Chorzowskie Studia Polityczne
Nr 8 rok 2014

Kinga Hoffmann

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
e-mail: kinga.hoffmann@ue.katowice.pl
tel. +48 508 171 968

Wdrażanie równowagi praca – życie w obliczu współczesnych wyzwań demograficznych społeczeństwa

Streszczenie. Artykuł porusza problematykę wdrażania równowagi praca – życie w odpowiedzi na wyzwania demograficzne współczesnego społeczeństwa. Zjawisko malejącej liczby ludności, a co za tym idzie starzenia się społeczeństw, stanowi problem, z rozwiązaniem którego borykają się nie tylko naukowcy. Opracowanie zawiera teoretyczne ramy koncepcji równowagi praca – życie oraz wyniki badań naukowych zrealizowanych wśród młodych pracujących kobiet śląskich. Wnioski prezentowane przez autorkę podkreślają ważność wdrażania rozwiązań pomagających równoważyć w życiu sfery zawodową i pozazawodową zarówno przez organizacje zatrudniające ludzi, jak i indywidualnie przez każdego z nich. Autorka wskazuje także na znaczenie tego typu działań dla poprawy sytuacji demograficznej we współczesnych społeczeństwach.

Słowa kluczowe: równowaga praca – życie, *work-life balance*, demografia, społeczeństwo, kobiety

Wprowadzenie

Współczesne społeczeństwo charakteryzuje się wieloma zjawiskami, których pojawienie się i rozwój generują zapotrzebowanie na określone działania. Jednym z ważnych i ciągle podejmowanych zagadnień jest malejąca liczba ludności oraz starzenie się społeczeństwa. Jak pokazują dane statystyczne w Polsce i w całej Europie, młodzi ludzie wskazują znacznie wyższą liczbę dzieci, które planują mieć w przyszłości niż liczba tych, które ostatecznie decydują się mieć. Plany związane z liczbą dzieci ograniczają realia życia, sytuacja w pracy, materialna,

mieszkaniowa itd. Prawdopodobnie zniesienie różnych barier może przyczynić się do wzrostu liczby dzieci[1]. Konsekwencje tego, że struktura społeczeństwa jest w dłuższym okresie nieprawidłowa, odczuwane są przez wiele lat i więcej niż jedno pokolenie. Naturalną reakcją na trudną sytuację są działania, które mają zmniejszyć negatywne skutki niekorzystnych uwarunkowań. Badania pokazują, że ani wysoki poziom dobrobytu, ani bardzo dobry dostęp do opieki instytucjonalnej nad dziećmi, ani żadne inne instrumenty polityki ludnościowej nie zagwarantują wysokiej dzietności, o którą walczą dzisiaj kraje borykające się z zaburzoną strukturą ludności. Zachowania demograficzne kształtują się pod wpływem wielu czynników ekonomicznych, społecznych i kulturowych[2]. Ważne jest zatem, aby nie tylko poznać przyczyny istniejących nieprawidłowości i nauczyć się radzić sobie z nimi, ale też zapobiegać występowaniu podobnych zjawisk w przyszłości, korzystając z dorobku naukowego w takich dziedzinach, jak demografia i inne nauki społeczne. Ważnym wnioskiem wypływającym z badań jest fakt, iż wyższą dzietność obserwuje się w krajach, w których występuje wyższa aktywność zawodowa kobiet. Jest to oznaka powiązania w sposób trwały kariery rodzinnej i zawodowej, co z kolei implikuje konieczność łączenia obu obszarów. Eksperci potwierdzają, że to jedyny sposób na odnowienie struktury społecznej pod względem demograficznym[3]. Należy podkreślić, że ważnym wyzwaniem dla każdej kobiety aktywnej zawodowo jest realizowanie i spełnianie się zarówno w pracy, jak i w rodzinie. Skoro tak, to naturalną potrzebą staje się zachowanie odpowiednich proporcji między rodzinną a zawodową sferą aktywności oraz sposobem na zaspokojenie tej potrzeby – osiągnięcie i podtrzymanie równowagi praca – życie.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie koncepcji równowagi praca – życie w kontekście wyzwań demograficznych współczesnego społeczeństwa. Autorka przedstawia teoretyczne ramy koncepcji *work-life balance*, a także możliwości jej wdrażania w wymiarze organizacyjnym oraz indywidualnym. Następnie przytoczone zostały wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród młodych kobiet mieszkających na Górnym Śląsku ukazujące ich opinie na temat preferowanej drogi rozwoju zawodowego oraz spojrzenie na pracę zawodową i życie rodzinne. Autorka przekonuje, że społeczna świadomość w zakresie potrzeby dbania o równowagę praca – życie jest duża, dlatego zmiany w kierunku poprawy złej sytuacji demograficznej w społeczeństwie powinny być ukierunkowane na rozwijanie w organizacjach wiedzy i umiejętności korzystania z bogatego wachlarza rozwiązań *work-life balance*.

---

[1] J. Jóźwiak, *Czy w świetle badań naukowych możliwa jest odnowa demograficzna Polski?*, w: *Polska w Europie – przyszłość demograficzna. Sesja inauguracyjna*, t. I, red. Z. Strzelecki, A. Potrykowska, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012, s. 71.

[2] Ibidem, s. 85.

[3] Ibidem.

