

*Piotr Bohdziewicz**

**KSZTAŁTOWANIE RÓWNOWAGI PRACA–ŻYCIE
W ORGANIZACJACH AUDYTOWANYCH W RAMACH
OGÓLNOPOLSKIEGO KONKURSU *LIDER ZARZĄDZANIA*
*ZASOBAMI LUDZKIMI***

1. Wprowadzenie

Jednym z bardziej wyrazistych wykładników sposobu traktowania przez organizację własnych zasobów ludzkich jest jej ukierunkowanie na tworzenie pracownikom odpowiednich warunków dla osiągnięcia efektywnej równowagi w płaszczyźnie praca–życie pozazawodowe¹. Orientacja na kształtowanie takich warunków, a zwłaszcza wpisanie jej w ramy oficjalnej strategii zarządzania oraz konstruowanie odpowiednich programów w tym zakresie, świadczy o traktowaniu zasobów ludzkich organizacji w kategoriach kapitałowych aktywów. Dobre zharmonizowanie sfery zaangażowania zawodowego pracowników oraz sfery ich obowiązków osobistych i rodzinnych stanowi w istocie konieczny warunek nie tylko efektywnego ich funkcjonowania w polu zadań zawodowych, ale także wysokiego zwrotu z inwestycji czynionych w rozwój ich kompetencji profesjonalnych.

W latach 90. wiele polskich organizacji koncentrowało się na ograniczaniu kosztów własnego funkcjonowania, co m.in. wyrażało się w redukowaniu różnych nakładów związanych z utrzymaniem personelu; tendencja ta znalazła także wyraz w głębokich cięciach w obszarze funkcji socjalnej, która mogłaby ewentualnie stanowić bazę dla rozwijania działań z zakresu harmonizowania pracy i życia prywatnego załóg przedsiębiorstw. Fakt ten można interpretować również jako jeden z przejawów przywiązywania przez przedsiębiorstwa lat 90. stosunkowo niewielkiego znaczenia do posiadanych zasobów ludzkich jako napędowego czynnika rozwoju organizacji.

Natomiast po roku 2000 polskie organizacje, stając wobec wymogów nie tylko wyższej efektywności własnego działania, ale także wyższej innowacyjności, przywiązują rosące znaczenie do jakości własnych zasobów ludzkich. Upo-

* doktor habilitowany, profesor nadzwyczajny w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UŁ.

¹ S. Borkowska, *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska — Polska*, [w:] *Programy praca–życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2003, s. 15.

wszechnia się postrzeganie personelu w kategoriach istotnego kapitału organizacji, coraz wyraźniej rozstrzygającego o ich sukcesie biznesowym. Stąd organizacyjne tworzenie odpowiednich warunków umożliwiających zatrudnionym osiągnięcie równowagi między ich funkcjonowaniem zawodowym a sferą obowiązków rodzinnych oraz obszarem realizacji różnych pozazawodowych potrzeb indywidualnych staje się ważnym i uzasadnionym ekonomicznie elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Procesy wspomniane wyżej znajdują odzwierciedlenie także w zainteresowaniu nauk organizacji i zarządzania zagadnieniami równowagi praca–życie. Problematyka ta w polskiej literaturze naukowej dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi jest obecna dopiero od stosunkowo niedawna. Najczęściej prezentowane są w niej jednak aspekty teoretyczne tych zagadnień, czasami z niezbyt obszernymi odniesieniami do praktycznych rozwiązań występujących w innych krajach. Pośrednio dowodzi to, że zainteresowanie większości polskich firm problematyką równowagi praca–życie nie wykroczyło chyba jeszcze poza fazę początkową.

Odnotować wszakże należy fakt podejmowania przez różne ośrodki i instytucje niezwykle cennych i pożytecznych inicjatyw, których celem jest promowanie przykładów firm działających w sposób szczególnie skuteczny na rzecz potrzeb pracowników w zakresie równoważenia ich obowiązków zawodowych i pozazawodowych. Firmy te mogą dla wielu innych organizacji stanowić dobry wzór do naśladowania. Jedną z takich inicjatyw jest niewątpliwie organizowany przez Instytut Pracy i Polityki Społecznej w Warszawie ogólnopolski Konkurs *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*.

