

*Stanisława Borkowska\**

## **RÓWNOWAGA MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM POZAZAWODOWYM**

### **1. Jakość pracy i życia — sprzężenie zwrotne**

Jakość pracy stanowi część ogólnej jakości życia rozpatrywanego na poziomie życia społeczeństwa, grupy czy jednostki. Jednocześnie stanowi środek do poprawy jakości życia<sup>1</sup>. Rozważania poniższe koncentrują się na relacjach między jakością pracy jednostki w organizacji i jakością życia pozazawodowego. Pomiedzy obu składnikami jakości życia zachodzi sprzężenie zwrotne, choć niekoniecznie o jednakowej sile działania. Zachodzi ono też pomiędzy jakością pracy i życia jednostki oraz społeczeństwa. Siła wzajemnego oddziaływania na siebie pracy i życia pozazawodowego jest przy tym zróżnicowana w przekroju indywidualnym (ze względu na cechy osobowościowe, wychowanie, uwarunkowania rodzinne itd.), grup pracowników (ze względu na rodzaj wykonywanej pracy, cechy demograficzne itd.) oraz regionów i krajów (ze względu na system społeczno-gospodarczy, religię, kulturę itd.). Podlega też zmianom ewolucyjnym w warunkach stabilnych i radykalnym w przypadku gwałtownych, niekiedy traumatycznych zmian w życiu jednostki czy w otoczeniu.

Jakość życia jest generalną wartością, która wyraża się nie tylko w jego standardzie materialnym, ale i niematerialnym, w wartościach takich, jak wolność, równość praw bez względu na wiek, płeć, pochodzenie itd., definiowanych w konstytucjach poszczególnych krajów i konkretyzowanych w krajowych aktach prawnych niższego rzędu, a także określanych przez prawo międzynarodowe. Standardy jakości życia, zwłaszcza w wymiarze niematerialnym, kształtowane są też pod wpływem tradycji, kultury, religii czy edukacji. Natomiast w wymiarze materialnym zależą głównie od systemu społeczno-gospodarczego i zamożności kraju.

Jakość pracy według M. Olędzkiego<sup>2</sup> można „... określić jako wartość społeczną, wynikającą z jednostkowej, scalonej satysfakcji materialnej, uwarunkowanej kwalifikacjami i predyspozycjami do dobrej pracy oraz osiąganymi efektami pracy, ale również warunkami materialnymi i społecznymi środowiska pracy, dostosowanymi do współczesnych społecznych standardów jakości pra-

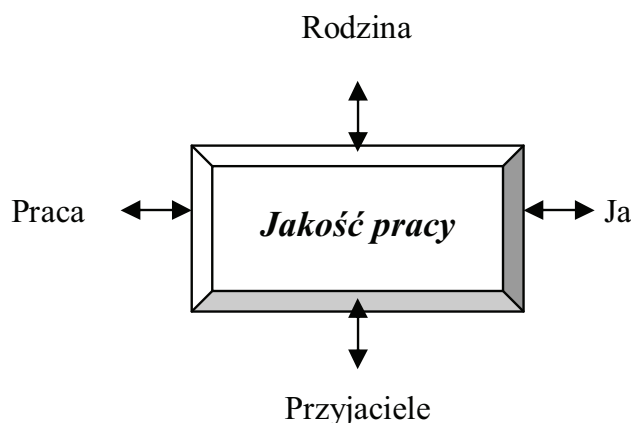
---

\* doktor habilitowana, profesor zwyczajna w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UŁ.

<sup>1</sup> M. Olędzki, *Kształtowanie jakości pracy. Propozycja dialogu*, Warszawa 1981, s. 26.

<sup>2</sup> Tamże, s. 43.

cy”. Z kolei bardzo syntetyczna definicja jakości pracy, której autorem jest J. Bird, prezes *Work-Life Balance Training* w Wielkiej Brytanii, akcentuje powiązanie jakości pracy z cechami osobowościowymi człowieka i różnymi sferami jego życia. Definicja ta streszcza się w dwóch słowach: osiągnięcia (*achievement*) i radość (*enjoyment*) rozumiana jako duma, satysfakcja, dobre samopoczucie, szczęście, sens istnienia<sup>3</sup>. Tak rozumiana jakość pracy wpisuje się w czworobok głównych obszarów życia człowieka:



Jakość pracy jest pojęciem wielowymiarowym. Obejmuje bowiem zarówno jakość stanowiska pracy (rodzaj pracy, wymagania, jakie stawia człowiekowi, jakość owoców pracy: produktów, usług, wykonywanych czynności), jak i jakość środowiska pracy: społecznego, organizacyjnego, fizycznego. Utrudnia to jej ocenę i wpływ na jakość życia. Za podstawowe wymiary, a zarazem kryteria oceny jakości pracy uznano na szczycie w Brukseli w 2001 r.:

- jakość miejsc pracy i zatrudnienia,
- kwalifikacje, edukację ustawiczną, rozwój kariery zawodowej,
- równość płci,
- elastyczność i ochronę praw pracowniczych w związku z rozwojem nowych, atypowych form zatrudnienia i organizacji pracy,
- integrację społeczną i dostęp do rynku pracy,
- organizację pracy i równowagę między pracą i życiem pozazawodowym,
- dialog społeczny i zaangażowanie pracowników,
- zróżnicowanie i brak dyskryminacji,
- produktywność i kompleksowe efekty ekonomiczne.

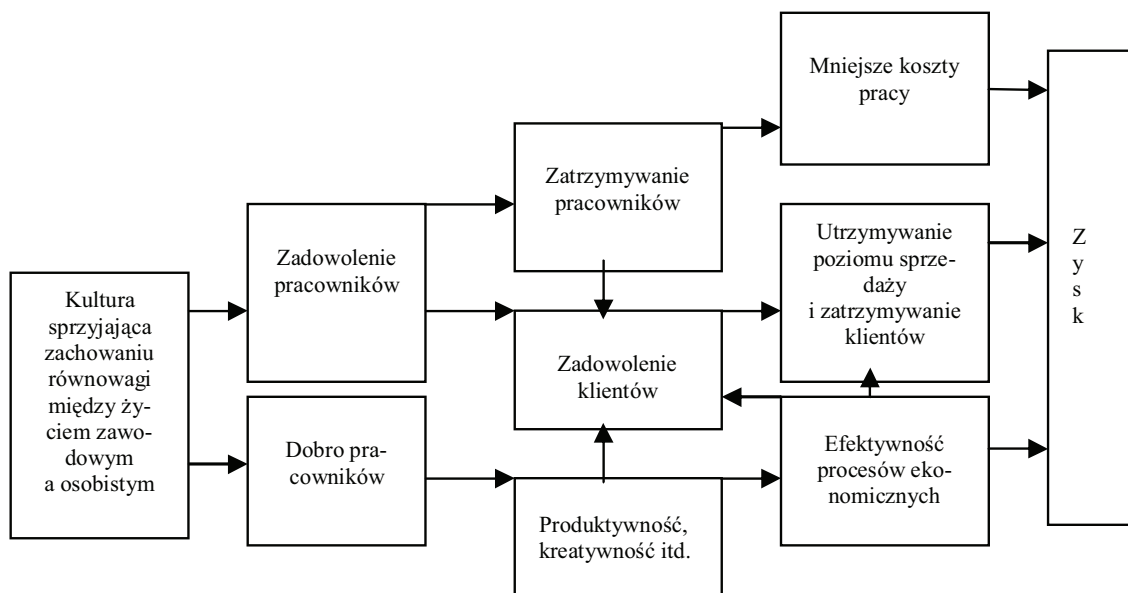
Kryteria te są ze sobą sprzężone. Ich analiza wskazuje, że w ostatecznym rachunku poprawa jakości pracy przyczynia się do wzrostu efektywności ekono-

<sup>3</sup> J. B i r d, *The 2 Legs of Your Company's Work-Life Balance Ladder. A Complete. Ongoing Corporate Work/Life Strategy*, [www.worklifebalance.com/assets/pdfs/ladder.pdf](http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/ladder.pdf).

micznej. Kluczowe znaczenie dla wzrostu owej efektywności, zatrudnienia i mobilności pracowników ma podnoszenie kwalifikacji, równy dostęp do szkoleń i rozwoju, rozwój atypowego zatrudnienia i organizacji oraz poprawa równowagi między pracą a życiem pozazawodowym (*Work–Life Balance* — W–LB). Na istotny, choć pośredni związek W–LB z efektywnością ekonomiczną organizacji wskazuje Rysunek 1. Stawiając na elastyczność zatrudnienia, Unia Europejska uznaje konieczność ochrony równych praw pracowników bez względu na jego formę. Uznaje też istotną rolę dialogu społecznego w kształtowaniu jakości pracy.

Rysunek 1.

Od kultury sprzyjającej zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a osobistym do zysku



Źródło: D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Kraków 2005, s. 36.

Czas poza pracą zawodową, nazywany czasem wolnym, to czas, który człowiek poświęca sobie (np. na uczenie się, kontemplację naturalną w wielu krajach Dalekiego Wschodu, polecaną przez teologów chrześcijańskich, etc.), rodzinie, czy przyjaciołom, co obrazuje powyższy czworobok, ale może to być też czas poświęcany na prace społeczne. A zatem czas wypoczynku stanowi tylko część czasu wolnego. Z kolei czasem wolnym (*libéré*) nie jest nie jest czas przymusowej bierności (*inoccupée*), wywołany brakiem pracy, bezrobociem<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> J. Du m a z e d i e r, *Vers un civilisation du loisir?*, Seuil, Paris 1974.

## 2. Równowaga między pracą i życiem a społeczna odpowiedzialność organizacji

Człowiek funkcjonuje w różnych obszarach życia; pełni różne role. Praca stanowi podstawę bytu jednostki, rodziny i społeczeństwa, jest zarazem środkiem samorealizacji człowieka oraz źródłem satysfakcji lub jej braku. Ta sfera życia ma więc szczególne znaczenie. Od dawna była też oczywista potrzeba równowagi między pracą i życiem poza nią. Zwracali na to uwagę teologowie, filozofowie, psychologowie, socjologowie, a nawet ekonomiści. Ci ostatni w nieco innym wymiarze, mając na względzie wpływ W–LB na produktywność pracy i — nierzadko — traktując czas poza pracą zawodową jako przygotowanie do efektywnej pracy. Nie ma zatem potrzeby przeprowadzania dowodu na rzecz konieczności równowagi między pracą i życiem pozazawodowym. Niemniej jednak warto zastanowić się nad tym, jak ją rozumieć i jakie są skutki jej braku.

Równowagę między pracą a życiem można rozpatrywać zarówno na poziomie jednostki (pracownika), jak i organizacji, grup pracowniczych czy nawet społeczeństw.

Najogólniej rzecz ujmując, zachodzi ona wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego, w szczególności zaś czasu wypoczynku człowieka i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się kosztem jej. Na poziomie jednostki, W–LB oznacza zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego — domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami prywatnymi itd.<sup>5</sup>. Osiągnięcie owej równowagi wymaga<sup>6</sup>:

- „uświadomienia sobie różnych wymagań, co do inwestowania czasu i energii danej osoby,
- zdolności dokonywania wyborów dotyczących inwestowania czasu i energii,
- selekcji wartości, na których powinny się opierać te wybory,
- dokonywania świadomych wyborów”.

Jednakże punkt równowagi między pracą a życiem pozazawodowym nie jest jednakowy dla każdego pracownika w obrębie kraju i pomiędzy krajami; jest różny w zależności od wielu czynników, np. cech osobniczych (wiek, płeć, zdrowie, wykształcenie, motywacja wewnętrzna, sytuacja rodzinna, religia, wychowanie itd.), organizacyjnych (kultura, styl zarządzania, poziom zarządzania zasobami ludzkimi, kondycja firmy itp.), kultury lokalnej (regionalnej) i narodowej, sytuacji ekonomicznej kraju, a zwłaszcza na rynku pracy.

Dla pracodawców płynie stąd wniosek, że w trosce o W–LB pracowników<sup>7</sup> niezbędne jest kreowanie takich sposobów pracy i warunków jej wykonywania, które odpowiadają potrzebom pracowników i klientów, a także budowaniu kul-

<sup>5</sup> L. Daniels, *What Does Work-Life Balance Mean?*, [www.W-LB.org.uk](http://www.W-LB.org.uk).

<sup>6</sup> D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem...*, s. 26.

<sup>7</sup> L. Daniels, *What Does...*

tury odpowiedzialności za „dawać i brać” (*give and take culture*). Przede wszystkim oznacza to potrzebę systematycznego rozpoznawania przyczyn zakłóceń W–LB i usuwanie tych z nich, które wynikają z samej pracy oraz pomoc w łagodzeniu czy usuwaniu przyczyn związanych z życiem pozazawodowym pracowników. Potrzeby te leżą u podstaw tworzenia w organizacjach tzw. *programów praca–życie* (PPŻ).

Troskę o zapewnienie równowagi między pracą i życiem pozazawodowym pracowników można traktować jako część szerszej rozumianej społecznej odpowiedzialności organizacji (*Corporate Social Responsibility* — CSR). Nazwa CSR sugeruje, że chodzi tylko o odpowiedzialność spółek publicznych. W istocie taka odpowiedzialność spoczywa na wszystkich organizacjach bez względu na to, czy są, czy nie są nastawione na zysk<sup>8</sup>. CSR stanowi niejako tryptyk (*triple bottom line*) trzech płaszczyzn: prospołecznej, ekonomicznej oraz ekologicznej, które mają wymiar wewnętrzny i zewnętrzny. Prospołeczna odpowiedzialność wewnętrzna skierowana jest do pracowników organizacji, zewnętrzna zaś do społeczności lokalnej, organizacji pozarządowych etc. Podstawą współistnienia tych trzech płaszczyzn jest równowaga między nimi. Przeciwdziałanie zaburzeniom W–LB pracowników mieści się w obszarze wewnętrznej odpowiedzialności prospołecznej, jednakże jej nie wyczerpuje. Z drugiej strony wykracza poza jej obszar, ponieważ dotyczy równowagi pomiędzy życiem a wszelką pracą-podporządkowaną i niepodporządkowaną.

Idea CSR nie jest nowa<sup>9</sup> i podlega ewolucji. Nie jest też nowa idea W–LB. Jednakże rozwój ich przebiegał niejako obok siebie, a ściślej nasilał się w różnym czasie; nieco odmienne były też ich przesłanki.

Korzeni CSR upatrywać można już w Biblii i w społecznej nauce Kościoła Rzymskokatolickiego, w dziełach filozofów starożytnych i późniejszych. Z Biblii wynika powinność bogatych wspomaganie ubogich i potrzebujących (zasada dobroczynności) oraz zarządzania opartego na zaufaniu społecznym (zasada powierniczości). Ta druga oznacza jednak, że zobowiązania społeczne są realizowane pod warunkiem osiągnięcia korzyści przez zarządzających (właścicieli). Społeczna nauka Kościoła Rzymskokatolickiego inaczej definiuje ową odpowiedzialność pracodawców, choć uznaje zasadę dobroczynności. Oznacza ona — jak wskazuje Leon XIII w encyklice *Rerum novarum*<sup>10</sup> — szanowanie godności pracowników, nie wyzyskiwanie ich, nie obarczanie pracą ponad miarę ich sił, nie traktowanie ich jak „niewolników”, uwzględnianie ich dobra duchowego, mianowicie: potrzeb religijnych, wypłacanie słusznej płacy oraz wspieranie w potrzebie<sup>11</sup>. Akcentuje, że

<sup>8</sup> Niniejsze opracowanie koncentruje się na przedsiębiorstwach.

<sup>9</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004; K. Jasiecki, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w ocenach Polaków*, [w:] L. Kolarska-Bobińska [red.], *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Warszawa 2004.

<sup>10</sup> L. Dyczewski, *Słuszna i sprawiedliwa płaca w ujęciu katolickiej nauki społecznej*, [w:] *Prawo do płacy godziwej*, Warszawa 1994, s. 44.