1. Równowaga praca – życie – zagadnienia teoretyczne

Współcześnie osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a osobistym jest dążeniem wielu młodych ludzi. Jednocześnie można powiedzieć, że problem dotyczący godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi jest modnym i często podnoszonym przez wielu autorów tematem. Głównym zamierzeniem większości naukowców i praktyków zajmujących się tym obszarem jest ustalenie, w jakich warunkach możliwe jest osiągnięcie stanu *work-life balance* (W-LB).

Istnieje wiele definicji pojęcia równowaga praca – życie. Natalie Reiter zwraca uwagę, że niemal każda publikacja na ten temat zawiera inną definicję tego zjawiska[4].

W popularnej publikacji adresowanej do pracowników działów personalnych można zapoznać się z podstawowymi założeniami koncepcji *work-life balance*. David Clutterbuck definiuje *work-life balance* jako „stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia"[5]. Ta dość ogólna koncepcja została doprecyzowana za pomocą kręgu przestrzeni i czasu, w którym wyróżnia się:

- krąg wewnętrzny – przestrzeń i czas dla mnie,
- drugi krąg – obejmujący przestrzeń i czas dla bliskich,
- trzeci krąg – przestrzeń i czas pracy zawodowej,
- krąg zewnętrzny – przestrzeń i czas dla innych ludzi, czyli tzw. społeczności.

Wszystkie wymienione obszary niewątpliwie mają wpływ na ludzkie życie. Ponieważ jednak ludzie kładą bardzo różny nacisk na poszczególne kręgi, równowaga w zakresie inwestowania czasu i energii w każdy z nich odbierana jest w sposób subiektywny, co utrudnia i komplikuje rozwiązywanie trudności pojawiających się w tym obszarze[6].

Zagadnienie *work-life balance* charakteryzuje brak zgodności wśród autorów w kwestii użycia terminu równowaga oraz moralnych implikacji istniejących definicji. Można powiedzieć, że każda definicja jest wartościowa, ponieważ określa czynniki wpływające na osiągnięcie równowagi. Z kolei biorąc pod uwagę moralny wymiar tej kategorii można posłużyć się taksonomią Donelsona R. Forsytha, która jest oceniana jako dobrze oddająca wymiar etyczny badanych zjawisk (w tym przypadku równowagi praca – życie) w psychologii i zarządzaniu. Klasyfikacja definicji według koncepcji D.R. Forsytha opiera się na dwóch krzyżujących się wymiarach: idealizmu i relatywizmu i pozwala wyróżnić cztery typy

---

[4] N. Reiter, *Work Life Balance: What DO You Mean? The Ethical Ideology Underpinning Appropriate Application*, „The Journal of Applied Behavioral Science" 2007, vol. 43, s. 274.

[5] D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 26.

[6] Ibidem, s. 27.

definicji zjawiska *work-life balance*: sytuacyjne, absolutystyczne, subiektywistyczne i stanowiące wyjątki[7]. Tabela 1 przedstawia przykłady definicji każdego z czterech rodzajów.

Tabela 1. Klasyfikacja definicji pojęcia równowagi praca – życie z wykorzystaniem taksonomii D.R. Forsytha

		Relatywizm	
		Wysoki	Niski
Idealizm	Wysoki	SYTUACYJNE – odrzucają moralne zasady, – preferują indywidualne podejście w analizowaniu pojedynczych czynności. Przykład definicji: Różni ludzie równoważą ich życie zawodowe i pozazawodowe w różny sposób w zależności od tego, jak wartościują określone działania oraz okoliczności, w jakich się znaleźli. Istnieją pewne ogólne wskazówki, pomagające lepiej radzić sobie w zakresie osiągania równowagi praca – życie, które są korzystne dla ludzi i osób w ich otoczeniu.	ABSOLUTYSTYCZNE – zakładają, że najlepszy wynik może być osiągnięty, jeśli ludzie działają w zgodzie z uniwersalnymi zasadami. Przykład definicji: Osiągniesz równowagę, inwestując na równi czas, zaangażowanie i odczuwając satysfakcję zarówno w pracy, jak i w domu, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie wysokiego poziomu jakości życia.
	Niski	SUBIEKTYWISTYCZNE – ocena opiera się bardziej na osobistych wartościach niż uniwersalnych zasadach moralnych. Przykład definicji: Tak długo, jak jestem szczęśliwy, nic więcej nie ma znaczenia.	WYJĄTKI – bezwzględne moralne oceny z praktycznego punktu widzenia otwarte na występowanie wyjątków od przyjętych standardów, – utylitaryzm. Przykład definicji: Mniej pracy, więcej zabawy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Reiter, *Work Life Balance: What DO You Mean? The Ethical Ideology Underpinning Appropriate Application*, „The Journal of Applied Behavioral Science" 2007, vol. 43, s. 27.

Patrząc na taki sposób uporządkowania definicji równowagi praca – życie, można powiedzieć, że każde wymienione wyżej ujęcie oddaje istotę tej kategorii. Niemniej jednak należy uwzględnić, że projektując badania z tego obszaru lub wdrażając koncepcję *work-life balance* w praktyce, warto przyjąć którąś z wymienionych orientacji za wiodącą.

Stanisława Borkowska zwraca uwagę, że równowagę między pracą a życiem można rozpatrywać na poziomie pracownika, grup pracowniczych, organizacji

[7] N. Reiter, op. cit., s. 278.

oraz całych społeczeństw. Można przyjąć, że równowaga ta ma miejsce wówczas, gdy praca nie pochłania życia pozazawodowego i odwrotnie – w sytuacji, gdy życie pozazawodowe nie stanowi przeszkody w wykonywaniu pracy. Na poziomie jednostki *work-life balance* oznacza zdolność łączenia pracy z takimi wymiarami życia ludzkiego, jak dom, rodzina, zdrowie, aktywność społeczna, zainteresowania pozazawodowe itp.[8] Według Davida Clutterbucka osiągnięcie stanu równowagi we wskazanym wcześniej zakresie wymaga:

- „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"[9].

