

Marzena Syper-Jędrzejak

Narzędzia wspierania równowagi praca-życie – wybrane przykłady z praktyki gospodarczej

Artykuł koncentruje się na kwestii zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracownika. Równowagę taką wspierać mogą rozmaite instrumenty, między innymi: zapewnianie elastycznych warunków pracy, zapewnianie szeroko pojętej pomocy i wsparcia z obszarów pozazawodowych, typu: kultura, rekreacja, zdrowie, pomoc w opiece nad dziećmi itp. Ilustracją prowadzonych rozważań jest przykład dwóch firm z regionu łódzkiego, stosujących różne instrumenty z zakresu W-LB.

Słowa kluczowe: : równowaga praca-życie (*work-life balance*), elastyczne formy pracy (*flexible forms of work*), pomoc w godzeniu ról zawodowych i rodzinnych (*help in balancing work and family roles*)

Wstęp

Wyniki prowadzonych w ubiegłym dziesięcioleciu badań wskazują, iż firmy nie oferujące działań z zakresu W-LB (*Work-Life Balance*) notują w swoich szeregach dwukrotnie częściej przypadki wypalenia zawodowego i stresu (Cascio, 2001, s. 192). Z kolei stworzenie oferty w tym zakresie dla pracowników może zostać potraktowane w kategoriach budowania przewagi konkurencyjnej (wizerunek przedsiębiorstwa przyjaznego rodzinie i pracownikowi). Uwagę pracodawców powinien zwrócić także fakt, iż kwestie utrzymywania równowagi pomiędzy pracą a sferą życia osobistego stały się w ostatnich latach przedmiotem dużego zainteresowania, zwłaszcza ze strony młodszych pracowników. Analizy wartości i stylów życia wskazują, iż zagadnienie W-LB jest szczególnie istotne dla tzw. pokolenia Y, to jest urodzonych po roku 1979, do tego stopnia, iż jej zachowanie staje się podstawowym celem przyszłej kariery zawodowej (Clutterbuck, 2005, s. 18).

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie samej idei programów wspierania zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, ze szczególnym uwzględnieniem zakresu i treści popularnych instrumentów W-LB. Ilustracją tych rozważań są badania przeprowadzone przez autorkę w dwóch dużych łódzkich firmach, cieszących się opinią pracodawcy wspierającego rozwój i dbającego o równowagę praca-życie swoich pracowników.

Sfera życia zawodowego i osobistego: jak zachować kruchą równowagę?

Warunki funkcjonowania firm wskazują wyraźnie, iż współczesne organizacje oczekują od swoich pracowników zwiększenia zaangażowania oraz wysokiej efektywności w pracy. Czas pracy ulega faktycznemu wydłużeniu (liczne nadgodziny, zabieranie części pracy do domu, wymóg dyspozycyjności itp.). Pracodawcy preferują pracowników nie tyle wysoce zaangażowanych w rozwiązywanie zawodowych problemów, ile gotowych poświęcać się pracy, kosztem własnego wypoczynku, życia osobistego, rodziny, czy nawet zdrowia (Kopertyńska, 2008, s. 237).

Angażowanie się zarówno w karierę zawodową, jak i życie rodzinne, może prowadzić do powstania silnego napięcia u pracowników, zwłaszcza w pewnych okresach życia. Takim okresem może być awans i podjęcie nowych obowiązków, co automatycznie pociąga za sobą wzmożone zaangażowanie w rolę zawodową, lub własny ślub czy pojawienie się potomka, zwiększające z kolei zaangażowanie w rolę rodzinne. Przy okazji można zwrócić uwagę na fakt, iż okresy wymagające od pracownika szczególnej aktywności zawodowej oraz rodzinnej nakładają się na siebie – np. pojawienie się małych dzieci w rodzinach dwudziestokilku- i trzydziestokilkulat-ków, których kariery zawodowe wkraczają jednocześnie w szczególnie wymagający etap (Clutterbuck, 2005, s. 149).

U podstaw naruszenia równowagi pomiędzy sferami życia osobistego i zawodowego leży szereg czynników o charakterze ogólnym, nierzadko globalnym. Wymienić tutaj można między innymi: rozwój nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (co przekłada się na nieustanną możliwość kontaktu z przełożonymi, współpracownikami, klientami), wzrost sektora usług i małych firm, gdzie ochrona pracy jest słabsza, oraz pracoholizm jako wyraźną cechę rozwiniętych społeczeństw itp. (Kopertyńska, 2008, s. 238).