2. Najważniejsze założenia i cele ogólnopolskiego Konkursu *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*

W 2000 r. Instytut Pracy i Polityki Społecznej w Warszawie zainicjował ogólnopolski Konkurs *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, którego podstawowym celem jest zachęcanie funkcjonujących w Polsce organizacji do podnoszenia własnych standardów na polu zżl. Formuła Konkursu, polegająca na nagradzaniu i wyróżnianiu organizacji wykazujących się najbardziej skutecznymi i nowoczesnymi rozwiązaniami w tym zakresie, umożliwia równocześnie propagowanie dobrych wzorców, godnych twórczego naśladowania. Warto szczególnego wyeksponowania przesłanie konkursowe stanowi idea, że każda organizacja, niezależnie od profilu działalności, wielkości czy formy własności, jest w stanie doskonalić własne praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, by w rezultacie efektywniej realizować swoje zamierzenia biznesowe ku satysfakcji wszystkich interesariuszy.

Konkurs ma za sobą dość długą tradycję, do tej pory odbyło się dziesięć jego edycji. Każda przebiega dwufazowo. Na początku organizacja, która zgłasza swój udział w Konkursie, dokonuje samooceny własnych praktyk, stosowanych

rozwiązań oraz najznacześniejszych osiągnięć w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, przedstawiając dane na ten temat w specjalnym kwestionariuszu. Faza druga polega na weryfikowaniu informacji podanych przez organizacje metodą wywiadów audytowych. Mają one nie tylko określić stopień zbieżności między stanem zadeklarowanym i rzeczywistym, ale także dostarczyć szeregu dodatkowych danych pozwalających na rozpoznanie organizacyjnego kontekstu i realiów zarządzania zasobami ludzkimi. Trzeba tu podkreślić, że wywiady na ogół potwierdzają zgodność danych zawartych w ankietach samooceny ze stanem faktycznym.

Merytoryczna struktura ankiety samooceny, którą wypełniają przedstawiciele organizacji ubiegających się o konkursowy laur, obejmuje szeroką wiązkę zagadnień z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Poczynając od IV edycji (2003 r.) ankietę tę uzupełniono o pytania odwołujące się do problematyki równowagi praca zawodowa–życie prywatne i rodzinne pracowników organizacji, szerzej rozbudowując ją w kolejnym roku. Krok ten był podyktowany obserwowanym w świecie pracy intensyfikującym się konfliktem między obu tymi obszarami. Zagadnienia organizacyjnego tworzenia i wspierania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym pracowników stanowiły w latach 2004–2009 stały element analiz audytorskich, a następnie corocznych raportów pokonkursowych.

Zbiorowość organizacji przystępujących do Konkursu, a tym bardziej tych, które pozytywnie przeszły sprawdziany audytorskie, jest bez wątpienia specyficzna. Ich charakterystycznym wyróżnikiem jest bowiem przypisywanie priorytetowego znaczenia do rozwiązań pozwalających skutecznie i nowocześnie zarządzać własnymi zasobami ludzkimi. Struktura zbiorowości organizacji weryfikowanych w trakcie postępowania audytorskiego jest w każdym roku nieco inna: dotyczy to jej zróżnicowania ze względu na formę własności firm, ich przynależność branżową, wielkość mierzoną liczbą zatrudnionych, kondycję ekonomiczną itp. Nie można zatem dokonywać prostych uogólnień prawidłowości zaobserwowanych w tej grupie organizacji i przenosić ich na szeroką zbiorowość firm. Wyniki analizy pozwalają natomiast na formowanie stwierdzeń odnoszących się do wzorca dobrego standardu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

3. Działania wspierające równowagę praca–życie w organizacjach audytowanych w ramach Konkursu *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi* w okresie 2004–2009

W sześciu ostatnich edycjach Konkursu (lata 2004–2009) audytorzy dokonali łącznie 118 weryfikacji ankiet samooceny, składanych przez organizacje zgłaszające przystąpienie do tego przedsięwzięcia. Zwykle w ramach każdej edycji w poweryfikacyjnej fazie Konkursu uczestniczyło około 20 organizacji, jedynie

w latach 2007 i 2008 odnotowano ich nieco mniej. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że niektóre organizacje brały udział w Konkursie dwu- lub nawet trzykrotnie, zatem bezwzględna liczba podmiotów odnotowanych w sześciu edycjach jako jego uczestnicy była nieco niższa niż liczba zweryfikowanych w tym okresie ankiet samooceny (łącznie około 100 organizacji). W każdym przypadku ponowne przystępowanie takich organizacji do Konkursu było motywowane kolejnymi zmianami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jakie w tym czasie w nich zachodziły — tak więc w pewnym sensie były to każdorazowo „inne” organizacje, szcycące się nowymi osiągnięciami na poddawanym ewaluacji polu².

