do 119 487<sup>331</sup> osób (choć należy

<sup>330</sup> *Stopa bezrobocia w latach 1990-2017*, dokument elektroniczny: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2017,4,1.html> (dostęp: 09.10.2017).

<sup>331</sup> *Popyt na pracę*, GUS, dokument elektroniczny: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-pierwszym-kwartale-2017-roku,2,25.html?pdf=1> (dostęp: 15.11.2017).

podkreślić, że dane z początku roku mogą się różnić od tych z końca). Problemem, który należy tu również wziąć pod uwagę, może być niedopasowanie systemu kształcenia do wymogów współczesnego rynku pracy (wykres 10.3).

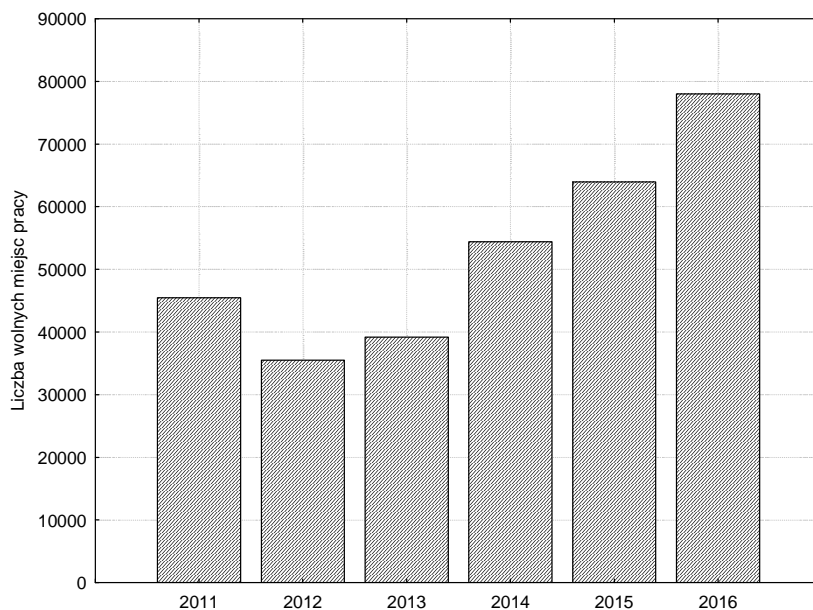


Wykres 10.2. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 1990-2017\* (dane w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wobec tak pozytywnych danych makroekonomicznych swoistą łyżką dziegiu mogą być informacje wskazujące na to, że obywatele polscy nie dysponują zbyt dużą siłą nabywczą. Jak donosi Business Insider Polska, odwołując się do badania GfK Purchasing Power Europe 2017, Polacy rocznie średnio uzyskują dochód w wysokości 6710 euro (28 226 zł) wobec średniej kwoty, jaką europejscy konsumenci dysponowali w 2017 r. na wydatki i oszczędności (obliczonej na podstawie danych z 42 europejskich krajów) wynoszącej 13 937 euro na osobę. Polski konsument dysponuje więc zaledwie 48 proc. średniej siły nabywczej Europejczyków. Pozycja Polski pod tym względem nie zmieniła się w stosunku do poprzedniego roku i jest dość odległa, bo 29. na wspomniane 42 kraje<sup>332</sup>.

<sup>332</sup> W tym zestawieniu wśród uwzględnionych 42 krajów najwyższą średnią siłą nabywczą dysponują mieszkańcy Liechtensteinu, Szwajcarii i Islandii, najniższą natomiast – Białorusi, Mołdawii i Ukrainy, źródło: *Jesteśmy daleko w tyle. Siła nabywczą Polaków dramatycznie niska*, dokument elektroniczny: <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/budzet-domowy/sila-nabywacza-konsumentow-w-europie-polska-na-29-miejscu/c5111yp> (dostęp: 09.10.2017).



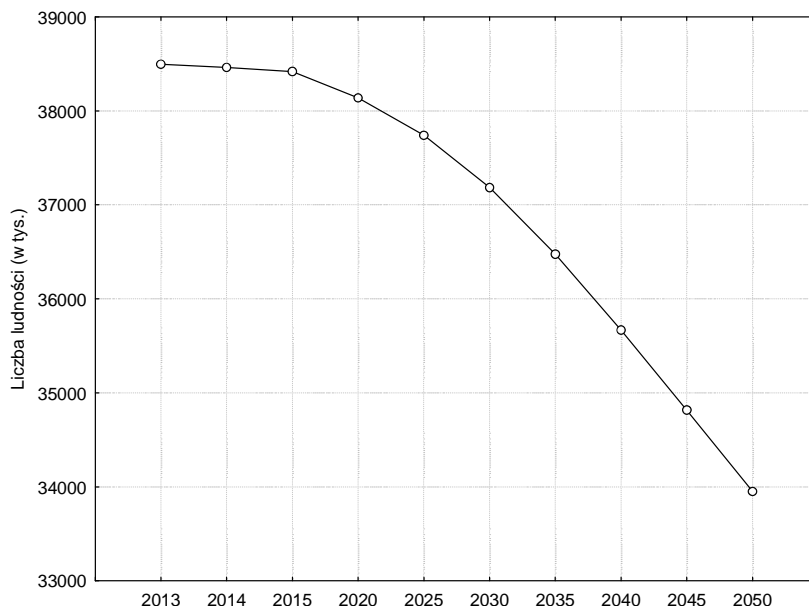
Wykres 10.3. Popyt na pracę w Polsce na koniec IV kwartału w latach 2011-2016 (w tys.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Coraz bardziej problematyczna staje się natomiast struktura społeczna Polski. Ekstrapolacja obecnych danych dotyczących liczebności populacji Polaków wyraźnie wskazuje, że będzie się ona stopniowo zmniejszać. Zgodnie z przewidywaniami spadek ten do 2020 r. będzie relatywnie nieduży. W 2020 roku w porównaniu z 2013 (ok. 38 496 tys.) populacja zmniejszy się o niecały 1% (do ok. 38 462 tys.). Jednak już w 2025 r. w odniesieniu do 2013 r. spadek ten będzie wynosił 2% (do ok. 37 741 tys.) i proces nabierze przyspieszenia. Populacja Polaków w 2030 r. ma stanowić 96,6% populacji z 2013 r. (ok. 37 185 tys.), a w 2040 r. ma się zmniejszyć o 10% (do ok. 35 668 tys.). W połowie XXI w. Polaków będzie już o ok. 12% mniej niż obecnie i jak się szacuje – liczba obywateli polskich będzie wynosić ok. 33 951 tys. osób<sup>333</sup>. Należy przy tym pamiętać, że są to wyłącznie dane prognozowane, tj. wyznaczone w matematyczny sposób na podstawie rachunku prawdopodobieństwa. Tego rodzaju prognozy, szczególnie długoterminowe, nie są w stanie przewidzieć wszystkich uwarunkowań mających wpływ na zjawiska demograficzne. Można więc przypuszczać, że zaprezentowane tu szacunki będą trafne pod warunkiem niezastąpienia czynników szczególnie negatywnych z punktu widzenia tendencji demograficznych, tj. klęsk

<sup>333</sup> *Prognoza ludności na lata 2014-2050 (opracowana 2014 r.)*, GUS, dokument elektroniczny: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> (dostęp: 31.11.2017).

