

*Katarzyna Wojtaszczyk\**

**(DYS)FUNKCJONALNE ROZWIĄZANIA W ZAKRESIE  
KSZTAŁTOWANIA WARUNKÓW PRACY  
PRZYKŁAD FIRMY GOOGLE**

**WPROWADZENIE**

Jednym z aspektów zarządzania organizacją jest dbałość o stwarzanie zdrowych, bezpiecznych i miłych warunków pracy [Armstrong 2000, s. 236]. Warunki pracy to całokształt elementów organizacji określających w sposób bezpośredni sytuację zatrudnionych w procesie pracy i życia w przedsiębiorstwie. Środowisko pracy człowieka kształtowane jest przez dwie grupy czynników: materialnych oraz niematerialnych [Gableta 2006, s. 118].

Materialne środowisko pracy zdeterminowane jest oddziaływaniem nie tylko zmiennych chemicznych i biologicznych, ale także i tych o charakterze rzeczowym i fizycznym [Korpus 2006, s. 133–134; Olszewski 1997, s. 70]. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy [Schultz, Schultz, 2002, s. 360]: otoczenie, w jakim wykonywana jest praca (oświetlenie, czystość powietrza, wyposażenie stanowiska pracy, lokalizację stanowiska i przedsiębiorstwa); udogodnienia (miejsce do wypoczynku, spożywania posiłków i rekreacji); zdrowie i bezpieczeństwo (radzenie sobie z kwestiami fizycznego bezpieczeństwa pracy, ryzyko przy wykonywaniu zadań).

Z kolei niematerialne warunki pracy dotyczą psychospołecznego podsystemu organizacji. Stanowią one zbiór czynników związanych z: organizacją pracy (treść pracy, czas pracy, system pracy, przeciążenie pracą, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym); funkcjonowaniem przedsiębiorstwa (znajomość planów i celów instytucji, inne aspekty związane z komunikacją, sposób realizacji funkcji personalnej, działalność socjalna); relacjami interpersonalnymi (współpraca, dyskryminacja, atmosfera). Niewłaściwie ukształtowane niematerialne

---

\* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

środowisko pracy może być źródłem dyskomfortu prowadzącego do powstania dystresu zawodowego odpowiedzialnego za dezorganizację działania pracownika [Terelak 1999, s. 200].

Celem opracowania jest krytyczna analiza praktycznych rozwiązań w zakresie kształtowania warunków pracy. Podmiotem badań uczyniono firmę Google. Organizację tę wybrano celowo – kryterium doboru stanowił fakt, że Google jest jednym z bardziej znanych pracodawców świata, który otrzymuje najbardziej prestiżowe nagrody dla zatrudniających. Jednocześnie, firma ta uznawana jest przez praktyków za pioniera i wzór do naśladowania w zakresie wprowadzania w życie założeń koncepcji budowania marki pracodawcy [Robie].

Zawarte w artykule informacje dotyczące badanej instytucji pozyskano drogą studiów literaturowych. Ponieważ nie ma wielu publikacji książkowych i czasopiśmienniczych poruszających zagadnienie kształtowania warunków pracy w Google, sięgnięto głównie do zasobów Internetu (opracowań oraz wypowiedzi internautów pojawiających się na forach).

## 1. GOOGLE JAKO PRACODAWCA

Google to duże, globalne przedsiębiorstwo. Dysponuje ponad 70 biurami w 40 krajach świata, w których pracuje 35 tysięcy osób, głównie inżynierów i programistów. W ciągu pięciu lat, począwszy od roku 2005, firma skokowo zwiększyła poziom zatrudnienia z 5 do 23 tysięcy [*Google jest za duży...*]. Rok później (2011) pozyskano kolejnych 6200 nowych członków załogi.

Google dba o zarządzanie różnorodnością. Dlatego też zasoby ludzkie tej firmy są niejednolite pod względem cech społecznych i demograficznych. Załogę stanowią zatem osoby w różnym wieku: 17% to ludzie, którzy nie przekroczyli jeszcze 24 roku życia; 23% to osoby w wieku 25–34 lata; 28% zatrudnionych ma od 35 do 44 lat; pozostali (23%) mają 45 lat lub więcej. Ponad 3/4 Googlersów (79%) nie ma dzieci; więcej niż połowa pracowników to mężczyźni – kobiety stanowią jedynie 31% zatrudnionych [Mitraszewska]. Średni staż pracy w tej organizacji wynosi 7 lat.