Sposób podejścia organizacji do zagadnień równowagi praca–życie może być na tyle ważnym obszarem w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, że stanowi element oficjalnej polityki organizacji. Zasady postępowania organizacyjnego w tym zakresie oraz oferta różnych możliwych działań i rozwiązań podlegają wówczas publicznemu (wobec interesariuszy, w tym zwłaszcza wobec pracowników oraz potencjalnych kandydatów do zatrudnienia) zadeklarowaniu i najczęściej przybierają kształt sformalizowanego programu równowagi praca–życie, zawartego w jednym dotyczącym tego zagadnienia wewnątrzorganizacyjnym dokumencie, lub w wielu dokumentach (rozproszony wariant programu).

Tabela 1.

Podejście organizacji do kwestii równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym pracowników w firmach audytowanych w Konkursie w latach 2004–2009

Sposób podejścia	Edycja Konkursu					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Składnik oficjalnej polityki organizacji	9 (42,9)	15 (71,4)	8 (36,4)	9 (60,0)	7 (43,8)	8 (34,8)
Indywidualna sprawa pracownika	11 (52,4)	6 (28,6)	11 (50,0)	5 (33,3)	9 (56,2)	15 (65,2)
Inne	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (4,5)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
Brak danych	1 (4,7)	0 (0,0)	2 (9,1)	1 (6,7)	0 (0,0)	0 (0,0)
Razem	100,0 N=21	100,0 N=21	100,0 N=22	100,0 N=15	100,0 N=16	100,0 N=23

Źródło: B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności*, IPiSS, Warszawa 2004 i następne edycje (tu i w tabelach nr 2, 4, i 5).

Przegląd sześciu ostatnich edycji Konkursu *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi* pokazuje, że w przybliżeniu w około 40% organizacji w nim uczestniczących (po audytowym zweryfikowaniu stanu deklarowanego) działania wspomagające równowagę praca–życie stanowiły element oficjalnej polityki. Wyraźnie częściej takie rozwiązania występowały jedynie wśród organizacji uczestniczących w edycjach konkursowych 2005 i 2007 r. (Tabela 1.). Ze względu na stosunkowo niewielkie liczebności poszczególnych rodzajów organizacji uczestniczących w sześciu ostatnich edycjach Konkursu trudno jest jed-

² B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności*, IPiSS, Warszawa 2004 i następne edycje.

noznacznie orzec, w których z nich powszechniej promocja równowagi praca – życie praca–życie włączona była do oficjalnej polityki organizacyjnej. Rysuje się prawidłowość, że częściej takie rozwiązania występowały w firmach świadczących usługi oparte na wiedzy. Efektywność funkcjonowania tego rodzaju organizacji oraz jakość realizowanych przez nie działań stanowi pochodną aktywności zawodowej profesjonalistów dysponujących znacznym indywidualnym kapitałem potrzebnych firmom i instytucjom kompetencji. Organizacje te starają się zatem skutecznie przyciągać osoby o wysokich walorach kompetencyjnych, a następnie nawiązywać z nimi trwałą współpracę. Nie rysują się przy tym wyraźniejsze różnice w częstotliwości włączania problemów równowagi praca–życie w ramy oficjalnej polityki personalnej między organizacjami o odmiennych formach własności. Zarówno w grupie instytucji budżetowych i komunalnych, jak i firm reprezentujących kapitał polski oraz spółek z kapitałem zagranicznym organizacyjne działania kształtujące równowagę praca–życie stanowią element oficjalnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w mniej więcej takim samym stopniu.

Wyraźniejsze różnice w tym zakresie rysują się natomiast przy zastosowaniu zmiennej eksplanacyjnej w postaci wielkości zatrudnienia. Organizacje duże, w których liczba zatrudnionych przekracza 1 000 osób, najczęściej pozostawiają problemy równowagi sfery obowiązków zawodowych i życia osobisto-rodzinnego zaradności samym pracownikom. Natomiast w organizacjach charakteryzujących się wielkością zatrudnienia poniżej 1 000 osób dbałość o kształtowanie owej równowagi częściej jest składnikiem oficjalnej polityki personalnej. W dużych organizacjach zarządzanie zasobami ludzkimi przebiega raczej w sposób słabo indywidualizowany, wiążąc się przede wszystkim z wykorzystywaniem różnych formalnych narzędzi, tymczasem — jak się wydaje — ukierunkowanie działań organizacyjnych na wspieranie równowagi praca–życie wymaga bardziej osobistych relacji. Ponadto włączenie takich działań w obszar oficjalnej polityki wewnątrzorganizacyjnej może wiązać się z podwyższonym ryzykiem w ewentualnych okresach spowolnienia rozwoju firmy, gorszej koniunktury i innych trudnych sytuacji.