żywiolowych, epidemii, krachów finansowych, wojen itp. Tymczasem obserwacja niestabilnej sytuacji na świecie, z jaką mamy obecnie do czynienia, nakazuje wątpić w tak optymistyczne założenia (wykres 10.4).



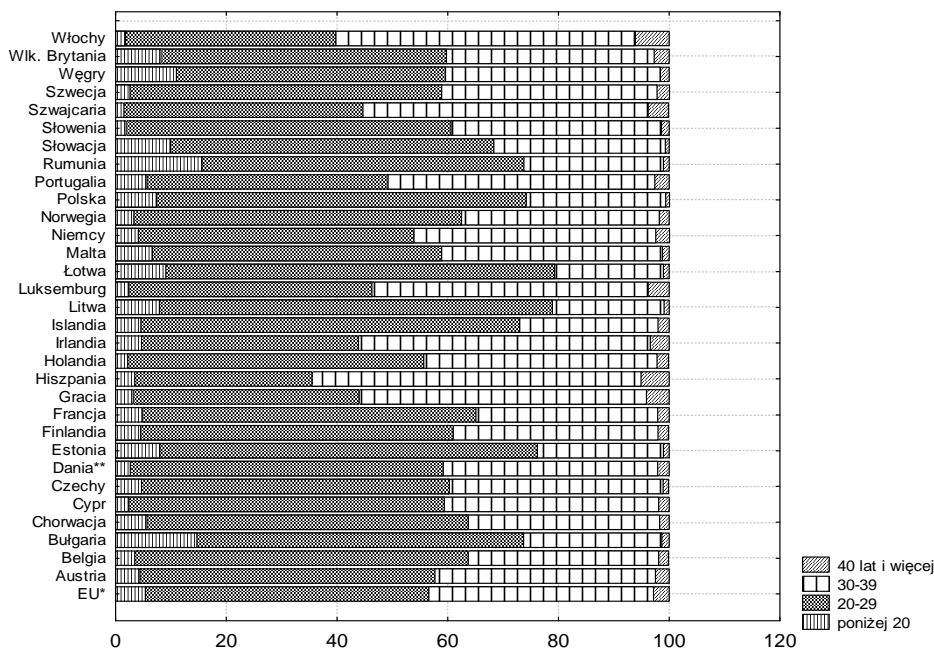
Wykres 10.4. Prognoza dotycząca populacji Polski do 2050 r. (w tys.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Problem ten jest ściśle związany z przemianami społecznymi, z jakimi mamy obecnie do czynienia. Jednym z istotniejszych czynników jest kwestia opóźnionej decyzji kobiet dotyczącej posiadania pierwszego dziecka. Stanowi to niewątpliwie konsekwencję uwarunkowań współczesnego rynku pracy, który wymaga wysokich kwalifikacji, a w związku z tym długoletniej edukacji, permanentnej aktualizacji posiadanej wiedzy oraz dużego doświadczenia zawodowego. Tym samym plany związane z prokreacją mogą być postrzegane jako przeszkoda w uzyskaniu odpowiedniego poziomu wykształcenia, a później jako zagrożenie dla wypracowanej pozycji zawodowej kobiety. W związku z tym – jak pokazują dane Eurostatu – obecnie można zaobserwować tendencję do opóźniania decyzji o posiadaniu pierwszego dziecka.

Największy odsetek kobiet decydujących się na pierwsze dziecko w wieku powyżej 40 lat występuje we Włoszech (ok. 6%), a najmniejszy w Polsce i na Słowacji (po ok. 1%). Średnia UE wynosi ok. 3%. Ponad połowa kobiet decydujących się na pierwsze dziecko w wieku 30-39 lat to obywatelki takich krajów, jak

Hiszpania, Włochy, Grecja, Irlandia i Szwajcaria<sup>334</sup>. W tym wieku w Polsce na dziecko decyduje się ok. 25% kobiet (wykres 10.5).



\*Dane szacunkowe,

\*\* Dane za 2012 r. udostępnione w 2013 r.

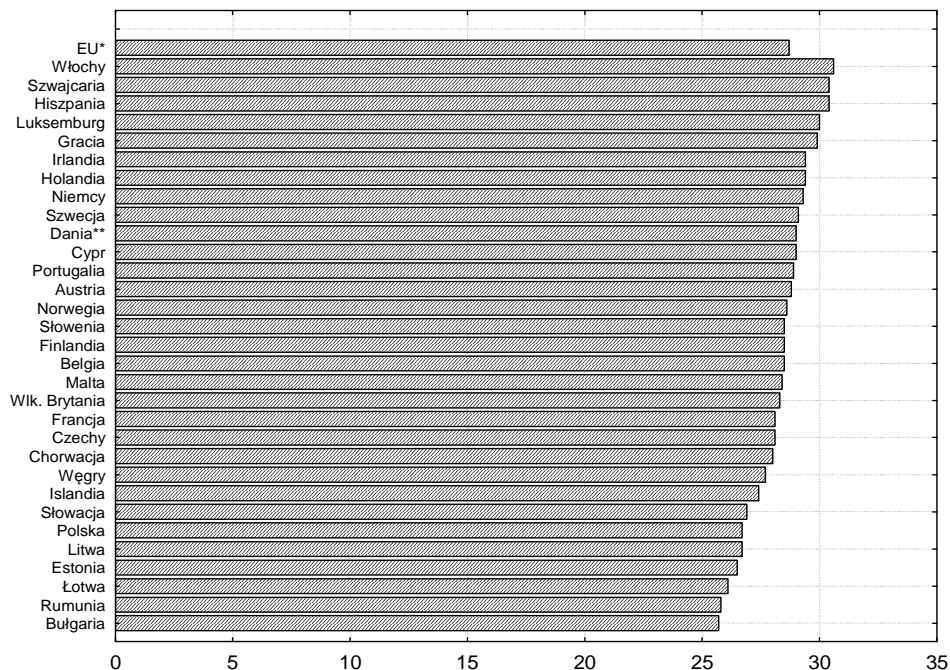
Wykres 10.5. Urodzenie pierwszego dziecka przez kobiety z poszczególnych krajów UE według najwyższych przedziałów wiekowych

Źródło: *Women in the EU gave birth to their first child at almost 29 years of age on average*, „Eurostat newsrelease”, 2015, no 85.

Badania wykazują, że wzrasta średnia wieku kobiet decydujących się na pierwsze dziecko. Najpóźniej na pierwsze dziecko decydują się kobiety we Włoszech (w wieku ok. 31 lat). W następnej kolejności są obywatelki Szwajcarii i Hiszpanii (po ok. 30 lat). Najwcześniej dzieci rodzą kobiety w Bułgarii. Relatywnie wczesnie dzieci rodzą także kobiety w Rumunii i Łotwie (średnia wieku ok. 26 lat). W Polsce średni wiek kobiet decydujących się na pierwsze dziecko to ok. 27 lat. Średnia unijna wynosi ok. 29 lat. Ten relatywnie wysoki wiek rodzących kobiet, choć zróżnicowany w poszczególnych krajach UE, jest problematyczny nie tylko ze społecznego punktu widzenia, ale także z uwagi na uwarun-

<sup>334</sup> *Women in the EU gave birth to their first child at almost 29 years of age on average*, „Eurostat newsrelease”, 2015, no 85, 13 May 2015, dokument elektroniczny: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6829228/3-13052015-CP-EN.pdf/7e9007fb-3ca9-445f-96eb-fd75d6792965> (dostęp: 01.03.2017).

kowania biologiczne. Późniejsza decyzja o posiadaniu potomstwa może mieć bowiem negatywne konsekwencje w postaci bezpłodności albo też różnego rodzaju problemów zdrowotnych dzieci<sup>335</sup> (wykres 10.6).