Mówi się, że Google to małe zespoły, złożone z inteligentnych i pełnych zapału do pracy ludzi, których celem jest ciągłe wzbogacanie wiedzy i umiejętności. Od lat Google otrzymuje najbardziej prestiżowe nagrody dla pracodawców. Ostatnio firma została uznana przez Great Place to Work Institute za „Best Company to Work For 2013”. Rok wcześniej, zgodnie z wynikami badania Universum, uzyskała tytuł „The World’s Most Attractive Employer 2012”.

Badania empiryczne pokazują, że 94% pracowników Google w pełni aprobuje kierownictwo najwyższego szczebla i podejmowane przez nich decyzje. Zatrudnieni wystawiają swemu pracodawcy dobre oceny (tabela 1). Zaznaczyć też

należy, że według A. Edmansa, amerykańskiego ekonomisty prowadzącego badania empiryczne w Google, zadowolenie pracowników znajduje odzwierciedlenie w wynikach finansowych firmy [*Zadowolenie pracowników...*].

**Tabela 1.** Oceny wystawione Google przez pracowników

Zmienna \ Rok badania	2009	2010	2011	2012
	Ocena (skala 0–5)			
Ogólna ocena pracodawcy	3,8	3,7	4,1	3,9
Ocena systemu wynagrodzeń	3,9	3,9	4,1	4,1
Ocena działań w zakresie WLB	4,0	3,8	4,0	4,0

**Źródło:** *Google Employees Are Now Happier Than Facebook Employees*, <http://www.businessinsider.com/google-employees-are-now-happier-than-facebook-employees-2012-3>, 2013-02-10.

Pozytywnemu wizerunkowi marki pracodawcy towarzyszy wysoki poziom świadomości employer brand, który kształtuje postawy i zachowania potencjalnych pracowników. Szacuje się, że do Google wpływa jedna aplikacja co 25 sekund. W efekcie, każdego roku przedsiębiorstwo ma do dyspozycji około miliona kandydatów do pracy.

Oferty pracy ogłaszane są przez Google tradycyjnie oraz niekonwencjonalnie. Najczęściej mówi się o ogłoszeniu, które zawisło na ścianach jednej z najlepszych wyższych uczelni technicznych w USA. Zaszyfrowana treść na bilbordzie, poprzedzona słowami: „Jeśli jesteś w stanie to rozwiązać, być może Twoja przyszłość jest w Google”, po odkodowaniu ujawniała numer telefonu do działu zasobów ludzkich [<http://hrstandard.pl/2009/09/24/nietypowe-oferty-pracy-google>]. Rekruterzy Google są także w ciągłym kontakcie ze szkołami wyższymi i biorą udział w setkach konferencji naukowych organizowanych na całym świecie [Bock 2011, s. 16].

Na stronie internetowej Google, z której potencjalni pracownicy czerpią wiedzę o propozycji wartości zatrudnienia (Employer Value Proposition), nie ma informacji o oferowanym wynagrodzeniu, ani równowadze między życiem prywatnym a zawodowym, czyli tych składnikach EVP, które są obecnie jednymi z bardziej cenionych przez kandydatów. Daleko w kolejności wspomniane są benefity w postaci prywatnej opieki medycznej czy urlopów macierzyńskich i ojcowskich. Podkreśla się natomiast, że wyszukiwarka Google jest pomocna każdego dnia dla milionów internautów na świecie, zatem pracuje się dla wyższego celu, idei wykraczającej poza biznesową korzyść firmy usługowej – po to by świat był lepszym miejscem [*Błękitne oceany...*]. Google pokazuje, że praca i zabawa nie wykluczają się wzajemnie. Zakładka „praca” informuje o lokalizacji wszystkich biur oraz o „Life at Google” [<http://www.google.com>].

