Renata Tomaszewska-Lipiec
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Równoważenie sfery osobistej i zawodowej jako postulowany element nowoczesnego środowiska pracy

Słowa kluczowe: środowisko pracy, zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność, programy Work-Life Balance
Key words: work environment, Sustainable Development, *Corporate Social Responsibility,* work–life balance

Wprowadzenie

Sfera osobista i zawodowa to dwa obszary funkcjonowania jednostki, które przenikają się wzajemnie. Warunkiem optymalnych (pozytywnych i harmonijnych) relacji między nimi jest ich wzajemna równowaga, stanowiąca część równowagi życiowej, a oznaczająca pewną ustaloną proporcję czasu i energii, które jednostka wkłada w każdą z tych sfer, a także jej poczucie zadowolenia z realizacji pełnionych ról społecznych: zawodowych i pozazawodowych. Dzisiejsza dynamiczna rzeczywistość społeczno-gospodarcza nie sprzyja zachowaniu synergii obu wskazanych sfer, co uwidacznia się często w postaci konfliktu i postrzegania ich jako przeciwstawnych sobie nawzajem. W przeciwdziałaniu dysharmonii między pracą a życiem osobistym znaczącą rolę odgrywa środowisko pracy tworzone przez szeroko rozumiane organizacje, które zatrudniają pracowników. Organizacje mogą ułatwiać równoważenie obu wskazanych sfer, tworząc spójną politykę personalną nastawioną na kształtowanie równowagi i w wielu przypadkach usuwać przyczyny ich konfliktu. Rola środowiska pracy w równoważeniu aktywności zawodowej i pozazawodowej pracowników wpisuje się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ideę zrównoważonego rozwoju, którą odnieść można nie tylko do przyrody, gospodarki i społeczeństwa, ale również do równowagi życiowej człowieka.

Zrównoważony rozwój jako nowa filozofia zarządzania środowiskiem pracy

Podejmując refleksję zawartą w tytule artykułu, w pierwszej jego części można postawić tezę, iż **środowisko pracy stanowi ważny obszar realizacji idei zrównoważonego rozwoju.**

W szerokim ujęciu przez *zrównoważony rozwój* rozumieć można filozofię postępu społeczno-ekonomicznego zharmonizowaną z poszanowaniem środowiska. Jest to „filozofia" w potocznym sensie tego słowa, a nie koherentny system czy koncepcja. Jak słusznie zwracają uwagę znawcy tego zagadnienia, na podstawy zrównoważonego rozwoju składają się przekonania ontologiczne, antropologiczne, aksjologiczne i historiozoficzne, pozwalające interpretować jego ideę jako: filozofię równoważenia wzrostu, filozofię równoważenia społecznego oraz filozofię ekorozwojową[1]. Rozważania podjęte przez Autorkę wpisują się w filozofię równoważenia społecznego, w której centrum znajduje się postulat harmonijnego procesu wzrostu wszystkich obszarów funkcjonowania człowieka i jego aktywności, a także zaspokajania potrzeb fizycznych i psychicznych gwarantujących wysoką jakość życia bez szkody dla społeczeństwa, środowiska i gospodarki.

W ujęciu zapoczątkowanym przez Organizację Narodów Zjednoczonych w Raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju, rozwój zrównoważony zdefiniowano jako „rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokojenia ich potrzeb. [...] Stabilny rozwój oznacza taki proces zmian, w którym eksploatacja zasobów, kierunki inwestowania, kierunki postępu technicznego i zmiany instytucjonalne pozostają w harmonii i zachowują bieżąco i na przyszłość możliwość zaspokojenia ludzkich potrzeb i aspiracji"[2]. W świetle powyższego, rozwój zrównoważony rozpatruje się jako strategię poprawy jakości życia obejmującą społeczeństwo, środowisko i gospodarkę. Główne przesłanie jego idei koncentruje się na konieczności zachowania równowagi w trzech wskazanych obszarach, jak i we wzajemnych relacjach między nimi. Podkreśla się również, iż jego celem jest zapewnienie wysokiej jakości życia obecnym i przyszłym pokoleniom, przy czym pojęcie jakości życia interpretowane jest jako rozwijanie i zaspokajanie potrzeb konsumpcyjnych w takim samym stopniu, co potrzeb niematerialnych człowieka.

---

[1] Zob.: Z. Hull, *Filozofie zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuziński, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005, s. 57–63; A. Papuziński, *Filozoficzne aspekty zrównoważonego rozwoju – wprowadzenie*, „Problemy Ekorozwoju" 2006, Vol. 1, No 2, s. 26.

[2] Nasza Wspólna przyszłość, Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa 1991, s. 71 (dokument ten określany jest mianem Raportu Brundtland i został po raz pierwszy opublikowany w 1987 r.).

Podobnie jak pojęcie zrównoważonego rozwoju, tak i określenie *jakość życia* nie stanowi kategorii jednorodnej. Nie wdając się w szczegółowe rozważania terminologiczne, podkreślić jedynie należy, iż w sensie obiektywnej, tj. statystycznej oceny jakości życia bierze się pod uwagę stan realizacji elementarnych potrzeb życiowych o charakterze ponadindywidualnym, przy jednoczesnym uwzględnieniu progowej wartości ich zaspokojenia, tj. wartości definiującej pułap minimalnego oraz maksymalnego zaspokojenia określonych potrzeb przez daną jednostkę, przy równoczesnym uwzględnieniu możliwości otoczenia, w którym jednostka ta swoje potrzeby będzie realizować. W tym znaczeniu określenie to często utożsamia się z kategorią standardu lub poziomu jakości życia, które wyrażają stopień realizacji potrzeb, pragnień oraz przyjemności życiowych za pomocą dóbr materialnych i usług. Z kolei w ujęciu subiektywnym jakość życia rozumieć można jako poczucie szczęśliwego, wartościowego i satysfakcjonującego jednostkę życia, oparte głównie na kryteriach o charakterze psychologicznym, związanych z emocjonalnym stosunkiem do rzeczywistości. Współcześnie, w analizach naukowych nie izoluje się materialnej jakości życia od jego jakości w sensie psychicznym, społecznym i duchowym – tym bardziej że to ona w największym stopniu prowadzi do poczucia satysfakcji, radości i zadowolenia. Warto podkreślić, iż historycznie rzecz analizując, kategoria jakości życia już od czasów starożytnych łączona była ze stanem równowagi wewnętrznej, której doświadcza jednostka (Hipokrates), eudajmonią jako gwarantem tej jakości (Arystoteles) czy też cnotą (Sokrates). Filozofie wschodnie wskazywały na znaczenie wewnętrznej równowagi oraz duchowego pokrewieństwa ze światem jako najwyższego etapu samorozwoju jednostki, w którym realizuje się jakość życia, nierozerwalnie powiązanego z doskonałością nieskończonego uniwersum[3].

Kontynuując prezentowaną refleksję należy zwrócić uwagę, iż idea zrównoważonego rozwoju początkowo skupiona była na wpływie działalności gospodarczej na zasoby naturalne oraz krajobraz ziemi. Współcześnie stała się ona naczelną zasadą świata biznesu, gdyż to *środowisko pracy* – tworzone przez zespół czynników materialnych i społecznych, w których następuje produkcja dóbr i świadczenie usług społecznie potrzebnych i użytecznych – stanowi główny obszar jej realizacji. Środowisko pracy jest powiązane zarówno ze społeczeństwem, przyrodą i gospodarką, jak i oparte na zasadzie ekwiwalentności, tzn. prowadzi taką wymianę energii i informacji z otoczeniem, w świetle której musi ono zaspokajać jego potrzeby, z kolei otoczenie musi zaspokajać potrzeby śro-

[3] Cit. za: M. Leźnicki, *Jakość życia jako przedmiot badań naukowych i refleksji pozanaukowej*, [w:] red. W. Tyburski, *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wyd. UMK, Toruń 2011, s. 197–223.

dowiska pracy (tzn. organizacji)[4]. Wykorzystanie synergii tych trzech aspektów, tj. społecznego, ekologicznego i ekonomicznego kształtuje i tworzy uwarunkowania istnienia oraz funkcjonowania wszystkich współczesnych przedsiębiorstw; jednocześnie także działalność zachodząca w środowisku pracy nie pozostaje bez wpływu na przyrodę, gospodarkę i społeczeństwo.