\*Dane szacunkowe,

\*\* Dane za 2012 r. udostępnione w 2013 r.

Wykres 10.6. Średnia wieku urodzenia pierwszego dziecka wśród kobiet w krajach UE w 2013 r.

Źródło: *Women in the EU gave birth to their first child at almost 29 years of age on average*, „Eurostat newsrelease”, 2015, no 85.

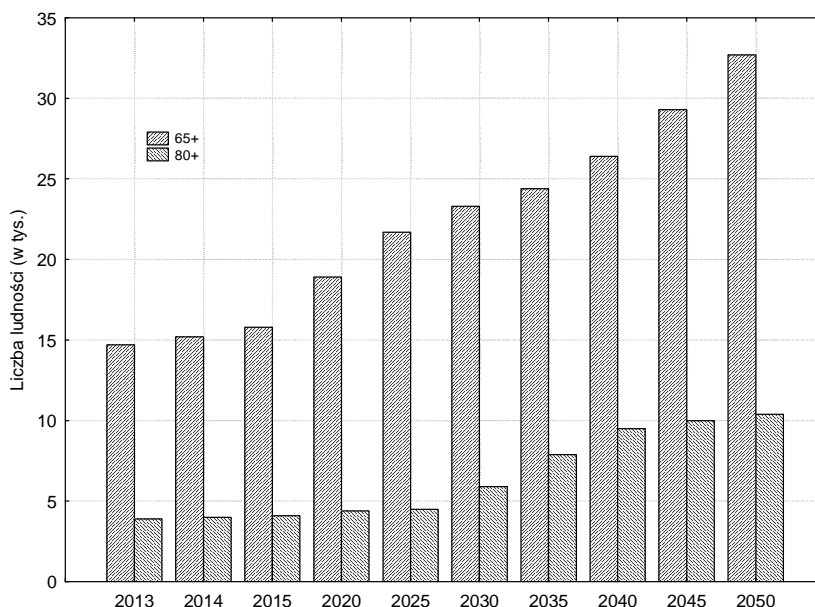
Co więcej, w perspektywie kolejnych lat nie tylko będzie przybywać osób w wieku 60 lat i więcej, przez co będą one stanowić coraz większy odsetek polskich obywateli, ale też wobec przewidywanego długiego życia coraz więcej osób będzie przeżywać 80. rok życia. W 2013 roku jedynie ok. 4% Polaków osiągało wiek 80 lat i więcej, natomiast w 2050 r. taki wiek ma osiągnąć co dziesiąty polski obywatel<sup>336</sup>. Należy tu podkreślić, że wydłużający się okres życia jest cywilizacyjnym osiągnięciem i pozytywną konsekwencją relatywnie dobrej opieki

<sup>335</sup> Świadomość tych obu czynników może doprowadzić do tego, że obawa przed urodzeniem chorego dziecka powoduje opóźnianie decyzji o prokreacji, a tym samym zwiększanie prawdopodobieństwa wystąpienia różnego rodzaju chorób. W konsekwencji może się okazać, że albo zostanie przeoczony moment na postaranie się o potomstwo albo taka decyzja nie zostanie w ogóle podjęta.

<sup>336</sup> *Prognoza ludności...*, op. cit.



zdrowotnej i tzw. zdrowego stylu życia. Jednak wobec braku tzw. następstwa pokoleń znaczący wzrost populacji osób starych będzie dużym obciążeniem dla rynku pracy (ściślej – osób pracujących), a także systemu opieki zdrowotnej i społecznej (wykres 10.7).



Wykres 10.7. Prognoza udziału procentowego osób w wieku 60+ i 80+ w strukturze polskiego społeczeństwa do 2050 r.

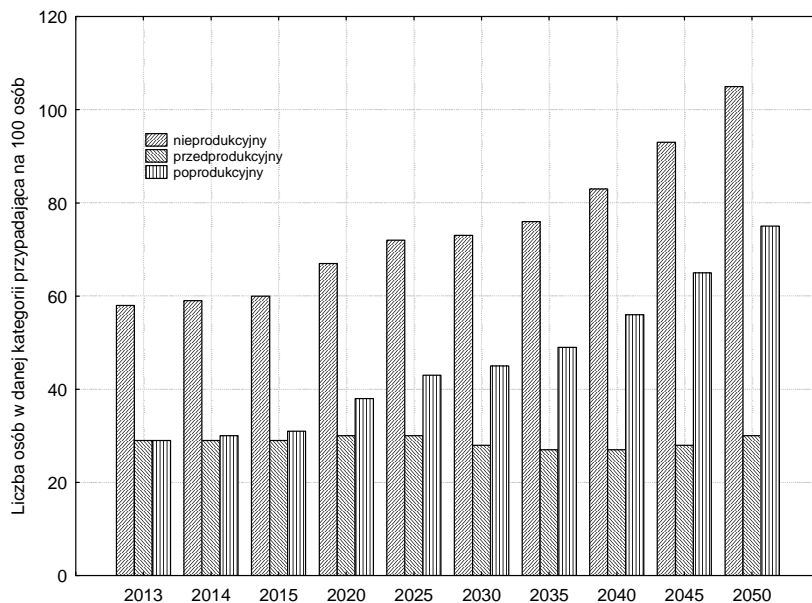
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Co więcej, ten niekorzystny trend jest jeszcze bardziej problematyczny, gdy zostanie uwzględniona struktura osób nieaktywnych zawodowo. Prognozy wskazują, że w tej kategorii osób, w perspektywie najbliższych lat udział dzieci i młodzieży właściwie nie ulegnie zmianie. Zdecydowanie wzrośnie natomiast liczba osób w wieku poprodukcyjnym. Jeśli więc w 2013 r. na 100 osób pracujących przypadało 29 osób w wieku poprodukcyjnym, to już w 2020 r. będzie to 38 osób, w 2040 r. – 56 osób, a w 2050 r. – aż 75 osób (wykres 10.8)<sup>337</sup>.

Wobec starzejącego się społeczeństwa szczególnie istotnym zagadnieniem jest problem bezrobocia wśród młodych osób. Brak pracy jako taki jest jednym z ważniejszych czynników sprzyjających wykluczeniu społecznemu. Gdy dotyczy on osób, które stoją dopiero na początku swojej kariery zawodowej, może mieć szczególnie negatywne konsekwencje: obniżenie samooceny, depresja, apatia, poczucie bezradności i ogólne rozczarowanie regułami rządzącymi „światem

<sup>337</sup> Ibidem.

dorosłych”. Tymczasem, jak pokazują dane GUS, problem braku aktywności ekonomicznej w znacznej mierze dotyka właśnie osób młodych. Jeżeli więc wysoki poziom bierności zawodowej młodzieży w wieku 15-24 lata nie daje jeszcze powodu do niepokoju, z uwagi na to, że młodzi ludzie akurat w tym przedziale wiekowym to przeważnie osoby uczące się, to już bezrobocie na poziomie ok. 5% wskazuje na problem ze znalezieniem zatrudnienia w przypadku osób chcących podjąć pracę.