## 2. WARUNKI PRACY W GOOGLE

Główna siedziba firmy (Googleplex) zlokalizowana jest w Mountain View, w Dolinie Krzemowej. Zgodnie z założeniami kompleks, choć złożony z kilkudziesięciu budynków, współgra z naturalnym otoczeniem. Między innymi z tego powodu parking na 2000 samochodów znajduje się pod ziemią [Strickland]. To miejsce porównywane jest z kampusem uniwersyteckim lub kreatywnym lunaparkiem. Firma nie przypomina typowego biura. Każdy zatrudniony otrzymuje od pracodawcy laptop [Sutherland 2012, s. 24], ale ma możliwość samodzielnej aranżacji stanowiska pracy i dostosowania go do indywidualnych preferencji. Ludzie przynoszą do pracy rzeczy, które kojarzą im się z domem: zdjęcia, kolorowe parasole, a nawet kanapy. Przestrzeń zorganizowana jest tak, by pracy zespołowej towarzyszyły cisza i spokój – kilka stanowisk usytuowanych blisko siebie odgradzają od innych przeszklone ściany. W Googleplex oraz innych biurach firmy dominują jasne, intensywne kolory. Ich zadaniem jest, poprzez wpływanie na emocje i odczucia estetyczne, podniesienie ogólnego poziomu aktywności człowieka, który przejawia się z kolei w kreatywności [*Kreatywność...*].

Coraz częściej w Dolinie Krzemowej, co potwierdza także rzecznik Google J. Newman, pracownikom proponuje się pracę biurową na stojąco [Carlton 2011] lub wymianę tradycyjnego fotela na rehabilitacyjną piłkę do siedzenia. Dowiedziano, że taki sposób pracy odciąża kręgosłup, wzmacnia mięśnie, zapobiega miażdżycy i powstawaniu zylaków. Choć w przypadku stojącej pracy z komputerem niezbędne jest specjalne wyposażenie stanowiska, to Google takie rozwiązanie traktuje jako element programów wellness.

W organizacji wszyscy mówią sobie po imieniu, a dress code nie obowiązuje. Zgodnie ze słowami M. Moskowitz'a, audytora z Great Place To Work Institute, „niektórzy przychodzą do pracy w piżamach, inni w smokingach” [<http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl>].

Google oferuje zatrudnionym szereg innych udogodnień. Jedną z częściej poruszanych spraw jest kwestia posiłków. W Googleplex znajduje się 11 restauracji i barów, w których posiłki przyrządzane są na oczach gości. Pracownicy mają do wyboru m.in. kuchnię włoską, meksykańską, indyjską i japońską. W ofercie jest również zdrowa żywność. Codziennie serwuje się tu 200 różnych potraw [Strickland]. Prezesi jadają razem z szeregowymi pracownikami, a ci często do restauracji zapraszają członków rodziny lub przyjaciół. „W lobby każdego oddziału Google'a stoi lodówka ze szklanymi drzwiami, pełna darmowych soków” [Brandt 2011, s. 63]. Wszędzie na terenie firmy stoją automaty do lodów włoskich, maszyny do popcornu i gofrów oraz profesjonalne ekspresy do kawy [Sokolov]. Choć Google nigdy nie przyznało, ile wydaje na posiłki i przekąski dla pracowników, to z szacunków wynika, że kwota ta przekracza 72 mln. \$ rocznie [Sutherland 2012, s. 23].

Jedną z głównych zasad Google „Don't be evil” odnoszona jest również do sposobu, w jaki kształtowane są warunki pracy. Organizacja stara się zatem

dbać o zdrowie i dobre samopoczucie pracowników. Zatrudnieni w Googleplex mają zatem w miejscu pracy dostęp między innymi do: pięciu gabinetów lekarskich, stomatologa, masażysty, centrum fitness, siłowni oraz trenera, który odpowiedzialny jest za ustalanie indywidualnych planów ćwiczeń, dwóch basenów, boiska do siatkówki plażowej, ściany wspinaczkowej. Na terenie kompleksu znajdują się pomieszczenia służące wypoczynkowi. Specjalny relaksacyjny fotel (tzw. EnergyPod), zapewniający zaciemnienie i wygodną pozycję, pozwala na drzemkę w pracy. Googlersi mają też do dyspozycji fryzjera, pralnię, myjnię samochodową oraz market, w którym zaopatrzyć się mogą w plecaki, torby na laptopy czy walizki („zakupy” do pewnej wartości są bezpłatne). Skorzystać mogą z usług konsjerżki lub serwisu TaskRabbit, dzięki któremu zlecają wykonanie prostych zadań domowych, takich jak przygotowanie kolacji, pranie, czy wprowadzenie psa na spacer [*Google zatrudnia służących...*].