Przeniesienie tak szerokiej idei, jaką jest zrównoważony rozwój, na szczebel mikroekonomiczny stał się możliwy przez wdrożenie do praktyki życia gospodarczego *koncepcji zrównoważonego przedsiębiorstwa*. Zrównoważone przedsiębiorstwo stanowi jednostkę gospodarczą postrzegającą właściwą kombinację zarządzania wszystkimi podstawowymi aspektami swojej działalności – społecznym środowiskowym i gospodarczym – jako warunkującą jego przetrwanie i opłacalność w długim okresie:

1) perspektywa społeczna utożsamiana jest z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli osiągania celów biznesowych w sposób zgodny ze standardami etycznymi i mający na uwadze kreowanie wartości dla interesariuszy,

2) perspektywa środowiskowa oznacza, że przedsiębiorstwo postrzega aspekty ekologiczne jako część strategii biznesowej i aktywnie włącza je we wszystkie podstawowe obszary swojego funkcjonowania. W najpełniejszej postaci wyraża się ona jego „ekologizacją", polegającą na uwzględnianiu zarządzania środowiskowego w codziennej działalności oraz poszerzaniu procesów planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania o aspekty minimalizacji obciążenia ekologicznego,

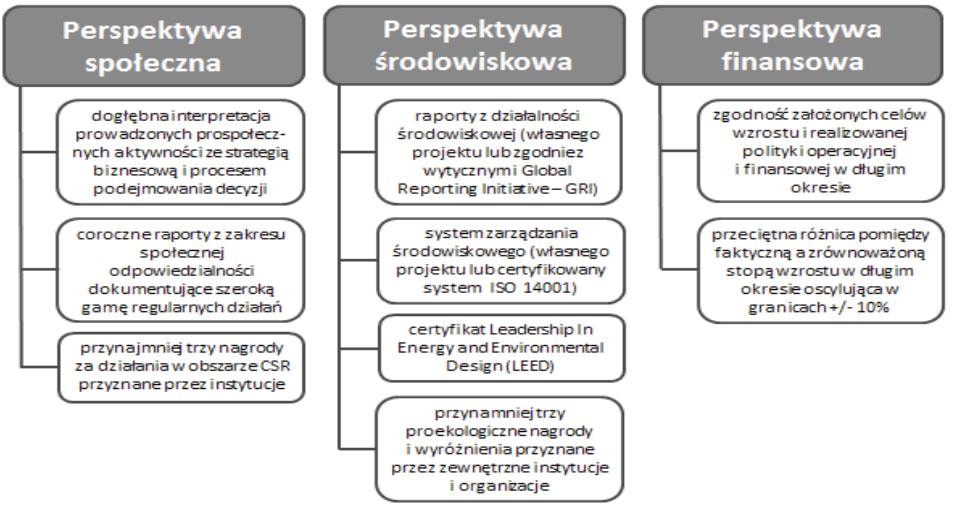
3) perspektywa gospodarcza (finansowa) rozumiana jest jako bilansowanie polityki operacyjnej i finansowej z tempem wzrostu aktywów i przychodów. Określa ona maksymalną stopę wzrostu przychodów, którą przedsiębiorstwo jest w stanie podtrzymać (sfinansować wewnętrznie) bez konieczności zmian głównych wskaźników finansowych i operacyjnych oraz bez dodatkowych emisji akcji. Jeżeli przedsiębiorstwo jest w stanie w danym okresie osiągnąć stopę wzrostu zrównoważonego, wówczas nowo pozyskane aktywa są finansowane kapitałem własnym oraz zwiększającą się zdolnością do absorpcji kapitału obcego. Innymi słowy, prowadzona polityka finansowa i operacyjna jest ukierunkowana na stabilizację stopy zwrotu i ryzyka właścicieli w długim okresie[5].

Procesy tworzenia i utrzymywania równowagi we wskazanych perspektywach są wzajemnie powiązane, tzn. osiągnięcie równowagi w jednej z nich nie gwarantuje automatycznie równoważenia w pozostałych, aczkolwiek warunku-

[4] A.K. Koźmiński, *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 32.

[5] W. Przychodzeń, *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 116–140.

je zbliżanie się do pożądanego stanu równowagi. Na rysunku, za Wojciechem Przychodzeniem, przedstawiono trzy zasygnalizowane perspektywy wraz z niezbędnymi warunkami, koniecznymi do spełnienia w zarządzaniu społecznymi, środowiskowymi i gospodarczymi aspektami działalności przedsiębiorstwa, aby można je było uznać za zrównoważone.



Rysunek 1. *Kwantyfikacja koncepcji zrównoważonego przedsiębiorstwa*
Źródło: W. Przychodzeń, *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 140.

Odnosząc się do powyższych wymiarów i rozwijając szerzej perspektywę społeczną, nawiązać należy do *koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*. Najogólniej koncepcja ta definiowana jest jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za wpływ, jaki ich decyzje i działania wywierają na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo. Głównym jej celem jest poszukiwanie synergii pomiędzy trzema obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa: społecznym, środowiskowym i ekonomicznym zgodnie z zasadą „3P" tzn. „People – Planet – Profit". Innymi słowy, społeczna odpowiedzialność biznesu to strategia zarządzania, która przejawia się przede wszystkim włączaniem do zestawu celów strategicznych, nie tylko tych o charakterze ekonomicznym, ale również ekologicznym i społecznym. Cele takie mogą dotyczyć na przykład:

- działań na rzecz lokalnej społeczności (wspieranie lokalnych instytucji i osób, współpraca z lokalnymi organizacjami, programy dla dzieci i młodzieży, działania ekologiczne i inwestycyjne),
- działań proekologicznych (wdrażanie polityki środowiskowej, zrównoważone zarządzanie surowcami, segregacja odpadów, edukacja eko-

logiczna pracowników i klientów, wdrażanie ekologicznych procesów technologicznych oraz ekologicznych produktów i usług),
- kampanii społecznych umożliwiających wpływanie na postawy społeczeństwa (niesienie pomocy potrzebującym, zwiększenie świadomości społecznej na określony temat),
- programów dla pracowników (podnoszących kwalifikacje, integracyjnych, na rzecz wyrównywania szans, programów praca – życie pozazawodowe i in.),
- raportów społecznych prezentujących sposób zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji strategii firmy z uwzględnieniem działań społecznie odpowiedzialnych,
- systemów zarządzania (systemów zarządzania jakością, jak np. System ISO 9000; systemów zarządzania środowiskowego, jak ISO 14000 czy zarządzania odpowiedzialnością społeczną, tzw. Social Accountability SA 8000),
- wolontariatu pracowniczego polegającego na dobrowolnej pracy pracowników firm na rzecz inicjatyw prospołecznych,
- zarządzania łańcuchem dostaw, czyli stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu na każdym etapie dostaw, a także wdrażania standardów dla kontrahentów,
- znakowania produktów (eko-znakowanie oraz znakowanie społeczne)[6].