<sup>11</sup> Leon XIII, *Rerum novarum*. [w:] M. Radwan, L. Dyczewski, L. Kamińska, A. Stanowski, *Dokumenty nauki społecznej nauki Kościoła*, Rzym–Lublin 1996, s. 16–19.

człowiek jest podmiotem i sprawcą, a zatem właściwym celem całego procesu produkcji bez względu na to, jaką pracę wykonuje<sup>12</sup>. Praca jest tworzeniem. Po- przez jej wykonywanie może się realizować ten, kto ją wykonuje i ten, do kogo jest skierowana<sup>13</sup>. Praca ma zatem pierwszeństwo przed kapitałem. Nie można jednak „... w żaden sposób ... przeciwstawiać pracy kapitałowi ani kapitału pracy...”<sup>14</sup>. Wynika stąd, że społeczna odpowiedzialność pracodawców nie jest warunkowana osiągnięciem zysku, nie jest mu podporządkowana. Jest to podejście odwrotne do biblijnego. Te dwa podejścia znajdują odbicie we współcześnie wyodrębnianych modelach CSR: *before obligation* i *after obligation*. Ten drugi chętniej uznawany jest przez pracodawców, bowiem warunkuje ową odpowiedzialność od osiągnięcia odpowiednich zysków<sup>15</sup>.

Idea społecznej odpowiedzialności pracodawców traktowana była, szczególnie w XX w. i tak jest obecnie, jako narzędzie korekty słabości ustrojów społeczno-gospodarczych. Wielki kryzys z lat trzydziestych XX stulecia dał asumpt do wprowadzenia koncepcji New Deal F.D. Roosevelta. Słabości neoliberalizmu rozkwitającego w krajach anglosaskich na przełomie lat 1970/1980 (za czasów rządów r. Reagana i M. Thatcher) stały się przyczyną ponownego wzrostu znaczenia CSR jako narzędzia łagodzenia głębokich nierówności społecznych, zaburzeń równowagi między pracą i życiem pozazawodowym wskutek wydłużania czasu pracy, wzrostu jej intensywności itd. Koncepcja CSR w Unii Europejskiej wiąże się z korektą modelu społecznej gospodarki rynkowej polegającą na zwiększeniu roli rynku i elastyczności gospodarki oraz pewnym zmniejszeniu roli państwa w regulowaniu problemów pracy. Korekta ta, oparta na realizacji *Strategii Lizbońskiej* z 2001 r., ma doprowadzić do radykalnego wzrostu konkurencyjności gospodarki unijnej opartej na wiedzy oraz wzrostu zdolności jej do tworzenia więcej miejsc pracy lepszej jakości. CSR w rozumieniu unijnym nastawiona jest na poprawę jakości pracy oraz życia. Opiera się — jak podkreślano — na **równowadze** odpowiedzialności społecznej, ekonomicznej i ekologicznej. A zatem nieodpowiedzialność społeczna nie jest podporządkowana odpowiedzialności ekonomicznej, ani odwrotnie. Odpowiedzialność społeczna traktowana jest jako droga poprawy efektywności ekonomicznej. Obie zatem są ze sobą nierozzerwalnie sprzężone.

Przedmiotem zainteresowania równowagi między pracą i życiem, odmiennie niż społecznej odpowiedzialności, jest każdy wolny człowiek — pracujący na rachunek własny, ale również wykonujący pracę podporządkowaną. Wcześniej, głównie w odniesieniu do klasy posiadaczy, nadmiar czasu wolnego, przeznaczanego głównie na konsumpcję dóbr materialnych i niematerialnych stał się po-

---

<sup>12</sup> J a n P a w e ł, *Laborem Exercens*, [w:] M. R a d w a n, L. D y c z e w s k i, L. K a m i ń s k a, A. S t a n o w s k i, *Dokumenty nauki społecznej...*, część II, s. 17.

<sup>13</sup> Tamże, s. 12.

<sup>14</sup> Tamże, s. 13.

<sup>15</sup> Szerzej na temat współczesnych modeli CSR zob. M. R y b a k, *Etyka menedżera — społeczna odpowiedzialność ...*, s. 29 i nast.

lem manifestacji swojej pozycji społecznej<sup>16</sup>. Znalazło to odbicie w teorii „klasy próżniaczej” (*leisure class*) Veblena<sup>17</sup>. Odwrotna sytuacja wystąpiła w odniesieniu do klasy robotniczej w początkach ery industrialnej. Odwrotna w tym sensie, że klasa ta była traktowana przedmiotowo i niemal pozbawiona czasu wolnego. Już jednak w XIX wieku w Europie pojawiły się zaczątki doceniania jakości pracy i równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Mianowicie dążeniem kwaków było, aby pracownicy ich firm stali się „pełnymi osobami”<sup>18</sup>. Reakcją na nadmiernie wydłużony czas pracy było wprowadzenie międzynarodowych i krajowych maksymalnych norm czasu pracy oraz wprowadzenia i stopniowego wydłużania urlopów wypoczynkowych. Od strony prawnej została zatem wprowadzona „ilościowa” równowaga między pracą a życiem pozazawodowym odnosząca się do wielkości czasu pracy. Postęp techniczny i daleko posunięty podział pracy z kolei stały się źródłem monotonii pracy i alienacji, a więc braku „jakościowej” równowagi. Dało asumpt do wielowątkowych dyskusji teoretycznych. Przede wszystkim pojawiła się koncepcja wskazująca na wzajemne powiązanie i oddziaływanie czasu pracy i czasu „po pracy”. Z jednej strony możliwości zwiększenia harmonii między pracą a życiem pozazawodowym upatrywano w uatrakcyjnianiu samej pracy, jej humanizacji. Podjęte też zostały działania praktyczne na rzecz *humanizacji pracy*. Ruch ten rozwinął się w Europie zasadniczo w latach siedemdziesiątych minionego wieku i zaowocował rozwojem partycypacji, w tym zwłaszcza grupowej organizacji pracy, wzbogacaniem treści pracy i innych tzw. nowych form organizacji pracy. Z drugiej strony pojawiło się wiele koncepcji, u podstaw których leżała chęć kompensaty ubogiej treści pracy przez wydłużenie czasu wolnego i zagospodarowanie go różnymi atrakcyjnymi zajęciami, wedle indywidualnych preferencji (np. praca w ogródku działkowym, majsterkowanie, aktywności kulturalne etc.)<sup>19</sup>. Już w latach osiemdziesiątych w Holandii pojawiło się zatrudnianie pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy. Dążenie do skracania czasu pracy zbiegło się też z bezzatrudnieniowym wzrostem PKB w Europie Zachodniej, z niedostatkiem miejsc pracy i próbami dzielenia dostępnych miejsc między większą liczbą pracowników.

Wizja kurczącej się liczby miejsc pracy wywołana przez dynamiczny rozwój postępu technicznego oraz rosnące kwalifikacje ludności w krajach wysoko rozwiniętych spowodowała znaczne upowszechnienie się koncepcji „świata bez pracy”<sup>20</sup>. Świata, w którym okresy pracy zawodowej byłyby przeplatane okresami bez takiej pracy, wykorzystywanymi na różnorodne aktywności (uczenie

<sup>16</sup> B. Jung, *Work-Life Balance: wracamy do punktu wyjścia?* (debata nad czasem wolnym z lat siedemdziesiątych XX wieku), „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 2–3.

<sup>17</sup> T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, Warszawa 1971.

<sup>18</sup> D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem...*, s. 36.

<sup>19</sup> Wielki wkład w koncepcję jedności czasu podzielonego wnieśli polscy uczeni, np. J. Danek i, *Jedność podzielonego czasu*, Warszawa 1974; E. Wnuk-Lipiński, *Praca i wypoczynek w budżecie czasu*, Wrocław 1972 i in.

<sup>20</sup> J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postronkowej*, Wrocław 2001.

się, podróże, działalność społeczną, życie rodzinne etc.). Tak więc nastąpił nawrót troski o zagospodarowanie czasu wolnego, ale już na skalę powszechną, a nie tylko w odniesieniu do niektórych grup (klas) społecznych. W istocie w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku w Unii Europejskiej nastąpił dynamiczny rozwój pracy w skróconym czasie (w niepełnym jego wymiarze) oraz innych, choć na mniejszą skalę, atypowych form zatrudnienia i organizacji pracy<sup>21</sup>. Sama zaś koncepcja przemienności pracy i innych aktywności zyskała poparcie wielu uczonych<sup>22</sup>, a także Grupy Wysokiego Szczebla kierowanej przez Wima Koka, rekomendującej zmiany zakresie strategii zatrudnienia w związku z oceną realizacji Strategii Lizbońskiej<sup>23</sup>.

Paradoksalnie, bo w dużym stopniu równoległe z tendencjami do skracania czasu pracy i rozwoju atypowego zatrudnienia, po wielu latach względnej równowagi między pracą i życiem pozazawodowym, ustalonej w Europie po II wojnie światowej, przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku dał początek swego rodzaju inwazji pracy na życie pozazawodowe. I siła jej rośnie. Następuje wyraźny wzrost intensyfikacji pracy i wydłużanie czasu pracy. Zjawisko to nie dotyczy jednakowo ogółu pracowników (por. pkt. 4.). Wiąże się z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i koniecznością ciągłego uczenia się, rosnącą konkurencją globalną i desakralizacją pracy przejawiającą się m.in. „... w ścisłym wiązaniu jej z zyskiem i pieniądzem. Sposób pracy, jej rytm i tempo dyktuje dzisiaj chęć większego zarobku, by można było więcej mieć i lepiej żyć...”<sup>24</sup>, z nasileniem się postaw konsumpcyjnych.

### 3. Czynniki braku równowagi między pracą i życiem pozazawodowym

U podstaw naruszania W–LB leży splot czynników. W pierwszym rzędzie należy do nich postępująca globalizacja i rozwój *high-tech*, zwłaszcza technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej, zmiana struktur organizacyjnych i zatrudnienia oraz treści pracy, form zatrudnienia i organizacji pracy następnie. Do czynników tych należą też zmiany demograficzne, wzrost sektora usług i odsetka małych przedsiębiorstw, w których ochrona pracy jest słabsza, a stosunki pracy oparte są na zasadzie wzajemności<sup>25</sup>, a wreszcie osłabienie roli zbiorowych stosunków pracy w związku z rosnącą ich indywidualizacją. Odnosić trzeba, że część zmian związanych z charakterem pracy i stosunkiem pracy ma charakter pozytywny, sprzyja poprawie jakości pracy. Część zaś przyczynia się do zaburzeń równowagi między pracą i życiem pozazawodowym.

<sup>21</sup> S. B o r k o w s k a, *Polski rynek pracy wobec integracji europejskiej. Raport IPiSS*, z. 24, 2003, s. 65 i nast.

<sup>22</sup> Np. r. H y m a n, *Whose Quality? Whose Flexibility?*, „Human Resource Management” 2004, nr 1S.

<sup>23</sup> W. K o k, *Jobs, Jobs, Jobs. Creating More Employment in Europe*, Report of the Employment Task Force, Luxembourg 2004, [www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/employment\\_strategy/task\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/task_en.htm).

<sup>24</sup> L. D y c z e w s k i, *Praca i kultura*, [w:] S. B o r k o w s k a (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Warszawa 2004, s. 45.

<sup>25</sup> K. F r i e s k e, *Dynamika zbiorowych stosunków pracy — o tym, że Giambattista Vico miał rację*, [w:] S. B o r k o w s k a (red.), *Przyszłość pracy...*



W sumie zmiany te sprawiają, że w przeszłość odchodzi tradycyjny, jednolity model pracy i coraz śmielej wkracza model pluralistyczny o daleko idących konsekwencjach społeczno-gospodarczych; pojawiają się tzw. nowi pracownicy (*new workers*), bardziej elastyczni i zaangażowani, którzy mają stale się uczyć, więcej i efektywniej pracować przy mniejszym bezpieczeństwie pracy i wynagrodzeń.

Imperatyw wzrostu konkurencyjności — z jednej strony skłania pracodawców do zmiany wymagań wobec pracowników, większej elastyczności, kreatywności, zaangażowania w sprawy organizacji, ciągłego uczenia się, umiejętności współpracy grupowej, dobrej komunikacji i otwartości na zmiany. Z drugiej strony poszukują oni możliwości obniżki kosztów, w tym kosztów pracy. To z kolei prowadzi do redukcji zatrudnienia, atypowych (elastycznych) form zatrudnienia i organizacji pracy, która obejmuje głównie organizację czasu i miejsca pracy. Czas pracy, mimo formalnego skracania w Unii Europejskiej, ulega faktycznemu, często nieformalnemu i dodatkowo nie opłacanemu wydłużaniu, ze wszystkimi negatywnymi konsekwencjami tego zjawiska. Czynnikiem skłaniającym do pracy w wydłużonym czasie pracy jest niekiedy orientacja na karierę, kiedy indziej — chęć dodatkowego zarobku, głównie jednak lęk przed utratą pracy. Badania przeprowadzone przez *The Economic and Social Research Council* w grupie 2500 pracowników brytyjskich<sup>26</sup> wykazały następujący procentowy rozkład wymienionych trzech czynników determinujących pracę w wydłużonym czasie pracy, a mianowicie: 14% — kariera, 30% — dodatkowe zarobki, 58% — strach przed utratą pracy. W pełni zatem potwierdzają one wymuszony charakter pracy w wydłużonym czasie pracy. Rozwój *hi-tech*, ułatwiając przemieszczanie kapitału i pracy, zdalne jej wykonywanie, sprzyja zmianom organizacji pracy, ale też zwiększa ryzyko utraty pracy i niepewność zarobków ze względu na łatwość przeniesienia części produkcji i usług do krajów o niższych kosztach pracy. Rozwój *high-tech* i orientacja na redukcję kosztów pracy powoduje spadek odsetka zatrudnionych (pracy podporządkowanej) w łącznej liczbie pracujących i wzrost odsetka pracujących na własny rachunek (pracy niepodporządkowanej, niezależnej).

Odnotać trzeba i to, że globalizacja i rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW) prowadzi do wzrostu zapotrzebowania na pracowników o wysokich kwalifikacjach, pracowników wiedzy, a do spadku popytu na pracowników o niskich kwalifikacjach. Przyczynia się do pogłębiania segmentacji rynku pracy.

Postępujące zmiany wpływają znacząco na zjawiska demograficzne.

Po pierwsze, procesy starzenia się ludności prowadzą do wzrostu wydatków na zabezpieczenie społeczne, a w konsekwencji do większych obciążeń kosztów pracy, co zmniejsza konkurencyjność firm przede wszystkim w krajach, w których świadczenia społeczne są dość hojne. Aby tego uniknąć, prowadzone są reformy systemów ubezpieczeń w kierunku: a) podwyższenia wieku upraw-

<sup>26</sup> S. C o n r a n, *The Guide to the Work-Life Balance Sector 2001/2*, www.W-LB.org.uk.

niającego do przejścia na emeryturę, b) zwiększenia indywidualnej odpowiedzialności za swoje zabezpieczenie, c) pobudzenia rozwoju dodatkowych (załadowych) systemów ubezpieczeń.

Po drugie, malejąca stopa urodzeń i wzrost zatrudnienia ludzi starszych prowadzi do starzenia się zasobów pracy. Z jednej strony zmniejsza to elastyczność i kreatywność tej części zasobów, niezbędną w gospodarce opartej na wiedzy (GOW), z drugiej — pojawia się konieczność dostosowania pracy i szkoleń do ich specyfiki. Stopa urodzeń jest rekordowo niska w Europie. W 2000 r. osiągnęła ona poziom 1,4–1,41, podczas gdy w Ameryce Północnej — 1,8–2,0. W Europie poziom jej jest przy tym silnie zróżnicowany, najwyższy we Francji i Irlandii — 1,89, w krajach skandynawskich powyżej 1,7, podczas gdy w Niemczech tylko 1,36<sup>27</sup>. Najniższe stopy urodzeń występują w krajach postsojalistycznych, zwłaszcza na Ukrainie i w Rosji, ale też w Polsce, gdzie w 2001 r. wynosiła ona tylko 1,29 (bez uwzględnienia wyników Narodowego Spisu Powszechnego). Według prognozy Narodów Zjednoczonych — przy kontynuacji obecnych trendów — liczba ludności w Ameryce Północnej do 2050 r. zwiększy się o blisko 40% (39,3%), podczas gdy w Europie zmaleje do 83% poziomu z 2000 r. W Europie wzrost liczby ludności wystąpiłby tylko w Irlandii, Norwegii i Francji.

Po trzecie, zmiany demograficzne prowadzą do zwiększonego napływu ludności pochodzącej z krajów uboższych do bogatszych, ale o malejącym przyroście naturalnym. To z kolei owocuje zmianami kulturowymi i przyczynia się do pogłębienia segmentacji rynku pracy. Część imigrantów, bowiem wykonuje prace gorszej jakości i niżej płatne.