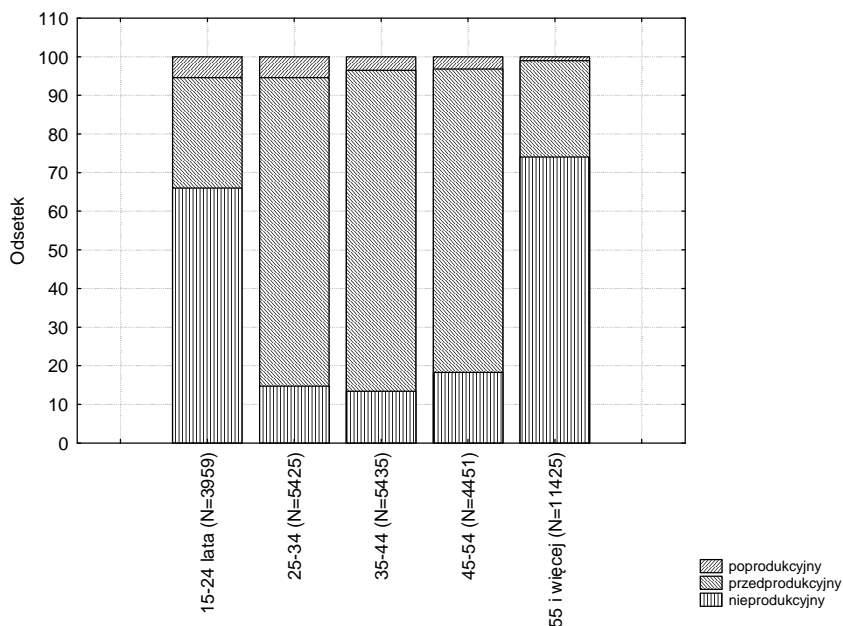


Wykres 10.8. Wskaźnik obciążenia demograficznego (liczba osób nieaktywnych zawodowo przypadająca na 100 osób pracujących) w latach 2013-2050 – prognoza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Relatywnie wysoki poziom braku aktywności zawodowej w przedziale wiekowym 25-34 lata (ok. 15%), przy uwzględnieniu dodatkowo poziomu bezrobocia (ok. 5%) pozwala przypuszczać, że ta grupa wiekowa jest zagrożona wykluczeniem społecznym. W przedziale wiekowym 35-44 lata relatywnie wysoki odsetek braku aktywności zawodowej (ok. 13%) jest kompensowany w jakiejś mierze stosunkowo niskim poziomem bezrobocia (ok. 4%) i wysokim poziomem aktywności zawodowej (ok. 83%). W przypadku osób w wieku 45-54 lata odsetek osób biernych zawodowo jest większy niż w przypadku poprzedniego przedziału wiekowego i wynosi ok. 18%, przy jednocześnie najniższym poziomie bezrobocia (ok. 3%), biorąc pod uwagę oczywiście osoby w wieku produkcyjnym. Przedział

wiekowy 55 lat i więcej – co naturalne – charakteryzuje się największym odsetkiem osób nieaktywnych zawodowo (ok. 74%), najniższym odsetkiem osób aktywnych na rynku pracy (ok. 25%) i najniższym bezrobociem (ok. 2%)<sup>338</sup> (wykres 10.9).



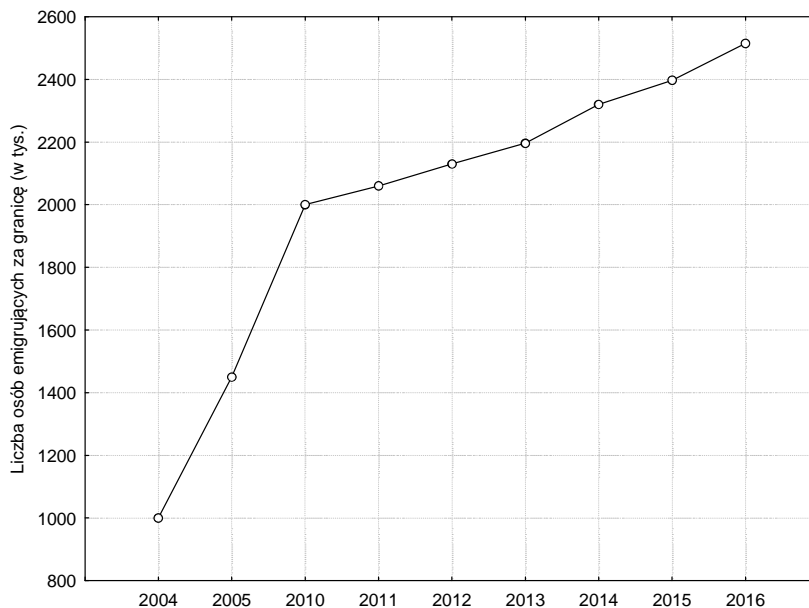
Wykres 10.9. Aktywność ekonomiczna ludności w wieku 15 lat i więcej według wieku w IV kwartale 2016 r. (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Kolejny w tym zestawieniu, ale nie mniej ważny problem to kwestia emigracji zarobkowej Polaków, która nie tylko uszczupliła społeczeństwo polskie pod względem liczby ludności – najczęściej w wieku rozrodczym/produkcyjnym – ale jednocześnie wydrenowała rynek pracy z fachowej siły roboczej. Co więcej, emigracja z Polski ma tendencję rosnącą i podczas gdy w 2004 r. wyemigrowało z naszego kraju ok. 1 mln osób, to w 2010 r. – już dwa razy więcej, a w 2016 r. skala emigracji osiągnęła wartość ok. 2,5 mln (wykres 10.10)<sup>339</sup>.

<sup>338</sup> *Mały rocznik statystyczny 2017*, GUS, Warszawa 2017, s. 121.

<sup>339</sup> *Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004-2016, Notatka informacyjna*, GUS, Warszawa, dokument elektroniczny: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosc/informacja-o-rozmiarach-i-kierunkach-emigracji-z-polski-w-latach-20042016,2,10.html> (dostęp: 16.10.2017).



Wykres 10.10. Emigracja z Polski w latach 2004-2016 (w tys.)