Warto dodać, iż w ostatnich latach społeczno-polityczne postulaty zwiększenia odpowiedzialności przedsiębiorstw we wskazanych powyżej obszarach stały się bardzo popularne, a koncepcji tej – mimo iż nie istnieją formalne zobowiązania do jej wdrażania – przypisuje się rangę wręcz normy kulturowej w świecie biznesu[7]. Przykładowo Organizacja Narodów Zjednoczonych wyraża te postulaty poprzez ruch Global Compact[8], który dąży m.in. do: eliminacji przypadków łamania praw pracowniczych przez pracodawców; eliminacji form pracy przymusowej i zniesienia pracy dzieci; przeciwdziałania dyskryminacji w sferze zatrudnienia; prewencyjnego podejścia do środowiska naturalnego; podejmowania inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej; stosowania i rozpowszechniania przyjaznych środowisku technologii; a także przeciwdzia-

[6] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *O społecznej odpowiedzialności biznesu*, https://csr.parp.gov.pl/index/index/1711[6.03.2013].

[7] Zob. np. T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2007; http://www.mg.gov.pl/# les/upload/7904/podrecznik.pdf. [16.04.2015].

[8] Global Compact, jest największą na świecie inicjatywą na rzecz odpowiedzialności korporacyjnej i zrównoważonego rozwoju zrzeszającą ponad 9000 firm ze wszystkich regionów świata. W Polsce koordynacją Global Compact zajmuje się Biuro Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP).

łania korupcji, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu. Pewną próbą stworzenia międzynarodowego standardu w tej dziedzinie jest norma ISO 26000[9], zawierająca wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej w następujących obszarach: ładu organizacyjnego, praw człowieka, stosunków pracy, środowiska, sprawiedliwych praktyk rynkowych, relacji z konsumentami oraz zaangażowania społecznego. Dodać należy, iż norma ta zawiera wskazówki dla organizacji każdego typu, nie tylko tych o charakterze gospodarczym/biznesowym. Wszystkie ich rodzaje ponoszą bowiem częściową odpowiedzialność za realizację zasad zrównoważonego rozwoju.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wpisuje się w nowy paradygmat zarządzania środowiskiem pracy, który kształtuje się pod wpływem idei zrównoważonego rozwoju. Paradygmat ten określić można mianem „7F", a jego podstawowe założenia zawarto w tabeli.

Tabela 1. Nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem „7F".

FOCUS *skupienie sił i środków*	Posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nim; skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy, dzięki wykorzystaniu wyróżniających zdolności (kompetencji); skupienie się na potrzebach rynku
FIRST *bycie pierwszym*	Bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia; stosowanie marketingu symultanicznego, szybkie wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku
FAST *bycie szybkim, bystrym*	Szybkie dostosowanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem, szybkie wprowadzanie zmian poprzez wykorzystanie wszelkich źródeł pomysłów innowacyjnych; szybkie uczenie się i inwestowanie w edukację; upowszechnianie najlepszych sposobów działania; poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta
FLEXIBILITY *łatwość przystosowania się*	Elastyczne myślenie i działanie, elastyczne dostosowanie celów firmy do potrzeb zmieniającego się otoczenia; organizowanie działań wokół najmocniejszych stron, outsourcing, adhokracja, tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej
FRIENDLY *Działanie przyjazne ludziom i środowisku*	Tworzenie organizacji służącej otoczeniu, odpowiedzialnej społecznie, traktującej zysk jak jeden z głównych celów biznesu, a nie jego rację bytu; dbałość o środowisko i pomoc w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnej; prowadzenie wewnętrznych negocjacji; uprawnienie; nastawienie na ludzi, ochrona ich miejsc pracy; podnoszenie jakości ich życia w pracy; uznanie, iż pracownicy powinni czerpać korzyści z sukcesu firmy

[9] ISO zrzesza 163 krajowe organizacje normalizacyjne we wszystkich rejonach świata. W Polsce wprowadzaniem ISO 26000 zajmuje się Polski Komitet Normalizacyjny.

FAIRNESS prawość i szlachetność w działaniu	Uczciwe, sprawiedliwe postępowanie wobec pracowników, partnerów biznesowych, interesariuszy i konkurencji; budowanie wizerunku firmy budzącej zaufanie i szacunek, o dużym kapitale reputacji i autentycznej tożsamości; dążenie do pokonania konkurencji przewagą wartości dla klienta
FEASIBILITY wykonalność zadań, możliwość przeprowadzania operacji	Konstruowanie programów i strategii możliwych do wykonania wspólnie z pracownikami, ustalenie misji i wizji; wypracowanie wspólnych koncepcji rozwoju; zapewnienie współudziału pracowników w podejmowaniu decyzji; utrwalenie stosunków partnerskich i stymulowanie zaangażowania w podejmowane przedsięwzięcia; tworzenie układu optymalizującego osiągnięcia zespołów ludzkich i organizacji

Źródło: J. Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania. W poszukiwaniu sensu działań menedżerskich*, Wyd. Difin SA, Warszawa 2010, s. 86.

Zasygnalizowany kierunek zarządzania, oparty na filozofii zrównoważonego rozwoju, budzi coraz większe zainteresowanie przedstawicieli różnorodnych środowisk pracy. Dodać należy, iż w Polsce z akceptacją spotkała się „Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050”[10], będąca wynikiem dialogu i współpracy PricewaterhouseCoopers, Ministerstwa Gospodarki i Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W dokumencie tym wyróżniono sześć podstawowych obszarów, w których muszą następować zmiany po to, by nasz kraj mógł realizować swoje ambitne cele rozwojowe. Należą do nich: 1) kapitał społeczny, 2) kapitał ludzki, 3) infrastruktura, 4) zasoby naturalne, 5) energia i 6) jakość instytucji.

Problematyka zrównoważonych relacji między pracą a życiem pozazawodowym pracowników wpisuje się w pierwszy i drugi z wymienionych obszarów. Podstawowym założeniem, na którym opiera się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, jest bowiem troska o sprawy pracownicze, wykraczająca poza minimalny poziom wymagany przez prawo i odpowiadająca oczekiwaniom osób zatrudnionych. Jednym zaś z rozwiązań wpisujących się w tę koncepcję są działania równoważące sferę osobistą i zawodową, a wyrażające się we wdrażaniu programów rozwoju kapitału ludzkiego, takich jak programy Work-Life Balance.

[10] *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*. Raport – wersja robocza, luty 2012; https://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wizja2050_dla_polskiego_biznesu.pdf [28.05.2012].

Rola środowiska pracy w równoważeniu sfery osobistej i zawodowej pracowników

W kontekście dotychczas zaprezentowanej refleksji, zasadne wydaje się sformułowanie drugiej tezy, iż **dobre praktyki w zakresie zrównoważonego rozwoju powinny zostać skierowane przede wszystkim na pracowników, gdyż to oni tworzą najcenniejszy zasób każdej organizacji.** Uzasadniając zatem tytuł drugiej części artykułu, należy wyjaśnić, dlaczego ważną rolę w zakresie równoważenia sfery osobistej i zawodowej zaczęto przypisywać środowisku pracy?

Choć teoretycznie rzecz ujmując wydaje się, że ilość czasu wolnego osób pracujących powinna wzrastać, m.in. na skutek wprowadzenia płatnych urlopów, zwiększenia liczby dni wolnych od pracy w tygodniu, formalnego ograniczania długości dnia pracy, a także postępu technologicznego, to w praktyce życia gospodarczego obserwuje się postępującą dysharmonię w relacjach zachodzących między pracą a życiem osobistym. Jedną z zasadniczych jej przyczyn jest intensyfikowanie tempa pracy zawodowej, wynikające z „pułapki przyspieszenia", w którą popadają współczesne organizacje (tzw. *acceleration trap*) i na skutek której wprowadzają one, w stosunku do zatrudnianych pracowników, jeden z trzech wzorców destrukcyjnego postępowania: przeciążenie pracą, wielozadaniowość oraz ciągłe wprowadzanie zmian[11]. „Pułapka przyspieszenia" jest efektem dynamiki otoczenia, w którym funkcjonują organizacje, a z którym pozostają one w ścisłej interakcji – zgodnie ze wspomnianą wcześniej zasadą ekwiwalentności. Aby zaspokajać swoje potrzeby, są one zmuszone nie tyle do adaptacji do warunków panujących w złożonym i zmiennym otoczeniu, ile do przewidywania możliwych zmian, a wręcz do zarządzania nimi.

