

Elwira Gross-Gołącka*  <https://orcid.org/0000-0003-4863-9391>

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

e-mail: elwira.gross-golacka@wp.pl

Anna Bojanowska-Sosnowska**  <https://orcid.org/0000-0002-7070-6549>

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

e-mail: anna.bojanowska89@gmail.com

Zaangażowanie w działania na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym – perspektywa wybranych organizacji funkcjonujących w Polsce

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_02egab

Równowagę między pracą a życiem prywatnym 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 pracy. Kiedyś równowaga praca–życie rozumiana była wyłącznie w kontekście czasu – liczby godzin spędzanych w domu oraz w pracy. W dobie cyfryzacji i informatyzacji godzenie życia zawodowego i prywatnego nabrało nieco innego sensu. Nie bez znaczenia dla tych kwestii są zmiany, jakie zaszły w miejscach pracy oraz w relacjach pracownik–pracodawca, spowodowanych pandemią COVID-19. Celem artykułu jest zaprezentowanie, jak firmy funkcjonujące w Polsce angażują się w działania na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym. Autorzy chcą wykazać, że firmy, które mają doświadczenie i przejawiają aktywność we wdrażaniu rozwiązań na rzecz CSR oraz zarządzania różnorodnością, podejmują szersze działania w zakresie polityk/programów na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego niż te pozostałe.

* Dr hab. Elwira Gross-Gołącka – profesor AHE, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

** Mgr Anna Bojanowska-Sosnowska – Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

Słowa kluczowe: równowaga praca–życie, sygnatariusze Karty Różnorodności, godzenie życia zawodowego z prywatnym

Wstęp

Zmiany we współczesnym świecie, w tym zmiany demograficzne, ekonomiczne i technologiczne, oraz zmieniające się systemy wartości i modele zatrudnienia stanowią wyzwanie dla firm. Choć z jednej strony zmiany te przyczyniają się do poprawy jakości życia, a także jego „ułatwienia” (nowe technologie), to wyzwaniem pozostaje problem godzenia życia zawodowego i prywatnego. Jedną z przyczyn „niedopasowania” pracy do życia i odwrotnie jest sposób, w jaki żyje i pracuje współczesny człowiek, który próbuje sprostać rosnącym wymaganiom zarówno w pracy, jak i poza nią. Dlatego też firmy, w tym te funkcjonujące w Polsce, starają się odpowiadać na te trendy. Wyzwaniem dla współczesnych firm jest zatem tworzenie polityk na rzecz działań/programów w zakresie godzenia życia zawodowego z prywatnym i właściwego zarządzania nimi.

Kiedyś równowaga między pracą i życiem rozumiana była wyłącznie w kontekście czasu – liczby godzin spędzanych w domu oraz w pracy. W dobie cyfryzacji i informatyzacji godzenie życia zawodowego i prywatnego nabrało nieco innego sensu. Nie bez znaczenia dla tych kwestii są zmiany, jakie zaszły w miejscach pracy oraz w relacjach pracownik–pracodawca, spowodowanych pandemią COVID-19. Możemy bowiem przebywać w domu, ale jednocześnie odpowiadać na służbowe e-maile i prowadzić rozmowy telefoniczne z kontrahentami. Czy w takiej sytuacji zajmujemy się wciąż sprawami zawodowymi, czy jednak funkcjonujemy na gruncie życia prywatnego? Raczej to pierwsze. W kontekście osiągnięcia równowagi praca–życie ważne jest również to, że w dzisiejszych czasach znacząco wydłużył się czas pracy, a zatem tym trudniej postawić w rozsądnym miejscu kreskę pomiędzy pracą a domem (Gross-Gołacka, 2008). Dlaczego pracujemy dłużej? Przede wszystkim z uwagi na strach przed utratą posady, niezdrową ambicję wśród pracowników, oczekiwania ze strony przełożonych, a także mentalność różnych pokoleń na rynku pracy – „teraz każdy musi osiągnąć sukces”, „wyznacznikiem tego, kim jesteś, jest to, co masz” i tak dalej.

Od ponad dwudziestu lat tematyka związana z godzeniem życia zawodowego i prywatnego jest przedmiotem dyskursu publicznego. Zarówno praktycy poszukują rozwiązań, które będą wspierały pracowników w łączeniu tych dwóch obszarów, jak i świat akademicki stawia pytania o to, czym jest owa równowaga, jak ją osiągnąć, co determinuje ten balans, jakie mogą być konsekwencje „dobrej” lub „złej” równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Chociaż mamy już badania naukowe w tej dziedzinie, to nadal jest ona słabo rozpoznana i wymaga dalszych analiz z różnych perspektyw (Greenhaus, Allen, 2011).