Analiza literatury zagranicznej w postaci artykułów naukowych znalezionych w bazie PROQUEST pozwala stwierdzić, że zagadnienie równowagi praca – życie jest szeroko opisywane w powiązaniu z takimi kategoriami, jak:

- kultura organizacyjna,
- kariera zawodowa,
- rekrutacja i retencja pracowników,
- postawy pracownicze (np. zadowolenie z pracy),
- relacje interpersonalne w miejscu pracy,
- zdrowie pracowników (odczuwanie stresu w związku z konfliktem między pracą a życiem rodzinnym),
- elastyczne zatrudnienie,
- działy personalne w kontekście roli, jaką odgrywają we wdrażaniu założeń *work-life balance*.

Dorobek naukowy w obszarze *work-life balance* obejmuje m.in. modele teoretyczne opisujące relacje między pracą zawodową a życiem rodzinnym oraz klasyfikację stylów radzenia sobie w zakresie godzenia pełnionych przez siebie ról w obu sferach. Modelowanie dotyczy także kariery zawodowej, która najczęściej jest tym obszarem, którego bezpośrednio dotyczą trudności wynikające z konieczności angażowania się w pracę i życie poza nią. Część publikacji jest poświęcona ocenie programów *work-life balance*, przy czym okazuje się, że tego typu rozwiązania wymagają jeszcze wielu zmian w świadomości ludzi, którzy muszą naprawdę zrozumieć, na czym polega zjawisko równowagi między pracą a życiem prywatnym[10].

---

[8] L. Daniels, *What Does Work-Life Balance Mean?*, www.W-LB.org.uk, [za:] S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis". „Folia Oeconomica" 2010, nr 240.

[9] D. Clutterbuck, op. cit., s. 27.

[10] Analiza artykułów wygenerowanych w związku z zapytaniem *work-life balance* oraz hrm (*human resource management*). Ze względu na dużą liczbę wyników wyszukiwania ograniczono się jedynie do analizy słów kluczowych oraz przeglądu abstraktów.

W związku z tym, że tematyka *work-life balance* jest jednym z naczelnych tematów na ważnych konferencjach międzynarodowych, pojawiają się też publikacje podsumowujące dotychczasowe osiągnięcia naukowe w tym obszarze.

Z tego punktu widzenia interesujący jest artykuł poruszający kwestie definiowania, pewnego rodzaju słuszności oraz wzbogacania obszarów badań naukowych, jakimi są równowaga praca – życie oraz rodzicielstwo. Studia literaturowe wykonane na potrzeby tego opracowania wskazują na fakt, iż w obszarze prac naukowych dotyczących równowagi praca – życie najczęściej pojawiającymi się motywami są:

- rodzicielstwo,
- dzieci na utrzymaniu,
- zatrudnienie,
- płeć kulturowa i/lub klasy i różnice,
- równowaga praca – życie (konflikt i wzbogacenie),
- podział obowiązków w gospodarstwie domowym oraz w zakresie opieki nad dziećmi[11].

Autorzy publikacji słusznie zauważają też, że zagadnienie *work-life balance* ma charakter interdyscyplinarny i zajmują się nim badacze z takich dziedzin, jak psychologia organizacyjna, socjologia (zwłaszcza w obszarze pracy i rodziny) oraz zarządzania. Pogłębione studia literaturowe pozwoliły ocenić każdą z wymienionych dyscyplin pod względem tego, co zostało w jej ramach wypracowane oraz jakie luki można wskazać w kontekście dalszych badań. Tabela 2 przedstawia syntetyczne podsumowanie rozważań autorów w zakresie definicji i badań dotyczących równowagi praca – życie.

Jako dość istotną publikację należy uznać również artykuł ukazujący stan badań i dorobku naukowego w obszarze tematyki równowagi praca – życie, różnorodności oraz dzielenia i kategoryzacji w tym zakresie. Autorzy rozpoczynają swoje rozważania od stwierdzenia, że równowaga praca – życie jest ważnym indywidualnym i organizacyjnym wynikiem działania. Studia literaturowe zrealizowane na potrzeby tej publikacji pozwoliły na sformułowanie kilku rekomendacji dla przyszłych badań. Pierwsza z nich sugeruje, aby w badaniach nad równowagą praca – życie obszar życia prywatnego analizować w szerszym niż tylko domowe ujęciu. Druga uwaga dotyczy tego, aby analizy zjawiska *work-life balance* uwzględniające różnorodność dotyczyły różnic na tle innych zmiennych niż tylko płeć (np. niepełnosprawności, religii, orientacji seksualnej itd.). Autorzy słusznie zauważają, że zagadnienie równowagi praca – życie jest silnie związane z kontekstem analiz, relacjami międzyludzkimi oraz uwarunkowaniami historycznymi.

[11] C.J. Gatrell, S.B. Burnett, C.L. Cooper, P. Sparrow, *Work-life balance and parenthood: a comparative review of definitions, equity and enrichment*, „International Journal of Management Reviews" 2013, vol. 15, s. 300-316.