„Spieszące się organizacje" opisuje w literaturze przedmiotu m.in. Anna Pluta, która zwraca uwagę, iż ze względu na konieczność permanentnej walki z czasem w odpowiedzi na sygnały gospodarki, a także ze względu na dążenie do utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku, wiele organizacji musi obecnie:

- szybciej wywiązywać się ze swoich zobowiązań, tzn. skracać czas przeznaczony na realizację zamówień i jednocześnie dotrzymywać umówionego terminu;
- szybciej zbierać informacje o rozwoju nowych produktów, usług i procesów oraz szybciej wdrażać ambitne projekty i wprowadzać innowacje;

[11] H. Bruch, J.I. Menges, Pułapka przyspieszenia, „Harvard Business Review Polska" 2010, nr 11, za: A. Pluta, *Zarządzanie czasem – mocna czy słaba strona pracownika XXI wieku*?, „Edukacja Humanistyczna" 2013, nr 1 (28), s. 147.

- szybciej reagować na specyficzne pragnienia klientów podlegające różnym modom i zaspokajać je w możliwie krótkim czasie[12].

Nie powinno więc budzić zdziwienia, iż w „śpieszących się organizacjach" wzrastają wymagania stawiane pracownikom. Wymaga się zatem od nich, aby:

- godzili się na wykonywanie dużej ilości zadań;
- wyrażali przyzwolenie na otrzymywanie obowiązków znacznie wykraczających poza zakres ich kompetencji (często również bez wcześniejszego przeszkolenia zapewniającego zdobycie potrzebnej do wykonania zadania wiedzy czy umiejętności);
- akceptowali krótkie terminy realizacji zadań (praca pod nieustanną presją czasu i w narzuconym tempie oraz rytmie);
- zezwalali na popędzanie do pracy przez przełożonych i współpracowników;
- zgadzali się na wykonywanie wielu różnych zadań bez wyraźnego ukierunkowania (a czasami nawet wykonywanie takich zadań jednocześnie – w tym samym czasie);
- zgadzali się na częste zmiany w realizowanych zadaniach (zmiany treści pracy, czy sposobu jej wykonywania);
- aprobowali konieczność bycia do dyspozycji organizacji przez 24 godziny na dobę (w wielu organizacjach nawet przez 365 dni w roku)"[13] .

Jak wskazuje A. Pluta, w coraz większej liczbie podmiotów gospodarczych kierownictwo staje przed wyborem sposobu ich funkcjonowania, który wpływać będzie na konstrukcję środowiska pracy i wynikające z tego konsekwencje dla pracowników. Zasadniczo możliwości są dwie:

1) wybór działania nastawionego na szybkość operacyjną, w rezultacie którego wyznaczane są coraz ambitniejsze cele, które niejednokrotnie należy realizować w coraz krótszym czasie, co powoduje bezwzględną konieczność zwiększenia tempa pracy. W takim przypadku istnieje duże prawdopodobieństwo, że pracownicy przestaną „żyć swoim życiem", będą natomiast „żyć życiem organizacji" i podporządkują się jej celom, gdyż od takiej właśnie postawy niejednokrotnie zależeć będzie ich dalsze zatrudnienie,

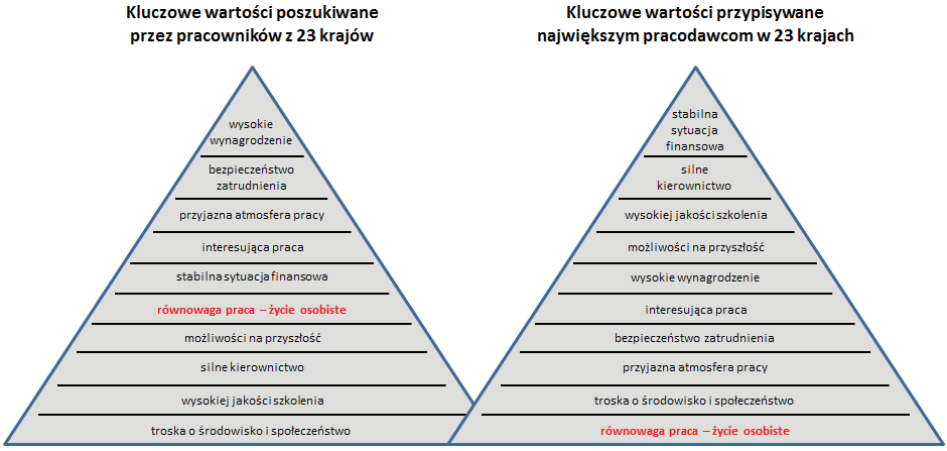
2) wybór szybkości strategicznej, oznaczający niepoddawanie się presji czasu na rzecz wnikliwej analizy zdarzeń zachodzących w otoczeniu, poszukiwania pomysłów, refleksji i dyskusji wokół nich, wyciągania wniosków. W takim przypadku możliwa jest lepsza realizacja celów biznesowych, ponieważ można trafniej rozpoznać oczekiwania otoczenia i bardziej właściwie dopasować do nich działania. Ze względu na powszechne nastawienie na rywalizację i osiąganie

[12] A. Pluta, *Organisation acceleration versus employees' work-private life*, [w:] red. R. Tomaszewska-Lipiec, *Work – personal life. Between harmony and disintegration*, Impuls, Kraków, s. 155–172.

[13] Ibidem, s. 169.

szybkich wyników, a przede wszystkim obawę utraty przewagi konkurencyjnej, kierownicy większości organizacji nie decydują się jednak na ten właśnie typ funkcjonowania reprezentowanego przez nich środowiska pracy[14].

W wyniku takiego postępowania, u pracowników różnych sektorów gospodarczych i branż pojawia się konflikt między pracą a życiem osobistym, polegający na dużym obciążeniu obowiązkami zawodowymi i w konsekwencji na poświęcaniu im większej ilości czasu oraz energii niż życiu prywatnemu. Problem ten znajduje swoje odzwierciedlenie w wynikach badań przeprowadzonych przez „Randstad Award 2015", w świetle których *równowaga między sferą osobistą i zawodową* znajduje się na 6 miejscu spośród 10 kluczowych wartości poszukiwanych przez pracowników z 23 krajów świata. Jednocześnie, w opinii respondentów tego badania, pracodawcy nie radzą sobie dobrze z zabezpieczeniem realizacji kluczowych wartości ważnych z perspektywy osób zatrudnionych. Ostatnia pozycja równowagi między pracą a życiem osobistym świadczy o wyraźnej rozbieżności pomiędzy tym, jakie wartości pracownicy uznają za ważne, a tym, jak oceniają pracodawców w zakresie ich zapewniania. Dane te przedstawiono graficznie w postaci dwóch poniższych piramid.



Rysunek 2. Kluczowe wartości poszukiwane przez potencjalnych pracowników z 23 krajów i przypisywane największym pracodawcom

Źródło: *Randstad Award 2015*. Wizerunek kreuje rzeczywistość. ICMA Group, 2015. Największe na świecie badanie wizerunku pracodawców realizowane przez Grupę ICMA – niezależny instytut badawczy. W 2015 r. w badaniu tym uczestniczyły 23 kraje reprezentujące 75% światowej gospodarki.

[14] Ibidem, s. 170; A. Pluta, *Pułapka przyspieszenia – wyzwanie współczesnych przedsiębiorców*, [w:] *Oblicza przedsiębiorczości*, red. A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny, Wyd. Naukowe WZ UW, Warszawa 2014, s. 22–24.