Problematyka równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (ang. *work-life balance* – WLB) może być eksplorowana z perspektywy osiągnięcia pozytyw-

nych wyników zarówno dla osób indywidualnych, jak i organizacji (Greenhaus, Allen, 2011; Kalliath, Brough, 2008; Greenhaus, Kossek, 2014; Kossek, Valcour, Lirio, 2014; Eikhof, Warhust, Hauschild, 2007). W szczególności badania nad indywidualnymi czynnikami wpływającymi na WLB oraz ich pozytywnymi konsekwencjami nadal nie są wykorzystywane w praktyce na szeroką skalę (Greenhaus, Allen, 2011; Maertz, Boyar, 2011).

Przedmiotem zainteresowania autorów artykułu jest przede wszystkim działalność przedsiębiorstwa w zakresie wspierania równowagi praca–życie swoich pracowników. Analiza literatury przedmiotu oraz dobrych praktyk potwierdza, że większość organizacji podejmuje aktywności na rzecz programów/działań WLB (Mroczkowska, 2020: 2068; Burlita, 2018; Hildt-Ciupińska, 2017: 20–23). Są to często zagadnienia związane z tak zwaną strategią CSR, która wydaje się w obecnej rzeczywistości niezbędnym narzędziem realizacji długofalowych celów ekonomicznych działalności gospodarczej. Celem artykułu jest zaprezentowanie, jak firmy funkcjonujące w Polsce angażują się w działania na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym. Autorzy chcą wykazać, że firmy, które mają doświadczenie i przejawiają aktywność we wdrażaniu rozwiązań na rzecz CSR oraz zarządzania różnorodnością, podejmują zdecydowanie częściej działania w zakresie polityk/programów służących godzeniu życia zawodowego z prywatnym niż pozostałe firmy.

Na potrzeby niniejszego opracowania sformułowano trzy tezy:

1. Działania firmy na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym wpisują się w obszar zarządzania zasobami ludzkimi.
2. Organizacje zaangażowane w działania na rzecz CSR i zarządzania różnorodnością w swej strukturze organizacyjnej częściej mają wydzieloną komórkę/osobę odpowiedzialną za obszar WLB aniżeli firmy niezaangażowane w te działania.
3. Organizacje zaangażowane w działania na rzecz CSR i zarządzania różnorodnością mają szerszy wachlarz programów dotyczących WLB, z których mogą skorzystać ich pracownicy, niż firmy niezaangażowane.

Zastosowanymi metodami badawczymi, które pozwolą na osiągnięcie celu, są krytyczna analiza literatury oraz analiza wyników badań wtórnych.

Przegląd literatury dotyczącej równowagi między pracą i życiem – aspekty teoretyczne

Obecnie na podstawie analizy literatury przedmiotu można zauważyć, że istnieją badania nad wpływem czynników związanych z pracą i rodziną na równowagę między pracą a rodziną (na przykład Ferguson i in. 2012; Greenhaus, Collins, Shaw, 2003), jednak ograniczoną uwagę poświęca się szerszej koncepcji WLB. Zgodnie z licznymi pracami (Greenhaus, Allen, 2011; Haar i in., 2014; Maertz, Boyar, 2011) WLB jest definiowane jako indywidualna percepcja tego, jak dobrze zrównoważone są role

życiowe. Ta definicja opiera się na podejściu skoncentrowanym na osobie, które postrzega WLB jako koncepcję holistyczną, obejmującą wszystkie obszary życia jednostki, która jest unikatowa dla każdej osoby (Kossek, Valcour, Lirio, 2014). Koncepcja ta oczywiście może zmieniać się w trakcie życia danej osoby zgodnie z przebiegiem jej kariery lub po prostu zależnie od etapu życia, ale może też być uwarunkowana wartościami życiowymi, celami i aspiracjami jednostki (Greenhaus, Allen, 2011). Należy zauważyć, że WLB jest pojęciem właściwym dla wszystkich osób pracujących, bez względu na ich sytuację życiową i rodzinną (także dla osób żyjących w jednoosobowym gospodarstwie domowym, bezdzietnych pracowników bez obowiązków opiekuńczych), ponieważ obejmuje zdolność jednostki do godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym (Kossek, Valcour, Lirio, 2014; Kupczyk, 2009).

Teza 1: Działania firmy na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym wpisują się w obszar zarządzania zasobami ludzkimi.

Problematyka łączenia życia zawodowego i prywatnego stanowi ważny element zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie coraz więcej firm uwzględnia działania w zakresie WLB w dokumentach strategicznych firmy, na przykład w ogólnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze, firmy muszą być coraz bardziej świadome zmieniających się oczekiwań swoich pracowników. Po drugie zaś, muszą podejmować wyzwania związane z pozyskiwaniem lub zatrzymaniem najlepszych pracowników w firmie. Dzisiaj firmy stają przed koniecznością zapewnienia odpowiedniej kultury pracy oraz środowiska pracy, na co odpowiedzią są między innymi działania/programy WLB. Nie wynika to już raczej z dodatkowych życzeń i zachcianek pracowników organizacji ani nie jest to metoda walki z szarą rzeczywistością w organizacji. Mamy bowiem do czynienia z ugruntowaną w nauce koncepcją zarządzania, opracowaną w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku. Jej źródłem był szerzący się w amerykańskim społeczeństwie pracoholizm i wypalenie zawodowe. Teoria WLB wskazuje, w jaki sposób utrzymać równowagę pomiędzy poszczególnymi sferami naszego życia. Czy znalezienie takiego złotego środka pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym rzeczywiście jest możliwe? Odpowiedź powinna być twierdząca, bo skutki zaburzenia równowagi są dość kosztowne.