Trzeba jednak podkreślić, że brak sformułowania oficjalnej polityki w zakresie organizacyjnego wspomaganie równowagi praca–życie nie oznacza bynajmniej nie podejmowania realnych działań w tym obszarze. Tylko w nielicznych organizacjach wystąpił brak jakichkolwiek działań zorientowanych na wspomaganie pracowników w ich wysiłkach na rzecz równowagi obszaru aktywności zawodowej z życiem osobistym i rodzinnym. W niemal wszystkich firmach i instytucjach odnotowano podejmowanie działań tego rodzaju, choć często w bardzo zawężonym zakresie, mimo że nie deklarowały one oficjalnego ich charakteru.

Najczęściej różne formy pomocy ze strony organizacji audytowanych w trakcie procedur konkursowych były adresowane do pracowników podwyższających swoje kwalifikacje zawodowe w zewnętrznych instytucjach edukacyj-

nych (Tabela 2.). Jest to niewątpliwie przejaw stymulowania oraz wspierania procesu rozwoju kapitału ludzkiego organizacji. Wspomaganie pracowników inwestujących w rozwój swoich kompetencji zawodowych było częstsze wśród analizowanych organizacji nowej gospodarki, niż wśród firm działających w sektorach tradycyjnych. Było także częstsze wśród firm z udziałem kapitału zagranicznego.

Tabela 2.

Pracownicy — adresaci różnych form pomocy (ułatwień) w celu budowania równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym w firmach audytowanych w Konkursie w latach 2004–2009 (dane w %)

Kategoria adresatów	Edycja Konkursu					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pracownicy mający małe dzieci i/lub dzieci w wieku szkolnym	66,7	85,7	50,0	66,7	68,7	73,9
Pracownicy samotnie wychowujący dzieci	61,9	52,3	40,9	46,7	50,0	60,9
Rodziny, w których oboje rodziców jest aktywnych zawodowo	38,1	28,6	27,3	40,0	37,5	39,1
Starsi pracownicy	33,3	47,6	36,3	46,7	50,0	56,5
Pracownicy uczący się	90,5	90,5	81,8	93,3	100,0	95,6
Osoby, których praca wiąże się z częstym przebywaniem poza domem	28,6	42,8	22,7	66,7	62,5	65,2
Pracownicy kluczowi dla rozwoju firmy	b. d.	71,4	63,6	66,7	75,0	65,2
Inne osoby	38,1	23,8	13,6	40,0	43,7	26,1
Razem	100,0 N=21	100,0 N=21	100,0 N=22	100,0 N=15	100,0 N=16	100,0 N=23

Innymi kategoriami zatrudnionych, wobec których audytowane w ramach Konkursu organizacje podejmowały działania wspierające równowagę pracą–życie, byli pracownicy kluczowi dla firm oraz pracownicy z małymi dziećmi. Można zatem stwierdzić, że w organizacjach, które włączyły te zagadnienia do oficjalnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi, programy pracą–życie obejmowały trzy wymienione wyżej kategorie zatrudnionych. Warto też zauważyć, że znaczna część organizacji, które nie programowały swoich działań w zakresie wspierania równowagi pracą–życie, uwzględniała jednak potrzeby pracowników podwyższających swoje kwalifikacje.

Organizacje uczestniczące w Konkursie profilowały swoje działania kształtujące równowagę pracą–życie w taki sposób, by były one kompatybilne wobec potrzeb poszczególnych kategorii pracowników. W stosunku do ogółu zatrudnionych działania te w zasadzie pokrywały się z podstawowym ukierunkowaniem tradycyjnej funkcji socjalnej (Tabela 3.). W odniesieniu natomiast do poszczególnych wyróżnionych kategorii pracowniczych znacznym

uniwersalizmem charakteryzowały się przede wszystkim takie działania, jak zindywidualizowany elastyczny, ruchomy czas pracy, zadaniowy system rozliczania efektów pracy oraz wykonywanie pracy w domu. Z takich możliwości korzystała największa liczba kategorii zatrudnionych.

W przybliżeniu w co drugiej organizacji uczestniczącej w poaudytowej fazie Konkursu problematyka budowania równowagi praca–życie oferowane były zatrudnionym szkolenia rozwijające umiejętności godzenia obowiązków generowanych przez oba wymienione obszary indywidualnej aktywności. Natomiast w niemal wszystkich organizacjach, które zadeklarowały posiadanie oficjalnej polityki w tym zakresie, szkolenia tego rodzaju były swoistą normą. Zazwyczaj szkolenia obejmujące problematykę stanowienia oraz podtrzymywania równowagi praca–życie dotyczyły takich zagadnień, jak: radzenie sobie z obciążeniami stresowymi, indywidualne zarządzanie czasem, czy też możliwości i warunków funkcjonowania pracowników w elastycznych formach zatrudnienia.