Co interesujące, w świetle badania „Randstad Award 2015" w Polsce równowaga praca – życie osobiste stanowi znaczące kryterium brane pod uwagę przy wyborze pracodawcy (42% badanych) tuż za wysokością zarobków (63%); bezpieczeństwem zatrudnienia (57%); atmosferą w pracy (53%) oraz interesującą treścią pracy (47%). Dodać również należy, że w przypadku naszego kraju brak wskazanej równowagi stał się w ostatnich 12 miesiącach poprzedzających opisywane badanie przyczyną zmiany miejsca pracy dla 24% pracowników zaraz po wysokości zarobków (42%) i braku szans na rozwój kariery (29%). Możliwość osiągnięcia stanu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym motywuje ponadto 41% badanych polskich pracowników do pozostania w obecnym miejscu pracy. Warto podkreślić, iż rozwiązania równoważące czas aktywności zawodowej i czas aktywności pozazawodowej stają się w środowisku pracy coraz częściej oczekiwane, poszukiwane i wysoko cenione przez pracowników i kandydatów szukających zatrudnienia, niezależnie od ich wieku i płci[15].

Konflikt między pracą a życiem osobistym należy zatem rozpatrywać nie tylko jako problem pracownika, ale także wyzwanie dla organizacji, ponieważ to w stosunku do niej formułowane są oczekiwania partycypacji w jego przeciwdziałaniu. Ponadto, o czym należy pamiętać, to właśnie w środowisku pracy upatruje się głównych przyczyn występowania tego konfliktu. Uzasadniając ważność działań podejmowanych na rzecz równoważenia sfery osobistej i zawodowej pracowników, należy zwrócić uwagę na dwie powiązane z tym zagadnieniem kwestie, a mianowicie na stres w pracy oraz nieefektywną w niej obecność.

Odnosząc się do pierwszej z nich, trzeba wyartykułować, iż stres związany z pracą odpowiada za 50–60% wszystkich absencji chorobowych i jest drugim w Europie najczęściej wskazywanym problem zdrowotnym związanym z pracą, tuż po schorzeniach układu mięśniowo-szkieletowego. Według Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA), która w latach 2014–2015 prowadziła kampanię pod hasłem „Stres w pracy? Nie, dziękuję!", za jego główne przyczyny uznano złą organizację środowiska pracy, nieprawidłowe zarządzanie oraz niski poziom kultury organizacyjnej. Do jego przyczyn szczegółowych zaś instytucja ta zaliczyła:

- nadmierne wymagania w pracy,
- niedostateczną ilość czasu na wykonywanie zadań,
- sprzeczne wymagania i brak jasnego określenia roli pracownika,
- niedopasowanie wymagań zawodowych do kwalifikacji pracownika (zbyt małe wymagania mogą być takim samym źródłem stresu, jak wymagania nadmierne),

[15] *Randstad Award 2015*. Wizerunek kreuje rzeczywistość, Wyd. ICMA Group, 2015.

- brak wpływu na sposób wykonywania pracy oraz na podejmowane decyzje,
- pracę w pojedynkę, szczególnie przy obsłudze klientów,
- doświadczanie przemocy ze strony osób trzecich (w postaci agresji słownej, niepożądanego zainteresowania seksualnego oraz groźby lub rzeczywistego użycia przemocy fizycznej),
- niezadowalające relacje interpersonalne,
- niesprawiedliwy podział pracy, nagród, awansów lub brak możliwości rozwoju kariery zawodowej,
- nieefektywną komunikację,
- słabe zarządzanie zmianami organizacyjnymi,
- niepewność zatrudnienia,
- trudności w pogodzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych[16].

Warto dodać, że w świetle wyników ogólnoeuropejskiego sondażu opinii publicznej aż 66% badanych w Europie pracowników za przyczynę stresu uznaje właśnie „godziny pracy lub obciążenie pracą"[17]. Skutki tego typu zagrożenia psychospołecznego w środowisku pracy obejmują zarówno zaburzenia zdrowia psychicznego osób zatrudnionych, poczucie wypalenia zawodowego, trudności w skupieniu uwagi, popełnianie większej liczby błędów, jak i problemy w życiu prywatnym, nadużywanie alkoholu i narkotyków oraz kłopoty ze zdrowiem fizycznym, zwłaszcza z chorobami układu krążenia i układu mięśniowo-szkieletowego. Z punktu widzenia pracodawcy, równolegle z występowaniem powyższych zjawisk odnotowywane są m.in. słabsze wyniki pracy; wspomniane już wcześniej wyższe wskaźniki absencji, które trwają dłużej niż inne zwolnienia; większe liczby wypadków i urazów; częstsze przypadki wcześniejszego odchodzenia na emeryturę, zwłaszcza wśród pracowników umysłowych. Cena, jaką za stres pracowników płacą organizacje i społeczeństwo, sięga miliardów euro już na poziomie krajowym[18].

Powszechnym zjawiskiem wynikającym z doświadczania stresu zawodowego jest także przychodzenie do pracy w stanie, który nie pozwala w pełni sprawnie funkcjonować, czyli tzw. nieefektywna obecność w pracy. Termin ten odnosi się do obniżonej wydajności, wynikającej z prawdziwych problemów zdrowotnych. U podstaw badań nad tą kwestią leży założenie, że pracownicy poważnie traktują swoje obowiązki i że większość z nich czuje się zobligowana do tego,

[16] Europejska Agencja Zdrowia i Bezpieczeństwa w Pracy, *Stres w pracy? Przewodnik po kampanii zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, Luxemburg 2013, s. 4–5, 8.

[17] Ogólnoeuropejski sondaż opinii publicznej dotyczący zdrowia i bezpieczeństwa w pracy, 21 marca 2013 r. Dokument dostępny na stronie: https://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures [15.03.2015].

[18] Europejska Agencja Zdrowia i Bezpieczeństwa w Pracy, *Stres w pracy?...,* s. 5.

by – w miarę możliwości – kontynuować pracę. Choroby, które ludzie przynoszą do pracy, nie mają tak dużego, bezpośredniego wpływu na budżet organizacji, ale z reguły powodują większe straty pod względem produktywności. Decydują o tym trzy czynniki: ich powszechność, nagminny brak interwencji lekarskiej oraz fakt, że pojawiają się zazwyczaj w szczytowym okresie aktywności zawodowej. Skutki chorób, mające postać kosztów pośrednich, przez długi czas umykały uwadze większości pracodawców. Okazuje się jednak, iż choroba może wpływać zarówno na tempo pracy (pracownik może pracować wolniej lub zaczynać od nowa rozpoczęte zadania), jak i jakość jej wykonania (pracownik może częściej popełniać błędy lub popełniać błędy o poważniejszych konsekwencjach). Dane zamieszczone w artykułach opublikowanych m.in. przez „Journal of the American Medical Association" wskazują, że depresja i ból powodują mniej więcej trzy razy większe straty w wydajności pracy niż absencje lub inwalidztwo. Oznacza to, że ludzie, którzy chorują w domu, są dla organizacji mniejszym obciążeniem pod względem straconego czasu pracy niż ludzie, którzy przychodzą do pracy, ale nie pracują na pełnych obrotach[19].

Wpływu czynników środowiska pracy na zdrowie fizyczne i psychiczne oraz jakość życia zatrudnionych (w jej obiektywnym i subiektywnym rozumieniu), nie można zatem bagatelizować. Poruszane przez Autorkę zagadnienie równoważenia sfery zawodowej i pozazawodowej pracowników stanowi ważny element skutecznego zarządzania ich zdrowiem oraz bezpieczeństwem w pracy, który uznać można za istotny zarówno z punktu widzenia osób aktywnych zawodowo, pracodawców, jak i całego społeczeństwa. Należy o tym pamiętać, zwłaszcza w okresie sprzyjającym popadaniu organizacji we wspomnianą „pułapkę przyspieszenia", w której muszą one utrzymać wysoką produktywność, czego konsekwencją jest właśnie praca pod presją czasu, odbywająca się kosztem sfery życia osobistego. Sfera ta jest przecież niezbędna do regeneracji sił fizycznych i psychicznych, czyli kosztów poniesionych w organizacji. Zależności między środowiskiem pracy a sferą życia pozazawodowego są więc obopólne.