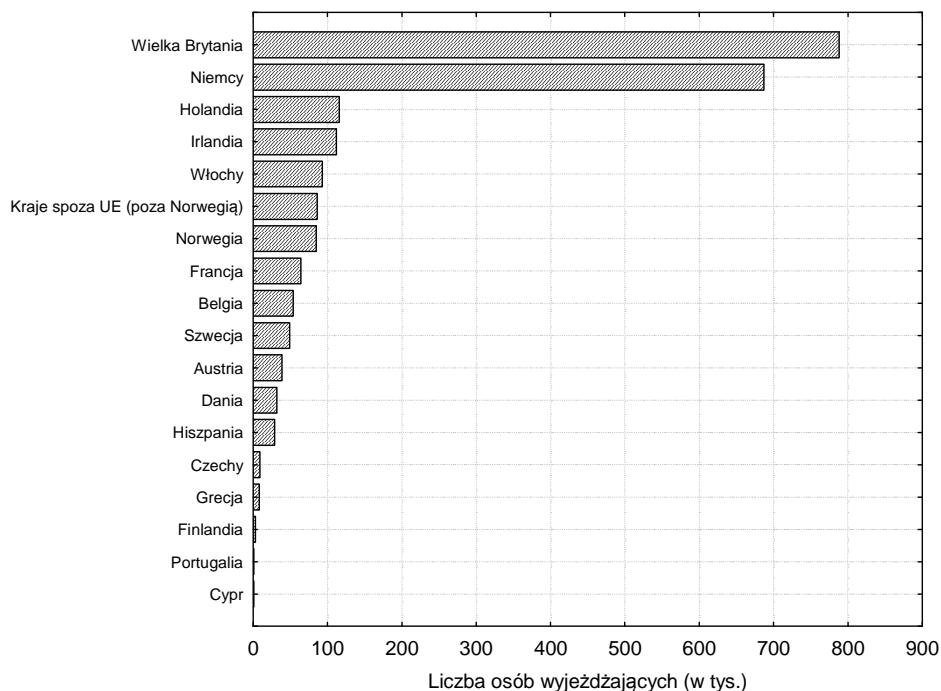
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Jak już wspomniano, w 2016 r. wyemigrowało z Polski ponad 2,5 mln osób, z czego do krajów europejskich wyjechało ok. 2214 tys. osób (w tym do UE 2096 tys. osób). Ponadto w omawianym roku do krajów spoza UE wyjechało ok. 118 tys. osób (w tym do Norwegii ok. 85 tys. osób). Głównymi kierunkami migracji były takie kraje, jak Wielka Brytania (ok. 788 tys. osób) oraz Niemcy (ok. 687 tys. osób) (wykres 10.11)<sup>340</sup>.

Ostatnim – ale nie najmniej ważnym – czynnikiem, o jakim warto tutaj wspomnieć, a który kształtuje współczesny rynek pracy, jest proces automatyzacji. Kiedy wraz z początkami rewolucji przemysłowej maszyny zaczęły wypierać ludzi z pracy na roli, nadmiar rąk wchłonął przemysł. Wraz z postępem technologicznym i mechanizacją pracy w fabrykach nadmiar pracowników został zagospodarowany przez sektor usług. Jednakże obecnie – jak podkreśla J. Rifkin w książce *Koniec pracy* – z uwagi na bardzo zaawansowane komputery i systemy informatyczne pojawia się problem wypierania ludzi z tego wydawałoby się niezagrożonego dotąd bastionu miejsc ludzkiej pracy<sup>341</sup>. Tworzenie miejsc pracy –

<sup>340</sup> *Informacja o rozmiarach...*, op. cit.

<sup>341</sup> Warto tutaj podkreślić, że J. Rifkin pokłada jeszcze nadzieję w nowej organizacji dystrybucji dochodu narodowego oraz kulturze jako sektorze gospodarki, który jednak nie będzie opanowany przez maszyny. Wydaje się natomiast, że utrzymanie się dzięki pracy w szeroko rozumianej sferze kultury jest jednak możliwe wyłącznie w krajach bardzo zamożnych, a obecnie bardzo nielicznych,



Wykres 10.11. Główny kierunek emigracji Polaków w 2016 r. (w tys.)

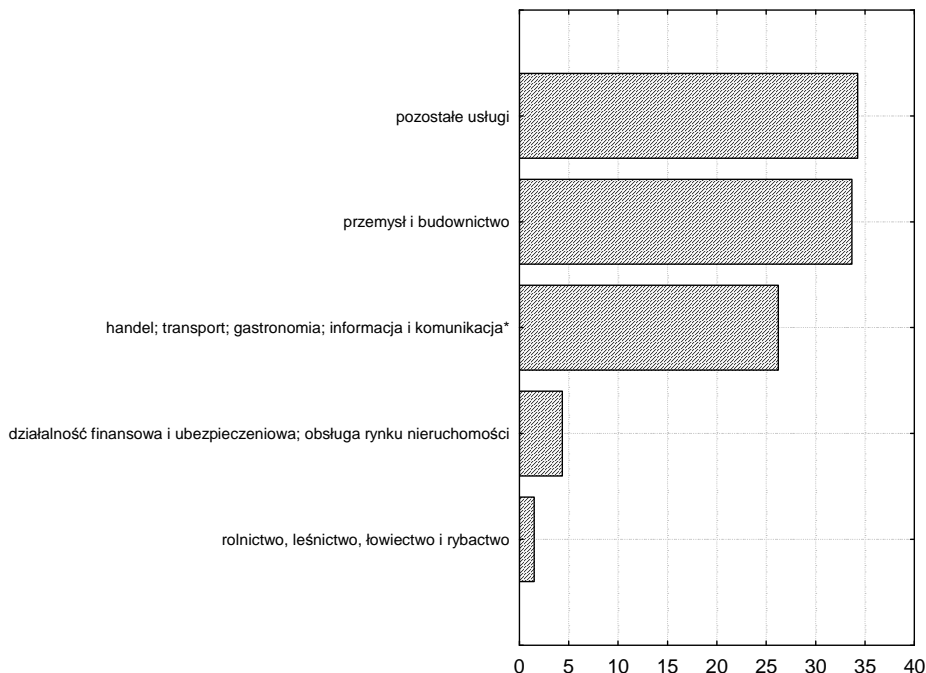
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

z uwagi na ich poziom zaawansowania technologicznego – staje się coraz bardziej kosztowne. W kwietniu 2016 r. pojawiła się informacja, że Niemiecki koncern Daimler AG zdecydował, że fabrykę silników dla Mercedes Benz Manufacturing (MBM) wybuduje w okolicach Jawora na Dolnym Śląsku. Ta inwestycja ma opiewać na kwotę 800 mln euro i dać zatrudnienie 1,5 tys. pracowników. Oznacza to, że koszt zatrudnienia jednego pracownika w nowoczesnej fabryce wynosi ok. 533 tys. euro<sup>342</sup> (przeliczając po średnim kursie euro NBP z dnia 15.11.2017 r., wyniesie to ok. 2,25 mln zł). Wynika z tego, że nowe miejsca pracy w przemyśle mogą fundować jedynie potężne, często ponadnarodowe koncerny. Zapewne z tego powodu polska gospodarka w znacznej mierze opiera się obecnie na działalności małych przedsiębiorstw i mikroprzedsiębiorstw (wykres 10.12)<sup>343</sup>.

źródło: J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wydawn. Dolnośląskie, Wrocław 2001.

<sup>342</sup> 1,5 tys. nowych miejsc pracy. Mercedes wybuduje w Polsce fabrykę za 800 mln euro, dokument elektroniczny: <http://forsal.pl/artykuly/938680,mercedes-fabryka-silnikow-kolo-jawora-w-polsce-1-5-tys-miejsc-pracy.html> (dostęp: 15.11.2017).

<sup>343</sup> *Rocznik statystyczny pracy*, GUS, Warszawa 2016, s. 26.



\* handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja.