W ramach dbałości o bezpieczeństwo pracowników wprowadzono ubezpieczenia na życie i od wypadków. Funkcjonuje również system wypłat dla współmałżonków lub konkubentów zmarłych pracowników. Mogą oni liczyć na połowę pensji przez dziesięć lat po śmierci osoby zatrudnionej w Google. System obejmuje zatrudnionych niezależnie od stażu pracy, jednak dotyczy tylko amerykańskich pracowników. Z kolei dzieci zmarłego pracownika, zgodnie z obowiązującymi rozwiązaniami, otrzymują co miesiąc 1000 \$, które wypłacane są do 19 roku życia lub dłużej, jeśli dziecko kontynuuje naukę [Jasiołek].

Analizując niematerialne środowisko pracy, warto zauważyć, iż pracownicy Google sami ustalają swoje godziny pracy. Priorytetowo traktowane są zadania podstawowe zatrudnionych, lecz zgodnie z obowiązującą zasadą „dwudziestu procent” mają oni jeden dzień w tygodniu do dyspozycji [Vise, Malseed 2007, s. 161]. Mogą wtedy zajmować się tematami, które szczególnie ich interesują i realizować własne projekty. Spersonalizowanie czasu pracy prowadzi do wzrostu sprawności i kreatywności kadry. Podczas tych 20% czasu pracy powstaje 50% innowacyjnych produktów Google [<http://www.cezzy.pl/google-liczby-fakty-historia>].

Filozofia zarządzania zasobami ludzkimi w Google opiera się na nieco odmiennych założeniach niż ma to obecnie miejsce w większości organizacji. Różnica widoczna jest już w stosowanym w firmie nazewnictwie. W Google nie ma bowiem pionu HR, lecz działają komórki „People operations”. Ich praca polega na podejmowaniu decyzji personalnych w oparciu o dane przygotowywane przez zespół do spraw analizy zasobów ludzkich. Takie „twarde” podejście do zarządzania zasobami ludzkimi wynika z przekonania przedsiębiorstwa o tym, że wszelkie decyzje kadrowe powinny być podejmowane z taką samą dokładnością, jak te dotyczące spraw technicznych [Sullivan].

Zaznaczyć należy jednocześnie, że „miękkie” zarządzanie, związane z przekazywaniem informacji i kształtowaniem atmosfery w miejscu pracy także nie jest przez Google zaniebawiane. W firmie funkcjonuje przykładowo wewnętrzna

baza danych, w której gromadzone są informacje na temat bieżących projektów, ich statusu, składu zespołów. W Google CV, każdy z zatrudnionych może znaleźć informacje o innych pracownikach: ich wykształceniu, doświadczeniu zawodowym, zainteresowaniach. W ramach programu „Communicate effectively”, raz w tygodniu odbywają się spotkania, podczas których omawiane są problemy związane z realizowanymi projektami oraz sprawy bieżące. Za pośrednictwem maili czy w kantine można w trakcie tych spotkań zadać pytania nie tylko kierownikom, ale i prezesom firmy.

Pracowników zachęca się do bezpośredniego kontaktu z mentorami, osobami zajmującymi się co najmniej dwa szczeble wyżej w hierarchii organizacyjnej. Inicjatywa „Career guru” gwarantuje możliwość skorzystania z rady doświadczonych pracowników, którzy sami ogłaszają się w intranecie jako osoby, które chcą uczyć i wspierać młodszych kolegów. Natomiast „Goooooogle of opportunities” ma na celu włączenie zatrudnionych w proces rozpoznawania potrzeb szkoleniowych. Zgodnie z ideą tego rozwiązania, członkowie Google samodzielnie zarządzają swoim rozwojem zawodowym i podejmują decyzje, w jakich warsztatach, szkoleniach i konferencjach chcą wziąć udział [<http://wymiatacz.pl/object/show/253>].