W tym miejscu wspomnieć można o wyróżnionych przez Davida Clutterbucka „sześciu strumieniach życia" ważnych, w różnym stopniu, dla większości ludzi:

1) pracy (w jaki sposób zarabiasz na życie),
2) karierze (jak się rozwijasz w pracy i w jaki sposób planujesz wspinać się po kolejnych szczeblach),
3) rodzinie i znajomych (w jaki sposób nawiązujesz i utrzymujesz najważniejsze relacje poza pracą),

[19] P. Hemp, *Niedysponowani pracownicy: obecni ciałem, nieobecni duchem*, „Harvard Business Review", październik 2005, nr 32, s. 128–137.

4) zdrowiu (jak utrzymujesz dobrą kondycję fizyczną i umysłową),
5) samorealizacji (co robisz poza pracą i karierą zawodową, by rozwijać swój intelekt),
6) społeczeństwu i poczuciu przynależności (w jaki sposób działasz na rzecz społeczeństwa i uczestniczysz w nim poza pracą i karierą zawodową)[20].

Warto zwrócić uwagę, że praca i kariera to tylko dwa z sześciu wskazanych strumieni życia. Ponadto, choć subiektywne znaczenie poszczególnych strumieni jest sprawą osobistego wyboru, to osoby, które spełniają się we wszystkich bądź większości z nich, zazwyczaj lepiej radzą sobie z niepowodzeniami zarówno w środowisku pracy, jak i w sferze życia pozazawodowego, ponieważ dysponują emocjonalnym kapitałem w nich zgromadzonym.

Programy Work-Life Balance w środowisku pracy

Kontynuując prezentowaną refleksję można postawić trzecią tezę, iż **organizacje dysponują coraz większą liczbą narzędzi ułatwiających osiąganie przez pracowników równowagi między pracą i życiem osobistym, a coraz więcej menedżerów czuje się odpowiedzialnych za pomyślną realizację tego zadania**. Dlatego w trosce o zdrowie fizyczne i psychiczne osób zatrudnionych, w ramach społecznej perspektywy zrównoważonego przedsiębiorstwa, coraz częściej postuluje się o wdrażanie *programów Work-Life Balance*, które stają się pożądanym elementem nowoczesnego środowiska pracy.

Pod pojęciem „programy Work-Life Balance" rozumie się systemy kompleksowych działań podporządkowanych realizacji określonych celów, spójnych ze strategią organizacji i oczekiwaniami pracowników, w wyniku których staje się ona bardziej przyjazna dla osób zatrudnionych i ich rodzin. Racjonalne wykorzystanie czasu pracy poprawia terminowość realizacji zadań oraz obniża absencję. Stworzenie pracownikom komfortu i możliwości pogodzenia spraw rodzinnych z zawodowymi uwalnia ich od wielu codziennych trosk i umożliwia koncentrację na pracy, zwiększając tym samym kreatywność i pomysłowość w wykonywaniu powierzonych zadań[21], co – jak warto dodać – przedkłada się jednocześnie na zysk organizacji.

[20] D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym: przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 78.

[21] J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróz (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Politechnika Łódzka, Łódź 2009 za: M. Bogdanowicz, *Godzenie życia zawodowego i prywatnego*, [w:] *Koncepcja CSR oraz elastyczne formy pracy instrumentami wspomagającymi adoptowanie przedsiębiorstw i pracowników do zmian gospodarczych*, 2010, s. 19. Publikacja ta powstała w wyniku realizacji projektu pod tym samym tytułem, którego beneficjentem była Rada OPZZ Województwa Dolnośląskiego, a partnerem Związek Pracodawców Dolnego Śląska.

Programy tego typu są zwykle konfiguracją różnych przedsięwzięć, m.in.:

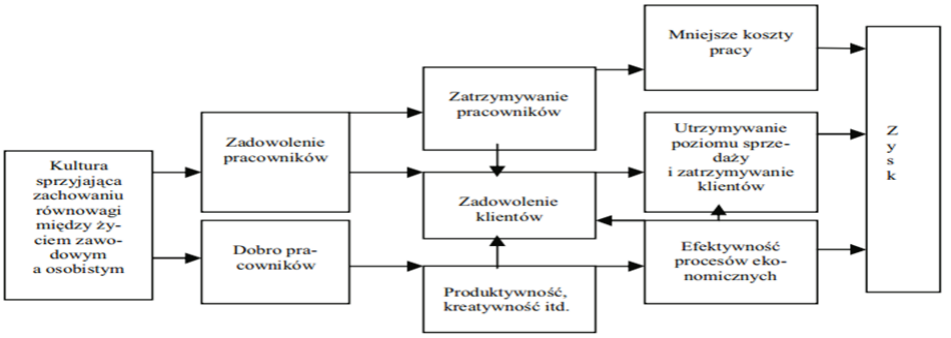
- formy zatrudnienia i czasu pracy, np. elastyczne formy zatrudnienia, telepraca, rotacyjne miejsca pracy,
- poprawy jakości środowiska pracy, np. dbałość o atmosferę i warunki wykonywania pracy,
- opieki nad dziećmi i niesamodzielnymi członkami rodziny,
- edukacji, np. zarządzanie sobą w czasie, *coaching* indywidualny, technika kontroli stresu,
- przeciwdziałania praktykom dyskryminacyjnym, np. programy ułatwiające karierę zawodową kobiet z zastosowaniem mentoringu,
- systemów wynagrodzeń,
- świadczeń pozamaterialnych, np. programy pomocy indywidualnej, programy związane z ochroną zdrowia oraz rekreacją[22].

Wskazane konfiguracje stanowią aktywną formę wsparcia oferowaną przez pracodawców, pomagającą równoważyć sferę osobistą i zawodową pracowników. Przynoszą one korzyści zarówno osobom zatrudnionym, zwłaszcza posiadającym i/lub samotnie wychowującym dzieci, uzupełniającym kwalifikacje zawodowe, jak i tym, których praca wiąże się z częstym przebywaniem poza domem. Przynoszą one korzyści także organizacji, sprzyjając jednocześnie zrównoważonemu rozwojowi społeczno-gospodarczemu. W wyniku ich zastosowania odnotowują one m.in.: ograniczenie kosztów naboru nowych pracowników, stabilizowanie zatrudnienia, redukcję napięć i stresów wśród załogi, poprawę produktywności, ochronę inwestycji w pracownika, spadek kosztów związanych ze szkoleniem nowej kadry, wzrost satysfakcji klientów, spadek absencji i płynności kadr, łatwiejsze osiąganie celów określonych w strategii firmy, budowanie pozytywnego jej wizerunku na rynku pracy[23].

Drogę od kultury sprzyjającej zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a osobistym do zysku organizacji zaprezentowano graficznie.

[22] J. Mesjasz, *Work-Life balance w organizacji*, http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=331, data publikacji [03.12.2012].

[23] J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróz (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Politechnika Łódzka, Łódź 2009 za: M. Bogdanowicz, *Godzenie życia zawodowego i prywatnego*, [w:] *Koncepcja*…, s. 19.