Wykres 10.12. Struktura zatrudnienia w Polsce w 2014 r. według sektorów gospodarki (w %, N = 9 700,6 tys.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

## 10.4. Zasady korzystania z narzędzi WLB

Wbrew pozorom rynek pracownika może mieć swoje mocne i słabe strony w zależności od tego, którą perspektywę się przyjmie. Pracodawcy mogą więc zapewnić sobie dobrą atmosferę w pracy przez szacunek dla potrzeb pracowników, ale z drugiej strony mogą się spotkać z nadmierną roszczeniowością. Pracownicy mogą przebierać w ofertach pracy, ale równocześnie może to skutkować brakiem możliwości budowania trwałych i ufających sobie grup pracowniczych (tab. 10.1).

Jednak przy racjonalnym podejściu obu stron rynku pracy jak najbardziej możliwa jest sytuacja, w której pracodawcy i pracownicy będą czerpać korzyści. Warunkami są tutaj: świadomość wspólnoty celów (współodpowiedzialności i partycypacji w podejmowaniu decyzji), obopólne zaufanie, uczciwość i poczucie sprawstwa (tj. podmiotowości). Temu celowi mogą służyć narzędzia *work-life balance*, czyli działania i rozwiązania prawne pozwalające pogodzić życie

zawodowe i rodzinne. Można wyróżnić narzędzia, które dotyczą regulacji czasu pracy, podziału obowiązków i rodzajów umów<sup>344</sup>.

Tabela 10.1. Mocne i słabe strony rynku pracownika z perspektywy pracodawcy i pracownika

Strona	Uczestnik rynku pracy	
	pracodawca	pracownik
Mocna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zadowoleni i zmotywowani pracownicy mający poczucie podmiotowości</li> <li>• dobra atmosfera w pracy</li> <li>• skupienie uwagi pracowników na dążeniu do wykonania zadania, a nie na formalnych aspektach zatrudnienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praca w wybranym zawodzie</li> <li>• korzystne warunki finansowe</li> <li>• korzystne warunki pracy w zakresie WLB</li> <li>• relatywnie łatwa możliwość zmiany pracy</li> </ul>
Słaba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presja płacowa</li> <li>• silne związki zawodowe</li> <li>• brak lojalności pracowników</li> <li>• duża rotacja pracowników</li> <li>• brak poszanowania pracy</li> <li>• brak odpowiednio wykwalifikowanej kadry</li> <li>• brak odpowiedniej liczby pracowników utrudniającej rozwój firmy</li> <li>• konieczność rekrutowania zagranicznych pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak stabilności zespołów pracowniczych</li> <li>• nadmiar obowiązków wynikający z braków kadrowych</li> <li>• konieczność uwzględnienia różnic kulturowych w odniesieniu do współpracowników</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Narzędzia WLB dotyczące czasu pracy to:

- telepraca,
- zatrudnienie w elastycznych godzinach czasu pracy (zadaniowy czas pracy, skrócony tydzień pracy, praca weekendowa),
- zatrudnienie w niepełnym wymiarze.

Narzędzia WLB uwzględniające podział obowiązków to:

- *job rotation* (rotacja pracy jest systemem kształcenia ustawicznego i pracy, w którym osoba bezrobotna jest szkolona w celu zastąpienia pracowników w przedsiębiorstwach na czas ich pobytu na kursach doskonalenia zawodowego i szkoleniach),
- *job sharing* (praca na zasadzie dzielenia stanowiska polegająca na tym, że dwóch lub więcej pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy wykonuje jednakowe obowiązki w ramach jednego stanowiska pracy),

<sup>344</sup> Por.: Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w Polsce. Raport z pogłębionej analizy danych zastanych, dokument elektroniczny: <http://wlb.e-wspolpraca.pl/bazy/czytelnia> (dostęp: 09.10.2017).

- *work sharing* (rozdzielenie pracy pomiędzy pracowników – pracownicy godzą się na zmniejszenie wymiaru czasu pracy, a co za tym idzie – ograniczenia wynagrodzeń w celu uniknięcia zwolnień).

Narzędzia WLB odnoszące się do rodzaju umów to:

- leasing pracowniczy (gdy firma korzysta z usług agencji pracy tymczasowej – agencja zawiera umowy o pracę lub umowy cywilnoprawne z osobami, które następnie wykonują pracę tymczasowo dla konkretnej firmy),
- praca na wezwanie,
- praca nakładcza,
- terminowe umowy o pracę (umowa na czas określony, umowa na czas wykonywania określonej pracy, umowa na okres próbny, umowa na czas zastępstwa pracownika, umowa sezonowa),
- umowy cywilnoprawne (umowa zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna).

Podstawowym warunkiem skorzystania z zalet narzędzi WLB jest diagnoza potrzeb pracowników. Uwzględnienie przez pracodawcę kontekstu zdrowotnego, rodzinnego, materialnego, edukacyjnego pracownika, jego oczekiwań związanych z wykonywaną pracą zwiększa prawdopodobieństwo poczucia zadowolenia z warunków pracy, większego zaangażowania w jej wykonywanie, większej odpowiedzialności za jej efekty, większej satysfakcji z osiągniętych rezultatów. Bardzo ważnym aspektem jest również dobrowolność stosowania narzędzi WLB. Narzucanie tego rodzaju rozwiązań (np. dzielenie pracy, zmniejszenie wymiaru pracy, ruchome godziny pracy) bez wyraźnej akceptacji pracownika będzie działaniem całkowicie kontrproduktywnym. Oznacza, to że same narzędzia WLB nie stanowią jeszcze o przyjaznym środowisku pracy, ale dopiero ich adekwatne zastosowanie. Należy też pamiętać, że wszelkie pozapłacowe systemy motywowania pracowników są skuteczne wówczas, gdy stanowią uzupełnienie satysfakcjonującego wynagrodzenia, tj. mogą one kompensować płace tylko w ograniczonym zakresie. I właśnie rynek pracownika sprawia, że pracodawcy muszą konkurować o osoby chętne do pracy, a oprócz odpowiedniej płacy, stosowanie narzędzi WLB może być w takiej sytuacji dużym atutem.

## 10.5. Zakończenie

Omówione makrospołeczne i makroekonomiczne uwarunkowania współczesnego rynku pracy, a zatem wzrost gospodarczy i zmniejszanie się liczby ludności ogółem (w tym także z uwagi na emigrację), szczególnie dostrzegalny spadek liczby osób młodych, konieczność dłuższego okresu aktywności zawodowej (obecne zmiany dotyczące wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn dają pracownikom możliwość wyboru, tj. zakończenie okresu aktywności zawodowej natychmiast po osiągnięciu takiego uprawnienia albo kontynuacja pracy) tworzą okoliczności, które szczególnie uzasadniają stosowanie narzędzi *work-life balance*.



Mogą one bowiem sprzyjać godzeniu nauki z pracą (zarówno w przypadku osób młodych, jak i starszych, chcących podnieść poziom swoich kwalifikacji), umożliwić aktywność zawodową kobietom wychowującym dzieci (przez co wpływać korzystnie na wskaźniki demograficzne), wykorzystać doświadczenie osób starszych, pomóc w odnalezieniu się na rynku pracy osobom niepełnosprawnym, ale także ich opiekunom. Narzędzia te zwiększają podmiotowość pracownika, przez co zwiększają komfort pracy, a tym samym pozwalają mu skupić się na tym, co w firmie jest najważniejsze, tj. na jej efektywnym funkcjonowaniu. Przy zachowaniu odpowiednich proporcji, dzięki tego rodzaju rozwiązaniom można mówić o wytworzeniu się partnerskich relacji między pracodawcą i pracownikiem oraz współodpowiedzialności za przyszłość przedsiębiorstwa. Reasumując, można stwierdzić, że wskaźniki ekonomiczne oraz demograficzne jak nigdy dotąd wyraźnie sprzyjają wprowadzaniu rozwiązań z zakresu WLB, które umożliwiają powstanie relacji określanych jako „win-win” pomiędzy poszczególnymi podmiotami rynku pracy, a szczególnie między pracodawcami i pracownikami.