Tabela 2. Równowaga praca – życie w ujęciu trzech dyscyplin naukowych

Równowaga praca – życie*		
Psychologia organizacyjna	Socjologia	Zarządzanie
Dotychczasowe badania		
– relacje między pracą, rodziną i szczęściem rodziców wpływające na rozwój, zmiany społeczne w rodzinach, głównie w grupie pracowników umysłowych (1970-1980), – W-LB jako problem dotyczący przede wszystkim pracowników umysłowych, małżeństw, w których praktykowany jest model „two-career couple", – analiza W-LB w związku ze zjawiskiem wzrostu liczby pracujących kobiet, zwłaszcza wysoko wykształconych mężatek, – przedstawianie matek jako kobiet będących pod silną presją konieczności godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych oraz ojców, od których oczekuje się większego zaangażowania w sprawy domu, – teoria ról – interpretacja przez jednostki pełnionych przez siebie ról życiowych oraz oczekiwań społecznych w tym zakresie, – ukazywanie konfliktu ról zawodowych i rodzinnych, które nie są kompatybilne pod względem czasu i wysiłku.	– podział obowiązków między kobietami a mężczyznami – analiza zmian w czasie: a) 1950-1970 – tradycyjny podział ról (kobieta zajmuje się domem, a mężczyzna pracuje), b) 1960-1980 – pojawienie się ruchów feministycznych nawołujących do walki o prawo kobiet do pracy poza domem oraz wycenę ich pracy w domu i opieki nad dziećmi, c) 1970-1980 – koncentracja wokół kobiet i pełnionych przez nie ról oraz niewielka uwaga poświęcana mężczyznom, d) lata 90. – problemy w zarządzaniu karierami zawodowymi i zajmowaniu się sprawami domu ze względu na fakt, iż rodzice za priorytet stawiają sobie relacje z dziećmi; zwrócenie uwagi na fakt, iż rodzice postrzegają czas spędzony z dziećmi jako inwestycję; konfrontacja tych dążeń z rzeczywistością organizacyjną, w której jest mała tolerancja i zrozumienie dla takich postaw.	– praktyki organizacyjne a W-LB, – uwzględnienie transdyscyplinarnego charakteru W-LB oraz rozszerzenie jej definicji, – dwa kierunki badań: a) analiza przyczyn zajmowania się problematyką W-LB oraz relacji między tym zjawiskiem a nierównością płci, b) badanie postaw genderowych w organizacji, wyodrębnianie modeli kariery zawodowej, specyficznych ze względu na płeć (model męski i „mommy track").
Ograniczenia, luki		
– luka implementacyjna (między zaleceniami dotyczącymi W-LB a możliwościami ich wdrożenia), – małe zainteresowanie grupami pracowników należącymi do uboższej, zajmującej niższe stanowiska części załogi oraz mniejszościami, – uproszczone podejście w badaniach oparte na tradycyjnym porządku, podziale ról w rodzinie między kobietą a mężczyzną.	– problemy definicyjne, – zbyt mała uwaga poświęcana pracownikom uboższym, niżej wykształconym itp., – niewiele analiz dotyczy rodzin niepełnych, np. samotne matki itp.	– problemy definicyjne, – problemy dotyczące interpretacji W-LB przez organizacje, – koncentracja wyłącznie na pracownikach, którym brakuje czasu i należą do zamożnej części społeczeństwa, – niepoświęcanie uwagi potrzebom pracowników – rodziców.

cd. tab. 2

Rekomendacje dla dalszych badań
1. Rozszerzyć definicję równowagi praca – życie w kierunku ujęcia jej jako obszaru czerpania korzyści z tytułu wypełniania wielu ról (transfer wiedzy, umiejętności). 2. Rozszerzyć definicję równowagi praca – życie jako zagadnienia dotyczącego nie tylko zamożnych pracujących rodziców żyjących w związkach, ale także grup mniejszościowych (ubożsi, niżej wykształceni, należący do rodzin niepełnych). 3. Ujęcie transdyscyplinarne jako sposób rozwiązywania kłopotliwych kwestii, takich jak klasy społeczne, płeć kulturowa (gender), różnice i wzbogacanie się.

* Termin najszerszy obejmujący kategorie: *work-life integration, work-family conflict, work and family practices, work-family balance, work-life interface*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.J. Gatrell, S.B. Burnett, C.L. Cooper, P. Sparrow, *Work-life balance and parenthood: a comparative review of definitions, equity and enrichment*, „International Journal of Management Reviews" 2013, vol. 15, s. 300-316.

Jednocześnie zwracają uwagę, że kluczem do badań nad indywidualnym, organizacyjnym i społecznym wymiarem relacji praca – życie jest władza[12].

2. Wdrażanie równowagi praca – życie

Przegląd literatury dotyczącej zagadnienia *work-life balance* pozwala na wnioskowanie, iż jest to zagadnienie, które dość dobrze osadzone jest w takich naukach społecznych, jak psychologia, socjologia czy zarządzanie. Wiedząc, czym jest równowaga praca – życie, można podjąć rozważania na temat tego, jak wdrażać tę koncepcję w praktyce.

W wielu organizacjach koncepcja *work-life balance* z powodzeniem jest stosowana, przy czym działania realizujące jej założenia mogą mieć mniej lub bardziej sformalizowany charakter. Można powiedzieć, że wdrażanie równowagi praca – życie wiąże się z działaniami w obszarze wynagradzania pracowników oraz kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej odczuwaniu zadowolenia z pracy zawodowej i spędzania czasu wolnego od tej aktywności.