Na uwagę zasługują także rozwiązania Google związane ze wspieraniem tych pracowników, którzy mają dzieci. Młodym rodzicom „new Googlet” przysługują nie tylko bezpłatne urlopy, lecz także: możliwość zamawiania posiłków na koszt firmy w pierwszych tygodniach po urodzeniu dziecka, dodatek pieniężny, programy wsparcia psychologicznego [Bock 2011, s. 58–59]. Do pracy zawsze można przyjść z dzieckiem lub skorzystać z oferty Kinderplex, czyli firmowego przedszkola. Funkcjonuje też specjalny mentorski program dla mam, a corocznie organizowana jest akcja dla dzieci pracowników, które goszczone są w siedzibach firmy.

Google, będąc świadomy tego, iż to ludzie sprawiają, że jest tak niezwykłą firmą, dokłada wszelkich starań do kształtowania proefektywnościowej atmosfery w miejscu pracy. Każdy członek tej organizacji może swobodnie wyrażać swoje opinie, a biura i kantyny zaprojektowano tak, by zachęcać do kontaktów interpersonalnych. Dlatego też pracownicy chwalą klimat panujący w firmie. Jak zauważa jeden ze stażystów z Mounnton View, choć praktyka w Google to okres wzmoczonej pracy i poznawania nowości, to stresować można się tam jedynie podczas gry w piłkarzyki [Jałowiec].

Ponieważ Google czerpie ze zróżnicowania swoich zasobów ludzkich, aktywnie działa na rzecz mniejszości w firmie i poza nią. Diversity management znajduje odzwierciedlenie w aktywności różnych grup pracowniczych, które tworzą własne sieci kontaktów. W przedsiębiorstwie funkcjonują przykładowo: Black Googler Network, Women@Google Global Network, The LGBT Community at Google, czy Google Veterans Network. Firma sponsoruje szereg naukowych konferencji. Do najbardziej znanych należą: National Black MBA Conference, The National Society of Black Engineers, Grace Hopper Celebration of Women in Computing [Bock 2011, s. 16, 41–45].

### 3. SŁABOŚCI ŚRODOWISKA PRACY ANALIZOWANEJ ORGANIZACJI

Biorąc pod uwagę zaprezentowaną powyżej charakterystykę środowiska pracy w Google, stwierdzić można, że stosowane w tej organizacji rozwiązania w zakresie kształtowania warunków pracy, stosują się do zasad funkcjonalności. Jednak nawet w przypadku tak dobrego pracodawcy dostrzec można pewne słabości tych działań. Zasadniczą z nich, wynikającą z faktu, że Google pragnie, by ludzie żyli w firmie, a nie w niej pracowali, jest zaburzenie równowagi pomiędzy sferą życia prywatnego a zawodowego człowieka. Wiadomym jest, że nowoczesne systemy pracy, takie jak przykładowo telepraca, sprawiają, iż coraz trudniej zachować jest balans między życiem domowym a zawodowym. Tradycyjne ujęcie, które uznaje, że te oba obszary powinny być oddzielone, zostaje zastąpione przez integrację sfery prywatnej i zawodowej [Clutterbuck 2005, s. 91]. Zwykle to praca wkracza do sfery osobistej człowieka. Jednak w przypadku Google sprawa przedstawia się nieco inaczej. Ta firma za wszelką cenę stara się, by nie wystąpił konflikt na linii życie-praca, który związany jest z niekorzystnym wpływem nadmiaru obowiązków rodzinnych na pełnienie ról zawodowych [Iwańczuk-Kicia 2005, s. 220]. Googlersi nie zabierają zatem pracy do domu – oni przynoszą dom do miejsca zatrudnienia. Nie tylko bowiem sami aranżują swoje stanowiska pracy, ale przychodzą do pracy z dziećmi i zwierzętami oraz zapraszają do firmy znajomych. Google, tak jak wiele innych współczesnych przedsiębiorstw, dbając o właściwe relacje interpersonalne między pracownikami, organizuje szereg imprez integracyjnych [Battelle 2006, s. 109], wspólnych wypraw, czy wyjść na piwo. Dzięki takim działaniom, z biegiem czasu krąg znajomych, z którymi spędza się czas wolny, zawęża się do grona kolegów z pracy. W rezultacie, pracownicy są coraz bardziej do siebie przywiązani, traktują się nawzajem jak członków rodziny. Z punktu widzenia organizacji jest to duży plus, lecz, jak podkreślają psychologowie, osoby, których całym życiem staje się praca, nie mają własnej rodziny i przyjaciół, są znacznie bardziej narażone na syndrom wypalenia [*Googliness...*].