## Literatura do rozdziału 10.

1. *1,5 tys. nowych miejsc pracy. Mercedes wybuduje w Polsce fabrykę za 800 mln euro*, dokument elektroniczny: <http://forsal.pl/artykuly/938680,mercedes-fabryka-silnikow-kolo-jawora-w-polsce-1-5-tys-miejsc-pracy.html>.
2. Bourdieu P., *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy*, Wydawn. Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
3. Chwalba A., *Historia powszechna. Wiek XIX*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
4. Drucker P.F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
5. Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Społeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawn. Fundacja Postępu Technicznego, Kraków 1999.
6. *Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004-2016, Notatka informacyjna*, GUS, Warszawa, 16.10.2017, dokument elektroniczny: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosc/informacja-o-rozmiarach-i-kierunkach-emigracji-z-polski-w-latach-20042016,2,10.html>.
7. *Jesteśmy daleko w tyle. Siła nabywczą Polaków dramatycznie niska*, dokument elektroniczny: <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/budzet-domowy/sila-nabywcza-konsumentow-w-europie-polska-na-29-miejscu/c5111yp>.
8. *KE podnosi prognozy wzrostu dla strefy euro – w 2017 r. PKB w górę o 2,2 proc.*, dokument elektroniczny: <http://finanse.gazetaprawna.pl/artykuly/1083870,ke-podnosi-prognozy-wzrostu-dla-strefy-euro-w-2017-r-pkb-w-gore-o-2-2-proc.html>.
9. Liebfeld A., *Henry Ford – legenda i rzeczywistość*, Wydawn. Książka i Wiedza, Warszawa 1970.
10. *Mały rocznik statystyczny 2017*, Wydawn. GUS, Warszawa 2017.
11. *Polska awansowała do grona krajów rozwiniętych*, wnp.pl (KW) 30.09.2017, 10:37, dokument elektroniczny: [http://finanse.wnp.pl/polska-awansowala-do-grona-krajow-rozwinietych,307403\\_1\\_0\\_0.html](http://finanse.wnp.pl/polska-awansowala-do-grona-krajow-rozwinietych,307403_1_0_0.html).

12. *Polska gospodarka rośnie w siłę. Mamy najlepszy wynik od 2011 r.*, dokument elektroniczny: <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/wzrost-pkb-polski-w-iii-kw-2017-r-najlepiej-od-2011-r/8r9dprt>.
13. *Popyt na pracę*, GUS, dokument elektroniczny: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-pierwszym-kwartale-2017-roku,2,25.html?pdf=1>.
14. Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wydawn. Dolnośląskie, Wrocław 2001.
15. *Rocznik statystyczny pracy*, Wydawn. GUS, Warszawa 2016.
16. *Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w Polsce. Raport z pogłębionej analizy danych zastanych*, dokument elektroniczny: <http://wlb.e-wspolpraca.pl/bazy/czytelnia>.
17. Shippside S., *Współczesne interpretacje klasycznej ekonomii. Karol Marks. Kapitał*, Wydawn. Studio Emka, Warszawa 2012.
18. Słomski D., *Polska gospodarka rośnie najszybciej od 2011 roku. Przyrost PKB sięga 4,7 procent*, dokument elektroniczny: <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/pkb-polski-wzrost-gospodarczy-dane-gus,52,0,2388532.html>.
19. *Stopa bezrobocia w latach 1990-2017*, GUS, dokument elektroniczny: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2017,4,1.html>.
20. Turner J.H., *Struktura teorii socjologicznej. Wydanie nowe*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
21. *Women in the EU gave birth to their first child at almost 29 years of age on average*, „Eurostat newsrelease” 85/2015 – 13 May 2015, dokument elektroniczny: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6829228/3-13052015-CP-EN.pdf/7e9007fb-3ca9-445f-96eb-fd75d6792>.
22. Zacher L.W., *Rewolucja informatyczna i społeczeństwo. Niektóre trendy, zjawiska i kontrowersje*, [w:] *Rewolucja informatyczna i społeczeństwo*, red. L.W. Zacher, Wydawn. Fundacja Edukacyjna „Transformacje”, Warszawa 1997.

## Przykładowe testy sprawdzające równowagę między życiem zawodowym a prywatnym

### Test 1.

- Czy pracujesz więcej niż 40 h w tygodniu?
- Czy zabierasz pracę do domu?
- Czy kładąc się do łóżka, wciąż myślisz o sprawach zawodowych?
- Czy kiedy wracasz z pracy, jesteś tak wykończony/wykończona, że nie masz siły na branie aktywnego udziału w życiu rodzinnym albo spotkania z przyjaciółmi?
- Czy będąc w domu, czujesz ciągle poddenerwowanie i zapomniałaś/łeś już, co to prawdziwy relaks?
- Czy szef albo koleżdy dzwonią do Ciebie w sprawach służbowych na zwolnieniu lub urlopie?
- Czy odpowiadasz na służbowe maile (lub przynajmniej je czytasz) w ciągu weekendu albo urlopu?
- Czy masz wyrzuty sumienia, bo nigdy nie chodzisz na imprezy swojego dziecka w szkole i notorycznie spóźniasz się na jego urodziny, jeśli wypadają w środku tygodnia?
- Czy masz problem ze znalezieniem czasu na swoje hobby?
- Czy masz masę zaległych dni urlopowych?

**Interpretacja:** Jeśli na większość zawartych wyżej pytań odpowiedzielibyście twierdząco, z satysfakcjonującym łączeniem pracy z życiem osobistym może nie być u Was za dobrze. A brak tej równowagi nie służy – wpływa negatywnie na zdrowie, wywołując **zdenerwowanie i napięcie, bóle głowy, utratę wagi, a nawet depresję**<sup>345</sup>.

### Test 2.

- Moje potrzeby związane z pracą oraz z życiem osobistym często ze sobą kolidują.
- Czas mojej pracy jest poza moją kontrolą.
- Ciężko jest urwać się z pracy.
- Dużo czasu w pracy przeznaczam na odpowiadanie na prywatne maile oraz telefony.
- Nie mam czasu na aktywność fizyczną co najmniej trzy razy w tygodniu.
- Musiałem/am zrezygnować z większości moich zainteresowań.

---

<sup>345</sup> Dokument elektroniczny: <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/jak-pracowac-i-byc-szczesliwym-sprawdz-czy-lapiesz-rownowage/> (dostęp: 20.07.2019).