Do głównych grup instrumentów wykorzystywanych w praktycznej realizacji programów dotyczących równowagi praca–życie zalicza się (*Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, 2005: 79–80):

1. Różne formy organizacji pracy i czasu pracy – głównie chodzi tu o niestandardowe formy zatrudnienia, takie jak niepełny etat, elastyczne godziny pracy, umowy o dzieło i umowy zlecenia, telepraca, jobsharing (dzielenie się pracą), praca w domu.
2. Urlopy oraz zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy udzielane z powodu obowiązków rodzinnych (czy pozazawodowych zobowiązań); istotna jest tu także kwestia zachowania prawa do wynagrodzenia lub prawa do zasiłku w okresach niewykonywania pracy.

3. Różne formy świadczeń dla pracowników korzystających z różnorodnych form opieki nad życiowo niesamodzielnymi członkami rodziny (dziećmi, osobami niepełnosprawnymi, osobami starszymi).
4. Bonusy pracownicze przyznawane w związku z koniecznością godzenia pracy z życiem prywatnym w warunkach wysokich wymagań ze strony pracodawcy.

Metodyka badań i opis próby badawczej

W celu weryfikacji kolejnych dwóch tez zastosowano metodę analizy i krytyki literatury, metodę sondażu diagnostycznego oraz metody statystyczne. Badanie ilościowo-jakościowe, którego wyniki posłużyły do analiz, zostało wykonane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2019 roku na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności ($n = 50$) oraz na reprezentatywnej próbie polskich firm ($n = 200$).

Z uwagi na tematykę badania pominięto firmy zatrudniające mniej niż 10 pracowników. W efekcie w próbie znalazło się 150 firm małych (zatrudniających mniej niż 50 pracowników) oraz 50 firm średnich i dużych (zatrudniających 50 i więcej pracowników). W analizie wyników zastosowano wagi analityczne, tak by struktura firm odpowiadała populacji. W module ogólnopolskim pierwsza część badania dotyczyła ogólnej znajomości polityki zarządzania różnorodnością. Następnie zostały wyłonione firmy zaangażowane, które prowadzą działania w zakresie zarządzania różnorodnością, tym firmom zadano te same pytania, co sygnatariuszom Karty¹. Z kolei firmom niezaangażowanym zadano pytania mające na celu zbadanie, jakie mogą być powody ich braku zainteresowania tym tematem. Wszystkich respondentów w obu modułach zapytano o politykę firmy w zakresie ochrony zdrowia i poprawy dobrostanu pracowników oraz politykę na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego (WLB). Próba sygnatariuszy Karty ($n = 50$) to w zdecydowanej większości firmy średnie i duże, które zatrudniają więcej niż 50 pracowników (82%). Próba ogólnopolska ($n = 200$), po nałożeniu wagi analitycznej, odzwierciedla strukturę

¹ Karta Różnorodności (ang. *Diversity Charter*) – międzynarodowa inicjatywa mająca na celu promowanie różnorodności i równych szans w zatrudnieniu, bez względu na płeć, rasę, orientację seksualną, pochodzenie etniczne, wiek, niepełnosprawność czy religię. Karta jest dobrowolnym, pisemnym zobowiązaniem sygnatariusza (przedsiębiorstwa lub instytucji publicznej) do wdrożenia rozwiązań na rzecz równego traktowania i różnorodności w miejscu pracy. Sygnatariusz podejmuje się między innymi przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji w miejscu pracy, zapewnienia równości w zakresie wynagrodzenia, dostępu do pracy, awansów i szkoleń, prowadzenia wśród pracowników i współpracujących z nim podmiotów promocji i edukacji w zakresie promocji różnorodności. Z założenia zobowiązania podjęte poprzez podpisanie Karty wykraczają poza obowiązujące w tym zakresie ustawodawstwo, są jednak całkowicie dobrowolne, nie mają mocy prawnej, a ich przestrzeganie monitorowane jest na podstawie danych dostarczonych przez samych sygnatariuszy.

populacji, w której firmy średnie i duże stanowią 17% badanych. W grupie firm zaangażowanych proporcja średnich i dużych firm w strukturze trochę się zwiększa.

Teza 2: Organizacje zaangażowane w działania na rzecz CSR i zarządzania różnorodnością w swej strukturze organizacyjnej częściej mają wydzieloną komórkę/osobę odpowiedzialną za obszar WLB aniżeli firmy niezaangażowane w te działania.