Tabela 4.
Problematyka równowagi praca–życie jako przedmiot szkolenia w organizacjach audytowanych w Konkursie w latach 2004–2009

Szkolenia z zakresu równowagi praca–życie	Edycja Konkursu					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Realizowane	11 (52,4)	11 (52,4)	10 (45,4)	8 (53,3)	11 (68,8)	11 (47,8)
Realizowane częściowo, w ramach innych szkoleń	1 (4,8)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
Nie realizowane	7 (33,3)	10 (47,6)	12 (54,6)	7 (46,7)	5 (31,2)	12 (52,2)
Brak danych	2 (9,5)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
Razem	100,0 N=21	100,0 N=21	100,0 N=22	100,0 N=15	100,0 N=16	100,0 N=23
Firmy z oficjalną polityką WLB	9 (42,9)	15 (71,4)	8 (36,4)	9 (60,0)	7 (43,8)	8 (34,8)

Przegląd ankiet samooceny organizacji uczestniczących w Konkursie *Lider zarządzania Zasobami Ludzkimi*, pozytywnie zweryfikowanych w postępowaniu audytorskim, wykazał, że rysują się cztery zasadnicze płaszczyzny, na których poszukuje się równowagi praca–życie:

- relacja między sferą obowiązków zawodowych a wymogami wynikającymi z pełnienia ról rodzinnych, zachodząca w dwu wariantach:
 - sytuacja nierównowagi powstaje na skutek czynnika zakłócającego ulokowanego w obszarze pozazawodowego funkcjonowania pracownika, i doznają jej najczęściej pracownice spodziewające się dziecka, osoby opiekujące się małymi dziećmi, osoby sprawujące opiekę nad członkami rodziny w podeszłym wieku lub przewlekle chorymi; najczęściej stosowanymi sposobami podtrzymywania równowagi praca–życie są takie

- działania, jak: elastyczny czas pracy, możliwość wykonywania pracy w domu, zadaniowy system pracy, różne formy działań terapeutycznych i doradczych
- sytuacja nierównowagi powstaje jako skutek czynnika tkwiącego w obszarze pracy zawodowej, i doświadczają jej pracownicy często przebywający poza domem z racji wyjazdów służbowych lub transferowani do filii zamiejscowych korporacji; najczęściej stosowanymi działaniami ze strony organizacji są: oddanie pracownikowi do dyspozycji samochodu służbowego oraz telefonu komórkowego z limitem rozmów na kontaktowanie się pracownika z rodziną, pomoc finansowa,
 - relacja między sferą obowiązków zawodowych pracownika a aspiracjami i oczekiwaniami w zakresie indywidualnego rozwoju zawodowego; przykładowymi formami pomocy są w takim przypadku: dofinansowanie kosztów nauki, stosowanie płatnych i bezpłatnych urlopów szkoleniowych, skracanie czasu pracy w związku z zajęciami szkoleniowymi, umożliwienie korzystania z materiałów i sprzętu organizacji dla potrzeb uczenia się, umożliwienie wykorzystywania mieszkania służbowego, jeżeli szkoła znajduje się poza miejscem zamieszkania pracownika,
 - relacja między sferą obowiązków zawodowych a dbałością o własne zdrowie; najczęściej realizowanymi formami pomocy w tym zakresie okazuje się zagwarantowanie pracownikom prywatnej opieki medycznej,
 - relacja między sferą obowiązków zawodowych a dbałością o własny wypoczynek; spotykaną w audytowanych organizacjach formą pomocy w tym zakresie jest załatwianie w imieniu pracownika formalności związanych z wyjazdem na wczasy oraz partycypowanie organizacji w finansowaniu różnych form wypoczynku pracowniczego.

Tabela 5.

Dokonywanie analizy treści pracy oraz środowiska pracy w celu identyfikowania czynników zakłócających równowagę praca–życie w firmach audytowanych w Konkursie w latach 2004–2009

Częstotliwość prowadzenia analiz	Edycja Konkursu					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Regularnie	9 (42,8)	9 (42,9)	11 (50,0)	7 (46,7)	12 (75,0)	16 (69,6)
Sporadycznie	5 (23,8)	5 (23,8)	5 (22,7)	1 (6,6)	2 (12,5)	2 (8,7)
Brak dokonywania analiz	5 (23,8)	7 (33,3)	5 (22,7)	7 (46,7)	2 (12,5)	5 (21,7)
Brak danych	2 (9,4)	0 (0,0)	1 (4,6)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
Razem	100,0 N=21	100,0 N=21	100,0 N=22	100,0 N=15	100,0 N=16	100,0 N=23
Firmy z oficjalną polityką WLB	9 (42,8)	15 (71,4)	8 (36,4)	9 (60,0)	7 (43,8)	8 (34,8)