Konsekwencje zaburzenia równowagi pomiędzy sferą życia rodzinnego a zawodowego można ujmować zarówno w szerokiej perspektywie społecznej, jak i jednostkowej (Borkowska, 2003, s. 15). Stwierdzono związek pomiędzy brakiem wspomnianej równowagi a takimi zjawiskami, jak: wypalenie zawodowe, obniżenie

dobrostanu, dolegliwości fizyczne i psychiczne, problemy zdrowotne oraz brak zadowolenia z pracy i życia w ogóle (Greenglass, 2006, s. 141).

Najczęściej na zakłócenia równowagi pomiędzy sferami życia narażone są kobiety (tradycyjnie w większym stopniu zajmujące się obowiązkami domowymi) oraz osoby w sposób szczególny przeciążone pracą, np. z racji wykonywania absorbującego zawodu (Borkowska, 2011, s. 21). Badania prowadzone w ramach EQUAL Gender Index w roku 2008 także potwierdzają, iż polscy pracownicy uświadamiają sobie negatywny wpływ pracy zawodowej na różne obszary życia osobistego (w sumie 60,6% ankietowanych), przy czym interesujące są różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami, co zostało przedstawione w tabeli nr 1 (Sadowska-Snarska, 2009, s. 134).

Tabela 1. Obszary życia osobistego najbardziej zaburzane przez pracę zawodową

| Obszary życia osobistego | Ogółem w % | Kobiety w % | Mężczyźni w % |
|---|------------|-------------|---------------|
| Opieka nad małym dzieckiem | 25,6 | 33,0 | 14,2 |
| Wychowanie starszych dzieci | 7,4 | 7,9 | 6,3 |
| Prace domowe: gotowanie, sprząatanie itp. | 16,8 | 19,1 | 13,2 |
| Poświęcanie się pasji, hobby | 13,0 | 7,3 | 21,8 |
| Odpowiednia ilość snu | 13,0 | 15,5 | 9,1 |
| Wypoczynek, aktywność fizyczna | 13,4 | 11,6 | 16,2 |
| Spotkania towarzyskie | 12,8 | 13,2 | 12,2 |
| Wspólne spędzanie czasu z rodziną | 20,4 | 21,5 | 18,8 |
| Opieka nad starszymi rodzicami | 2,6 | 2,3 | 3,1 |
| Pomoc dzieciom w nauce szkolnej | 4,8 | 3,6 | 6,6 |
| Nauka własna | 7,6 | 8,6 | 6,1 |
| Uczestnictwo w życiu kulturalnym | 6,4 | 5,3 | 8,1 |
| Praca nie przeszkadza w żadnym obszarze | 39,4 | 36,6 | 43,7 |
| Inne | 0,6 | 0,3 | 1,0 |

Źródło: Sadowska-Snarska, 2009

Jak wspomniano wcześniej, pomimo dochodzących do głosu wzorców partnerskiego podziału obowiązków domowych i rodzicielskich pomiędzy dwojga małżonków, sytuacja globalna nadal wskazuje na to, iż obowiązkami domowymi bardziej obciążone są kobiety. Można powiedzieć, że została zaakceptowana praca zawodowa kobiet, lecz nie zmniejszyło to społecznych oczekiwań wobec kobiet co do wykonywania przez nie obowiązków porządkowo-opiekuńczych w gospodarstwach domowych. Jest to jedna z przyczyn przeszkadzających w rozwoju zawodowym ko-

biet. Wyniki badań wskazują, że zaangażowaniu się partnerki w życie zawodowe nie towarzyszy wzrost uczestnictwa jej partnera w pracach domowych; na barkach pracujących kobiet ciągle spoczywa główna odpowiedzialność np. w opiece nad dziećmi. Wśród młodszych pokoleń Polaków (to jest osób do 35. roku życia) deklarowane jest oczekiwanie co do dzielenia łącznej puli obowiązków domowych pomiędzy partnerów w taki sposób, aby ich ciężar gatunkowy rozkładał się proporcjonalnie. Mimo tych oczekiwań, w sferze rzeczywistych działań często następuje nadmierne obciążenie rolą rodzinną jednej ze stron – przy czym zwykle są to kobiety, doświadczające dyskomfortu z powodu niemożności pogodzenia wymogów zawodowych i społecznych oczekiwań co do perfekcyjnego wypełniania obowiązków domowych (Mikołajczyk-Lerman, 2006, s. 27).