Rysunek 3. Od kultury sprzyjającej zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a osobistym do zysku organizacji

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

Zastosowanie wskazanych konfiguracji oraz ich powodzenie zależy w dużym stopniu od przekonania pracodawców i kierowników wyższych szczebli o ich celowości i korzyściach z nich wynikających, a także od ich akceptacji przez zatrudnioną kadrę. Wdrażanie rozwiązań równoważących sferę zawodową i osobistą wymaga ponadto wsparcia na poziomie państwa, choćby ze względu na krajowe regulacje takich kluczowych kwestii, jak elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy. Warto podkreślić, iż w Unii Europejskiej znaczenie i popularność programów Work-Life Balance nie są jednakowe w przekroju krajów członkowskich ze względu na zróżnicowany zakres polityki społecznej i regulacji rynku pracy. Najszerzej stosowane są one w anglosaskich krajach Unii i w Europie Południowej. Najmniejszy ich zasięg ma miejsce w krajach nordyckich, Austrii i w Niemczech. Generalnie częstotliwość występowania programów Work-Life Balance jest większa w:

- dużych przedsiębiorstwach,
- organizacjach, w których występuje duży udział pracowników o wysokich kwalifikacjach,
- organizacjach o wysokim odsetku zatrudnienia kobiet,
- organizacjach o wysokim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi,
- w organizacjach otwartych i elastycznych,
- oraz w stosunku do kadry kierowniczej[24].

Odnosząc się w tym miejscu do Polski należy zaznaczyć, że zagadnienie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym jest stosunkowo nowe na krajowym rynku pracy. Jak zauważa Ewa Stawicka, jeśli przeanalizować dane

[24] S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Economica" 2010, nr 240, s. 35–36.

zawarte w raportach Forum Odpowiedzialnego Biznesu, to samo pojęcie „work life balance" użyte zostało dopiero w 2012 roku. Poprzednie raporty ujmowały rozwiązania podejmowane z tego obszaru w kategoriach: „firma przyjazna rodzinie" (2008 r.), „życie zawodowe i prywatne" (2009–2010), oraz „firma przyjazna rodzicom" (2011 r.). Skoncentrowanie uwagi poszczególnych pracodawców na przytoczonych kategoriach spowodowało, iż pierwsze proponowane programy Work-Life Balance dotyczyły przede wszystkim udogodnień dla młodych mam, celem ułatwienia im godzenia pracy zawodowej z obowiązkami domowymi. Warto zasygnalizować także, iż początkowo kategorię równowagi rozumiano wąsko jako oddzielanie czasu pracy od czasu poświęconego na życie pozazawodowe. Z tego powodu można zauważyć pewną tendencyjność rozwiązań wprowadzanych przez organizacje, również na rynku polskim. Niemniej na uwagę zasługują dobre praktyki zaproponowane przez wiele firm. Przykładowo:

1. Program „Bank Przyjazny Mamom" wdrożony przez Bank Zachodni WBK z siedzibą we Wrocławiu, a opracowany przez zespół roboczy na podstawie sugestii i opinii kobiet, które wróciły z urlopów macierzyńskich. Zaproponowane rozwiązania objęły proces zarządzania od momentu nieobecności do zastępstwa na czas nieobecności kobiet w pracy, jak również dodatkowe płatne urlopy macierzyńskie, możliwość czasowego zmniejszenia etatu, gwarancję zachowania stanowiska pracy i wynagrodzenia sprzed urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego.
2. Program „Życie zawodowe i prywatne" Danone SP. zo.o., w ramach którego pracownice spodziewające się dziecka mogły skorzystać z porodu rodzinnego, dodatkowego urlopu macierzyńskiego, a po jego zakończeniu z powrotu do pracy na preferencyjnych warunkach np. sześciogodzinnego dnia pracy. Każdy noworodek otrzymał wyprawkę od firmy, a ojcowie – pracownicy tej organizacji dodatkowy dzień urlopu z tytułu urodzenia dziecka.
3. Program „Rodzice w Ikea", który wprowadził dodatkowy płatny 30-dniowy urlop macierzyński dla matki lub ojca – pracowników Ikea, możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin, udogodnienia podczas układania dyżurów. Ponadto ojcowie mogli skorzystać z pełnopłatnego 10-dniowego zwolnienia od pracy.
4. Firmowe przedszkole w Nivea Polska Sp. zo.o w Poznaniu, które powstało na terenie firmy w części budynku magazynowo-socjalnym i było pionierskim działaniem, jeśli chodzi o oddziały koncernu Beiersdorf na świecie. Realizacja tego projektu pozwoliła na utrzymanie w tej organizacji wartościowych pracowników mających małe dzieci.
5. „Program dla mam" firmy Nutricia, który wyszedł naprzeciw potrzebom kompleksowej ich opieki. Obejmował on m.in. rozszerzoną opiekę zdro-

wotną, w tym znieczulenie do porodu, jednoosobową salę porodową oraz wzmożoną opiekę lekarską i pielęgniarską. Po porodzie pracownice mogły skorzystać z porad dotyczących żywienia i laktacji, szczepienia przeciw pneumokokom oraz zniżki na naukę pływania dla dzieci. Kobiety wracające po urlopie macierzyńskim miały także specjalnie opracowany program, który pomagał wdrożyć się w pracę po dłuższej nieobecności.

6. Program „Orange Passion", który umożliwiał realizowanie pasji pracowników i w ramach którego nagradzane były indywidualne i grupowe projekty związane z ich zainteresowaniami, a sprzyjające jednocześnie budowaniu społeczności Orange oraz przekładające się na korzyści dla innych pracowników i klientów.
7. Polska Telefonia Cyfrowa S.A. wdrożyła natomiast działania służące poprawie jakości życia swojego personelu. W ich ramach każdy pracownik mógł spotkać się z konsultantem wewnętrznym i skorzystać z pakietu rozwiązań wspierających i rozwijających konkretne osoby np. z pakietu warsztatów dla kobiet w ramach rozwoju ich kompetencji menedżerskich.
8. Firma Aegis Media wdrożyła z kolei program służący promocji zdrowego stylu życia i aktywności sportowej. Polegał on na wprowadzeniu „2 godzin dla rodziny" czyli skróceniu dnia pracy o 2 godziny, tak aby pracownicy mogli je spędzić z dziećmi i swoimi bliskimi. Firma ta zapoczątkowała także cykl warsztatów dla pracowników, które miały na celu rozwiązywanie konkretnych problemów pojawiających się w miejscu pracy, np. dotyczących radzenia sobie ze stresem[25].

Powyższe przykłady dobrych praktyk, wpisujące się w społeczną odpowiedzialność biznesu oraz ideę zrównoważonego rozwoju, ewoluowały wraz ze zmieniającym się rozumieniem istoty „work-life balance". Aktualnie zaobserwować można odchodzenie od rozpatrywania tej kategorii jako jedynie godzenia życia rodzinnego i zawodowego na rzecz szeroko rozumianego funkcjonowania człowieka w pracy i poza nią oraz osiągania przez niego wysokiej jakości życia. Programy Work-Life Balance w różnych środowiskach pracy opierają się coraz częściej na wprowadzaniu nie tylko rozwiązań mających na celu uniknięcie konfliktu między sferą zawodową i osobistą, ale także rozwiązań na rzecz wzmacniania i ubogacania ich wzajemnego pozytywnego oddziaływania.

[25] E. Stawicka, *Równowaga praca – życie pozazawodowe elementem działań społecznie odpowiedzialnych*, [w:] *Równowaga praca-życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014, s. 310–313; Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki* (raporty z lat 2008–2012).

Dobre praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, wraz ze swoim istotnym elementem – programami Work-Life Balance, pozostają w Polsce jeszcze niedocenione, a ich wdrażanie do przedsiębiorstw trudno nazwać normą, standardem czy kompleksowym działaniem. Co jednak istotne i godne podkreślenia, obecność tego typu rozwiązań i ich pomyślną realizację bierze się pod uwagę, analizując politykę personalną organizacji w ramach konkursów na najlepszego pracodawcę. Jak przykładowo wskazują badania Aon Hewitt „Najlepsi Pracodawcy 2013", na miano najlepszych firm zasłużyły te, w których najwyżej punktowano: warunki pracy dostosowane do charakteru wykonywanych zadań; współpracowników i szacunek okazywany przez nich sobie nawzajem; zadania i satysfakcję osiąganą w sferze codziennych obowiązków zawodowych oraz właśnie równowagę między pracą a życiem pozazawodowym, rozumianą jako możliwość pogodzenia zobowiązań zawodowych z prywatnymi.