Warto też podkreślić, że elastyczny czas pracy, szczególnie w przypadku osób mających predyspozycje do pracoholizmu chronicznego, sprzyja pracy ponad miarę. U stale pracujących w nadgodzinach występuje zwiększenie wydzielania hormonu stresu, co w dłuższym okresie prowadzi nieuchronnie do choroby. Zespół przewlekłego zmęczenia (choroba yuppies) został uznany przez Światową Organizację Zdrowia za chorobę cywilizacyjną, dla której charakterystyczne są różnego rodzaju bóle, wyczerpanie oraz przewlekły stan podgorączkowy nie mający żadnych przyczyn medycznych.

Pewne dysfunkcje w zakresie kształtowania warunków pracy w Google zauważają też pracownicy tej organizacji. Na forach dyskusyjnych spotkać można takie wpisy:

Ludzie przychodzą do pracy w Googlepleks wcześniej, bo śniadanie jest podawane do 8.30, kolacje zaś serwowane są po godzinie 18;

Typowy pracownik w Google przychodzi do pracy o 9 i wychodzi o 19–20; nadgodziny sobie sam reguluje, może pracować ile chce;

Od 9.00 do 20.00... Niby bajka, ale życie prywatne ma zostać w firmie, pracownik ma się do firmy tak przyzwyczaić, żeby nie chciał z niej wychodzić.

[<http://pej.cz/Praca-marzen-czyli-zycie-w-Googleplex-GALERIA-a1253>].

Googlersi, którzy wypowiadają się na temat swojej pracy, dostrzegając mocne strony stosowanych rozwiązań, mówią także, że: „Mamy obiady i swój wolny czas, ale jest presja na «życie w pracy» – jak najwcześniejsze przychodzenie i jak najpóźniejsze wychodzenie”, „Tutaj pracują totalni zapaleńcy, dla których Google jest całym życiem”, „Dwanaście godzin dziennie, sześć dni w tygodniu – to standard. Nikt ci niczego nie każe, ale istnieje presja, by zostawać po godzinach”. Jeden z zatrudnionych opisuje Google jako więzienie o aksamitnych ścianach [Brandt 2011, s. 65]. Polscy pracownicy tej firmy przyznają, że wśród pracujących tam rodaków Google nazywany jest googłagiem [*Firma tygodnia...*].

Z wpisu w WordPress [*Praca w Google...*] dowiedzieć można się ponadto, że Google traktuje pracowników „jak części zamienne” w wielkiej maszynie. Zatrudnieni praktycznie nie mają żadnych możliwości awansu, a statystycznemu kierownikowi średniego szczebla podlega więcej niż 100 pracowników. W Google przełożonego jest ciężko spotkać, a co dopiero z nim porozmawiać. Wbrew obiegowej opinii, tylko nieliczni pracownicy mają czas pracować nad własnymi projektami, a pensje, mimo stale wzrastającej wartości giełdowej koncernu, są niższe niż w Microsoftzie. Dodatkowo pracownicy koncernu z Redmond mają do dyspozycji znacznie więcej miejsca, a nawet własne pokoje. Na jednego pracownika Microsoftu przypada ponad trzy razy większa powierzchnia biurowa, niż na pracownika Google. Z powodu braku miejsca większość programistów Google pracuje w boksach, albo wręcz na korytarzach, gdyż biurka stoją dosłownie wszędzie.