Prowadzone przed kilku laty badania wskazują, że kłopoty z godzeniem sfer życia zawodowego i osobistego są udziałem około 40% Polaków, przy czym najliczniej deklarowano brak możliwości podjęcia pracy w niepełnym wymiarze czasu oraz dostępu do usług opiekuńczych. I tak: pojawienie się małego dziecka w rodzinie prowadzi do silnego zwiększenia czasu przeznaczanego przez kobietę na opiekę przy niewielkiej redukcji czasu pracy zawodowej. Występuje swoiste podwójne obciążenie kobiety, mimo deklarowanej akceptacji modelu partnerskiego w podziale obowiązków (Kotowska, Sztanderska, 2007, s. 442).

Programy W-LB jako szansa na zachowania równowagi – perspektywa polska

Podstawą efektywnego działania organizacji jest integracja jej celów z celami pracownika, co pozwala na postawienie wniosku, iż wszelkie działania ze strony pracodawcy, ułatwiające godzenie życia osobistego i zawodowego personelu, przyczyniają się do wzrostu owej efektywności. Działania z zakresu W-LB są przejawem inwestowania w zasoby ludzkie i zwiększania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zintegrowane działania W-LB dotyczą zwykle pięciu dziedzin:

- pomoc w sprawowaniu przez pracownika opieki nad dziećmi i osobami pozostającymi na jego utrzymaniu;
- zapewnianie elastycznych warunków pracy;
- udzielanie okazjonalnych urlopów na prośbę pracownika znajdującego się w specyficznej sytuacji życiowej (dodatkowe urlopy rodzicielskie, naukowe);
- świadczenie usług informacyjnych (programy edukacyjne w zakresie zdrowia, prawa, kultury);
- zapewnianie szeroko pojętej pomocy i wsparcia dla personelu z obszarów pozazawodowych, typu: kultura, rekreacja, zdrowie itp. (Cascio, 2001, s. 180).

Z prowadzonych analiz wynika, iż adresatami świadczonej przez firmy pomocy z reguły stają się pracownicy mający małe dzieci (w roku 2010 stanowili oni 81% w polskich firmach prowadzących programy praca-życie), kluczowi dla firmy (81%), często przebywający poza domem w związku z pracą (67%) i samotnie wychowujący dzieci (62%) (Borkowska, 2011, s. 40).

Pomimo faktu, iż tematyka W-LB jest dość nośna medialnie i obecna w obszarze zainteresowań badawczych dotyczących sfery zarządzania, psychologii pracy i ekonomii – w praktyce wciąż niewiele jest firm prowadzących zintegrowane programy praca-życie. Jak wynika z badań prowadzonych w ramach IX edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, tylko 44% organizacji traktuje problematykę W-LB jako element oficjalnej strategii przedsiębiorstwa. Ponad połowa, to jest 56% pracodawców, jest skłonna traktować kwestię potencjalnych konfliktów pomiędzy pracą a życiem osobistym jako prywatną sprawę zatrudnionych. Według badań w ramach projektu IW EQUAL „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina”, aż 60% badanych pracowników w naszym kraju nie spotkało się z jakąkolwiek formą pomocy w tym zakresie ze strony organizacji (Głogosz i wsp., 2011, s. 85).

Instrumenty z zakresu W-LB obecne w dużych przedsiębiorstwach na przykładzie organizacji X i Y

W roku 2011 przeprowadzono badania dotyczące, między innymi, programów praca-życie i wspierania równowagi W-LB w przedsiębiorstwach działających na terenie województwa łódzkiego. W niniejszym opracowaniu przedstawione zostaną wnioski uzyskane z wywiadów prowadzonych z menedżerami dwóch dużych łódzkich firm:

- firma X – łódzki oddział przedsiębiorstwa z sektora elektroenergetycznego, z tradycjami sięgającymi początków XX wieku, zatrudniający kilkaset osób;
- firma Y – należąca do europejskiego koncernu produkującego głównie sprzęt AGD, działająca w Polsce od 1992 roku, obecnie zatrudnia niemal 4 tys. pracowników, laureat wielu prestiżowych nagród z zakresu zarówno innowacyjności oferowanych produktów, jak i stosowanych rozwiązań w zarządzaniu.