Prezentację uzyskanych rezultatów badawczych rozpocznie informacja obrazująca, czy w organizacji funkcjonuje dokument dedykowany polityce WLB oraz kto w organizacji odpowiada za koordynację i realizację polityki na rzecz WLB.

Według przeprowadzonych badań opracowaną i wdrożoną politykę w zakresie WLB w formie jednolitego dokumentu posiada 3% ogółu badanych firm. Wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności opracowanie polityki w zakresie WLB w formie jednolitego dokumentu deklaruje 14% badanych podmiotów. Spośród badanych firm 16% odpowiada, że nie została opracowana i wdrożona polityka w zakresie WLB, ale są w firmie działania służące równowadze między życiem zawodowym i prywatnym. Z kolei 81% ogółu badanych firm deklaruje, że w ich firmie nie została opracowana ani wdrożona polityka w zakresie WLB. Biorąc pod uwagę sygnatariuszy Karty Różnorodności, sytuacja w analizowanym temacie kształtuje się lepiej, bo ponad połowa (54% firm) nie ma polityki, ale realizuje działania służące WLB.

Tab. 1. Czy w organizacji została opracowana i wdrożona polityka w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (ogólnopolska próba $n = 200$)?

	Tak, ma charakter jednolitego dokumentu	Nie	Nie, ale są działania służące WLB/równowadze między życiem zawodowym i prywatnym	Inna sytuacja
Ogółem (%)	3	81	16	0
Małe firmy (%)	3	81	16	0
Średnie i duże firmy (%)	2	83	16	0

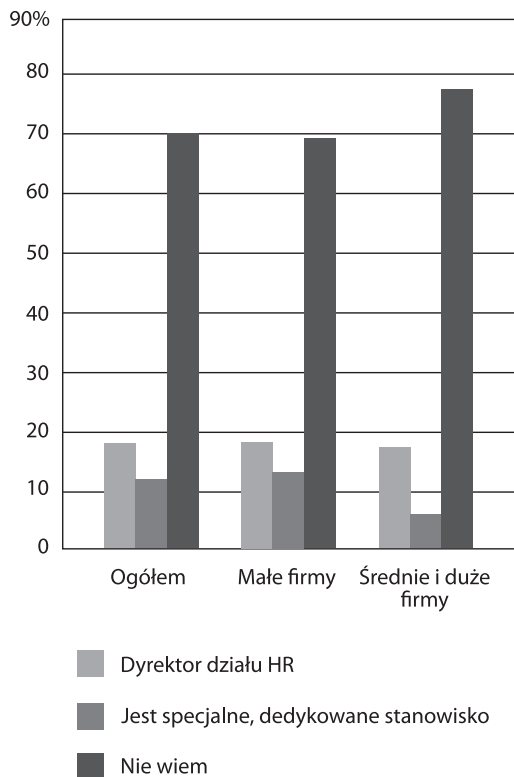
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Tab. 2. Czy w organizacji została opracowana i wdrożona polityka w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (sygnatariusze KR $n = 51$)?

	Tak, ma charakter jednolitego dokumentu	Nie	Nie, ale są działania służące WLB/równowadze między życiem zawodowym i prywatnym	Inna sytuacja
Ogółem (%)	14	32	54	0
Małe firmy (%)	11	33	56	0
Średnie i duże firmy (%)	15	32	54	0

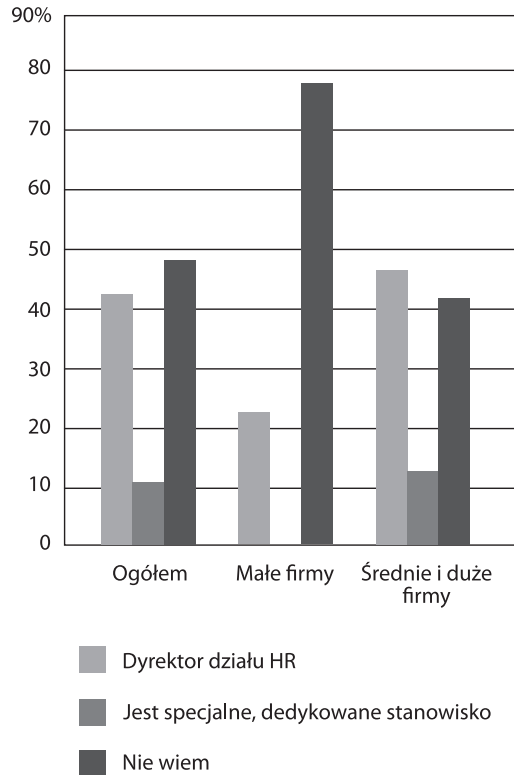
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Nie bez znaczenia dla procesu wdrażania polityk w zakresie WLB w organizacji jest funkcjonowanie osoby/komórki odpowiedzialnej za jej wdrażanie. Wskazanie w firmie konkretnej osoby lub stanowiska stanowi bardzo istotny element strategii zorientowanej na WLB. Osobą odpowiedzialną za politykę/działania z zakresu WLB w 18% firm jest dyrektor działu HR, w 12% – jest specjalne dedykowane stanowisko. Większość respondentów nie wiedziała, kto jest za taką politykę odpowiedzialny, bądź wskazywały, że w firmie nie ma takiego stanowiska. Wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności w 42% organizacji za politykę/działania w zakresie WLB odpowiada dyrektor działu HR, a w 12% firm jest specjalnie dedykowane stanowisko. W pozostałych organizacjach respondenci nie wiedzieli, kto się tym zajmuje, albo wskazywali, że takiego stanowiska w organizacji nie ma.