## PODSUMOWANIE

Sposób kształtowania warunków pracy w Google kopiowany jest przez inne korporacje. Obecnie mówi się nawet o nowym nurcie na rynku pracy, nazywanym „googliness”. Celem działań w obszarze googliness jest podnoszenie stopnia identyfikacji pracownika z organizacją, który realizowany jest poprzez zapewnienie zatrudnionym komfortowych materialnych i niematerialnych warunków pracy [*Googliness...; Firma czy rodzina...*]. Jednak nawet tak doceniany pracodawca jak Google winien stale doskonalić stosowane rozwiązania i kształtować warunki pracy tak, by nie zaburzały one harmonii pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym pracowników. Jak podaje portal HRstandard.pl [*Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym sprzyja osiągnięciu sukcesu*], powołując się na badania empiryczne Deloitte, równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym jest istotna nie tylko dla dojrzałych pracowników, ale i ludzi młodych, wkraczających



dopiero na rynek pracy. Rozważając różnorakie aspekty związane z wyborem pracodawcy kwestię work-life balance bierze pod uwagę 85% badanych.

Wspomniany w opracowaniu pracoholizm chroniczny szkodliwy jest bowiem nie tylko dla danej osoby i rodziny. Przynosi on także obniżenie jakości wykonywanych zadań. Szacuje się, że po trzech latach wytężonej pracy spadek efektywności może wynieść nawet 60%. Pod znakiem zapytania postawić zatem też należy rozwiązania Google związane z miejscami do odpoczynku i relaksu. Mimo że praca zawodowa jest jedną z ważniejszych wartości dla większości ludzi, to pamiętać trzeba, że nawet najbardziej komfortowo wyposażone biuro nie może zastąpić człowiekowi domu.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
- Battelle J., *Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję*, PWN, Warszawa 2006
- Błękitne oceany wizerunku pracodawcy*, <http://uplosarek.wordpress.com/2011/07/23/blekitne-oceany-wizerunku-pracodawcy>, 20.02.2013
- Bock L., *Diversity and Inclusion. Annual Report, Google 2011*, [http://static.googleusercontent.com/external\\_content/untrusted\\_dlcp/www.google.com.au/pl/au/diversity/pdf/Google-Diversity-and-Inclusion-2011-Annual-Report.pdf](http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.com.au/pl/au/diversity/pdf/Google-Diversity-and-Inclusion-2011-Annual-Report.pdf), 03.02.2013
- Brandt R.L., *Potęga Google'a*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011
- Carlton J., *Standing Desks Are on the Rise*, „The Wall Street Journal”, 01.09.2011
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- Firma czy rodzina? Sprawdź googliness, a się dowiesz*, <http://praca.wp.pl/title,Firma-czy-rodzina-Sprawdz-googliness-a-sie-dowiesz,wid,15071821,wiadomosc.html?ticaid=110270>, 27.02.2013
- Firma tygodnia: Google*, <http://www.careego.pl/29/firma-tygodnia-google-2/>, 27.02.2013
- Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006
- Google Employees Are Now Happier Than Facebook Employees*, <http://www.businessinsider.com/google-employees-are-now-happier-than-facebook-employees-2012-3>, 23.02.2013
- Google jest za duży. Pracownicy odchodzą*, [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8737306,Google\\_jest\\_za\\_duzy\\_\\_Pracownicy\\_odchodza.html#ixzz2LtrbZpSo](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8737306,Google_jest_za_duzy__Pracownicy_odchodza.html#ixzz2LtrbZpSo), 20.02.2013
- Google zatrudnia służących dla pracowników*, <http://technowinki.onet.pl/inne/wiadomosci/google-zatrudnia-sluzacych-dla-pracownikow,1,3762545,artykul.html>, 28.02.2013
- Googliness – nowy trend na rynku pracy*, [http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/658418,googliness\\_nowy\\_trend\\_na\\_ryнку\\_pracy.html](http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/658418,googliness_nowy_trend_na_ryнку_pracy.html), 27.02.2013
- <http://hrstandard.pl/2009/09/24/nietypowe-oferty-pracy-google>, 20.01.2013
- <http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Stankiewicz%20o%20Larry%20Page%20i%20Sergey%20Brin.pdf>, 12.02.2013
- <http://pej.cz/Praca-marzen-czyli-zycie-w-Googleplex-GALERIA-a1253>, 27.02.2013
- <http://www.cezzy.pl/google-liczby-fakty-historia/>, 21.02.2013
- <http://www.google.com>, 26.02.2013
- [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8737306,Google\\_jest\\_za\\_duzy\\_\\_Pracownicy\\_odchodza.html#ixzz2LtrbZpSo](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8737306,Google_jest_za_duzy__Pracownicy_odchodza.html#ixzz2LtrbZpSo), 20.02.2013