Wybór określonych firm został podyktowany reputacją, jaką cieszyły się one w regionie łódzkim – mowa tutaj o opinii pracodawcy słynącego ze stosowania dobrych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W ramach firm X i Y prowadzono wywiady z ośmioma osobami, które wyraziły chęć wzięcia udziału w badaniu, a które zajmowały głównie stanowiska kierownicze na różnych szczeblach zarządzania. Wywiady prowadziła osobiście autorka niniejszego opracowania. Wywiady odbywały się zwykle w siedzibach firm (trzy wywiady – na

prośbę rozmówców – zostały przeprowadzone telefonicznie). Rozmowy były nagrywane, co ułatwiło ich analizę. Respondenci przed przystąpieniem do badania zostali poinformowani o jego celu i sposobie wykorzystania danych oraz dostali gwarancje anonimowości i poufności, co do przekazywanych w wywiadzie treści. Wywiady miały niski poziom standaryzacji; pytania zarówno pod względem formy, kolejności, jak i zakresu, były modyfikowane w zależności od wymogów bieżącej sytuacji.

Tabela 2. Charakterystyka respondentów biorących udział w wywiadach

| Firma | Płeć | Wiek | Sytuacja rodzinna | Dzieci | Zajmowane stanowisko |
|-------|------|------|--|-------------------|---|
| X | M | 41 | Żonaty, wspólne gospodarstwo domowe z partnerką | 7 lat i 12 lat | Dyrektor Oddziału |
| | M | 40 | Żonaty, wspólne gospodarstwo domowe z partnerką | 4 lata i 1 rok | Kierownik Działu Handlowego |
| | K | 35 | Mężatka, wspólne gospodarstwo domowe z partnerem | 10 lat | Kierownik ds. Konsultingu |
| | M | 34 | Żonaty, wspólne gospodarstwo domowe z partnerką | 4 lata i 1,5 roku | Kierownik Zespołu ds. Obsługi Oddziału |
| | K | 41 | Mężatka, wspólne gospodarstwo domowe z partnerem | 11 lat i 2,5 roku | Kierownik Oddziału Handlowej Obsługi klienta |
| Y | M | 37 | Żonaty, wspólne gospodarstwo domowe z partnerką | 5,5 roku | <i>Public Research Manager</i> |
| | M | 34 | Żonaty, wspólne gospodarstwo domowe z partnerką | ---- | <i>Field Sales Manager</i> |
| | K | 46 | Mężatka, wspólne gospodarstwo domowe z partnerem | 12 lat | Kierownik Działu Logistycznej Obsługi Klienta |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rozmowy z respondentami były częścią szerszej zakrojonych badań. Ponieważ przedmiotem rozważań prowadzonych w ramach niniejszego opracowania są instrumenty wspierania równowagi praca-życie, analiza wypowiedzi wybranych osób zostanie ograniczona do tej tematyki. W ramach prowadzonych wywiadów zebrano informacje na temat sytuacji rodzinnej i zawodowej respondentów oraz oferty w zakresie rozwiązań W-LB funkcjonujących w zatrudniającej ich organizacji. Grupy pytań dotyczyły następujących obszarów:

- wspomagania pracowników-rodziców w sprawowaniu opieki nad dziećmi,
- uelastyczniania czasu pracy,
- oferty rekreacyjno-bonusowej i innych świadczeń dla pracowników oraz ich rodzin.