Po czwarte, postępuje feminizacja pracy. Rośnie odsetek pracujących kobiet, a wraz z nim potrzeba dostosowania czasu ich pracy do obowiązków rodzinnych.

Po piąte, w krajach gospodarczo rozwiniętych rodziny zaczynają funkcjonować na zasadzie partnerstwa. W Unii Europejskiej owocuje to organizacją czasu pracy uwzględniającą obowiązki rodzinne obojga rodziców, rodzicielskimi urlopami opiekuńczymi itd.

Po szóste, szybki wzrost kwalifikacji pracowników w krajach gospodarczo rozwiniętych i dynamika pracy<sup>28</sup> sprawia, że większe są oczekiwania tych pracowników wobec pracy zarówno, co do środowiska materialnego i społecznego, jak i przede wszystkim możliwości rozwoju, autonomii, decyzyjności i coraz częściej — równowagi między pracą i życiem pozazawodowym. Sprzyja to też rozwojowi nowych czy odnowionych form organizacji pracy (np. grupowej, za-

---

<sup>27</sup> Z. Strzelecki, *The Population of Europe: the Present and the Future*, [w:] I.E. Kotowska, J. Józwiak (red.), *Population of Central and Eastern Europe: Challenges and Opportunities*, Statistical Publishing Establishment, Warsaw, 2003; I.E. Kotowska, *Labour Market and Demographic Processes — Some Remarks on a New Perspective Needed*, [w:] I.E. Kotowska, J. Józwiak (red.), *Population of Central...*; J. Józwiak, *Ludność i gospodarka*, [w:] Z. Strzelecki, A. Ochocki (red.), *Polska a Europa. Procesy demograficzne u progu XXI wieku*. Rządowa Komisja Ludnościowa, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2001.

<sup>28</sup> S. Borkowska, *Polski rynek pracy wobec integracji europejskiej*, Raport IPiSS, s. 24, Warszawa 2003.

daniowej, pracy w domu, w elastycznym czasie). Wpływa też na zmianę priorytetów w zakresie elementów motywowania.

GOW rodzi konieczność ciągłego uczenia się, aby zwiększać efektywność pracy i przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej firmy oraz utrzymać się na rynku pracy. Oznacza to przygotowywanie się do pracy także w czasie „po pracy”.

Przyczyną intensyfikacji pracy, a nawet łączenia pracy w kilku miejscach stało się też dążenie sporej części pracowników, w tym zwłaszcza generacji „X” (urodzeni na początku lat sześćdziesiątych minionego stulecia), do podniesienia swego standardu życia pozazawodowego oraz orientacji na bogatszą konsumpcję.

Młodzi, dobrze wykształceni pracownicy, tzw. generacja X, w przeciwieństwie do starszych, gorzej wykwalifikowanych, niechętnie hołdują kultowi korporacyjnemu, czyli poświęcaniu się dla organizacji<sup>29</sup>, nie gwarantują przywiązania do firmy, są zorientowani przede wszystkim na siebie, na pracę, która spełnia ich oczekiwania.

Rozkwit konkurencji globalnej, wymuszając zwiększoną mobilność i elastyczność, prowadzi — przy częstych zmianach pracy — do mniejszego doświadczenia (mistrzostwa) w wykonywaniu danej pracy, co może odbić się niekorzystnie na jej jakości. Jednakże doświadczenie zdobywane przy okazji wykonywania rozmaitych prac w różnych organizacjach może zwiększyć ogólną wiedzę i elastyczność pracownika. Ułatwia upowszechnianie wiedzy przez proces dzielenia się nią, ułatwia też zmiany kulturowe. Nie sprzyja natomiast budowaniu więzi międzyludzkich i przywiązania do organizacji.

Ponowny wzrost zainteresowania zachowaniem równowagi między pracą i życiem pozazawodowym<sup>30</sup> pojawił się głównie wśród urodzonych po 1991 r. (pokolenie „Z”). W Unii Europejskiej połączenie W–LB i CSR oraz wyraźny wzrost zainteresowania rozwojem CSR przy inkorporacji W–LB nastąpiło po przyjęciu Strategii Lizbońskiej w 2000 r.

Wymienione wcześniej czynniki jakości pracy, określone na szczycie w Brukseli w 2001 r., jak też omówione czynniki zakłóceń równowagi praca-życie bezpośrednio wiążą się z jakością zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Wszelkie nieprawidłowości w tym względzie powodują zaburzenia równowagi praca-życie bezpośrednio wiążą się z jakością zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (zsl). Wszelkie nieprawidłowości w zsl powodują zaburzenia równowagi praca-życie. Należy do nich w szczególności nieprawidłowy styl zarządzania, nietrafny dobór kadr, niedopasowanie pracy do kompetencji pracownika, brak przejrzystości zasad i procedur, otwartego systemu informacji i komunikacji, brak możliwości rozwoju pracowników, nieprawidłowo

<sup>29</sup> T. Ochowski, W. Grzywacz, *Kult korporacyjny — zwyrodnienie relacji między firmą a pracownikami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 2/3.

<sup>30</sup> D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem...*, s. 18.

prowadzone i wykorzystywane oceny indywidualnych efektów pracy, wady w systemie motywowania i organizacji pracy i in.

#### **4. Grupy najbardziej dotknięte brakiem równowagi między pracą i życiem pozazawodowym**

W krajach gospodarczo rozwiniętych zaburzenia modelu W–LB najczęściej dotyczą menedżerów, zwłaszcza najwyższego szczebla, rządzących, dziennikarzy oraz wysokiej klasy specjalistów trudnych do zastąpienia, nierzadko silnie zorientowanych na karierę. Według określenia S. Lindera jest to „klasa zaspieszona” w odróżnieniu od „klasy próżniaczej” w ujęciu T. Veblena<sup>31</sup>. Według badań ankietowych przeprowadzonych przez *Institute of Management* w 2000 r.<sup>32</sup>, 59% menedżerów nimi objętych uznaje, że praca w wydłużonym czasie redukuje ich wydajność, a 65% — że pogarsza jakość ich pracy, 72% — że odbija się na ich relacjach z personelem, 75% — że nie pozostawia miejsca na sprawy pozazawodowe, 82% uznaje, że przeciążenie pracą nie zmalało dzięki *e-mailom*, 52% — cierpi z tytułu przeciążenia informacją.

Do grupy osób najbardziej dotkniętych zaburzeniami równowagi należą także kobiety, osoby zagrożone utratą pracy i o nikłych szansach znalezienia porównywalnej pracy, osoby niepełnosprawne i o niskich kwalifikacjach oraz pracujący na własny rachunek, objęci samoeksploatacją w warunkach ostrej konkurencji na rynku.

Znamienne, że wśród tych grup znajdują się takie (dwie pierwsze z wyżej wymienionych), które wywierają przemożny wpływ na równowagę między pracą i życiem innych ludzi! W wielu krajach duży wpływ na kształtowanie modelu W–LB mają też mass media, upowszechniając pewne wzorce zachowań, informacje ułatwiające zachowanie równowagi itp. Grupy (osoby) przeciążone pracą często nie rozumieją lub nie doceniają wagi problemu braku modelu W–LB i nie podejmują koniecznych czynności zapobiegawczych.

Można by powiedzieć: „Lekarzu, lecz się sam. A jeśli ta choroba jest Twoim wyborem, nie narzucaj jej innym, a przynajmniej nie bądź względem niej obojętny!”

Najliczniejszą grupę osób narażonych na brak równowagi między pracą i życiem stanowią kobiety ze względu na duże obciążenie ich obowiązkami rodzinnymi. Rosnąca feminizacja pracy natomiast zaostrza ten problem. Brak ten skutkuje poważnymi, wcześniej sygnalizowanymi, konsekwencjami (nierówny dostęp kobiet do pracy, zarobków, rozwoju i kariery, spadek liczby urodzeń itd.). Liczną grupę pracowników cierpiących na zaburzenia równowagi między pracą i życiem są pracujący na własny rachunek, grupą specyficzną, bo niemożliwą liczyć na poprawę ich sytuacji w tej materii przez pracodawców. Upowszechnianie samozatrudnienia zwiększa liczebność tej grupy i skalę problemu

<sup>31</sup> B. Jung, *Work-Life Balance...*, s. 25.

<sup>32</sup> L. Daniels, *What Does Work-Life Balance Mean?*, [www.W-LB.org.uk](http://www.W-LB.org.uk), zał. A.

braku równowagi między pracą a życiem. Do grupy szczególnie dotkniętej zaburzeniami równowagi między pracą a życiem pozazawodowym należą też zatrudnieni w małych firmach (głównie w mikrofirmach).

## 5. O skutkach braku równowagi między pracą a życiem

Brak równowagi między pracą a życiem pozazawodowym przynosi wiele negatywnych konsekwencji dla pracowników, ich rodzin i społeczeństwa (Tabela 1.).

Tabela 1.  
Niektóre negatywne konsekwencje braku równowagi między pracą a życiem

Dla społeczeństw w skali makro (krajowej, regionów etc.)	Dla organizacji gospodarczych	Dla pracowników (a także dla bezrobotnych i wykluczonych) oraz ich rodzin
<ul style="list-style-type: none"> <li>– malejąca liczba urodzeń dzieci;</li> <li>– odraczanie narodzin pierwszego dziecka;</li> <li>– rosnąca liczba rozwodów;</li> <li>– rosnąca liczba rodzin niepełnych;</li> <li>– rosnące nierówności społeczne;</li> <li>– bezrobocie;</li> <li>– rosnąca zapadalność na choroby serca, raka i neurologiczne;</li> <li>– niedostateczna opieka nad dziećmi;</li> <li>– rosnąca sfera patologii wśród nich;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– absencja;</li> <li>– wzrost fluktuacji; utrata inwestycji w kapitał ludzki;</li> <li>– mniejsze zaangażowanie w pracy;</li> <li>– stres;</li> <li>– mniejsza koncentracja w pracy;</li> <li>– gorsza jakość pracy i mniejsza produktywność;</li> <li>– gorsze relacje z klientami i częstsza ich utrata;</li> <li>– mniejsza kreatywność i innowacyjność;</li> <li>– niższe zyski i gorsza pozycja konkurencyjna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stres;</li> <li>– konflikty w rodzinie;</li> <li>– gorsza opieka nad dziećmi;</li> <li>– rozwody;</li> <li>– alkoholizm;</li> <li>– opadanie w narkomanię;</li> <li>– uzależnienie od papierosów czy słodczy;</li> <li>– brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego i pracy;</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Konsekwencje te mają charakter społeczny oraz ekonomiczny. W przypadku pracowników zwykle się wymieniać m. in. stres, depresję<sup>33</sup>, wydłużony czas pracy, jak i przeciążenie nią ze względu na dużą jej intensywność, zmienność

<sup>33</sup> Z raportu z badań Międzynarodowej Organizacji Pracy, które objęły Wielką Brytanię, Polskę, Finlandię i USA, wynika, że liczba osób dotkniętych depresją szybko rośnie, przybierając w Wielkiej Brytanii charakter epidemii. W okresie 10 lat, bowiem wzrosła ona w tym kraju o 700% („The Guardian” z dnia 12 października 2000 r.). Co więcej, już co 10 osoba dorosła cierpi z powodu stresu, depresji czy wypalenia się. Badania brytyjskie, przeprowadzone przez City University & Centre for Stress Management („The Times” z dnia 22 stycznia 2001 r.), wskazują na stres jako główną przyczynę absencji chorobowej, aż 75% pracodawców w tym kraju postrzega go jako jeden z najpoważniejszych problemów związanych z pracą w ciągu najbliższych 5 lat („The Guardian” z dnia 2 stycznia 2001 r.).

i nerwowość, krótszy sen (poniżej 7 godz., podczas gdy na początku minionego wieku jego norma wynosiła 10 godz.), mniejszą wydajność pracy i obniżoną lojalność wobec pracodawcy, zakłócenia w życiu rodzinnym, rozwody, kłopoty wychowawcze z dziećmi, niedostatek opieki nad nimi i innymi członkami rodziny oraz większe jej koszty, wzrost zachorowalności, uzależnień i patologii.

Na szczyblu organizacji negatywną konsekwencją braku W–LB jest przede wszystkim rosnąca absencja chorobowa i płynność zatrudnienia, zwłaszcza dobrych pracowników, a zatem i utratę inwestycji w kapitał ludzki, a także wzrost kosztów fluktuacji; np. w Wielkiej Brytanii koszty zwolnień w 2000 r. wzrosły w porównaniu z poprzednim rokiem aż o 28%<sup>34</sup>; główną zaś przyczyną odejść z pracy — jak wynika z badań IBM<sup>35</sup> — jest niemożność pogodzenia pracy z życiem pozazawodowym. Niemniej poważne są także konsekwencją jak maleją produktywność, innowacyjność i przedsiębiorczość, słabsza integracja pracowników z celami firmy, mniejsze zaangażowanie w ich realizację, pogorszenie relacji z klientami oraz stosunków międzyludzkich w obrębie organizacji i in.

Do następstw braku równowagi na poziomie kraju lub regionu należy: mniej-  
szy PKB na mieszkańca, niekorzystna zmiana struktur społecznych, nie w pełni odpowiadająca potrzebom gospodarki opartej na wiedzy, rosnąca sfera patologii i uzależnień oraz zapadalności na tzw. choroby cywilizacyjne, rosnące nierówności społeczne etc.

## 6. Modele W–LB

### 6.1. Porównanie dwóch modeli

Równowaga między pracą i życiem pozazawodowym może być realizowana na różne sposoby. Powstaje zatem pytanie o model W–LB.

W dotychczasowej praktyce krajów rozwiniętych zarysowały się dwa modele: amerykański i zachodnioeuropejski (dalej nazywany europejskim). Pierwszy cechuje dominacja dobrowolnych działań pracodawców na rzecz kształtowania modelu W–LB, znanych pod nazwą programy praca–życie. W dodatku model ten cechuje podejście motywacyjne, co oznacza, że dobór narzędzi W–LB jest zróżnicowany w przekroju grup pracowniczych pod względem ich rodzaju i zasobności ich pakietu (łącznego wymiaru finansowego). U podstaw tego zróżnicowania leży rodzaj determinant braku W–LB oraz ocena przydatności pracownika (grupy) dla organizacji. Amerykański model W–LB nastawiony jest na pozyskiwanie pracowników cennych dla firmy, ich utrzymanie w firmie, tworzenie im warunków sprzyjających osiąganiu jak najlepszych efektów pracy (uwalnianie od trosk codziennych, stresów itd.) oraz rozwojowi. Ponadto model

<sup>34</sup> S. C o n r a n, *The Guide to the Work-Life Balance Sector 2001/2*, [www.W-LB.org.uk](http://www.W-LB.org.uk).

<sup>35</sup> „People Management” z dnia 28 czerwca 2001 r.

ten jest zorientowany na niskie obciążenia podatkowe kosztów pracy, co sprzyja kreowaniu miejsc pracy. W mniejszym zaś stopniu ukierunkowany jest na dzielenie miejsc już istniejących między większą liczbę pracowników (np. przez skracanie czasu pracy, rozwój atypowego zatrudnienia).

Drugi model, europejski, ukształtowany w Europie Zachodniej po II wojnie światowej ma raczej charakter socjalny i obligatoryjny. Podstawę jego funkcjonowania stanowią regulacje legislacyjne oraz dialog społeczny. Europejski model W-LB jest ukierunkowany na politykę prorodzinną oraz rozwój atypowego zatrudnienia (Tabela 2.) i organizacji pracy.