- <http://wymiatacze.pl/object/show/253>, 03.02.2013
- Iwańczuk-Kicia M., *Programy praca – życie*, [w:] Markiewicz K., Wawer M. (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005
- Jałowicz J., *W Google od kuchni*, [http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,91734,7271320,W\\_Google\\_od\\_kuchni.html](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,91734,7271320,W_Google_od_kuchni.html), 12.02.2013
- Jasiołek K., *Google poprawia warunki socjalne pracowników. Jeszcze...*, <http://www.komputerswiat.pl/nowosci/wydarzenia/2012/32/google-poprawia-warunki-socjalne-pracownikow-jeszcze.aspx>, 28.02.2013
- Korpus J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wyd. Placet, Warszawa 2006
- Kreatywność rodzi kreatywność*, <http://socjomania.pl/kreatywnosc-rodzi-kreatywnosc/>, 02.02.2013
- Mitraszewska A., *Najlepszy pracodawca świata, czyli jak się pracuje w Google*, <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90439,3899838.html>, 20.02.2013
- Olszewski J., *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1997.
- Praca w Google to nie bajka*, <http://www.computerworld.pl/news/115996/Praca.w.Google.to.nie.bajka.html>, 27.02.2013
- Robie J., *Is Employer Branding Really Necessary?*, [http://www.colormagazineusa.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=59:employee-brand](http://www.colormagazineusa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=59:employee-brand), 05.06.2009
- Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym sprzyja osiągnięciu sukcesu*, <http://hrstandard.pl/2013/03/13/rownowaga-pomiedzy-praca-a-zyciem-prywatnym-sprzyja-osiagnaniu-sukcesu/>, 14.03.2013
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- Sokolov R., *Googling Lunch. Dining on fresh wasabi and low-fructose soda at Google headquarters*, <http://online.wsj.com/article/SB119646190600409908.html>, 12.02.2013
- Strickland J., *How the Googleplex Works*, <http://computer.howstuffworks.com/googleplex1.htm>, 26.02.2013
- Sullivan J., *How Google Is Using People Analytics to Completely Reinvent HR*, <http://www.tlnt.com/2013/02/26/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/#comment-813980070>, 27.02.2013
- Sutherland A., *The Story of Google*, The Rosen Publishing Group Inc., New York 2012
- Terelak J.F., *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999
- Vise D.A., Malseed M., *Google Story. Opowieść o firmie, która zmieniła świat*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2007
- Zadowolenie pracowników kluczem sukcesu każdej firmy!!!*, [http://www.oskpustron.pl/zadowolenie\\_pracownikow\\_\\_\\_kluczem\\_sukcesu\\_kazdej\\_firmyeee,20,aktualnosci.html](http://www.oskpustron.pl/zadowolenie_pracownikow___kluczem_sukcesu_kazdej_firmyeee,20,aktualnosci.html), 20.02.2013

## (DYS)FUNCTIONAL ASPECTS OF WORK CONDITIONS. EXAMPLE OF GOOGLE

The paper presents the results of research conducted by literature studies. The aim of the research is the critical analysis of the work conditions. The research entity is Google company. This organization was chosen deliberately – the criterion of selection was the fact that Google is one of the most well-known employers in the world, with the most prestigious awards for employers.

The discussion begins with the presentation of the tangible and intangible elements of the work environment and the characteristics of the research entity. The next section of the article analyzes the selected components of work conditions at Google. The last part of the paper focuses on the identification of the weaknesses of work conditions at Google.