Wspomaganie pracowników w godzeniu obowiązków zawodowych z wychowaniem potomstwa jest popularnym składnikiem większości programów z zakresu W-LB. Zarówno w firmie X, jak i Y, najczęściej pojawiającym się w wypowiedziach respondentów narzędziem działań firmy było dofinansowanie wakacyjnego odpoczynku dzieci pracowniczych. Oczywiście, zakres tego dofinansowania zależał od finansowej kondycji przedsiębiorstwa i przyjętej strategii: począwszy od form od skromnej rekompensaty finansowej oferowanej pracownikom znajdującym się poniżej pewnego progu dochodu na członka rodziny, aż po organizowanie przez firmę bardzo atrakcyjnej oferty kolonii dla dzieci za symboliczną opłatą. „*Idee fix* jednego z naszych dyrektorów personalnych jest organizowanie kolonii dla dzieci pracowników, robimy to od 2 lat. Dzieci jadą na 2 tygodnie do fajnego ośrodka, mają instruktorów, są podzielone na małe grupki, mają zapewnione różne atrakcje, a ich rodzice płacą symboliczne kwoty za to wszystko – jakieś 200 złotych na pierwsze dziecko, za drugie 100, za trzecie nie płacą w ogóle – w tym roku chętnych jest więcej niż miejsc.” (*Public Research Manager*, firma Y) Według respondentów w firmach X i Y, szczególnie dobrze odbierane są przez pracowników paczki świąteczne i zabawy organizowane dla dzieci, jako „namacalny” przejaw zainteresowania zarządu i związków zawodowych życiem załogi. W firmie X uznaniem pracowników cieszy się przyjęta w przedsiębiorstwie zasada, że każdemu pracownikowi z dzieckiem w żłobku lub przedszkolu przysługuje comiesięczna refundacja czesnego (w wymiarze około jednej trzeciej sumy). Respondenci podkreślali także, że w zatrudniających ich firmach wokół rodzicielstwa pracowników jest klimat pozytywny i panuje też duże zrozumienie dla problemów, z jakimi rodzice małego dziecka się borykają. Zdanie to było podzielane przez kobiety, co można uznać za szczególnie diagnostyczne z racji faktu, iż to na nich spoczywa w większej mierze ciężar opieki nad małym dzieckiem. „Wszystkie moje dziewczyny w dziale łączą karierę z wychowywaniem dziecka i myślę, że mogłyby coś na ten temat klimatu tutaj wokół macierzyństwa powiedzieć. Przeszły drogę; narzeczeństwo – ślub – dzieci i chyba zauważyły, że firma jest przyjazna pod tym względem. Sama pracowałam już tutaj jako młoda mama i doświadczyłam w tej firmie raczej pomocy i życzliwości niż innych zachowań. Nie pamiętam, aby w firmie zdarzył się przypadek, że nie było powrotu, jeśli kobieta chciała wrócić do pracy po urlopie.” (Kierownik Oddziału Handlowej Obsługi Klienta, firma X)

Do wachlarza narzędzi stosowanych w programach praca-życie należy budowanie oferty elastycznego zatrudnienia dla tych grup pracowników, którzy z racji sytuacji osobisto-rodzinnej w sposób szczególny takich rozwiązań potrzebują. Do takich rozwiązań należą między innymi: ustalanie ruchomego czasu pracy, kumulowanie czasu pracy w niektóre dni robocze, aby uzyskać w ten sposób godziny

lub dni wolne od pracy na przestrzeni tygodnia, możliwość wykonywania części obowiązków zawodowych w domu. W firmie X rozwiązano ten problem, wprowadzając w większości działów ruchome godziny rozpoczynania i kończenia pracy, z zastrzeżeniem, iż pewne komórki zajmujące się bezpośrednio obsługą klienta muszą tak organizować sobie pracę, aby pewna grupa pracowników była do dyspozycji w wyznaczonych godzinach otwarcia firmy dla interesantów. W ten sposób biuro musiało być otwarte dla interesantów w godzinach np. od 7.30 do 15.30, lecz poszczególne jego pracownicy mogli rozpoczynać pracę w godzinach od 7.00 do 9.00 i kończyć ją odpowiednio wcześniej lub później. W praktyce najczęściej funkcjonowały właśnie te dwie „zmiany:” 7–15 oraz 9–17. W zależności od możliwości menedżerowie zezwalali także w podległych sobie komórkach na dalej idącą elastyczność – kumulowanie czasu pracy w sytuacji szczególnych potrzeb pracownika. „Pracownik, który dzisiaj musi wyjść z pracy po 6 godzinach, jutro zostanie 10 godzin i wszystko będzie w porządku.” (Dyrektor Oddziału, firma X)

Jak można było zauważyć, kwestie elastyczności pracy w firmie X w znikomym stopniu wynikały z obowiązujących procedur, były raczej wynikiem nieformalnej umowy pomiędzy szefami konkretnych działów a ich załogami. W firmie Y, z kolei, elastyczność form i czasu pracy była przywilejem kadry kierowniczej i w pewnej mierze pracowników działów administracyjnych, z oczywistych przyczyn wyłączeni z niej byli pracownicy ściśle związani z działami produkcyjnymi (podporządkowanie systemowi pracy zmianowej).