Tabela 2.  
Odsetek pracujących w formach atypowych w 2003 r. (% ogółu pracujących)<sup>x)</sup>

Kraj	Wskaźnik zatrudnienia ogółem	Samozatrudnienie	Pracujący w niepełnym wymiarze czasu	Zatrudnieni na czas określony	Razem (4+5)
1	2	3	4	5	6
UE25	62,9	15,6	17,1	12,9	30,0
UE15	64,3	14,8	18,6	12,9	31,4
Polska	51,2	27,3	10,5	19,4	29,9
Belgia	59,6	16,3	20,5	8,4	28,9
Czechy	64,7	17,1	5,0	9,2	14,2
Dania	75,1	7,1	21,3	9,3	30,6
Niemcy	64,8	10,8	22,4	12,2	34,6
Estonia	62,9	8,9	8,5	2,5	11,0
Grecja	57,9	42,3	4,3	11,0	15,3
Hiszpania	59,7	15,3	8,0	30,6	38,6
Francja	62,8	8,8	16,5	12,9	29,4
Irlandia	65,4	17,4	16,8	5,1	21,9
Włochy	56,1	25,0	8,5	9,9	18,4
Cypr	69,2	.	.	.	.
Łotwa	61,8	.	.	.	.
Litwa	61,1	20,3	9,6	7,2	16,8
Węgry	57,0	13,2	4,4	7,5	11,9
Holandia	73,5	14,0	45,0	14,6	59,6
Austria	69,2	.	20,2	7,1	27,3
Portugalia	67,2	26,9	11,7	21,1	32,8
Słowenia	62,6	16,9	6,2	13,7	19,9
Słowacja	57,7	10,2	2,4	4,9	7,3
Finlandia	67,7	11,8	13,0	16,3	29,3
Szwecja	72,9	4,7	22,9	15,1	38,0
Wlk. Brytania	71,8	12,2	25,2	6,1	31,3
Bułgaria	52,5	.	2,5	6,5	9,0
Rumunia	57,6	39,2	11,5	2,0	13,5

<sup>x)</sup> brak danych dla Luksemburga i Malty

W największym stopniu rozwija się zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy (w 2003 r. średnio 31,4% w UE15 i 30,0% w UE25), następnie samozatrudnienie (odpowiednio 14,8% i 15,6%), a w UE25 samozatrudnienie. Odnoto-

wać trzeba, że Polska zajmuje drugie miejsce w UE25 pod względem samozatrudnienia i trzecie pod względem pracy czasowej. Oznacza to, że w UE15 preferowana jest praca w niepełnym wymiarze czasu. W przekroju poszczególnych krajów członkowskich popularność różnych atypowych form zatrudnienia nie jest jednakowa (Tabela 3.).

Tabela 3.

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy w UE

Forma zatrudnienia lub organizacji czasu pracy	Popularność		Odsetek pracy przymusowej	
	najwyższa	najniższa	duży <sup>1)</sup> (powyżej średniego)	mały (poniżej średniego)
Praca w częściowym wymiarze czasu	Holandia Wlk. Brytania Szwecja Niemcy Dania Belgia i Austria	Słowacja Grecja Węgry Słowenia Hiszpania i Włochy	Belgia Szwecja Francja Finlandia Niemcy Włochy Dania	Holandia Luksemburg Niemcy Wlk. Brytania
Praca czasowa	Hiszpania Portugalia Polska Finlandia Szwecja	Słowacja Irlandia Wlk. Brytania Austria Litwa Węgry	Hiszpania Belgia Grecja Portugalia Szwecja Finlandia	Austria Niemcy

<sup>1)</sup> odsetek średni w UE pracy przymusowej w niepełnym wymiarze czasu jest niski i wynosi 3%.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Employment in Europe*, Luksemburg 2001, s. 75–76 w odniesieniu do odsetka pracy przymusowej oraz *Employment in Europe*, Aneks, Luksemburg 2003, w odniesieniu do popularności dwóch atypowych form zatrudnienia. Te ostatnie dane uwzględniają także nowe kraje UE.

Odsetek zatrudnienia atypowego w dwóch jego formach (w niepełnym wymiarze czasu i zatrudnienie czasowe, tj. na czas określony i agencji pracy czasowej) w Unii Europejskiej był w 2001 r. około 2 razy większy (31,3%) niż w USA (17%) i rośnie, podczas gdy w USA maleje<sup>36</sup>. Natomiast odsetek telepracowników jest w Unii ponad 2-krotnie niższy niż w USA, mimo jego wysokiego poziomu w krajach skandynawskich. Regulacje prawne w obrębie kraju członkowskiego Unii mają charakter jednolity i powszechny; nie różnicują narzędzi ze względu na ocenę przydatności i cenności pracowników dla organizacji i efektów ich pracy. Istnieje natomiast spora dywersyfikacja rozwiązań w przekroju krajów członkowskich. Szeroki zakres kosztownych regulacji prawnych, narzucających organizacjom określone działania sprzyjające W–LB, nie pozostawia wiele możliwości finansowych dla rozwoju dodatkowych, dobrowolnych programów praca-

<sup>36</sup> *Employment Outlook*, OECD, Paris 2003, s. 321.



życie, oferowanych swoim pracownikom. Od 2001 r. ulega on jednak stopniowej modyfikacji w związku z rozwojem CSR, u podstaw której — podobnie jak w modelu amerykańskim — leży zasada dobrowolności, ale — też równowagi odpowiedzialności społecznej, ekonomicznej i ekologicznej, co istotnie różni ten model od amerykańskiego.

Tabela 4.

Udział zatrudnienia na własny rachunek, w niepełnym wymiarze czasu i na czas określony w zatrudnieniu ogółem w Unii Europejskiej w 2003 r.

Kraj	Zatrudnienie								
	na własny rachunek			w niepełnym wymiarze czasu			na czas określony		
	O	M	K	O	M	K	O	M	K
Polska	8,6	8,7	8,5	9,5	8,1	11,2	22,5	25,6	18,8
Unia Europejska	13,4	12,4	14,6	17,9	6,2	33,4	14,8	17,7	11,0
Belgia	9,0	6,4	12,4	18,2	4,6	36,8	17,2	19,1	14,5
Dania	9,2	7,7	10,7	20,2	10,2	31,7	7,0	10,0	3,8
Niemcy	12,4	12,2	12,7	20,3	5,3	39,2	10,2	12,2	7,8
Grecja	13,6	9,9	15,0	4,0	2,2	7,1	43,3	45,7	39,4
Hiszpania	31,7	30,0	34,2	8,1	2,9	16,8	16,4	18,2	13,4
Francja	14,9	13,6	16,3	16,4	5,0	30,4	9,2	11,3	6,8
Irlandia	3,7	3,0	4,6	16,7	6,6	30,5	17,6	24,6	7,6
Włochy	9,8	8,3	11,9	8,4	3,5	16,6	25,8	29,4	19,9
Luksemburg	5,8	5,2	6,6	10,3	1,3	26,1	6,1	6,6	5,2
Holandia	14,3	11,9	17,4	42,2	20,0	71,3	13,8	15,5	11,6
Austria	8,1	7,1	9,4	17,6	4,5	34,1	18,2	19,4	16,7
Portugalia	20,6	18,8	22,8	10,8	6,4	16,1	28,5	29,8	26,9
Finlandia	16,4	12,8	19,9	12,2	8,0	16,3	11,1	14,4	7,8
Szwecja	13,5	11,0	16,0	24,1	19,3	36,4	5,0	7,4	2,6
Wielka Brytania	6,8	6,0	7,6	24,9	9,1	44,1	11,7	15,5	7,0

<sup>a</sup> suma zatrudnienia na czas określony, w niepełnym wymiarze czasu i na własny rachunek.

Uwaga: O — ogółem, M — mężczyźni, K — kobiety.

Źródło: *Employment in Europe*, European Commission, Luxembourg 2002.

Model unijny, w odróżnieniu od amerykańskiego, jest silnie promowany centralnie przez władze unijne. Zachowana jest przy tym zasada jedności w różnorodności.

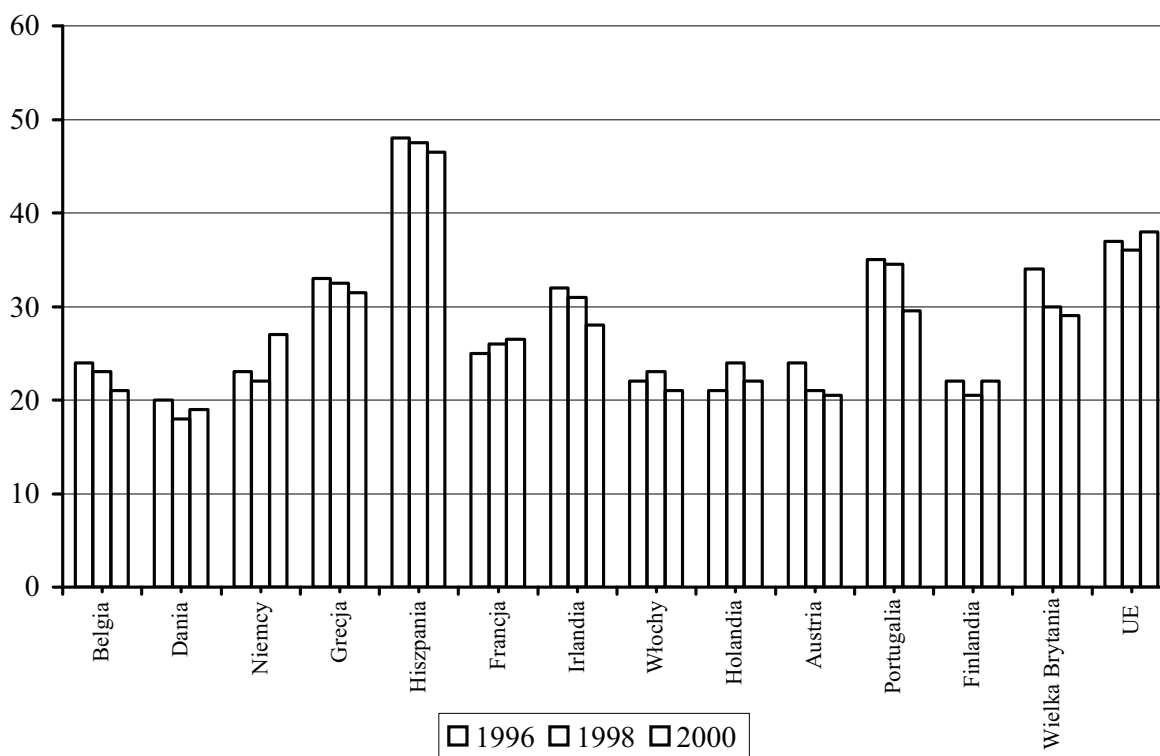
## 6.2. Niektóre efekty unijnego modelu W-LB

Do kluczowych środków poprawy jakości pracy i kształtowania W-LB, zgodnie z ustaleniami szczytu w Brukseli w 2001 r., należy głównie rozwój elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy, edukacja i równość szans zatrudnienia.

Orientacja na wzrost mobilności i elastyczności zatrudnienia oraz organizacji pracy ma — z jednej strony — ułatwiać dostosowanie organizacji do zmian na rynku oraz wzmacniać ich pozycję konkurencyjną, z drugiej zaś ma służyć wzrostowi zdolności gospodarki do tworzenia większej liczby miejsc pracy lepszej jakości, jak też kształtowaniu modelu W–LB. Cele te jednak są częściowo kolizyjne. W konsekwencji Unia Europejska nie osiągnęła istotnego postępu w zakresie jakości pracy, mimo dużej dynamiki zatrudnienia atypowego. W latach 1996–2000 (Wykres 1.) jakość pracy w Unii uległa nawet pogorszeniu.

Wykres 1.

Ewolucja jakości pracy w Unii Europejskiej w latach 1996–2000. Odsetek zatrudnionych wykonujących prace niskiej jakości<sup>a</sup>



<sup>a</sup> brak danych dla Luksemburga i Szwecji.

Źródło: EUROSTAT, ECHP UDP version, czerwiec 2003.

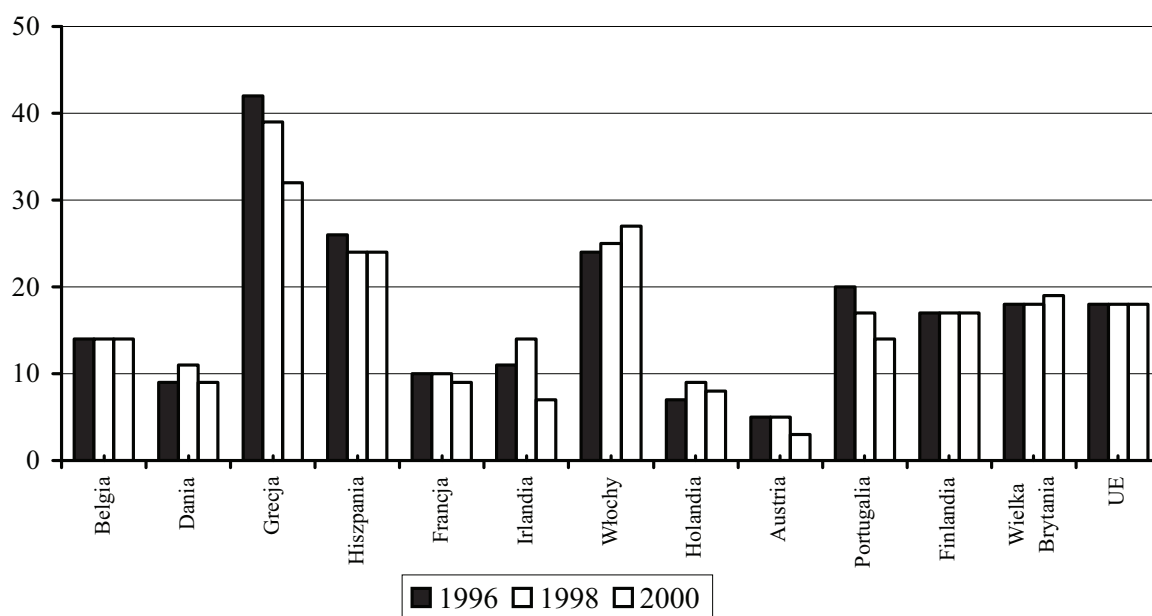
Nie udało się też osiągnąć wzrostu satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy (wykres 2). Satysfakcję częściej odczuwają pracownicy dobrowolnie objęci zatrudnieniem atypowym, niż zmuszeni do niego ze względu na brak innych możliwości zatrudnienia. Komisja Europejska w raporcie z 2001 r.<sup>37</sup> zwraca

<sup>37</sup> *Employment in Europe*, European Commission, Luxembourg 2001, s. 67–68.

uwagę, że aż 40% pracowników objętych przymusowym zatrudnieniem czasowym lub w niepełnym wymiarze czasu wyraża niezadowolenie z powodu niskich zarobków oraz niepewności pracy. Natomiast około 60% dobrowolnie pracujących w niepełnym wymiarze czasu jest z niej zadowolonych, zwłaszcza z godzin pracy (77%), długości czasu pracy i treści pracy (73%).

Wykres 2.

Satysfakcja z pracy w Unii Europejskiej w latach 1996–2000 (odsetek pracowników stwierdzających niską satysfakcję z wykonywanej przez siebie pracy)<sup>a</sup>



<sup>a</sup> brak danych dla Niemiec, Luksemburga i Szwecji.

Uwaga: Dane dotyczące Wielkiej Brytanii i Irlandii oparto na relatywnie niskich próbach, ponieważ nie były uwzględniane w wywiadach. Średnie dla Unii Europejskiej nie uwzględniają Niemiec, Luksemburga i Szwecji.

Źródło: jak do Wykresu 1.