Istotnym warunkiem tworzenia efektywnych organizacyjnych programów umożliwiających wspieranie równowagi między obszarem aktywności zawodowej pracowników a ich życiem prywatnym jest podejmowanie badań zorientowanych na identyfikowanie występujących w środowisku pracy czynników o destruktywnym oddziaływaniu na funkcjonowanie zawodowe i pozazawodowe zatrudnionych osób. Badania takie były prowadzone, choć z różną regularnością, przez około 70–80% organizacji audytowanych w ramach poszczególnych edycji Konkursu (Tabela 5.), co oznacza, że podejmowały one starania, by konstruowane przez nie programy wspierania równowagi praca–życie, tak co do zawartości przedmiotowej, jak i ich zaadresowania, były dobrze dostosowane do realiów wewnątrzorganizacyjnych.

4. Zakończenie

Współcześnie dynamicznie zwiększają się wymogi kierowane pod adresem zatrudnionych, dyktowane specyfiką pracy we współczesnych organizacjach funkcjonujących w realiach globalnych konkurencyjnych rynków oraz kształtującej się gospodarki opartej na wiedzy. Wymogi te powodują, że relacje między sferą pracy i sferą życia pozazawodowego zatrudnionych podlegają istotnym, a niekiedy wręcz dramatycznie dużym zaburzeniom. W takiej sytuacji znaczny odsetek pracowników musi z konieczności pozostawać w swoistym dylemacie lojalności wobec jednego bądź drugiego obszaru obowiązków i powinności, w rezultacie nie będąc w stanie efektywnie angażować się w realizację celów zatrudniających ich organizacji.

Problematyka intencjonalnego budowania równowagi między obszarem pracy zawodowej a pozazawodowym życiem pracowników spotyka się jednak w realiach szerokiej zbiorowości organizacji nie tylko z dość niewielkim zainteresowaniem, ale częstokroć także, co gorsza, z niewłaściwym zrozumieniem ze strony znacznej części polskich pracodawców. Jedynie — rozpatrując skalę tego zjawiska w perspektywie całego kraju — w stosunkowo nielicznych organizacjach podejmowane są w sposób świadomy i celowy działania zmierzające w takim kierunku. Jeszcze rzadszym zjawiskiem jest nadawanie tym działaniom charakteru programowanego, a zatem opartego na jasno określonych wcześniej regułach i podlegającego planowaniu.

Symptodem korzystnych i napawających pewnym optymizmem zmian jest to, że niektóre z wiodących firm funkcjonujących w Polsce zaczynają doceniać praktyczne znaczenie stanu zrównowżenia domeny pracy zawodowej i życia rodzinno-prywatnego pracowników jako ważnego czynnika sukcesu biznesowego. Podejmowanie działań zmierzających do stanowienia takiej równowagi organizacje te zaczynają postrzegać jako ekonomicznie opłacalną, długofalową inwestycję we własny kapitał ludzki, a także we własny wizerunek w otoczeniu.

Organizacyjne praktyki kształtowania odpowiednich warunków dla równowagi praca–życie na ogół idą w parze z realizowaniem wysokich standardów za-

rzządzania zasobami ludzkimi, stanowiąc jeden z istotnych wektorów personalnej strategii kapitału ludzkiego. Niekoniecznie przy tym praktyki te przybierają postać programu, niekoniecznie też stanowią one składnik oficjalnie zadeklarowanej polityki zarządzania. Przekonują o tym przedstawione w niniejszym artykule wyniki sześciu ostatnich edycji Konkursu *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*. Organizacje uczestniczące w tym przedsięwzięciu w edycjach 2004–2009 dość powszechnie podejmowały wiele działań w celu wspierania równowagi praca–życie różnych grup swoich pracowników. Znacznie rzadziej natomiast formowały one założenia oficjalnej polityki w tym zakresie. W rezultacie w ograniczonym tylko stopniu mogły wykorzystywać atut owych działań dla efektywnego prowadzenia marketingu personalnego w otoczeniu. Różne formy wspomaganie pracowników w zakresie równoważenia przez nich obszaru pracy zawodowej i obowiązków rodzinnych, realizowane w organizacjach uczestniczących w Konkursie były wyraźnie zorientowane na pozyskiwanie, ochronę i zatrzymywanie najcenniejszych, wysoce kompetentnych zasobów kapitału ludzkiego. Taki kierunek działania uznać należy za w pełni racjonalny.