Firmy decydujące się na prowadzenie działań praca-życie często wybierają formy wspomagania pracowników w zakresie ich wypoczynku, edukacji czy ochrony zdrowia. Stosunkowo często stosują takie formy pomocy, jak: finansowanie zajęć edukacyjnych dla pracowników (typu: szkolenia, letnie kursy) oraz różnych form wypoczynku. Nie inaczej sprawa przedstawiała się w badanych firmach. Prowadzone wywiady pozwoliły na zidentyfikowanie takich firmowych form wspierania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, jak:

- refundowanie lub rozdawanie pracownikom wejściówek na imprezy kulturalno-sportowe (firma X i Y);

- refundowanie karnetów do obiektów kulturalnych czy sportowych dla pracownika i wybranych członków jego rodziny, na przykładzie karty „MultiSport”, wręczana pracownikom i uprawniająca ich do korzystania z wyżej wymienionych obiektów (firma X i Y);

- tworzenie własnej siłowni, docelowo – rozbudowanego klubu fitness (firma Y);
- prywatna opieka medyczna (firma X, firma Y – pakiet dla kadry menedżerskiej);
- paczki świąteczne dla dzieci pracowników, talony do wykorzystania w sklepach (firma X i Y);

■ organizowanie pikników i spotkań integracyjnych dla pracowników oraz ich rodzin (np. z okazji święta branżowego w firmie X).

Nie można zignorować faktu, iż dostęp do wymienionych świadczeń i atrakcji jest w obydwu firmach stopniowany w odniesieniu do różnych kategorii zatrudnionych. Z reguły pakiety dodatkowych ubezpieczeń, świadczeń medycznych itp. są oferowane w co najmniej dwóch wersjach: podstawowej, np. dla pracowników szeregowych, oraz w wersji wzbogaconej, oferowanej np. kadrze kierowniczej. „Jeden z moich szefów ma piękny zwyczaj zapraszać pierwszą linię swoich menedżerów na eventy, które on organizuje, zawsze w bardzo ciekawych miejscach i formule. Tam jest okazja, aby podyskutować, zintegrować się, określić cele na przyszły rok, to ma charakter team-buildingowy. Co do powszechnej oferty... w poprzednich latach udało się nam kilka fajnych rzeczy przeforsować – mamy bardzo fajną siłownię, o supernowoczesnym wyposażeniu. Rozdajemy od czasu do czasu jakieś bilety dla pracowników i ich rodzin, różne tego typu rzeczy. Duża część środków z funduszu socjalnego idzie na talony przed świętami i tutaj pracownicy dostają całkiem wysokie kwoty. Nie ukrywam – ja jestem beneficjentem tych bonusów, powiedzmy szczerze, w większym stopniu niż pracownik szeregowy. Mam jakby więcej punktów do wykorzystania.” (*Public Research Manager, firma Y*)

Uwagi końcowe

Jak wynikało z wywiadów prowadzonych przez autorkę, zagadnienie W-LB w sposób szczególny dotyczy menedżerów i wysokiej klasy specjalistów. Te grupy pracowników z reguły spędzają w miejscu pracy znaczną część swojego dnia, a ich stopień zaangażowania w życie zawodowe jest bardzo wysoki, co sprawia, że są oni narażeni na szczególnie silne napięcia na styku funkcjonowania zawodowego i rodzinnego. Przedsiębiorstwa, które ignorują ten problem, ryzykują utratę cennych pracowników (Cascio, 2001, s. 185).