Jedną z dróg do wdrożenia programu równowaga praca – życie jest projektowanie i/lub usprawnianie systemów wynagradzania przy uwzględnieniu świadczeń z zakresu W-LB. Wymienione wyżej korzyści można bowiem określić jako elementy systemu wynagrodzeń lub inaczej – instrumenty motywowania. Podejście do problematyki równowagi praca – życie od strony budowania oraz usprawniania systemów wynagradzania daje duże możliwości. Dowodem na bogactwo środków, jakie sprzyjają realizacji postulatów W-LB jest koncepcja łącznych korzyści z pracy (Total Rewards) opracowana i publikowana jako osiągnięcie praktyków działa-

[12] Ibidem.

jących w ramach Amerykańskiego Towarzystwa Specjalistów ds. Wynagradzania (American Compensation Association, obecna nazwa – WorldatWork)[13].

Działania zmierzające do utrzymania równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym są trzecią składową modelu łącznych korzyści z pracy. Należy podkreślić, że jest to najbardziej rozbudowany składnik modelu, gdyż zawiera aż 71 narzędzi podzielonych na następujące grupy:

- elastyczność środowiska pracy (ruchomy czas pracy, praca zdalna itp.),
- płatne i bezpłatne urlopy,
- wspieranie działań związanych ze zdrowiem i dobrym samopoczuciem,
- wspieranie aktywności związanych z zajmowaniem się rodziną,
- wsparcie finansowe związane z indywidualnymi programami oszczędnościowymi,
- rozbudzanie i wspieranie zaangażowania społecznego,
- zachęcanie do kształtowania i modyfikowania kultury organizacyjnej.

Wiele z wymienionych w tej grupie narzędzi wynagradzania jest specyficznych dla amerykańskiego rynku pracy i nie zawsze można je wykorzystać w Polsce. Będąc jednak świadomym tego, należy docenić pojemność obszaru równowaga praca – życie, dla którego opracowano tak wiele rozwiązań szczegółowych. Dodatkowo czerpanie z doświadczeń innych krajów może jedynie pomóc w usprawnianiu istniejących w organizacjach systemów wynagrodzeń[14].

Drugim sposobem na wdrożenie programu równowaga praca – życie są działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. S. Borkowska zwraca uwagę na fakt, iż życie pozazawodowe mocno determinuje jakość wykonywanej przez człowieka pracy, stąd istnieje potrzeba zorganizowanego podejścia do tego tematu. Ponieważ równowaga między pracą a życiem pozazawodowym nie jest jednakowa dla każdego pracownika i zależy od wielu czynników natury indywidualnej oraz organizacyjnej, budowanie programów równowaga praca – życie powinno rozpocząć się od diagnozy potrzeb zatrudnionych w tym obszarze pracowników. Jednym z ważniejszych trendów jest wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, w której przeciwdziałanie zakłóceniom równowagi praca – życie jest jej integralną częścią[15].

Bardzo często mówiąc o wdrażaniu *work-life balance*, wspomina się o programach realizujących założenia tej koncepcji. Mają one w literaturze określoną definicję. Wąskie ujęcie kwalifikuje jako program W-LB każdą korzyść lub udogodnienie ze strony pracodawcy, które umożliwiają znalezienie równowagi między wymaganiami zawodowymi i pozazawodowymi. Szersze spojrzenie na programy praca – życie pozwalają określić je mianem kompleksowego i spójnego

[13] K. Sedlak, *Total Rewards – przyszłość systemów wynagradzania*, 2012, www.wynagrodzenia.pl [20.04.2014].

[14] Ibidem.

[15] S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem…*

systemu świadczeń na rzecz pracowników, podporządkowanych realizacji określonych celów, spójnych ze strategią firmy i oczekiwaniami pracowników[16].

Wśród rozwiązań, jakie pojawiają się w programach praca – życie, znajdują się cztery ich rodzaje:

– formy organizacji pracy, w tym czasu pracy (elastyczne zatrudnienie),
– świadczenia w postaci urlopów oraz zwolnień w/z obowiązku świadczenia pracy z powodów rodzinnych,
– świadczenia dla pracowników korzystających z różnych form opieki nad życiowo niesamodzielnymi członkami rodziny,
– beneficja pracownicze przyznawane na okoliczność godzenia pracy z obowiązkami rodzinnymi w sytuacji wysokich wymagań ze strony pracodawcy[17].

Patrząc bardziej szczegółowo na instrumenty, narzędzia osiągania równowagi praca – życie, warto nawiązać do klasyfikacji proponowanej przez Magdalenę Połaskę. Autorka dzieli narzędzia *work-life balance* na dwie kategorie (tab. 3):

– rozwiązania dla wszystkich pracowników,
– rozwiązania dla pracowników będących rodzicami[18].

Zakres narzędzi ułatwiających osiąganie równowagi praca – życie przedstawiony w tabeli 3 jest szeroki i niezwykle urozmaicony. Wymienione propozycje są w dużej mierze wynikiem czerpania z doświadczeń różnych pracodawców, przy czym należy podkreślić, iż wiele rozwiązań funkcjonuje jedynie za granicą i jeszcze nie zostało zaadaptowanych do polskich uwarunkowań. Pomijając to, warto zwrócić uwagę na fakt, że zdecydowana przewaga możliwości leży po stronie pracujących rodziców (przyszłych rodziców), dla których dążenie do równowagi między pracą a życiem rodzinnym najmocniej odczuwane jest w sytuacji pojawienia się (oczekiwania) potomstwa.