Rys. 1. Kto w firmie odpowiada za politykę/działania w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (ogólnopolska próba $n = 200$)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.



Rys. 2. Kto w firmie odpowiada za politykę/działania w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (sygnatariusze KR $n = 51$)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

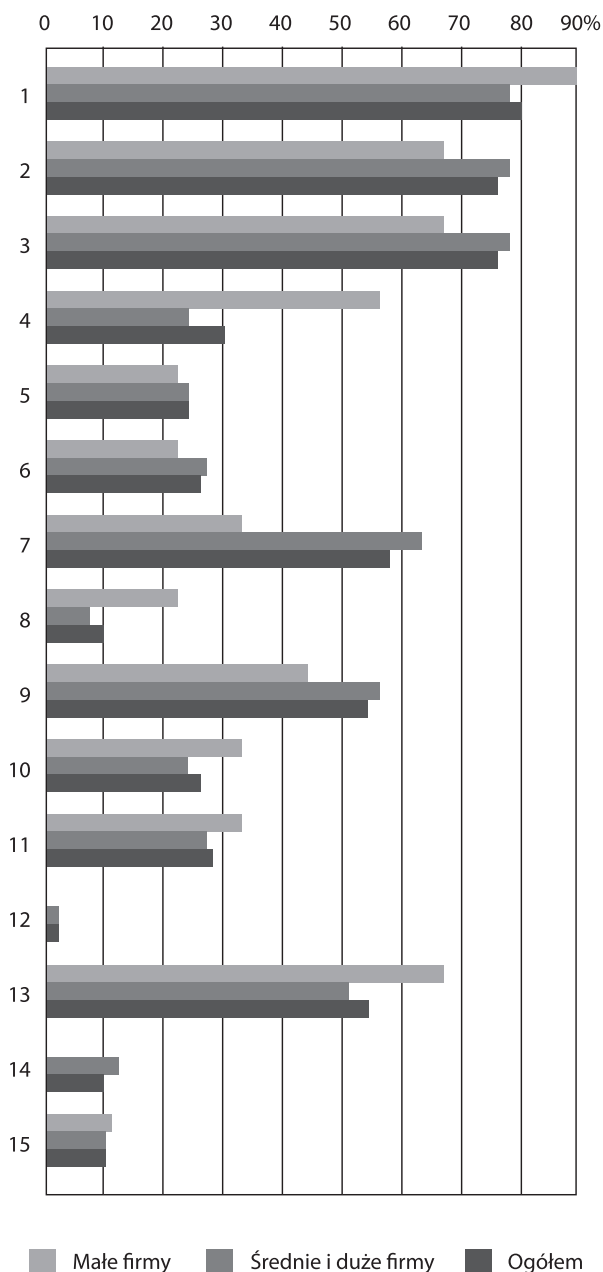
Organizacje zaangażowane, czyli tak zwani sygnatariusze Karty Różnorodności, są zdecydowanie aktywniejsi w podejmowaniu działań na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Po pierwsze, w porównaniu z pozostałymi firmami organizacje te deklarują, że podejmują działania służące WLB (powyżej 50%). Również częściej w swej strukturze organizacyjnej mają wydzieloną komórkę/osobę odpowiedzialną za obszar WLB aniżeli firmy niezaangażowane w te działania.

Teza 3: Organizacje zaangażowane w działania na rzecz CSR i zarządzania różnorodnością mają szerszy wachlarz programów dotyczących WLB, z których mogą skorzystać ich pracownicy, niż firmy niezaangażowane.

Z wyników badań przeprowadzonych przez FOB w 2019 roku na ogólnopolskiej próbie i wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności wynika, że sygnatariusze znacznie częściej niż ogół przedsiębiorców w Polsce deklarują możliwość skorzystania przez pracowników w ich firmie z działań dotyczących WLB.

Tab. 3. Z jakich działań/programów dotyczących WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym mogą skorzystać pracownicy firmy (sygnatariusze KR $n = 51$)?