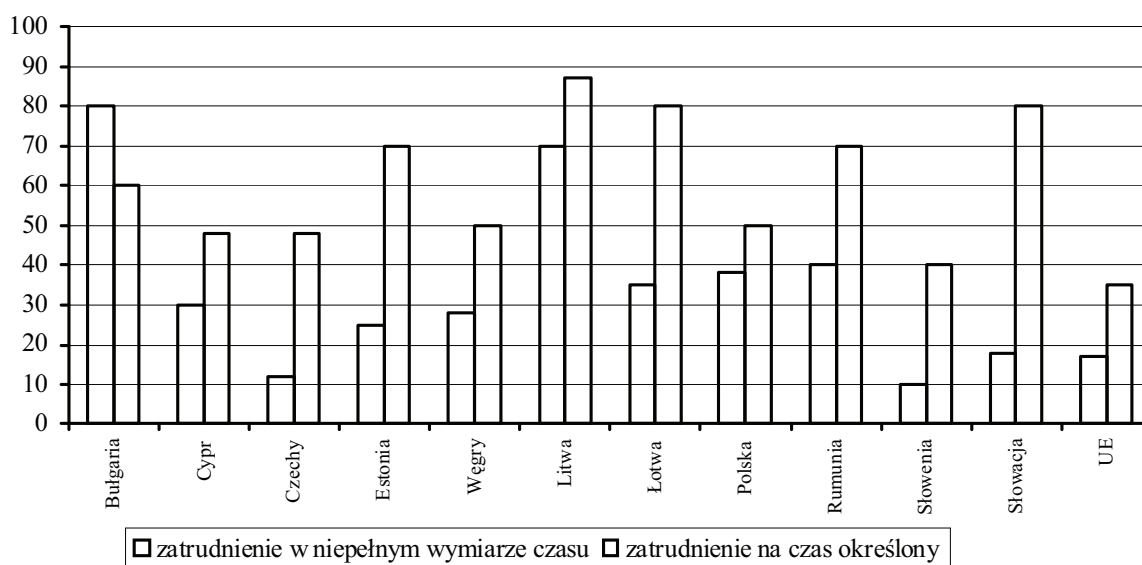
Problem w tym, że to właśnie głównie pracownicy objęci zatrudnieniem atypowym wykonują prace niskiej jakości (tj. prace niskopłatne i nisko produktywne, opłacane poniżej 75% wynagrodzenia godzinowego, ale z zapewnionym ubezpieczeniem społecznym i dostępem do szkoleń oraz prace złej jakości typu „ślepa uliczka”, które nie tylko są opłacane poniżej 75% wynagrodzenia godzinowego, ale nie są oparte na żadnej formalnej umowie, nie zapewniają ubezpieczenia społecznego ani nie dają dostępu do szkoleń i rozwoju). Wśród nich zaś przeważają kobiety i osoby starsze. O ile prace niskiej jakości wykonuje mniej niż 1/4 zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu, o tyle aż 68% pracowników jest zatrudnionych w wymuszonym niepełnym wymiarze czasu, w tym 1/4 wykonuje prace złej jakości (*dead-end*). Co więcej, pracownicy ci, bardziej niż inni, narażeni są na utratę pracy; 1/4 wykonujących pra-

ce złej jakości i 1/5 tych, co wykonują prace niskopłatne i o niskiej produktywności trafia po 2–3 latach do zasobów bezrobocia lub bierności. Jeszcze bardziej na utratę pracy narażeni są zatrudnieni czasowo, choć w przypadku młodzieży nierzadko jest to szczebel do pracy lepszej jakości. Ten rodzaj zatrudnienia, bowiem ma charakter cykliczny. Jego wzrostowi towarzyszy spadek zatrudnienia stałego; jest lekiem na zmiany popytu na produkcję i usługi.

Można się spodziewać, że satysfakcja z pracy zatrudnionych w formach atypowych w nowych krajach unijnych jest niższa niż w UE-15, ponieważ odsetek przymusowo zatrudnionych czasowo lub w niepełnym wymiarze czasu jest znacznie wyższy w nowych krajach Unii Europejskiej niż w Unii Europejskiej-15 (Wykres 3). W dodatku w niektórych nowych krajach członkowskich, np. w Polsce, znacznie szybciej niż średnio w UE rozwija się samozatrudnienie (por. Tabela 2). A — jak wskazywano wyżej — samozatrudnieni należą do grup najbardziej dotkniętych zakłóceniem W–LB.

Wykres 3.

Odsetek przymusowego zatrudnienia osób w wieku 15–64 lat w niepełnym wymiarze czasu i na czas określony w krajach kandydackich w 2001 r. w zatrudnieniu ogółem



Źródło: jak do Wykresu 1.

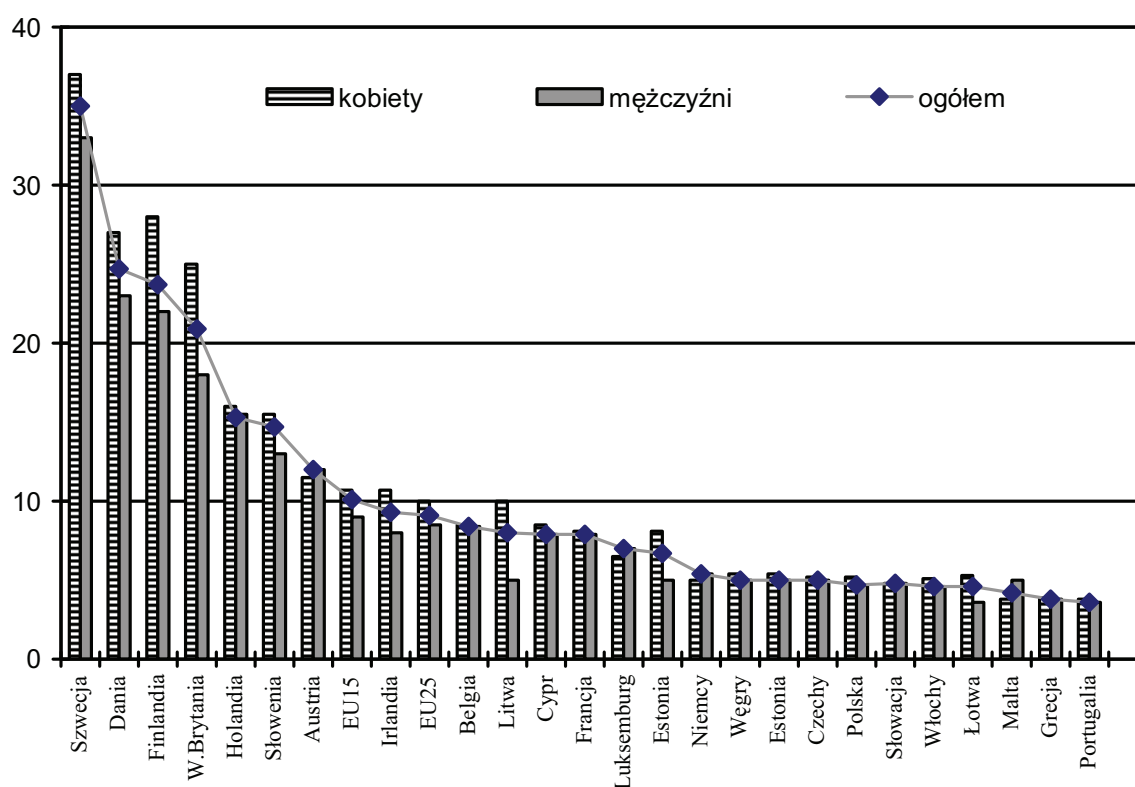
O ile potrzeba inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego jest większa w UE niż w USA<sup>38</sup>, to w Polsce większa niż w UE ze względu na niższy udział pracowników z wykształceniem wyższym i niższy z wykształceniem poniżej średniego (II poziom wykształcenia) niż w UE. Szczególnie potrzebny jest rozwój kształcenia ustawicznego. Tymczasem udział osób w wieku 25–64 lat

<sup>38</sup> *Employment in Europe*, European Commission, Luxembourg 2004, s. 106.

w kształceniu ustawicznym na tle krajów UE25 jest bardzo niski i wynosi ledwie 5,5% (wykres 4). W grupie tej przeważają osoby pracujące, relatywnie młode i wykształcone (z wykształceniem średnim i wyższym). Udział osób z wykształceniem poniżej średniego w łącznej zbiorowości osób dokształcających się stanowi ledwie 8,8%<sup>39</sup>.

Wykres 4.

Udział osób w wieku 25–64 lat uczestniczących w jakiegokolwiek formie nauki lub dokształcanie (w ciągu czterech tygodni przed badaniem) do liczby osób w wieku 25–64 lat w 2003 r.



Źródło: *Zatrudnienie w Polsce 2005*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, s. 130.

Średnio niższy udział pracowników starszych i gorzej wykształconych, a także zatrudnionych w formach atypowych, w kształceniu ustawicznym ma miejsce także w UE 25 i UE15. Natomiast w USA, jak wynika z badań P.A. Simpson i L. Stroh, prawdopodobieństwo udziału pracowników w wieku 40–65 lat w szkoleniach jest 1,63 razy większe niż młodszych pracowników<sup>40</sup>. W UE15 dostęp do szkoleń oferowanych przez pracodawców miało średnio 51% pracowników, ale w tym 68% o wysokich kwalifikacjach

<sup>39</sup> *Zatrudnienie w Polsce 2005*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, s. 130.

<sup>40</sup> P.A. Simpson, *Human Resources in the New Millennium: The Case for Expanding the Work-Life of Older Adults*, [w:] J. P. Grodzicki (red.), *Labor Market in the New Millennium*, Chicago-Gdańsk 2001, s. 33.

i tylko ok. 1/3 o niskich kwalifikacjach, blisko 1/3 zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu i ledwie 18% zatrudnionych czasowo pracowników o niskich kwalifikacjach<sup>41</sup>. Jeszcze niższe są te odsetki dla osób starszych i niepełnosprawnych.

Wprawdzie Unia Europejska podjęła wiele działań, w szczególności przez dyrektywy, na rzecz zapewnienia równego dostępu do pracy, do szkoleń i rozwoju, do wynagrodzeń bez względu na formę zatrudnienia, wiek, płeć, pochodzenie etniczne, kolor skóry itd. oraz podejmuje spore wysiłki w zakresie zapewnienia ochrony pracy i praw socjalnych, to rozwój atypowego zatrudnienia nie w pełni przyniósł w tej materii spodziewane rezultaty (co najmniej równe osiągnięciom amerykańskim).

Po pierwsze, jak wykazywano wyżej, szczególnie pracownicy czasowi nie mają równego dostępu do pracy. Utrzymuje się, a nawet pogłębia segmentacja rynku pracy ze względu na formy zatrudnienia. Głównym jej źródłem jest zatrudnienie czasowe i samozatrudnienie.

Po drugie, pracownicy objęci zatrudnieniem atypowym mają gorszy dostęp do szkoleń. Jak podkreślano, pracodawcy chętniej inwestują głównie w osoby już mające wysokie kwalifikacje i zatrudnione w pełnym wymiarze czasu<sup>42</sup>. Nie poprawia to szans zatrudnionych w formach atypowych na uzyskanie lepszej pracy ani nie redukuje zagrożenia bezrobociem

Po trzecie, osoby objęte zatrudnieniem atypowym, wykonujące porównywalne prace, jak zatrudnione w pełnym wymiarze czasu i na stałe są też niżej wynagradzane<sup>43</sup>. Szczególnie widoczne jest to w Holandii mającej rekordowo wysokie zatrudnienie kobiet w niepełnym wymiarze czasu.

Po czwarte, o ile w Unii Europejskiej w 2002 r. kobiety pracujące w częściowym wymiarze czasu stanowiły aż 1/3 zatrudnienia ogółem, o tyle w USA tylko 18,8% (i tyleż średnio w OECD). Mimo to wskaźnik aktywności zawodowej kobiet osiągnął w Unii tylko poziom 61%, podczas gdy w USA wynosi on 70,1%, a wskaźnik zatrudnienia tylko 5,7%, wobec 66,1% w USA<sup>44</sup>. Co więcej, w obrębie Unii Europejskiej — 15, w takich krajach jak Dania, Szwecja i Wielka Brytania, gdzie odsetek zatrudnienia atypowego kształtuje się poniżej średniego poziomu unijnego, luka zatrudnienia kobiet względem mężczyzn jest niższa niż średnio w Unii (Tabela 2). Rozwój zatrudnienia atypowego zatem nie jest konieczny dla zmniejszenia luki zatrudnienia kobiet.

Także luka zatrudnienia młodzieży i osób starszych jest w USA niższa niż w Unii. Wskaźnik zatrudnienia młodzieży w Unii w 2002 r. wynosił 40,5%, podczas gdy w USA — 55,7%, a osób w wieku 55–64 lata — odpowiednio 40,6% i 59,5%;

<sup>41</sup> *Employment in Europe*, European Commission, Luxembourg 2001, s. 73.

<sup>42</sup> Tamże, s. 72.

<sup>43</sup> S. B o r k o w s k a, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] S. B o r k o w s k a (red.), *Przyszłość pracy ...*, s. 62.

<sup>44</sup> *Employment Outlook*, OECD, Paris 2003, s. 303.

Po piąte, nie tylko rośnie zakres pracy niskiej jakości, ale rośnie też wymiar pracy w wydłużonym czasie. Generalnie, faktyczny czas pracy jest dłuższy w nowych krajach członkowskich niż w Unii Europejskiej-15. Na przykład polskie kobiety — zajmujące się organizacją i zarządzaniem w przedsiębiorstwie, z których 71% to mężatki, pracują przeciętnie 51 godzin w tygodniu, a co trzecia — ponad 54 godziny i tylko co piąta z nich ma dzieci<sup>45</sup>. Jednakże i w Unii Europejskiej-15 przekracza on 40 godzin tygodniowo (z wyjątkiem Luksemburga, Holandii, Austrii i Szwecji), osiągając poziom 50 godzin i więcej w Wielkiej Brytanii i Irlandii. W Wielkiej Brytanii czas pracy mężczyzn w najwyższym kwartylu wynosi aż 60 godzin, a kobiet — 50 godzin tygodniowo<sup>46</sup>. Szczególną wymowę ma fakt, że 22% (wobec średniej w Unii 11%) mężczyzn zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracuje ponad 48 godzin tygodniowo<sup>47</sup>.

W konsekwencji *European Employment Task Force* powołana w 2003 r. rekomenduje zwiększenie równowagi między elastycznością i bezpieczeństwem.

Po szóste, wprowadzie praca w niepełnym wymiarze czasu, na tle innych form zatrudnienia atypowego, jest najbardziej przyjazna zachowaniu W-LB, a co najmniej jest wobec niej neutralna, to jednak dynamiczny rozwój zatrudnienia kobiet w niepełnym wymiarze czasu w Unii nie przyniósł poprawy wskaźnika urodzeń i spowolnienia niekorzystnych trendów demograficznych. Utrzymuje się on na poziomie znacznie niższym niż w USA i wykazuje tendencje spadkową, z wyjątkiem Irlandii, gdzie według prognoz Organizacji Narodów Zjednoczonych w 2050 r. przyrost liczby ludności będzie podobny (ok. 40%) jak w USA. Ponadto wystąpi on w Norwegii (o ok. 9%) i Francji (o ok. 4%), a w Wielkiej Brytanii przewiduje się niewielki spadek<sup>48</sup>. Wzrost liczby ludności będzie miał zatem w tych krajach europejskich, które podejmują skuteczne działania w celu poprawy stopy urodzeń, nie sprowadzające się do dyfuzji zatrudnienia kobiet w niepełnym wymiarze czasu. Interesujący przykład stanowi Francja, w której rozwinięty jest system całodziennej opieki szkolnej nad dziećmi — od zerówki do matury. W efekcie — jak już sygnalizowano — w 2000 r. Francja osiągnęła najwyższą — podobnie jak Irlandia — stopę urodzeń (1,89), wysoki wskaźnik zatrudnienia kobiet (70%), przy czym 45% pracujących kobiet ma troje dzieci<sup>49</sup>.

<sup>45</sup> SGH, *Polskie menedżerki 2000*, Warszawa 2000.

<sup>46</sup> *Employment in Europe*, European Commission, Luxembourg 2003, s. 149.

<sup>47</sup> *Balancing Work and Family Life: Enhancing Choice and Support for Parents*, Department of Trade and Industry, HM Treasury, London 2003.

<sup>48</sup> Z. Strzelecki, *The Population of Europe: the Present and the Future*, [w:] I.E. Kotowska, J. Józwiak (red.), *Population of Central ...*; I.E. Kotowska, *Labour Market and Demographic Processes — Some Remarks on a New Perspective Needed*, [w:] I.E. Kotowska, J. Józwiak (red.), *Population of Central...*

<sup>49</sup> Zasadniczo odmienna sytuacja występuje w Niemczech, gdzie wskaźnik urodzeń w 1999 r. spadł do 1,37, przy niskim wskaźniku zatrudnienia kobiet (62%), gdzie liczba bezdzietnych par małżeńskich (blisko 10 mln) przewyższyła łączną liczbę par z jednym i z dwojgiem dzieci (M. Zielf, *Rodziny w Niemczech*, „Deutschland” 2001, nr 4).