Wdrażając w przedsiębiorstwie programy i inne działania z zakresu *work-life balance* należy nie tylko umieć je łączyć z określonymi obszarami zagadnień w organizacji (np. system wynagrodzeń). Sama znajomość narzędzi też może nie wystarczać. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż stosowanie nawet najlepszych instrumentów oraz wdrażanie najbardziej ambitnych programów nie będzie przynosiło określonych korzyści bez systematycznego szkolenia ludzi zajmujących się od strony organizacyjnej tymi przedsięwzięciami. Kolejnym warunkiem sukcesu

[16] F.W. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 180; S. Borkowska, *O równowagę między pracą i życiem*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 23 [za:] M. Rękas, *Równowaga praca – życie wyzwaniem wobec problemów demograficznych krajów UE*, „Studia Ekonomiczne" 2013, nr 145, s. 78.

[17] *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries,* European Commission Directorate – General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G. 1, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2005, s. 25 [za:] W. Ratajczyk, *Praktyki wspierania równowagi praca – życie w wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Folia Oeconomica" 2010, nr 240, s. 46.

[18] *Równowaga praca – życie. E-poradnik*, red. S.W. Siwy, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

Tabela 3. Rozwiązania z zakresu równowaga praca – życie

Rozwiązania z zakresu *work-life balance*	
dla wszystkich pracowników	dla pracowników mających lub oczekujących dzieci
– polityka godzenia życia zawodowego z osobistym, kultura wspierająca życie rodzinne pracowników, – przerwy w karierze zawodowej w formie urlopu bezpłatnego w celu spędzenia większej ilości czasu z rodziną, przeznaczenia go na naukę i inne, – sabbaticals – przerwa w pracy w postaci urlopu przeznaczanego na cele edukacyjne lub społeczno-rekreacyjne, – elastyczna organizacja czasu pracy, w tym elastyczne formy zatrudnienia – do najpopularniejszych rozwiązań tego typu należą: umowa o pracę na czas określony, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, umowy cywilnoprawne (zlecenie, o dzieło), kontraktowanie pracy, ruchomy czasu pracy, samozatrudnienie, praca tymczasowa, praca dorywcza, praca na zastępstwo, dzielenie stanowiska (*jobsharing*), praca na wezwanie (na telefon), praca w domu, telepraca. Inne sposoby wykonywania pracy stanowią: rotacja na stanowiskach, praca wspólna (*coworking*), praca w biurach satelitarnych itp., – indywidualne konta czasowe (tzw. godziny na plus), – skomprymowany czas pracy (bank czasu), – godziny roczne, – wideo- i telekonferencje, – pomoc w znalezieniu opieki nad osobami zależnymi (dzieci, osoby starsze, niepełnosprawne), – dodatkowe, specjalne dyżury lekarskie i pielęgniarskie na terenie firmy, – respektowanie uprawnień pracowników w zakresie dni wolnych na opiekę nad dzieckiem, przerw na karmienie itp., – wolny czas na sprawy osobiste lub rodzinne, – praca na rzecz organizacji pozarządowych (wolontariat pracowniczy), – dodatkowe szkolenia ułatwiające pracownikom zachowanie równowagi praca – życie, – wewnętrzny (firmowy) portal o tematyce *work-life balance*, – specjalny fundusz na wydatki związane z *work-life balance*, – zachęcanie mężczyzn do korzystania z istniejących w firmie rozwiązań prorodzinnych,	– organizowanie czasu wolnego dzieci i młodzieży podczas przerw szkolnych, ferii zimowych, wakacji, – organizowanie lub dofinansowanie różnych form aktywizacji pozaszkolnej dzieci pracowników, w tym organizowanie wypoczynku, – indywidualna pomoc psychologiczna, – drobne gesty w postaci np. gratulacyjnego listu w związku z narodzinami dziecka, – organizowanie imprez oraz przyznawanie świadczeń skierowanych do dzieci, np. paczki świąteczne, mikołajki i inne, – zorganizowanie pikniku rodzinnego, – stypendia naukowe dla dzieci, które są najzdolniejsze lub wybierają kierunek dalszego kształcenia zbieżny z branżą firmy, – możliwość stopniowego powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim lub wykonywania prac zleconych, – dodatkowe świadczenie z okazji powrotu lub urodzenia dziecka (*maternity bonus*), – okres ochronny po powrocie do pracy, – program wprowadzający dla kobiet wracających do pracy, – ograniczenie pracy matek w godzinach nadliczbowych, – dostęp do narzędzi pracy w czasie trwania urlopu macierzyńskiego i/lub wychowawczego, – możliwość uczestniczenia w rekrutacji wewnętrznej w czasie urlopu macierzyńskiego i/lub wychowawczego, – dostęp do wszystkich/większości świadczeń pozapłacowych w trakcie urlopu macierzyńskiego i/lub wychowawczego, – możliwość udziału w szkoleniach i kursach w trakcie urlopu macierzyńskiego i/lub wychowawczego, – wyprawka dla dziecka, – systematyczne przekazywanie informacji na temat wydarzeń w firmie podczas nieobecności spowodowanej urlopem macierzyńskim i/lub wychowawczym, – zapraszanie do udziału w spotkaniach integracyjnych i innych w trakcie urlopu macierzyńskiego i/lub wychowawczego,