Program/działanie	Nr na wykresie (rys. 3)	Małe firmy (%)	Średnie i duże firmy (%)	Ogółem (%)
elastyczne godziny pracy	1	89	78	80
praca zdalna	2	67	78	76
krótszy wymiar godzin pracy niż wynikający z kodeksu pracy (tj. pełen etat przy na przykład 7-godzinnym dniu pracy zamiast 8 godzin)	3	22	24	24
dodatkowe dni wolne	4	56	24	30
dodatkowy dłuższy urlop	5	22	24	24
dodatkowy urlop na aktywność wolontariacką i/lub społeczną	6	22	27	26
zwrot kosztów/dopłaty do dodatkowych programów rekreacyjnych/sportowych/kulturalnych (karty typu Benefit itp.)	7	33	63	58
specjalne programy zachęcające do urlopu tacierzyńskiego w pełnym wymiarze	8	22	7	10
specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim	9	44	56	54
udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (na przykład rodzicami, osobami przewlekle chorymi)	10	33	24	26
zrzeszanie się w ramach sieci wewnętrznych (kobiet, LGBT, rodzin itp.)	11	33	27	28
żłobek lub przedszkole w miejscu pracy	12	0	2	2
specjalnie zaaranżowana przestrzeń w biurze	13	67	51	54
inne	14	0	12	10
żadne z powyższych	15	11	10	10



Rys. 3. Działania/programy dotyczące WLB, z których mogą skorzystać pracownicy firmy (sygnatariusze KR n = 51)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Sygnatariusze Karty Różnorodności znacznie częściej niż ogół przedsiębiorców w Polsce deklarują działania z zakresu WLB, z których mogą korzystać pracownicy.

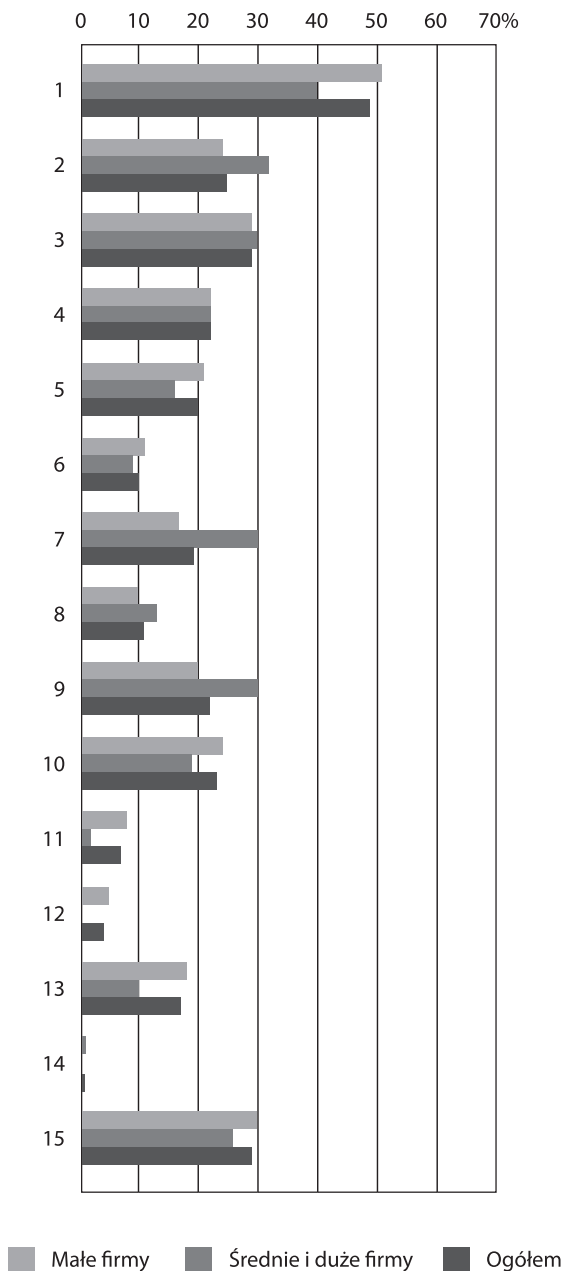
Działania podejmowane przez sygnatariuszy to przede wszystkim możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych godzin pracy (80%), pracy zdalnej (76%), zwrotu kosztów/dopłaty do dodatkowych kart rekreacyjnych/sportowych/kulturalnych (58%), specjalnych udogodnień dla kobiet w ciąży powracających do pracy po urlopie rodzicielskim (54%) oraz specjalnie zaaranżowanej przestrzeni w biurze (54%). Wśród ogółu polskich firm najczęściej wskazywanym działaniem jest możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych godzin pracy (49%). Pozostałe działania są wymieniane przez mniej niż jedną trzecią firm: krótszy wymiar pracy niż wynikający z kodeksu pracy (29%), dodatkowe dni wolne (22%), udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (23%) oraz specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży i rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim (22%). Jedna piąta sygnatariuszy KR podejmuje takie działania/programy dotyczące równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, jak krótszy wymiar godzin pracy niż wynikający z kodeksu pracy (24%), dodatkowy dłuższy urlop (24%), dodatkowy urlop na aktywność wolontariacką i/lub społeczną (26%), udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (na przykład rodzicami, osobami przewlekle chorymi) – 28% oraz zrzeszanie się w ramach sieci wewnętrznych (kobiet, mężczyzn, rodzin itp.) – 28%. Wielkość badanych firm nie wpływała na rozkład udzielanych odpowiedzi. Zarówno małe firmy, jak i średnie oraz duże wskazywały podobne działania i programy WLB realizowane w ich organizacjach. Sygnatariusze KR zauważali również, że w ramach działań na rzecz WLB w ich firmach można skorzystać z dofinansowania hobby, wypoczynku czy sportu.