- Regularnie śpię mniej niż osiem godzin.
- Cierpię na regularnie powracające bóle głowy/brzucha.
- Często zdarza mi się popełniać pomyłki w pracy.
- Ważne jest dla mnie sprawdzanie służbowego telefonu czy poczty po pracy.
- Jest mi ciężko przenieść moją uwagę z jednej rzeczy na drugą.
- Często zdarza mi się martwić czekającymi na mnie zadaniami w pracy.
- Pracuję więcej niż 40 godzin tygodniowo.
- Łatwo tracę kontrolę nad sobą.
- Mam za mało czasu na relaks.
- Regularnie muszę rozwiązywać problemy związane z pracą, nie będąc w miejscu pracy.
- Czuję się permanentnie zmęczony.
- Mój częsty brak zaangażowania w życie osobiste jest uciążliwy dla mojej rodziny i znajomych.
- Często ktoś mnie potrzebuje kiedy jestem w pracy.
- Piję dziennie więcej niż trzy dawki/kubki napojów z zawartością kofeiny.

### **Interpretacja:**

Jeśli Twoje odpowiedzi są:

- **w większości twierdzące** – jesteś w poważnym zagrożeniu różnych chorób, zwolnienia z pracy czy problemów natury osobistej. Bierzesz na swoje barki zdecydowanie za duży ciężar. Potrzebujesz więcej wsparcia ze strony rodziny czy kolegów w pracy. Zadziałaj natychmiastowo – nawet jeśli jesteś w stanie podołać sytuacjom stresującym przez pewien czas, to na dłuższą metę grożą ci poważne choroby związane z nadmiernym stresem takie jak: zawał serca, nadciśnienie, wrzody żołądka;
- **na równi twierdzące i przeczące** – masz skłonności do przepracowywania się. Powinieneś dokładnie zbadać obszar swoich zobowiązań czy relacji zawodowych oraz zanalizować poziom kontroli nad własnym życiem. Bardzo możliwe (choć nie jest to stuprocentowo pewne), że potrzebujesz zaledwie jednej czy dwóch drobnych modyfikacji Twojego życia, aby przywrócić w nim pełny spokój. W obu przypadkach naprawdę warto się zastanowić nad zajęciem się przede wszystkim samym sobą, poprawą swojego stanu psychicznego. Pozwala to zachować zdolność regeneracji po złym dniu oraz przezwyciężania życiowych trudności;
- **przeczące** – bardzo dobrze balansujesz życie zawodowe i prywatne. Potrafisz o siebie zadbać. Twoje ryzyko wypalenia zawodowego jest niskie. Możesz być autorytetem dla innych w dziedzinie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym<sup>346</sup>.

---

<sup>346</sup> S. Caramela, *Quiz: Is Your Work-Life Balance Healthy?*, <https://www.businessnewsdaily.com/8108-work-life-balance-quiz.html>, data publikacji 24.10.2018 (dostęp: 20.07.2019).

# *Work-life balance* w teorii i praktyce funkcjonowania współczesnych organizacji

## Streszczenie

Monografia dotyczy *work-life balance* (WLB). Jest to metoda odnosząca się do zarządzania czasem pracy i czasem wolnym. Pomaga zachować równowagę pomiędzy dwoma najważniejszymi aspektami życia człowieka – pracą zawodową i życiem osobistym, także aktywnością społeczną, osobistymi zainteresowaniami, kontaktami z grupami znajomych i przyjaciół itp. Konieczność zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym dotyczy wszystkich (pracowników, pracodawców, także osób czasowo niepracujących). Wpływa bowiem na wyższą jakość życia, pomaga żyć w zgodzie z samą sobą – zarządzać odpowiednio energią życiową, własną produktywnością i różnorodnymi rolami życiowymi tak, by nie czuć związanego z nimi dyskomfortu, by w każdej można było osiągnąć odpowiedni poziom zadowolenia i satysfakcję.

Opracowanie jest skierowane do studentów różnych kierunków i rodzajów studiów, pracowników różnego rodzaju organizacji (zwłaszcza korporacji), pełniących w nich różne funkcje (zarówno wykonawcze, jak i kierownicze) oraz wielu innych odbiorców poszukujących wiedzy z zakresu WLB, mających trudności z pogodzeniem życia zawodowego z prywatnym. Problem ten dotyczy (niestety) bardzo wielu osób, ponieważ pracuje się coraz dłużej (nadgodziny stają się niemal normą), na wielu etatach, co nie oznacza efektywniej. Łatwo ulec presji otoczenia, narzucającego dążenie do doskonałości we wszystkich obszarach życia i aktywności człowieka. Nie bez znaczenia są także wszechobecne zmiany, niepewność, ryzyko. Wynika stąd wręcz konieczność popularyzowania koncepcji ułatwiających pogodzenie życia zawodowego z osobistym, dlatego że pozwala to ograniczać negatywne konsekwencje związane z brakiem równowagi praca – życie, pracoholizmem, wypaleniem zawodowym, przewlekłym stresem i wieloma innymi zjawiskami.

**Słowa kluczowe:** życie zawodowe, życie prywatne, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, efektywność zawodowa, jakość życia, stres, wypalenie zawodowe, przepracowanie

## ***Work-life balance* in the theory and practice of functioning contemporary organizations**

### **Summary**

The monograph concerns *work-life balance* (WLB). It is a method of management of time devoted for professional working and leisure time. It allows to maintain a balance between the two most important aspects of human life – professional and private life, as well as, social activity, personal interests, contacts with groups of friends and acquaintances, etc. The necessity to maintain a balance between professional and private life concerns to all (employees, employers, also those who are temporarily not working). It affects a higher quality of life, helps to live in harmony with itself – it allows to manage life energy, own productivity and undertake various life roles properly, so as not to feel the discomfort associated with them, and could achieve an appropriate level of satisfaction and happiness.

The study is addressed to students of various faculties and types of studies, employees of various types of organizations (especially corporations), performing various functions (both executive and managerial) and many other recipients looking for knowledge in WLB, having difficulties in reconciling of professional and private life. This problem (unfortunately) affects a lot of people, because both all of us work longer and longer (overtime is almost a norm), as well as on many full-time jobs, which does not mean more effectively. We are also under the pressure of the environment, imposing the pursuit of excellence in all areas of human life and activity. The ubiquitous changes, uncertainty and risk are also important. It follows the necessity to popularize the concepts that facilitate reconciliation of professional and private life, because it allows to limit the negative consequences related to work-life balance, workaholism, occupational burnout, chronic stress and many other phenomena.

**Keywords:** professional life, private life, work-life balance, work effectiveness, quality of life, stress, professional burnout, overworking

Wszelkie prawa autorskie i wydawnicze zastrzeżone. Każda forma powielania oraz przenoszenia na inne nośniki bez pisemnej zgody Wydawcy jest traktowana jako naruszenie praw autorskich, z konsekwencjami przewidzianymi w *Ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych* (Dz.U. z 2018 r., poz. 1191 t.j.). Autor i Wydawca dołożyli wszelkich starań, aby rzetelnie podać źródło zamieszczonych ilustracji oraz dotrzeć do właścicieli i dysponentów praw autorskich. Osoby, których nie udało się ustalić, są proszone o kontakt z Wydawnictwem.

p-ISBN 978-83-7934-317-1  
e-ISBN 978-83-7934-366-9

Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej  
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów  
<https://oficyna.prz.edu.pl>

Ark. wyd. 12,19. Ark. druk. 11,50.  
Oddano do druku w lipcu 2019 r. Wydrukowano w lipcu 2019 r.  
Drukarnia Oficyny Wydawniczej Politechniki Rzeszowskiej,  
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów  
Zam. nr 59/19