Działania organizacyjne na rzecz kształtowania warunków sprzyjających równowadze praca–życie podejmowane są szczególnie intensywnie i w poszerzonym spektrum przez funkcjonujące w Polsce przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego (najczęściej są to zlokalizowane tutaj filie zachodnich koncernów). Transponują one na polski grunt elementy macierzystych kultur organizacyjnych, w których zawiera się dobrze skalkulowana pod względem ekonomicznym troska o harmonijne i zrównoważone relacje między obowiązkami zawodowymi oraz prywatno-rodzinnymi zatrudnionych w nich osób. Działania i programy tego rodzaju, realizowane w wielu przedsiębiorstwach będących w całości lub części własnością kapitału zagranicznego, warte są szerokiego propagowania oraz twórczego naśladowania ze strony firm polskich.

Idea wspomaganie przez pracodawcę równowagi między obszarem zaangażowania zawodowego zatrudnionych a obszarem ich życia pozazawodowego natrafia na szczególnie dobry grunt w firmach tzw. nowej gospodarki, zwłaszcza świadczących usługi oparte na wiedzy. To w nich zwłaszcza kapitał ludzki, potrafiący kreować innowacyjne rozwiązania problemów zadaniowych, stanowi zasób o znaczeniu strategicznym. Dobrze zharmonizowanie zawodowych i pozazawodowych aspektów życia pracowniczego stanowi w takiej sytuacji elementarny wręcz warunek efektywnego realizowania zadań. Można się zatem spodziewać, że w miarę rozwoju gospodarki opartej na wiedzy istotne znaczenie będą uzyskiwać różne inicjatywy i działania kształtujące równowagę praca–życie, i to jako składnik oficjalnej polityki firm.

Organizacyjne działania na rzecz wsparcia równowagi praca–życie bez wątpienia powinny wpisywać się w standard dobrego zarządzania kapitałem ludzkim. Konkurs *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi* dowodzi, że taki właśnie jest kierunek przeobrażeń zachodzących we współczesnych organizacjach.

Piotr Bohdziewicz

**WORK-LIFE BALANCE AS SHAPED IN THE ORGANIZATIONS AUDITED
UNDER THE CONTEST “THE HRM LEADER”**

(Summary)

The Institute of Labour and Social Policy has been organizing the annual all-Poland contest “A HRM Leader” for ten years now. The contestants usually adhere to high management standards. The article presents the partial results of analyses conducted under the last six editions of the contest to show how the contestants support their employees’ work-life balance. In around half of the audited organizations, the relevant measures are part of official personnel policy. They clearly aim to provide the employers with valuable human capital and to create as good environment for developing and utilizing the key personnel’s skills as possible. The measures are mainly found in companies comprising the knowledge-based economy.

Tabela 3.
Sposoby wspierania równowagi między pracą zawodową i życiem prywatnym pracowników stosowane przez organizacje uczestniczące w X edycji Konkursu *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*

Kategoria adresatów	Spektrum deklarowanych działań
Ogół pracowników	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ubezpieczenia grupowe dostępne w kilku wariantach — sport i rekreacja (basen, aerobic, siłownie, bilard), finansowanie udziału pracowników w imprezach sportowych (np. regaty żeglarskie, turnieje brydżowe itp.), ▪ pomoc finansowa w formie zapomóg, pożyczek mieszkaniowych, ▪ dofinansowanie wypożyczalni, ▪ pomoc finansowa w związku ze zmianą miejsca zamieszkania, wynikającą ze zmiany miejsca pracy, pomoc w przewożeniu mebli, dodatkowy urlop z tego tytułu, pomoc w znalezieniu nowego mieszkania, ▪ niskoprocentowane pożyczki dla pracowników, emerytów, rencistów na cele mieszkaniowe i remontowe, ▪ zapewnienie prywatnej opieki medycznej, zaś dla rodzin pracowników opieka medyczna świadczona po atrakcyjnie wynegocjowanych cenach
Pracownicy z małymi dziećmi i/lub dziećmi w wieku szkolnym	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spektrum działań dla ogółu pracowników <p><i>ponadto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elastyczny, ruchomy czas pracy, indywidualny czas pracy, ▪ praca w niepełnym wymiarze czasu, ▪ zadaniowy system pracy, ▪ wolne dni na załatwienie spraw związanych z opieką nad dziećmi i ich wychowywaniem, ▪ żłobek oraz przedszkole przyzakładowe, ▪ wydzielony pokój dla matek karmiących, ▪ możliwość wykonywania części pracy w domu zamiast w biurze lub na wyjazdach u klienta, ▪ możliwość wykonywania obowiązków zawodowych na zasadach telepracy, ▪ zapewnienie prywatnej specjalistycznej opieki pediatrycznej, łącznie z wizytami domowymi, ▪ możliwość korzystania z fachowych porad psychologa dziecięcego, ▪ organizowanie imprez dziecięcych z okazji Świąt Bożego Narodzenia, połączonych z wręczeniem świątecznych podarunków,