Tab. 4. Z jakich działań/programów dotyczących WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym mogą skorzystać pracownicy firmy (ogólnopolska próba $n = 200$)?

Program/działanie	Nr na wykresie (rys. 4)	Małe firmy (%)	Średnie i duże firmy (%)	Ogółem (%)
elastyczne godziny pracy	1	51	40	49
praca zdalna	2	24	32	25
krótszy wymiar godzin pracy niż wynikający z kodeksu pracy (tj. pełen etat przy na przykład 7-godzinnym dniu pracy zamiast 8 godzin)	3	29	30	29
dodatkowe dni wolne	4	22	22	22
dodatkowy dłuższy urlop	5	21	16	20
dodatkowy urlop na aktywność wolontariacką i/lub społeczną	6	11	9	10
zwrot kosztów/dopłaty do dodatkowych programów rekreacyjnych/sportowych/kulturalnych (karty typu Benefit itp.)	7	17	30	19
specjalne programy zachęcające do urlopu tacierzyńskiego w pełnym wymiarze	8	10	13	11

Program/działanie	Nr na wykresie (rys. 4)	Małe firmy (%)	Średnie i duże firmy (%)	Ogółem (%)
specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim	9	20	30	22
udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (na przykład rodzicami, osobami przewlekle chorymi)	10	24	19	23
zrzeszanie się w ramach sieci wewnętrznych (kobiet, LGBT, rodzin itp.)	11	8	2	7
żłobek lub przedszkole w miejscu pracy	12	5	0	4
specjalnie zaaranżowana przestrzeń w biurze	13	18	10	17
inne	14	1	0	1
żadne z powyższych	15	30	26	29

Wśród ogółu polskich firm najczęściej wskazywanym działaniem/programem dotyczącym równowagi między życiem zawodowym i prywatnym jest możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych godzin pracy (49%) (tab. 4). Pozostałe działania są wskazywane przez mniej niż jedną trzecią firm i należą do nich: krótszy wymiar pracy niż wynikający z kodeksu pracy (29%), praca zdalna (25%), dodatkowe dni wolne (22%), udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (23%), specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim (22%). Około jednej piątej ogółu polskich firm wśród dostępnych w swoich przedsiębiorstwach programów z zakresu WLB wymienia dodatkowy dłuższy urlop (20%), zwrot kosztów/dopłaty do dodatkowych kart rekreacyjnych/sportowych i kulturalnych (19%), specjalnie zaaranżowaną przestrzeń w biurze (17%). Około jednej trzeciej badanych polskich firm deklaruje, że nie realizuje żadnych programów/działań dotyczących WLB z zaproponowanej w badaniu kafeterii.



Rys. 4. Działania/programy dotyczące WLB, z których mogą skorzystać pracownicy firmy (ogólnopolska próba n = 200)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Podsumowanie

Kwestia łączenia życia zawodowego i prywatnego jest ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie coraz więcej firm uwzględnia działania WLB w dokumentach strategicznych firmy, między innymi w ogólnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Jak jednak pokazują wyniki badań w Polsce, wdrażanie rozwiązań z zakresu WLB nie jest zjawiskiem powszechnym. Należy podkreślić, że tych firm, które opracowały politykę z obszaru WLB w postaci konkretnego dokumentu, jest kilkanaście procent, a zdecydowana większość firm takiego dokumentu nie posiada. Również kwestia koordynacji i umiejscowienia zagadnień związanych z polityką WLB w strukturze organizacyjnej nie jest często widoczna w badanych firmach. Sygnatariusze Karty Różnorodności, czyli firmy, które deklarują zaangażowanie w politykę CSR oraz zarządzanie różnorodnością, wykazują aktywność w wyżej wymienionych kwestiach znacznie częściej niż wszyscy przedsiębiorcy w Polsce. Również wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności o wiele częściej realizowane są konkretne działania związane z WLB, z których mogą skorzystać pracownicy.