cd. tab. 3

Rozwiązania z zakresu *work-life balance*	
dla wszystkich pracowników	dla pracowników mających lub oczekujących dzieci
– organizowanie imprez integracyjnych dla pracowników, – organizowanie lub dofinansowanie różnych form aktywizacji pozazawodowej pracowników, – organizowanie lub dofinansowanie wypoczynku pracowników i ich rodzin, – telefon zaufania dla pracowników, – doradztwo w sprawie zarządzania budżetem domowym, – centrum organizacji usług (usługi w sprawach prywatnych świadczone na zlecenie np. umówienie na badania itp.).	– dzielenie pracy osoby przebywającej na urlopie macierzyńskim/wychowawczym między pozostałych współpracowników i/lub zatrudnianie pracowników tymczasowych, – dodatkowy urlop macierzyński na koszt firmy, – modyfikacja zakresu obowiązków w czasie ciąży, – płynne przejęcie obowiązków ciężarnej przez innego pracownika, – zagwarantowanie miejsca parkingowego blisko wejścia do budynku firmy, – poszerzony zakres opieki medycznej w czasie ciąży, – respektowanie zasady niepracowania do późnych godzin, – zmniejszony wymiar czasu pracy w okresie ciąży, – wyznaczenie osób wspierających przyszłą mamę w wykonywaniu obowiązków służbowych, – zapoznanie przełożonych przyszłych mam z ogólnymi przepisami kodeksu pracy dotyczącymi ochrony kobiet w ciąży, – zapoznanie przyszłych mam z przysługującymi im prawami, – spotkanie przedstawiciela działu personalnego, kobiety w ciąży i jej przełożonego.

Źródło: *Równowaga praca – życie. E-poradnik*, red. S.W. Siwy, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 8-22.

w tego typu inicjatywach jest elastyczność i umiejętność długofalowego spojrzenia na przyszłe konsekwencje teraźniejszych decyzji w kontekście zmian w otoczeniu, które również są wynikiem takich decyzji. Można powiedzieć, że dotyczy to nie tylko obszaru *work-life balance*. Patrząc na długoletnie i trudne do opanowania skutki niżu demograficznego, można przypuszczać, że gdyby organizacje włączyły się w promowanie idei równoważenia życia rodzinnego i zawodowego, sytuacja wyglądałaby nieco lepiej.

Jak już wspomniano wcześniej, równowaga praca – życie stanowi wynik subiektywnej oceny przez człowieka jego samopoczucia w związku z pełnieniem kilku ról społecznych jednocześnie. Jakiekolwiek nadmierne obciążenie obowiązkami w jednym lub kilku rolach powoduje dyskomfort i chęć znalezienia rozwiązania łagodzącego powstałe napięcie. Literatura wskazuje, iż jedną z przyczyn stresu odczuwanego przez ludzi jest brak umiejętności lub brak możliwości dbania o równowagę między życiem prywatnym a zawodowym. Zapewnienie równowagi praca – życie z punktu widzenia organizacji zostało już omówione.

Brakujące w tym miejscu wydaje się wskazanie indywidualnych sposobów na zapewnienie *work-life balance* w życiu.

Pierwszym krokiem do radzenia sobie z godzeniem obowiązków zawodowych i pozazawodowych jest opis i analiza stanu, w jakim znajduje się człowiek. Przydatne w tym przypadku jest postępowanie diagnostyczne. Jak dotąd nie opracowano uniwersalnego narzędzia pozwalającego w zestandaryzowany sposób ocenić równowagę praca – życie. Niemniej jednak, w toku gromadzenia informacji na temat *work-life balance* można postawić pytania, na które odpowiedzi pozwolą lepiej i szerzej scharakteryzować sytuację danej osoby. Pytania te powinny dotyczyć m.in.:

- wartości,
- priorytetów,
- ilości czasu poświęcanego na pracę i inne aktywności,
- wysokości otrzymywanego wynagrodzenia,
- świadczeń pozapłacowych otrzymywanych od pracodawcy,
- znajomości własnych praw w obszarze równowagi praca – życie,
- motywacji do zmiany aktualnej sytuacji, np. zmiany pracy itp.

Udzielenie odpowiedzi na pytania poruszające wymienione wyżej kwestie pozwala wnioskować o przyczynach i konsekwencjach braku równowagi praca – życie. Mając wyniki tak przeprowadzonej diagnozy, należy podjąć wysiłek w kierunku analizy uzyskanych wyników. Ocena zdobytych informacji pod kątem wyodrębnienia mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń jest zadaniem wymagającym obiektywizmu ze strony badacza. W związku z tym zaangażowanie na tym etapie doradcy zawodowego, coacha czy innej kompetentne osoby, jest niezbędne, aby móc, po pierwsze, rzetelnie ocenić sytuację danej osoby, a po drugie – zaproponować jej działania zaradcze względem istniejących nieprawidłowości. Ta uproszczona procedura badawcza zmierzająca do oceny stanu równowagi praca – życie u pojedynczej osoby z powodzeniem może być stosowana w organizacji, ponieważ wdrażanie jakiejkolwiek zmiany czy przedsięwzięcia powinno być poprzedzone identyfikacją potrzeb w danym zakresie. W sytuacji, gdy dbanie o *work-life balance* z różnych powodów leży w gestii danej jednostki (człowieka), musi ona podjąć kroki w kierunku wdrażania zmian w swoim życiu. Niezbędne wówczas staje się wsparcie ze strony rodziny i przyjaciół, a także wzmacnianie automotywacji w kierunku podejmowanych działań. Nawiązując do dziedziny, jaką jest demografia, należy dodać, że indywidualne wdrażanie zmian z zakresu *work-life balance* powinno uwzględniać przede wszystkim podniesienie poziomu własnej wiedzy i świadomości na temat demograficznych konsekwencji zjawiska braku równowagi praca – życie w społeczeństwie. Informacje o tym, jakie są opinie i postawy społeczeństwa względem koncepcji *work-life balance*, są regularnie gromadzone i analizowane m.in. przez socjologów. Kolejna część niniejszego opracowania zostanie poświęcona prezentacji fragmentu badań, których wyniki mogłyby zostać z powodzeniem wykorzystane do konstrukcji programu W-LB przez organizacje zatrudniające młode kobiety.