Po siódme, równowadze praca–życie lepiej sprzyja elastyczna organizacja czasu pracy, niż atypowe zatrudnienie, nie powodując takich negatywnych konsekwencji, jak nierówny dostęp do prac lepszej jakości, szkoleń i rozwoju czy wynagrodzeń ani trwałej segmentacji rynku pracy. Niewątpliwie natomiast wiąże się z wyższym poziomem zarządzania; jest trudniejsze organizacyjnie. Duże walory ma telepraca. Jednakże budzi więcej kontrowersji, jako że obarczona jest takimi słabościami, jak alienacja, osłabienie więzi międzyludzkich i integracji z firmą. Może też nadmiernie wkraczać w życie rodzinne. Wprawdzie w UE występuje tendencja do skracania czasu pracy i wydłużania godzin nadliczbowych, ale ustawowa norma czasu pracy utrzymuje się — dłuższego wyjątkiem Francji — od dłuższego czasu na niezmiennym poziomie<sup>50</sup>. Najdłuższy czas pracy ma miejsce w USA i w Japonii, choć ostatnio został on nieco skrócony. Także Polska lokuje się w grupie krajów o relatywnie długim czasie pracy. Wśród krajów członkowskich UE w Polsce największa jest częstotliwość występowania pracy zmianowej<sup>51</sup>. Należy też ona do grupy krajów, w których udział zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy, pracujących zwykle ponad 48 godzin tygodniowo jest największy<sup>52</sup>. Zajmuje ona w niej trzecie miejsce (po Wielkiej Brytanii i Łotwie).

Warto odnotować, że w krajach anglosaskich kobiety chętniej wybierają elastyczne rozkłady czasu i pracę w niepełnym wymiarze czasu jako instrumenty równowagi między pracą i opieką na dzieckiem niż dodatkowe urlopy macierzyńskie i wychowawcze<sup>53</sup> opłacane przez pracodawcę. Zapewne w grę wchodzi obawa przed spadkiem gotowości pracodawców do zatrudniania młodych kobiet. One same zwracają jednak uwagę na to, że przebywanie na długim urlopie sprawia, że nie podążają za zmianami, jakie zachodzą w firmie; przez to tracą na wartości. Choć nie są zagrożone utratą pracy, to ich kariera ulega spowolnieniu. Rysuje się jednak polaryzacja kobiet–matek ze względu na stosunek do tych urlopów: z wyraźnie krótszych urlopów korzystają kobiety o wysokim wykształceniu, a pozostałe z dłuższych. Chętnie, zwłaszcza pierwsza grupa kobiet, korzysta z oferowanej im przez pracodawcę dziennej opieki nad dziećmi w wieku 1–3 lata.

W celu zapobiegania częściowej utracie kwalifikacji przez osoby pozostające na urloпах macierzyńskich czy opiekuńczych, niektóre firmy starają się utrzymywać kontakt nimi, przesyłając im informacje o zachodzących zmianach i wydarzeniach. Praktykowane bywa też zezwalanie osobom sprawującym opiekę nad dziećmi czy osobami chorymi na wykonywanie pracy w domu przez 1–2 dni w tygodniu.

<sup>50</sup> H. Strzeńska, *Reforma czasu pracy we Francji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Work-Life Balance. Programy praca-życie a efektywność przedsiębiorstw*, Warszawa 2003.

<sup>51</sup> *Employment in Europe*, European Commission, Luxembourg 2003, s. 147.

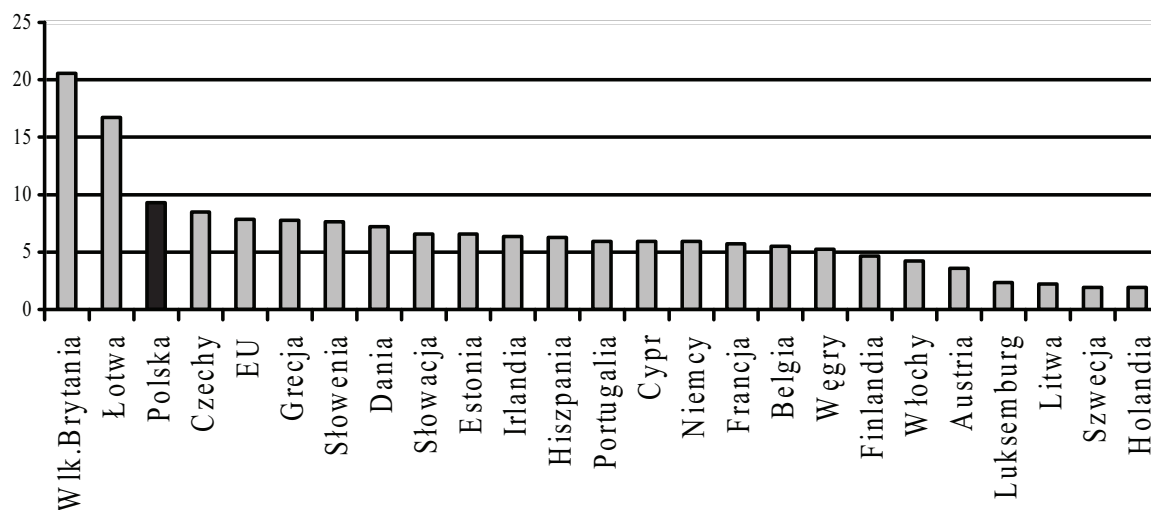
<sup>52</sup> Tamże, s. 149.

<sup>53</sup> *Employment Outlook*, OECD, Paris 2001, s. 146-147.



Wykres 5.

Praca w wydłużonym czasie w UE i krajach kandydackich w 2002 r. (% pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracujących ponad 48 godz. tygodniowo).



Źródło: *Employment in Europe*, European Commission, Luxembourg 2003, s. 149

Biorąc pod uwagę to, że w USA niższa jest luka zatrudnieniowa i płacowa kobiet względem mężczyzn niż w UE, wyższy jest odsetek kobiet dobrowolnie pracujących w niepełnym wymiarze czasu, łatwiejszy niż w UE dostęp kobiet do stanowisk kierowniczych, a przy tym stopa urodzeń w USA rośnie, można sądzić, że stosowane tam rozwiązania w zakresie czasu pracy zasługują na uwagę przynajmniej w odniesieniu do części kobiet. W Polsce elastyczne rozkłady czasu pracy są rzadkością. Z badań IPiSS wynika, że blisko połowa badanych kierowników nawet nie zna tego typu rozkładów<sup>54</sup>. Co więcej, niebezpieczne rozmiary przyjmuje inne zjawisko. Mianowicie, jak wynika z badań CBOS z 2003 r., około połowa badanych (bez względu na płeć) nie korzysta z urlopu wypoczynkowego w obawie przed utratą pracy (!). A jest on przecież obowiązkiem prawnym, nie zaś świadczeniem dobrowolnym pracodawcy na rzecz pracownika. Naruszeniem prawa powodującym zaburzenia równowagi między pracą a życiem jest też praca zlecona przez pracodawcę, a wykonywana w nierejestrowanych niepłatnych godzinach nadliczbowych<sup>55</sup>. Dobry pracownik przebywa długo w pracy — czy taki jest polski patent na efektywną pracę i udane życie prywatne? Tego typu podejście do pracownika jest częstsze w sektorze prywatnym niż publicznym. Częstotliwość jego występowania różni się ze względu na pozycję pracownika, typ firmy, rodzaj działu i sektora ekonomicznego. Czy taki styl kierowania, to skutek wysokiego bezrobocia? O tyle nie,

<sup>54</sup> S. Borkowska, *O równowagę między pracą a życiem: Unia Europejska — Polska*, [w:] S. Borkowska (red.), *Work-Life Balance. Programy praca - życie a efektywność...*, s. 65.

<sup>55</sup> Por. I. Hickiewicz, *Czas pracy w badaniach Państwowej Inspekcji Pracy*, [w:] S. Borkowska (red.), *Work-Life Balance. Programy praca-życie a efektywność...*

że np. w Japonii pracownicy także korzystają z urlopów wypoczynkowych w niewielkim wymiarze, choć stopa bezrobocia w tym kraju jest relatywnie niska. Dotychczasowa praktyka wskazuje, że w Polsce konieczne jest przede wszystkim przestrzeganie prawa pracy w odniesieniu do czasu pracy. W upowszechnieniu zaś elastycznych rozkładów czasu pracy upatrywać trzeba dużej szansy na poprawę równowagi między pracą i życiem zwłaszcza osób sprawujących opiekę nad dziećmi lub osobami starszymi czy chorymi. Ponadto stanowią alternatywę względem znacznego i kosztownego skracania czasu pracy.

Podsumowując, sytuacja w zakresie równowagi między pracą i życiem jest bardzo zróżnicowana w obrębie Unii. Niektóre kraje ją utrzymują, np. skandynawskie, Austria, a w niektórych jest silnie zaburzona; w ramach UE15 — najbardziej w Wielkiej Brytanii. Jest też ona mocno zakłócona w nowych krajach Unii z Europy Środkowo-Wschodniej. Powaga negatywnych skutków braku modelu W–LB w Wielkiej Brytanii i dyrektywy unijne skłoniły ten kraj do podjęcia na początku XX w. niemal zmasowanych wysiłków na rzecz jej przywrócenia. Powołano nawet urząd Ministra do spraw Równowagi Praca–życie i ministerialny komitet doradczy (*Ministerial Advisory Committee for Work-Life Balance*). Zaszły duże zmiany w polityce społecznej (zwiększono zasiłki na dzieci pracowników i bezrobotnych, wprowadzono 6-miesięczne urlopy macierzyńskie i prawo powrotu na dotychczas zajmowane stanowisko, dopuszczając jednocześnie możliwość wcześniejszego powrotu do pracy, wprowadzono rodzicielskie urlopy opiekuńcze, a także prawo obojga rodziców, z dziećmi poniżej ukończonego 5 roku życia, do elastycznego czasu pracy itd.<sup>56</sup>). Równolegle na szczeblu organizacji stymulowana jest budowa kultury pracy sprzyjającej modelowi W–LB i rozwój programów praca–życie. Najlepsze firmy w tym obszarze są nagradzane, a ich doświadczenia upowszechniane. Działania na rzecz modelu W–LB są wspierane przez powstałą sieć organizacji pozarządowych: stowarzyszeń, instytucji konsultingowych, doradczych, ośrodków informacyjnych<sup>57</sup>. W działania te bardzo mocno zaangażowały się również media.

Dotychczasowe działania na rzecz równowagi między pracą i życiem pozazawodowym w UE zdominowane były przez państwo. Nie były one powiązane z kreowaniem warunków, które sprzyjałyby programowym działaniom firm na rzecz kształtowania równowagi między pracą i życiem zawodowym swoich pracowników. W większości krajów UE utrzymują się wysokie obciążenia kosztów pracy i rozbudowane regulacje centralne problemów pracy, odnoszące się także do W–LB<sup>58</sup>. W Polsce jest nie tylko wysoki klin podatkowy (Wykres 6), ale relatywnie wysokie jest opodatkowanie osób o niskich kwalifikacjach i mniej produktywnych, co nie skłania pracodawców do ich legalnego zatrudniania, zwłaszcza na stałe i w pełnym wymiarze czasu.

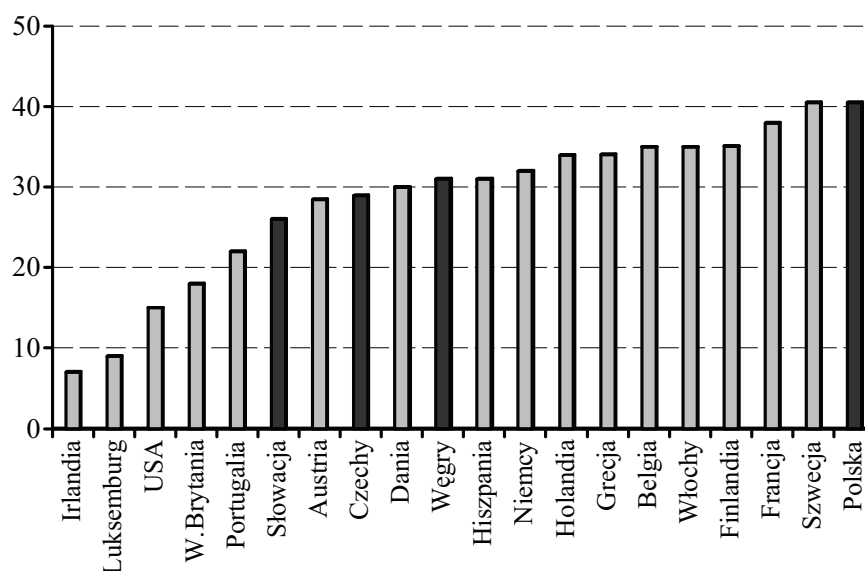
<sup>56</sup> *Balancing Work and Family Life: Enhancing...*

<sup>57</sup> S. Conran, *The Guide to the Work-Life...*

<sup>58</sup> W. Wojciechowski, Z. Żółkiewski (red.), *Problemy polskiego rynku...*, s. 82-83.

Wykres 6.

Klin podatkowy w rodzinie z 2 dziećmi i jedną osobą pracującą zawodowo (100% APW)  
w wybranych krajach OECD w 2004 r.



Źródło: W. Wojciechowski, Z. Żółkiewski (red.), *Problemy polskiego rynku pracy*, s. 82–83.

Rzecz ma się inaczej w amerykańskim modelu kształtowania W–LB. Zadbano tam o większą spójność regulacji zewnętrznych z działaniami organizacji na rzecz W–LB. O ile w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku USA i Europa Zachodnia znajdowały się na podobnej ścieżce rozwoju społeczno-gospodarczego, później ich drogi się rozeszły — USA zmieniły swój system ekonomiczny. W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku zredukowały podatki, postawiły na równowagę między polityką makro- i mikroekonomiczną, na kooperację i podział odpowiedzialności za bezpieczeństwo socjalne między państwo, organizacje i obywateli. r. Mundell, noblista, wskazuje, że USA osiągnęły wysoce korzystne efekty gospodarcze na rynku pracy dzięki orientacji popytowej i polityce prołudnościowej<sup>59</sup>. Negatywny trend ludnościowy został zahamowany, a stopa urodzeń stopniowo rośnie. Zostały wprowadzone ulgi podatkowe związane z edukacją dzieci, tzw. kredyty podatkowe w związku z opieką nad nimi i inne. Firmy rozwinęły programy praca–życie, oferując, głównie kobietom, całodzienną opiekę nad dzieckiem, ruchomy czas pracy, utrzymując z kobietami przebywającymi na urlopie stały kontakt, na bieżąco informując je o podejmowanych działa-

<sup>59</sup> r. M u n d e l l, *Will the New Limes Be Better?* „El Pais” z 22–23.09.2003, przedruk w „Forum” 2003, nr 52.

niach i umożliwiając im śledzenie nowych metod pracy i procedur itd. Zapobiega to utracie przez nie części kwalifikacji w czasie urlopu.

Istotny wpływ na kształtowanie W–LB ma też poziom zarządzania zasobami ludzkimi. Porównanie wyników badań ankietowych w Polsce w organizacjach — laureatach konkursu „Lider zarządzania zasobami ludzkimi”, a więc cechujących się relatywnie wysokim poziomem zsz, oraz w innych organizacjach nie pretendujących do takiego tytułu<sup>60</sup>, wskazuje, że odsetek organizacji tej drugiej grupy, prowadzących badania opinii pracowników pomocne w rozpoznawaniu ich oczekiwań i problemów, jest ponad 3,5 raza niższy niż w grupie I. Jest też ponad 4-krotnie niższy w zakresie dokonywania regularnych analiz treści i środowiska pracy pod kątem W–LB i aż ok. 40-krotnie niższy w zakresie prowadzenia szkoleń dotyczących W–LB<sup>61</sup>. Najwyższy odsetek organizacji przynależnych do obu grup adresuje swoją pomoc w zakresie W–LB w pierwszym rzędzie do pracowników uzupełniających swoją wiedzę, w następnej kolejności do opiekujących się małymi dziećmi oraz do pracowników kluczowych. Tyle tylko, że odsetek organizacji II grupy okazał się ok. 2 razy niższy w pierwszym i trzecim przypadku i o blisko 1/3 niższy w drugim. Podkreślić trzeba, że niemal wszystkie organizacje grupy I oferują pomoc pracownikom uzupełniającym wiedzę i pracownikom wychowującym małe dzieci i prawie  $\frac{3}{4}$  pracownikom kluczowym.