Analizy zaprezentowane w artykule stanowią wkład w wyłaniającą się koncepcję dyskursu WLB z perspektywy krajów rozwijających się. Badanie rzuca światło na sposób, w jaki instytucje kształtują i wdrażają politykę WLB. Niniejsze badanie pokazuje również, że firmy, które deklarują chęć realizowania polityk zarządzania różnorodnością poprzez przystąpienie do Karty Różnorodności, charakteryzują się znacznie większym zaangażowaniem w tworzenie i wdrażanie polityk WLB. Można więc powiedzieć, że promocja inicjatyw Karty Różnorodności odgrywa ważną rolę w zrozumieniu praktyk organizacyjnych, które oddziałują na rzeczywistość organizacyjną, w tym przypadku WLB. Chociaż na przestrzeni lat osiągnięto pewne cele polityki WLB, nadal istnieją ważne wyzwania związane z wdrażaniem strategii WLB i zarządzaniem nimi (De Cieri i in., 2005).

Prezentowane badanie ma pewne niedostatki w postaci na przykład ograniczonej liczebności próby. Badacze i praktycy, którzy będą podejmowali kwestie związane z WLB, powinni zwrócić większą uwagę na proces wdrażania tych rozwiązań w firmach w kontekście pozytywnych konsekwencji, jakie niesie ze sobą dbałość o zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym dla pracodawców i pracowników.

Bibliografia

- Burlita A. (2018), *Relacja: praca–życie pozazawodowe jako problem pracownika i organizacji (wyniki badań)*, „Marketing i Rynek”, nr 4.
- De Cieri H., Holmes B., Abbott J., Pettit T. (2005), *Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 16(1).

- Dziendzióra J., Wróbel M., Lisiński M. (2018), *Współczesne trendy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.
- Eikhof D., Warhust C., Hauschild A. (2007), *Introduction: what work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate*, „Employee Relations”, Vol. 29, No. 4.
- Ferguson M., Carlson D., Zivnuska S., Whitten D. (2012), *Support at work and home: The path to satisfaction through balance*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 80.
- Greenhaus J.H., Allen T.D. (2011), *Work-family balance: A review and extension of the literature*, [w:] J. Campell Quick, L.E. Tetrick (red.), *Handbook of occupational health psychology*, American Psychological Association, Washington.
- Greenhaus J.H., Collins K.M., Shaw J.D. (2003), *The relation between work-family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 63.
- Greenhaus J.H., Kossek E.E. (2014), *The contemporary career: A work-home perspective*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, Vol. 1.
- Greenhaus J.H., Ziegert J.C., Allen T.D. (2012), *When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 80.
- Gross-Gołacka E. (2008), *Równowaga praca-życie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga: praca-życie-rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok.
- Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Haar J.M., Russo M., Suñe A., Ollier-Malaterre A. (2014), *Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 85(3).
- Hildt-Ciupińska K. (2017), *Równowaga praca-życie widziana oczami pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, nr 4.
- Jefmański B., Gross-Gołacka E., Spałek P. (2018), *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kalliath T., Brough P. (2008), *Work-Life balance: a review of the meaning of the balance construct*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 14, No. 3.
- Kossek E.E., Valcour M., Lirio P. (2014), *The sustainable workforce organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing*, [w:] C. Cooper, P. Chen (red.), *Work and wellbeing*, Wiley-Blackwell, Oxford.
- Kupczyk T. (2009), *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Maertz C., Boyar S. (2011), *Work-family conflict, enrichment, and balance under 'levels' and 'episodes' approaches*, „Journal of Management”, Vol. 37, No. 1.

- Mroczkowska D., Kubacka M. (2020), *Teorie pracy granicznej jako wyzwanie dla koncepcji Work-Life Balance. Zarys perspektywy dla badania relacji praca–życie*, „Studia Socjologiczne”, nr 4(239).
- Przytuła S., Krysińska-Kościańska K. (2017), *Bariery w zarządzaniu różnorodnością kulturową – wymiar indywidualny, grupowy i organizacyjny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4.
- Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries* (2005), Komisja Europejska, Luksemburg.
- Rzepka A. (2015), *Globalization – Information Society – Global Society – What Is The Most Important Factor In The Following Relation?*, „CER Comparative European Research”, Vol. 26.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2018), *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Summary

Involvement in work-life balance activities – the perspective of selected organizations operating in Poland

Work-life balance can be considered both at the level of the individual (employee) and at the level of organizations, labour groups or even societies. In the most general terms, it occurs when work does not hijack a person's non-work life, in particular, a person's leisure time, and vice versa, when non-work life does not happen at the expense of work. It used to be that work-life balance was understood only in terms of time – the number of hours spent at home and at work. In the age of digitization and computerization, work-life balance has taken on a slightly different meaning. Not insignificant for these issues are the changes that have occurred in workplaces and employee-employer relations, caused by the COVID-19 pandemic. The purpose of the article is to present how companies operating in Poland engage in work-life reconciliation activities. The authors want to show that companies that have experience and are active in implementing CSR and diversity management solutions take a wider range of work-life balance policies/programs than the others.

Keywords: work-life balance, Diversity Charter signatories, work-life balance