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizowanie wyjazdów na zimowiska oraz kolonie i obozy letnie, ▪ comiesięczne renty dla dzieci zmarłych pracowników wypłacane aż do osiągnięcia przez nie pełnoletności.
<p>Pracownicy samotnie wychowujący dzieci</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spektrum działań dla ogółu pracowników, ▪ spektrum działań dla pracowników z małymi dziećmi, <p><i>ponadto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ utworzenie specjalnego funduszu na zaspokojenie potrzeb rodzin niepełnych, ▪ specjalne preferencje w dostępie do środków socjalnych, zwiększenie limitów dla samotnych rodziców, ▪ możliwość uzyskania wyższej zapomogi losowej z ZFŚS.
<p>Rodziny, w których oboje rodziców jest aktywnych zawodowo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spektrum działań dla ogółu pracowników, ▪ spektrum działań dla pracowników z małymi dziećmi. <p><i>ponadto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ustalenie pracy na zmiany w sposób odpowiadający pracownikowi, ▪ pośrednictwo w znalezieniu opieki nad dziećmi lub osobami niesamodzielnymi.
<p>Starsi pracownicy</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spektrum działań dla ogółu pracowników, <p><i>ponadto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elastyczny, ruchomy czas pracy, indywidualny czas pracy, ▪ praca w niepełnym wymiarze czasu, ▪ zadaniowy system pracy, ▪ dodatkowe osłony finansowe w przypadku likwidacji stanowisk pracy, ▪ zmiana zadań niektórych pracowników (pełnienie funkcji mentorskich i coachingowych wobec młodych pracowników, co wymaga odpowiedniego przygotowania szkoleniowego), ▪ opłacenie składek na grupowe ubezpieczenie z funduszem inwestycyjnym.

<p>Pracownicy uzupełniający swoją wiedzę (studia, kursy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spektrum działań dla ogółu pracowników <p><i>ponadto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elastyczny czas pracy, ▪ zadaniowy system pracy, ▪ zaliczanie dni spędzonych w szkole jako czasu przepracowanego, ▪ skracanie czasu pracy w związku z planem zajęć w szkole, ▪ refinansowanie kosztów studiów, jeżeli ich kierunek jest zbieżny z potrzebami firmy, ▪ częściowe (np. do 50 %) dofinansowania dla każdego pracownika, który decyduje się na podjęcie studiów zaocznych, również w specjalnościach nie związanych z profilem wykonywanej pracy zawodowej, ▪ możliwość korzystania z dodatkowych bezpłatnych i płatnych urlopów szkoleniowych, ▪ możliwość korzystania ze specjalnego urlopu w okresie sesji egzaminacyjnej, ▪ udostępnianie informacji firmowych do sporządzania pracy końcowej.
--	--

<p>Osoby, których praca wiąże się z częstym przebywaniem poza domem</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spektrum działań dla ogółu pracowników <p><i>ponadto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elastyczny, ruchomy czas pracy, ▪ zadaniowy system pracy, ▪ skrócony czas pracy w dniu wyjazdu/przyjazdu służbowego, ▪ zwracanie kosztów dojazdów do pracy, ▪ podwyższona wysokość stawki dietowej, ▪ utrzymywanie mieszkań służbowych poza siedzibą przedsiębiorstwa, ▪ wyposażenie pracownika w urządzenia gwarantujące mobilny dostęp do Internetu oraz w telefon komórkowy, z możliwością częstotelnego wykorzystywania ich do celów prywatnych, ▪ zapewnienie możliwości korzystania z opieki medycznej we wszystkich miastach na terenie kraju, ▪ przy długotrwałym oddelegowaniu możliwość powrotu do domu co pewien okres na koszt firmy, ▪ możliwość zabrania rodziny na kontrakty zagraniczne.
---	---

<p>Pracownicy kluczowi dla rozwoju firmy</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spektrum działań dla ogółu pracowników <p><i>ponadto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ruchomy czas pracy, ▪ zadaniowy system pracy, ▪ prywatna opieka medyczna, ▪ wynagrodzenie za okres zwolnienia chorobowego płatne w 90%, ▪ wsparcie finansowe na zagospodarowanie, ▪ oferta programów rozwoju kompetencji zawodowych i menedżerskich, ▪ szeroki dostęp do literatury fachowej.
--	---

Źródło: B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport 2009*, IPiSS, Warszawa 2009.