Zarówno w firmie X, jak i Y, odnotowano obecność instrumentów wspierających zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracownika. Na podstawie prowadzonych wywiadów i analizy obowiązujących w firmie procedur można stwierdzić, że w żadnym z tych przypadków instrumenty te nie zostały zintegrowane w spójny program, wynikający bezpośrednio ze strategii organizacji (bliżej tego było przedsiębiorstwo Y, z racji umiejscowienia pewnych rozwiązań w zakresie W-LB w obowiązujących procedurach). Wspomniane instrumenty koncentrowały się głównie na zapewnieniu pracownikom bodźców motywujących (karty wstępu dla pracowników i członków ich rodzin do obiektów kulturalno-sportowych, organizowanie imprez okolicznościowych, bony towarowe przed świętami

itp.) oraz wspomaganie pracowników w godzeniu ról zawodowych i rodzicielskich (współfinansowanie wypoczynku dzieci, elastyczność czasu pracy dla pracowników mających małe dzieci, czy zgłaszających taką potrzebę). Należy także zauważyć, iż w obydwu przedsiębiorstwach rzeczywisty wymiar i zakres inicjatyw W-LB zależały w istocie od kierownika danej komórki – to on kształtował politykę w zakresie elastyczności i warunków samej pracy swoich podwładnych oraz modelował zachowania w tym zakresie (czy wypada wychodzić z pracy po 8 godzinach czy nie, czy należy korzystać z urlopów i zwolnień, kiedy zachoruje dziecko, czy nie itp.).

Doceniając istniejące w firmach rozwiązania i stosowane instrumenty W-LB, można rekomendować kierownictwu obydwu przedsiębiorstw większą otwartość w tym zakresie, przejawiającą się chociażby sformalizowaniem kwestii do tej pory funkcjonujących na zasadzie umowy społecznej i dobrej woli konkretnych menedżerów.

Literatura

- Borkowska S. (2003), O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska – Polska, w Borkowska S. (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm*, Warszawa, Wydawnictwo IPiSS.
- Borkowska S. (2011), Ile pracy, ile życia poza nią? w Borkowska S. (red.), *Programy praca-życia: z teorii i praktyki*, Warszawa, Wydawnictwo IPiSS.
- Cascio W. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Kraków, Dom Wydawniczy ABC.
- Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Głogosz D., Machol-Zajda L., Smoder A. (2011), Działania na rzecz równowagi między pracą a życiem pozazawodowym; z doświadczeń wybranych krajów, w Borkowska S. (red.), *Programy praca-życia: z teorii i praktyki*, Warszawa, Wydawnictwo IPiSS.
- Greenglass E. (2006), Różnice wynikające z ról płciowych: wsparcie społeczne i radzenia sobie ze stresem, w Sęk H., Cieślak R. (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Warszawa, Wydawnictwo PWN.
- Mikołajczyk-Lerman G. (2006), *Mężowie i żony: realizacja ról małżeńskich w rodzinach wielkomięjskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kopertyńska M. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Placet.
- Kotowska I., Sztanderska U. (2007), Zmiany demograficzne a zmiany na rynku pracy w Polsce, w Kotowska I., Sztanderska U., Wóycicka I. (red.), *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.

Sadowska-Snarska C. (2009), Tworzenie warunków do godzenia pracy z życiem pozazawodowym w przedsiębiorstwach polskich, w Horodeński R., Sadowska-Snarska C. (red.), *Gospodarowanie zasobami pracy na początkach XXI wieku*, Warszawa–Białystok, Wydawnictwo IPiSS.

Instruments Supporting Work–Life Balance: Business Practice Examples

Summary

This article concentrates on the issue of maintaining balance between employee work and personal life. Various instruments can support this balance. They include guaranteeing flexible working conditions and providing wide–ranging assistance and support in non–business areas, such as culture, recreation, health, childcare, etc. Two companies from Łódź provide an illustration of various instruments in the area of WL–B.

M a r z e n a S y p e r - J ę d r z e j a k – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, jest obecnie zatrudniona na stanowiska asystenta w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jako absolwentka psychologii na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, łączyła do niedawna pracę naukową na Wydziale Zarządzania ze współpracą z różnymi organizacjami jako psycholog i trener. Obecnie w kręgu jej zainteresowań badawczych znajdują się kwestie karier menedżerskich, stresu zawodowego i równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym – jest autorką publikacji z tego zakresu.