Dane na temat 19 obszarów środowiska pracy ocenianych przez polskich pracowników zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Ranking obszarów środowiska pracy według ocen pracowników

Diagnozowany obszar stanowiska pracy	**Ranking ocen obszarów 2013**	**Ranking ocen obszarów 2012**	**Zmiana pozycji w rankingu**	**Zmiana oceny obszaru w stosunku do 2012 r.**
Warunki pracy	1	1	0	+2%
Współpracownicy	2	2	0	+3%
Zadania	3	4	+1	+3%
Równowaga praca – życie	**4**	**3**	**-1**	**+1%**
Autonomia	5	5	0	+2%
Kierownictwo	6	6	+1	+5%
Świadczenia	7	10	+3	+6%
Zarząd	8	7	-1	+2%
Zasoby	9	7	-1	+2%
Spójność marki pracodawcy	10	9	-1	+2%
Informacja zwrotna	11	11	0	+5%
Rozwój pracownika	12	11	-1	+3%
Samorealizacja	13	11	-2	+2%

Reputacja pracodawcy	14	14	0	+2%
Uznanie	15	15	0	+4%
Procesy	16	15	-1	+1%
Orientacja na ludzi	17	15	-2	0%
Kariera	18	18	0	+2%
Adekwatność płacy	19	19	0	+3%

Źródło: Aon Hewitt, Badanie „*Najlepsi Pracodawcy 2013. Jak budować angażujące miejsca pracy i trwałe wyniki biznesowe*", s. 6. Dodatek Harvard Business Review Polska http://seg.org.pl/sites/seg13.message-asp.com/files/aon_hewitt_hbrp_najlepsi_pracodawcy_2013.pdf [15.04.2015]. Program „Najlepsi Pracodawcy" prowadzony jest przez Aon Hewitt od 2005. Model Aon Hewitt zakłada, że kluczowy wpływ na zaangażowanie osób zatrudnionych ma 19 obszarów środowiska pracy wymienionych w tabeli (nazywanych w metodologii Aon Hewitt czynnikami zaangażowania).

Konkludując zaprezentowane rozważania można wysunąć wniosek, że działania związane z równoważeniem sfery osobistej i zawodowej pracowników stanowią element kultury organizacyjnej współczesnego/nowoczesnego środowiska pracy. Choć ich zastosowanie generuje wiele dylematów i stanowi duże wyzwanie dla działów zarządzania zasobami ludzkimi – tym bardziej iż nie ma idealnego przepisu na równowagę dla każdej organizacji – tym niemniej analiza wskaźników finansowych wiodących firm, stosujących tego typu praktyki, dowodzi ekonomicznej słuszności ich wprowadzania.

Zakończenie

Równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania człowieka w każdej płaszczyźnie życia. W przeciwdziałaniu jej dysharmonii znaczącą rolę odgrywają działania stosowane w środowisku pracy. Rozwiązania wdrażane na rzecz równoważenia wskazanych sfer, w tym zwłaszcza programy Work-Life Balance, przynoszą korzyści obu podmiotom rynku pracy. Pracownikowi ułatwiają wypełnianie ról społecznych, zarówno zawodowych, jak i pozazawodowych. Organizacjom umożliwiają natomiast nie tylko pozyskanie wartościowego personelu, ale przede wszystkim zatrzymanie go w firmie. Należy więc podejmować wysiłki na rzecz rozwoju i promowania tego typu rozwiązań, bowiem brak równowagi między pracą a życiem osobistym będzie się zapewne pogłębiał.

Bibliografia

1. Aon Hewitt „*Najlepsi Pracodawcy 2013. Jak budować angażujące miejsca pracy i trwałe wyniki biznesowe*". Dodatek Harvard Business Review Polska; http://seg.org.pl/sites/seg13.messageasp.com/files/aon_hewitt_hbrp_najlepsi_pracodawcy_2013.pdf [15.04.2015].
2. Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Economica" 2010, nr 240.
3. Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym: przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
4. Europejska Agencja Zdrowia i Bezpieczeństwa w Pracy, *Stres w pracy? Przewodnik po kampanii zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, Luxemburg 2013.
5. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki* (raporty z lat 2008–2012).
6. Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2007; http://www.mg.gov.pl/#les/upload/7904/podrecznik.pdf [16.04.2015].
7. Hemp H., *Niedysponowani pracownicy: obecni ciałem, nieobecni duchem*, „Harvard Business Review", październik 2005, nr 32.
8. Hull Z., *Filozofie zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuziński, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005.
9. Koźmiński A.K., *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
10. Leźnicki M., *Jakość życia jako przedmiot badań naukowych i refleksji pozanaukowej*, [w:] *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, red. W. Tyburski, Wyd. Naukowe UMK, Toruń 2011.
11. Mesjasz J., *Work-Life balance w organizacji*, http://www.miesiecznikbenefit.pl/index.php?wiad=331, [03.12.2012].
12. *Nasza Wspólna przyszłość*, Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa 1991.
13. Papuziński A., *Filozoficzne aspekty zrównoważonego rozwoju – wprowadzenie*, „Problemy Ekorozwoju" 2006, Vol. 1, No 2.
14. Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania. W poszukiwaniu sensu działań menedżerskich*, Wyd. Difin SA, Warszawa 2010.
15. Pluta A., *Organisation acceleration versus employees' work-private life*, [w:] *Work – personal life. Between harmony and disintegration*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Impuls, Kraków 2015.

16. Pluta A., *Pułapka przyspieszenia – wyzwanie współczesnych przedsiębiorców*, [w:] *Oblicza przedsiębiorczości*, red. A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny, Wyd. Naukowe WZ UW, Warszawa 2014.
17. Pluta A., *Zarządzanie czasem – mocna czy słaba strona pracownika XXI wieku?*, „Edukacja Humanistyczna" 2013, nr 1 (28).
18. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *O społecznej odpowiedzialności biznesu*, https://csr.parp.gov.pl/index/index/1711 [6.03.2013].
19. Przychodzeń W., *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Wyd. Poltext, Warszawa 2013.
20. *Randstad Award*, *Wizerunek kreuje rzeczywistość*, Wyd. ICMA Group, 2015.
21. Stawicka E., *Równowaga praca – życie pozazawodowe elementem działań społecznie odpowiedzialnych*, [w:] *Równowaga praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014.
22. *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*. Raport-wersja robocza, luty 2012; https://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wizja2050_dla_polskiego_biznesu.pdf [28.05.2012].

Streszczenie

Zrównoważony rozwój jest koncepcją złożoną, obejmującą obszary działania człowieka na wielu płaszczyznach jego życia, zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Czynniki zrównoważonego rozwoju przypisuje się do trzech kategorii: środowiska naturalnego, gospodarki oraz społeczeństwa, w którym dobra jakość życia dla obecnych i przyszłych pokoleń stanowi zasadniczy jego cel. W przygotowywanym opracowaniu podjęto refleksję na temat roli środowiska pracy w równoważeniu sfery osobistej i zawodowej pracowników, która wpisuje się także w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu.

Balancing personal and professional spheres as the postulated element of modern work environment

Summary

Sustainable development is a complex concept, which is related to the areas of human functioning in many dimensions of their lives, both in micro- and macroeconomic scales. The factors of sustainable development have been divided into three categories: natural environment, economics and society, in which the

good quality of life of current and future generations is its main goal. The following article reflects upon the role of work environment in balancing workers' personal and professional life, which at the same time contributes to the concept of corporate social responsibility.