## 7. W kierunku nowego modelu równowagi między pracą i życiem

### 7.1. Podstawowe cechy modelu

Niedostateczna skuteczność rozwiązań w zakresie kształtowania W–LB w Unii Europejskiej<sup>62</sup> i przegląd głównych czynników — zawłaszczania czasu życia pozazawodowego przez pracę — wskazuje na wielkie znaczenie i pilność podjęcia kompleksowych i wielopodmiotowych działań na rzecz kształtowania równowagi praca–życie ze względu na już powstałe ogromne szkody społeczne i ekonomiczne z tytułu jej braku, rosnącą skalę problemu oraz świadomość, że skutki przeciwdziałania mu nie będą natychmiastowe.

W świetle dotychczasowych doświadczeń i współczesnych wyzwań do podstawowych cech nowego modelu W–LB zaliczyć trzeba:

1. Wzrost roli i odpowiedzialności pracodawców o charakterze dobrowolnym za ułatwianie pracownikom harmonizacji pracy zawodowej z życiem poza nią, co doprowadziłoby do zrównoważenia roli państwa i pracodawców

<sup>60</sup> Badania przeprowadzone zostały w 2005 r. Grupa laureatów (grupa I) liczyła 21 organizacji (badania Instytutu Pracy pozostałych Spraw Socjalnych), grupa pozostałych respondentów (grupa II) 43 organizacje (badania własne).

<sup>61</sup> S. B o r k o w s k a, *CSR — wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 6.

<sup>62</sup> S. B o r k o w s k a, *Praca a życie pozazawodowe...*

w kształtowaniu W–LB. Owa harmonizacja ma na celu łagodzenie lub nawet usuwanie przyczyn zaburzeń W–LB, które występują po stronie pracy zawodowej lub poza nią. Hasłowo można to ująć następująco:

*Więcej pracodawców w kreowaniu W–LB, mniej aktywności państwa; ukierunkowanie na równowagę działań obu podmiotów.*

*Więcej dobrowolnych działań pracodawców w interesie ich samych i pracowników, mniej przymusu państwa.*

2. Wzrost dywersyfikacji działań na rzecz W–LB związany z rosnącą odpowiedzialnością pracodawców, ale też z doświadczeniami polityki unijnej w zakresie W–LB.

3. Współwystępowanie i spójność działań na rzecz W–LB realizowanych dobrowolnie przez pracodawców oraz związanych z ponadzakładowymi regulacjami prawnymi.

4. Usuwanie barier zewnętrznych na drodze rozwoju W–LB przez organizacje (np. nadmiernie wysokich obciążeń kosztów pracy, wspieranie organizacji w tworzeniu zakładowych żłobków czy przedszkoli, wydłużaniu czasu pracy w przedszkolach i żłobkach ogólnie dostępnych), a nawet wspieranie pracodawców w ich działaniach na rzecz W–LB swoich pracowników.

Budowa takiego modelu nie jest łatwa. W pierwszym rzędzie uwarunkowana jest od podniesienia poziomu zżł w organizacjach. Sama zaś budowa wymaga:

- oparcia go na zasadzie wielokierunkowości działań wchodzących w jego zakres;
- stworzenia nowej kultury pracy ułatwiającej W–LB;
- zapewnienia pracownikom możliwości wyboru formy zatrudnienia i organizacji pracy;
- wykorzystywania zróżnicowanych metod kształtowania W–LB w przekroju grup dotkniętych brakiem równowagi między pracą i życiem pozazawodowym;
- „uodpornienia” działań na zewnętrzne „uderzenia” skłaniające do ich porzucenia czy ograniczenia; doświadczenie bowiem uczy, że wszelkie działania na rzecz W–LB, w tym programy praca–życie dobrowolnie oferowane przez pracodawców swoim pracownikom, cechuje spora wahliwość; załamują się lub ulegają redukcji w przypadku trudności ekonomicznych kraju czy poszczególnych organizacji; jednakże wydarzenia z dnia 11 września w Nowym Jorku ponownie zwróciły uwagę na ogromne znaczenie lojalności i etyki pracy;
- poddawania okresowej ocenie skuteczności podejmowanych działań i trafności doboru narzędzi W–LB oraz — w razie potrzeby — ich modyfikacji;

- włączenia wszystkich podmiotów, które mają wpływ na równowagę między pracą i życiem pozazawodowym: państwa, samorządów lokalnych, pracodawców, związków zawodowych, samych pracowników, organizacji pozarządowych, kościołów, instytucji doradczych i szkoleniowych oraz mediów;
- wprowadzanie programów praca–życie w organizacjach, stanowiących istotny składnik ich odpowiedzialności społecznej (CSR). Programy te, oparte na kryterium korzystności dopełniałyby działania państwa i samorządów lokalnych w zakresie W–LB.

## 7.2. Podmioty W–LB w obrębie organizacji

Kształtowanie W–LB należy do podstawowych zadań zsz. Oznacza to, że wszystkie podmioty zsz powinny angażować się w ten proces. Szczególną rolę a do spełnienia działań zsz. Jego zadaniem jest w pierwszym rzędzie:

1. Przekonanie kierownictwa naczelnego o korzyściach z zapewniania równowagi między pracą i życiem pozazawodowym swoich pracowników, pracowników także W–LB samego kierownictwa. Rzecz to o tyle trudna, że — po pierwsze — często kierownictwo naczelne jest silnie zaangażowane w pracę kosztem swojego życia pozazawodowego jest skłonne przenosić swoje wzorce zachowań na innych pracowników uznając je za normalne. Po drugie, kierownictwo obawia się wzrostu kosztów związane z finansowaniem działań na rzecz W–LB. Niezbędne jest zatem dostarczenie kierownictwu naczelnemu przez dział zsz odpowiedniej argumentacji i:

- wykazanie związku tych działań z całościowym skutecznym zarządzaniem,
- wykazanie wpływu ich na wyniki finansowe i inne efekty krótkookresowe i długookresowe działalności organizacji,
- przedstawienie konkretnego programu działań koniecznych dla kreowania W–LB,
- przedstawienie metody monitoringu realizacji tych działań i oceny ich skutków;

2. Uświadomienie kierownictwu naczelnemu braku W–LB i przyczyn jego w ich życiu oraz przekonanie ich do podjęcia działań na rzecz jej przywrócenia, np. poprzez lepsze zarządzanie czasem pracy itp. W tym celu może być wykorzystana analiza czasu pracy, coaching etc. Jeśli nawet kierownik może pracować w wydłużonym czasie i bardzo intensywnie bez zaburzenia swojej równowagi między pracą i życiem osobistym, to ważne jest, aby co najmniej zrozumiał, że:

- punkty równowagi nie są identyczne dla wszystkich pracowników,
- różne są czynniki kreujące brak W–LB,
- brak równowagi jest niekorzystny dla firmy i pracowników,
- potrzebne są zatem działania zapobiegawcze lub przywracające ją.

Owo zrozumienie znaczenia W–LB ułatwi im wyrażenie zgody na wprowadzenie programu działań na rzecz tej równowagi oraz przekonanie do tego akcjonariuszy.

3. Przygotowanie kierowników liniowych do wspomagania swoich podwładnych w zachowaniu przez nich równowagi między pracą i życiem poza nią, ponieważ to oni mają bezpośredni kontakt z pracownikami. Najłatwiej mogą zaobserwować objawy braku W–LB i rozpoznać jej przyczyny. To oni wpływają na W–LB poprzez swoje zachowania, swój styl zarządzania. Przy odpowiednim wsparciu ze strony działów zsz mogą skutecznie przyczynić się do zapobiegania brakowi W–LB lub przynajmniej złagodzić skutki jego wystąpienia.

4. Zdobywanie koniecznej wiedzy i umiejętności w zakresie kształtowania W–LB, narzędzi rozpoznawania przyczyn jej braku, instrumentów zapobiegania brakowi W–LB, budowy programów równowagi praca–życie etc. Następnie zorganizowanie szkoleń dla kierowników liniowych i stworzenie systemu informacji i komunikacji z pracownikami (i ewentualnie z ich przedstawicielstwami) w kwestii W–LB. Dopiero po takim przygotowaniu organizacje mogą przystąpić do opracowania programów praca–życie własnymi siłami lub korzystając z usług konsultingowych.

Podkreślić trzeba, że działania związane z kształtowaniem W–LB stanowią element przebudowy kultury organizacyjnej. Z natury rzeczy proces taki nie jest krótkotrwały. Wymaga też stałego monitorowania i dopasowywania do zmieniających się okoliczności.

### 7.3. Programy równowagi praca–życie

Jak wcześniej wskazywano, czynniki zaburzeń równowagi praca–życie są zindywidualizowane i zróżnicowane w przekroju grup pracowników. Pracodawcy, w odróżnieniu od państwa, mają większe możliwości rozpoznawania tych czynników i dostosowywania metod W–LB do ich charakteru. Ponadto działania na rzecz W–LB w firmie obejmują jej pracowników i przyczyniają się do poprawy jej efektywności, mogą zwiększać motywację pracowników — są więc korzystne dla firm. Z tych powodów w nowym modelu pracy, opartym na W–LB, poczesne miejsce przypada programom praca–życie (PPŻ), dobrowolnie realizowanym przez pracodawców. Z istoty swej są one adresowane nie tylko do kobiet, nie tylko budowane pod kątem rodzin, ale do ogółu pracowników przydatnych firmie. Jednocześnie, jak podkreślano, obejmują one zdywersyfikowane pakiety narzędzi W–LB<sup>63</sup>. Takie działania są potrzebne we wszystkich typach firm i zasługują na wsparcie przez państwo. Wskazane jest ono zwłaszcza w odniesieniu do małych firm.

Znacznie słabiej rozwinięta polityka społeczna i słaba regulacja rynku pracy w krajach anglosaskich niż w UE (z wyjątkiem Wielkiej Brytanii oraz Irlandii zaliczanych do krajów anglosaskich) tłumaczy większą rolę i zakres stosowania pro-

<sup>63</sup> S. Borkowska, *Polski rynek pracy...*, s. 24 i 28.

gramów praca–życie w pierwszej grupie krajów, jak też większy udział beneficjów w wynagrodzeniach całkowitych, zwłaszcza pracowników o wysokich kwalifikacjach. Ponadto tłumaczy powstanie i rozwój właśnie tam kafeteryjnych form wynagrodzeń ściśle sprzężonych z beneficjami. Warto też zauważyć, że beneficja w założeniu pełnią nie tylko funkcję społeczną, ale też motywacyjną z uwzględnieniem wszystkich jej subfunkcji, a więc skłaniania do podjęcia pracy i trwania przy niej, rozwoju osobistego, poprawy efektów pracy.

W UE znaczenie i popularność programów praca–życie nie są jednakowe w przekroju krajów członkowskich ze względu na zróżnicowany zakres polityki społecznej i regulacji rynku pracy. Najszerzej stosowane są w anglosaskich krajach UE i w Europie Południowej. Najmniejszy ich zasięg ma miejsce w krajach nordyckich, Austrii i w Niemczech<sup>64</sup>. Z punktu widzenia pracowników najkorzystniejsza sytuacja w odniesieniu do równowagi między pracą i życiem, występuje w środkowej części Europy Zachodniej (w Austrii, Niemczech, Luksemburgu i Holandii), gdzie jest względnie szeroki zakres regulacji legislacyjnej, jak i programów praca–życie.

Generalnie częstotliwość występowania programów praca–życie jest większa:

- w dużych przedsiębiorstwach,
- w organizacjach, w których w łącznym zatrudnieniu występuje duży udział pracowników o wysokich kwalifikacjach,
- w organizacjach o wysokim odsetku zatrudnienia kobiet,
- w organizacjach o wysokim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi (zzl),
- w organizacjach otwartych i elastycznych,
- w odniesieniu do kadry kierowniczej.

### 7.3.1 Korzyści i koszty programów

Państwowa promocja i kontrola stosowania programów praca–życie nigdy nie jest tak skuteczna, jak głębokie przekonanie pracodawców o ich celowości i korzystności dla firmy. Programy kosztują, a nie są działalnością charytatywną. Czy korzyści z ich stosowania przeważają nad kosztami?

Programy praca–życie potencjalnie przynoszą firmom szereg korzyści takich, jak:

- redukcja stresu pracowników,
- wzmocnienie zaangażowania pracowników, co przyczynia się do wzrostu zadowolenia klientów i efektów ekonomicznych firmy, jej rozwoju i wzrostu wartości akcji,
- lojalność pracowników, która przenosi się na lojalność klientów i ich zadowolenie,
- ochrona inwestycji w pracownika<sup>65</sup>,

<sup>64</sup> *Employment Outlook*, OECD, Paris 2001, s. 148.

<sup>65</sup> W.F. C a s c i o, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Kraków 2001, s. 181.



- spadek absencji i płynności kadr,
- poprawa punktualności pracowników i terminowości realizacji zadań,
- skuteczniejsze przyciąganie dobrych pracowników do firmy, pozostawanie w niej, a więc zapobieganie „podkupieniu” ich przez konkurencję,
- rozwój kompetencji pracowników,
- tworzenie komfortu uwalniającego cenionych pracowników od troski o zabezpieczenie bieżące i przyszłe jego rodziny, a umożliwiającego im koncentrację na pracy, większą kreatywność i pomysłowość,
- budowa wizerunku firmy przyjaznej pracownikowi i rodzinie,
- łatwiejsze osiągnięcie celów określonych w strategii firmy i w konsekwencji wzrost zysku (por. Rysunek 2).

Skutki stosowania programów praca–życie w dużym stopniu mają charakter długookresowy, odroczone. W dodatku wpływ tych programów na wyniki finansowe firm z trudem poddają się kwantyfikacji<sup>66</sup>, a to dlatego, że wyniki te zależą od bardzo wielu czynników, w tym od jakości zarządzania firmą i poziomu zżl. Czynniki te różnią się nie tylko ze względu na ich wagę, ale i na horyzont czasowy wpływu na wyniki finansowe i wartość firmy. Względna ich waga może też podlegać zmianie w czasie. Kwantyfikacja wpływu każdego czynnika jest bardzo trudna. Ponadto na ogół wpływ programów praca–życie na wyniki firmy jest pośredni. Są one ukierunkowane głównie na promowanie edukacji i rozwoju pracowników, przyciągnięcie zdolnych pracowników do pracy i zachęcanie ich do trwania przy niej. Mogą one też — przy odpowiednim doborze form — sprzyjać wzrostowi efektywności podatkowej szeroko rozumianych wynagrodzeń (całkowitych). Nie są natomiast ukierunkowane wprost na pobudzanie wzrostu krótkookresowych efektów pracy.

Niemniej specjaliści<sup>67</sup> dowodzą, że firmy stosujące programy praca–życie osiągają lepsze wyniki finansowe.

Czy istnieje ryzyko, że stosowanie programów praca–życie prowadzić będzie do wzrostu kosztów i osłabienia pozycji konkurencyjnej firmy? Zależy to przede wszystkim od:

- kosztów ochrony prawnej pracowników objętych atypowymi formami zatrudnienia, organizacji czasu i miejsc pracy, form, których rozwój jest bardzo istotny dla równowagi między pracą a życiem i budowy gospodarki opartej na wiedzy,
- skuteczności programów w zakresie wzrostu zaangażowania pracowników i poprawy efektów działalności firmy, co wiąże się z potrzebą uwzględnienia w konstrukcji programów ich funkcji motywacyjnej,
- przestrzegania zasady dobrowolności aplikacji programów i wspartej zachętami do niej,

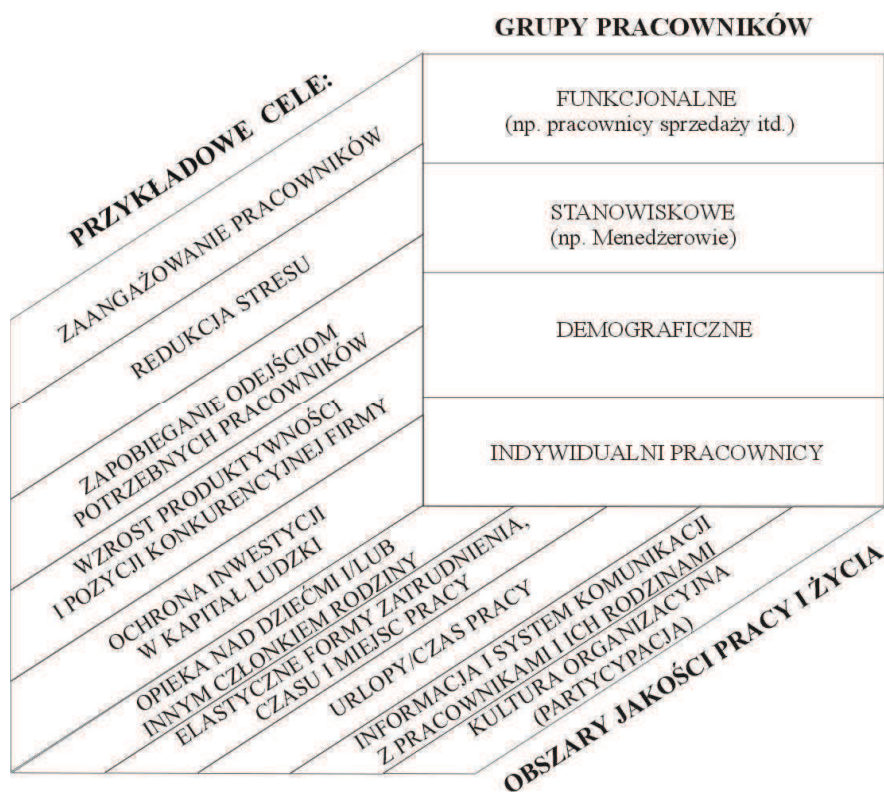
<sup>66</sup> P. Osterman, *Programs and Employment Relationship*, „Administrative Science Quarterly” 1995, no 2.

<sup>67</sup> Np. W.F. Cascio, *Kalkulacja kosztów...*, s. 180.

– rzeczowej współpracy stron negocjujących programy (jeśli takie negocjacje będą miały miejsce); nacisk związków zawodowych na dominację społecznej funkcji programów może uczynić je nieopłacalnymi. Oprócz rachunku kosztów i korzyści na zainteresowanie stosowaniem programów praca–życie ma też wpływ systemów wartości pracodawców, to czy w systemach tych znajdują się wartości takie, jak jakość pracy i życia, rodzina i in. Zaliczanie tych wartości do priorytetów może natrafiać na bariery w kraju na dorobku, w którym słabe relatywnie firmy zmuszone są do konkurencji z mocniejszymi. Ale też konsekwentne działanie na rzecz reorientacji postaw pracodawców — jak uczy doświadczenie — np. w zakresie ochrony środowiska — przynoszą pozytywne rezultaty. Odpowiednie działanie państwa i innych instytucji np. badawczych, mediów, mogą być w tym procesie pomocne.

Rysunek 2.

Powiązania celów programów z jego adresatami oraz niektórymi obszarami jakości pracy i życia



### 7.3.2 Sposób budowy programów

Budowa i rozwój programów praca–życie rodzi szereg pytań i problemów. Zaczniemy od pytania o „program”. Czy na miano „programu” zasługuje każda oferowana korzyść lub udogodnienie zgodnie z definicją Cascio?<sup>58</sup> Czy też należałoby mówić o programie jako kompleksowym, spójnym systemie świadczeń na rzecz pracowników, podporządkowanym realizacji określonych celów spójnych ze strategią firmy i oczekiwaniami pracowników? Powiązanie takie ilustruje Rysunek 1., zbierający wiązkę celów oraz grup pracowników, do których są adresowane odpowiednie subprogramy łącznego programu, ukierunkowane na ważne dla nich obszary jakości pracy i życia, sprzyjające osiągnięciu równowagi między pracą a życiem.<sup>59</sup>

Szereg argumentów przemawia za wyborem drugiego rozumienia programów praca–życie.

Po pierwsze, kryterium korzystności. Programy powinny przynosić korzyści pracodawcy i pracownikom.

Po drugie, zróżnicowana struktura społeczno-demograficzna zatrudnienia. Wiek, płeć, wykształcenie, sytuacja rodzinna są głównymi czynnikami wpływu na strukturę potrzeb pracowników związanych z ich życiem pozazawodowym. Na przykład w przypadku zatrudnienia dużej liczby młodych kobiet może być celowe zorganizowanie dla ich dzieci opieki dziennej (zakup opieki prywatnej, w przedszkolach, ew. budowa własnych żłobków czy przedszkoli itp.). Jej zróżnicowanie uzasadnia dobór odmiennych instrumentów równowagi (świadczeń) dla różnych grup pracowników.

Po trzecie, punkt równowagi między pracą a życiem także nie jest jednakowy dla wszystkich, co przemawia nawet za indywidualizacją programów w uzasadnionym zakresie.

Po czwarte, programy praca–życie w dużym stopniu wpisują się w budowę pakietowych systemów wynagrodzeń oraz w wynagrodzenia kafeteryjne. O wynagradzaniu pakietowym mówimy wtedy, gdy spełnia ono następujące warunki:

- wynagrodzenia — w ramach określonej kwoty łącznego dochodu pracowników — są kształtowane w sposób celowy, tj. pod kątem osiągnięcia celów wynikających ze strategii firmy,
- składniki dobierane są tak, aby łącznie umożliwiały kompleksowe motywowanie pracowników (materialne, niematerialne, krótko- i długookresowe, skłanianie do pozostawania w firmie itd.), co jednocześnie oznacza dobór dostosowany także do systemów wartości samych pracowników,

<sup>58</sup> Tamże, s. 182.

<sup>59</sup> Wprawdzie F.W. Cascio (W.F. C a s c i o, *Kalkulacja kosztów...*, s. 182) mówi o systemie programów, ale rozumie pod tym pojęciem zbiór programów cząstkowych, z których każdy jest adresowany na inny obszar jakości pracy i życia bez wskazania na potrzebę ich konfiguracji z celami firmy i pracowników (ich grup i jednostek).

- dobre składniki mają zróżnicowaną strukturę rodzajową i procentową w różnych grupach zatrudnionych, ze względu na przypisane im odmienne wymagania i związane z nimi oczekiwania będące następstwem dezagregacji celów strategicznych,
- pakiet jest wewnętrznie spójny, co oznacza, że jego składniki muszą być stale analizowane pod kątem nie tylko przypisanych im funkcji, ale także wpływu na inne składniki pakietu. Innymi słowy: składniki muszą się wzajemnie dopełniać w skutecznym motywowaniu pracowników<sup>70</sup>.

Pakiety mogą być kształtowane dla grup lub jednostek. Niektóre składniki pakietu mogą mieć charakter powszechny, co oznacza, że ich kształtowanie opiera się na jednolitych zasadach dla ogółu pracowników firmy. Znaczna część programów — w wyrazie rzeczowym — wiąże się z wynagradzaniem kafeteryjnym opartym na wyborze różnych świadczeń dodatkowych w ramach „menu” o określonej wartości pieniężnej przewidzianej dla danego stanowiska, czy grupy pracowników. Kafeteria umożliwia trafny dobór składników ułatwiających osiągnięcie równowagi między pracą a życiem.

Pozwala też uniknąć niezadowolonych pracowników, którzy nie korzystają np. z udogodnień przyznanych pracownikowi, opiekującemu się dzieckiem czy osobą starszą, czego oni są pozbawieni. Niezadowolonych tym więcej, gdy spadają na nich z tego tytułu dodatkowe obciążenia pracą. W systemie kafeteryjnym owe udogodnienia i świadczenia są wyborem z założenia równoważnym w wymiarze pieniężnym z innymi świadczeniami czy udogodnieniami wybranymi przez tych pracowników (każdemu według jego efektów pracy i wyborów). Oczywiście osobnym problemem jest sprawna organizacja pracy, zharmonizowana ze stosowaniem programów praca–życie.

O wadze budowy odpowiednich pakietów wynagrodzeń, w tym kafeterii wynagrodzeń, przesądza fakt, że w krajach UE główną przyczyną niezadowolonych z pracy są właśnie szeroko rozumiane wynagrodzenia obejmujące również świadczenia dodatkowe np. w postaci finansowania szkoleń (44% wskazań), a następnie bezpieczeństwo zatrudnienia (29%)<sup>71</sup>.

Zasady projektowania programów równowagi praca–życie są podobne do wszelkich projektów organizatorskich, w tym do projektowania systemów wynagrodzeń. Kolejne kroki na ścieżce ich tworzenia przedstawia Rysunek 3.

Zdefiniowanie przyczyn nierównowagi praca–życie oraz celów, jakie się chce osiągnąć w odniesieniu do poszczególnych pracowników, jest zatem nader pomocne w kształtowaniu równowagi między pracą i życiem. Analiza społeczno-demograficzna zatrudnienia oraz potrzeb i oczekiwań pracowni-

---

<sup>70</sup> S. Borkowska 2001

<sup>71</sup> *Employment in Europe*, European Commission, Luxemburg 2001, s. 67.

ków ułatwi zaś trafny dobór narzędzi (środków) zapobiegających powstawaniu nierównowagi (Rysunek 3).

Istotne znaczenie dla budowy programów praca–życie posiada też ich wyliczenie i ustalenie właściwych proporcji pomiędzy poszczególnymi składnikami w ujęciu wartościowym w ramach łącznej kwoty przewidzianej na program. Fakt, że programy praca–życie mogą sprzyjać m.in. realizacji celów firmy oznacza, że pełnią one nie tylko funkcję społeczną, ale i motywacyjną. Powstaje, zatem pytanie, czy skala i wymiar wszystkich świadczeń i udogodnień dla pracowników powinna być uzależniona nie tylko od potrzeb pracownika, ale też od jego efektów pracy (wyników ocen okresowych) i potencjału rozwojowego? Natura programów zdaje się przemawiać za powiązaniem z efektami pracy tej części programu, która ma charakter rzeczowy, materialnym.

Rysunek 3.

## Ścieżka budowy programów praca–życie

1	Badanie struktury społeczno-demograficznej zatrudnienia
2	Analiza wyników okresowych ocen, czyli ocena efektów pracy: ocena potencjału rozwojowego pracowników
3	Analiza interesów potrzeb, oczekiwań pracowników
4	Badanie satysfakcji pracowników i przyczyn jej braku
5	Analiza celów zadań firmy względem komórek wewnętrznych ewentualnie pojedynczych pracowników szczególnie ważnych dla firmy
6	Analiza pakietów wynagrodzeń pod kątem trafności proporcji pomiędzy ich głównymi modułami w szczególności udziału beneficjentów (w tym świadczeń dodatkowych)
7	Analiza porównawcza kafeterii z potrzebami/oczekiwaniem pracowników
8	Opracowanie zmodyfikowanych kafeterii i całych pakietów wynagrodzeń dla poszczególnych komórek, grup pracowników i ewentualnie pojedynczych pracowników
9	Opracowanie projektu działań pozamaterialnych podnoszących satysfakcję pracowników i sprzyjających równowadze praca–życie
10	Konsultowanie całości programów praca–życie → ewentualnie korekta → wdrażanie

Życie uczy, że na skuteczność budowy programów zwłaszcza tych adresowanych bezpośrednio do pracowników i ich rodzin ma wpływ konsultowanie ich we współpracy z zainteresowanymi.

Podsumowując, zasadnicza część PPŻ w obszarach wymienionych w dokumentach unijnych może być realizowana jako część strategii wynagrodzeń poprzez beneficja, a zwłaszcza systemy kafeteryjne.

Powiązanie programów praca–życie z wynagrodzeniami nie wyczerpuje zawartości tych programów, ponieważ nie uwzględnia pozamaterialnych działań np. ruchomy czas pracy, system komunikacji, styl zarządzania itd. ułatwiających integrację pracowników i ich rodzin z firmą (Rysunek 2). Dla zbudowania równowagi między pracą, życiem mogą okazać się głębokie zmiany w organizacji i zarządzaniu, nie wykluczając zmian kadrowych. Może też być celowa weryfikacja tzw. praktyk integracyjnych.

Wprowadzanie efektywnych programów praca–życie wymaga współdziałania wszystkich podmiotów włączonych w proces zarządzania zasobami ludzkimi.

Wyzwaniem dla działań HR pozostaje zatem uświadomienie kierownictwu wszystkich szczebli:

- wagi programów praca–życie dla kształtowania dużych przewagi konkurencyjnej firmy, potrzeby analizy wszystkich aspektów organizacji pracy i zsz pod kątem wpływu na tę równowagę ,
- ustalenia na tej podstawie odpowiednich programów i wprowadzenie zmian w samym zarządzaniu np. odejście od kultu korporacyjnego.

W dużych firmach, a nawet i średnich ze względu na spore zróżnicowanie determinant programów praca–życie nieunikniona jest ich formalizacja. W małych firmach nie wydaje się to potrzebne.

### 7.3.3. Instrumentacja — środki równowagi praca–życie

Programy równowagi praca–życie mogą wykorzystywać różne instrumenty odpowiednio je komponując stosownie do potrzeb i możliwości firmy oraz potrzeb pracowników. Na te ostatnie wpływa — oprócz osobistej sytuacji także system społeczno-gospodarczy i kultura danego kraju. Istnieje bogactwo tych instrumentów. Zalicza się do nich przede wszystkim:

- jakość miejsc pracy, a więc:
  - typ umowy o pracę,
  - czas pracy,
  - bezpieczeństwo pracy,
  - szkolenie oferowane przez pracodawcę i perspektywy rozwoju,
  - rodzaj pracy (status pracy, zakres swobody i treść pracy),
- równość szans bez względu na formę pracy,
- bhp,
- pomoc w zakresie opieki nad dziećmi,
- opieka nad osobami starszymi,
- pomoc w pokonywaniu stresu i barier psychicznych: np. w porównaniu wobec zmian, przygotowanie do zwolnień (*outplacement*), do przejścia na emeryturę itp.,

- dodatkowe urlopy,
- kształtowanie kultury organizacyjnej,
- poradnictwo osobiste,
- poradnictwo podatkowe,
- edukacja pozazawodowa np. rodziców,
- partycypacja i dialog społeczny np. partycypacja własnościowa (akcje, opcje na akcje itd.) zwłaszcza dla kadry kierowniczej, finansowa, decyzyjna,
- dodatkowe ubezpieczenia emerytalne i inne, płatne w całości lub w części przez pracodawcę,
- świadczenia rekreacyjne.

Lista ta, rzecz jasna, nie jest zamknięta.

## 8. ZAKOŃCZENIE

Programy praca–życie stanowią potencjalnie ważny instrument poprawy jakości pracy i życia. Mogą przynosić istotne korzyści dla firm oraz dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Rola ich wydatnie rośnie w warunkach globalizacji i rozwoju GOW oraz postępującej deregulacji i przemian demograficznych. Nie zastąpią one jednak przestrzegania prawa pracy, ani otwartego zarządzania firmą, stawiającego na inwestowanie w kapitał ludzki, na zaangażowanie pracowników oraz wspólnotę interesów pracowników i pracodawców.

Powodzenie programów praca–życie w dużym stopniu zależy od wpływu państwa na ich koszty po przez regulacje prawne takich kluczowych kwestii, jak elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy. W tej kwestii, biorąc pod uwagę promowanie rozwoju GOW, rozwiązania promowane przez Unię Europejską nacechowane są sprzecznościami.

Powodzenie programów praca–życie zależy też od przekonania pracodawców i kierowników wyższych szczebli o ich celowości i korzystności oraz od konstrukcji programów i ich akceptacji przez pracowników. Konstrukcja zaś powinna uwzględniać zróżnicowane potrzeby i oczekiwania pracowników i ich grup, cele firmy i dobór narzędzi kojarzących interesy obu tych stron. Kafeteryjna budowa materialnej części programu ułatwiałaby godzenie ich funkcji motywacyjnej i społecznej.

Programy praca–życie rodzą wiele dylematów i stanowią wielkie wyzwanie zwłaszcza dla działów zarządzania zasobami ludzkimi. Niemniej warte są upowszechnienia. Generalnie u podstaw programów praca–życie leżeć powinno usuwanie przyczyn nierównowagi, co implikuje potrzebę wnikliwej ich diagnozy i podjęcia działań zorientowanych, jeśli nie na kształtowanie równowagi, to przynajmniej na zapobieganie pogłębianiu nierównowagi i powstawaniu jej przyczyn.

**THE WORK–LIFE BALANCE**

(Summary)

The work-life balance is increasingly disturbed by the interaction of a number of factors. Work tends to occupy also the time „after hours”, because employees are expected to learn on an ongoing basis and improve their performance. The lack of a work-life balance produces many negative consequences that affect individuals, organizations and communities. Therefore, the imbalance has to be counteracted. The article discusses the causes and impacts of disturbed work-life balance, dealing also with the preventive measures that various entities apply, such as the government, employers, families and employees themselves.