3. Równowaga praca – życie w opinii młodych kobiet – wyniki badań własnych

Problem będący przedmiotem badań sprowadzał się do identyfikacji i charakterystyki miejsca pracy zawodowej w życiu młodych Ślązaczek. Na podstawie literatury oraz dokonanego oglądu socjologicznego sformułowano dziewięć pytań badawczych, z których dwa dotyczyły kwestii łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Pytania te zostały sformułowane w następujący sposób:

- Jak praca zawodowa wpływa na życie rodzinne młodych Ślązaczek?
- Czy młode Ślązaczki są skłonne realizować karierę zawodową kosztem życia rodzinnego?

Badania zrealizowano w 2008 r. wśród 274 młodych kobiet (19-39 lat) zamieszkujących wybrane miejscowości Górnego Śląska. Analizy realizowane w ramach tego projektu miały charakter badań terenowych. Metoda wykorzystana w postępowaniu badawczym opierała się na wykorzystaniu techniki obserwacji terenowej, ankiety i wywiadu.

W celu zbadania, jak oceniane są relacje pomiędzy kręgiem pracy zawodowej i rodziny, respondentki zostały poproszone o ustosunkowanie się do przedstawionych im czterech stwierdzeń (tab. 4).

Tabela 4. Poglądy w kwestii relacji między sferą pracy zawodowej a rodzinną, $N = 274$

Stwierdzenia dotyczące *work-life balance*	Odpowiedź	Procentowy udział badanych*
T1: Rodzina przeszkadza w osiągnięciu sukcesu zawodowego.	tak	17,6
	nie wiem	16,7
	nie	65,7
	razem	100,0
T2: Zrezygnowałabym z rodziny na rzecz kariery zawodowej.	tak	5,4
	nie wiem	6,6
	nie	87,4
	razem	99,4
T3: Dzieci ograniczyły (ograniczą) mój rozwój zawodowy.	tak	19,6
	nie wiem	21,8
	nie	58,6
	razem	100,0
T4: Jestem w stanie wyłączyć się z życia zawodowego, aby wychować dziecko.	tak	47,5
	nie wiem	29,4
	nie	23,0
	razem	99,9

* Procenty nie sumują się do 100 ze względu na zaokrąglenia uzyskanych wyników oraz braki danych, których w tabeli nie ujęto.

Źródło: badania i obliczenia własne.

Ogólnie rzecz biorąc, badane kobiety prezentowały „prorodzinne" nastawienie. Respondentki w większości były zdania, że rodzina nie stanowi przeszkody w realizacji zaplanowanej kariery zawodowej, a wręcz kariera stanowi obszar, jaki dla rodziny kobiety te byłyby w stanie poświęcić. Wśród badanych panuje przekonanie, iż rodzina jest niezmiennie wartością nadrzędną i niepostrzeganą negatywnie w kontekście rozwoju zawodowego kobiet. Można zatem powiedzieć, że role rodzinne są dla ankietowanych ważne niemal tak samo, jak role zawodowe.

Drugi ważny z punktu widzenia podjętego w artykule tematu jest fragment badań ukazujący opinie badanych kobiet na temat pracujących matek (tab. 5). Wychodząc z założenia, że dylemat godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi jest obecny w życiu wielu kobiet, a zwłaszcza tych, które są w związkach małżeńskich i mają dzieci, należy zwrócić uwagę na społeczne postrzeganie ról pełnionych przez kobiety.

Tabela 5. Poglądy badanych kobiet na temat pracujących matek, $N = 274$

Stwierdzenia dotyczące opinii na temat pracujących matek	Odpowiedź	Ogółem (%)*
T5: Pracując, matka może zapewnić swojemu dziecku tyle samo ciepła i bezpieczeństwa, co matka, która nie pracuje.	tak	56,6
	nie wiem	12,4
	nie	25,2
	razem	94,2
T6: Małe dziecko cierpi na tym, gdy jego matka pracuje.	tak	47,9
	nie wiem	16,4
	nie	29,9
	razem	94,2
T7: Kobiety mogą pracować, ale to, czego większość z nich tak naprawdę chce, to dom i dzieci.	tak	37,7
	nie wiem	23,7
	nie	32,8
	razem	94,2

* Procenty nie sumują się do 100 ze względu na zaokrąglenia uzyskanych wyników oraz braki danych, których w tabeli nie ujęto.

Źródło: badania i obliczenia własne.

Wyniki badań wskazywały na zgodę badanych kobiet w ramach każdego z wymienionych stwierdzeń, przy czym najsłabsza akceptacja dotyczyła opinii, iż kobiety pomimo pracy w rzeczywistości pragną spełniać się w domu przy dzieciach. Przedstawiony w tabeli 5 rozkład odpowiedzi respondentek sugeruje również, że równowaga praca – życie jest rzeczywistym dążeniem ankietowanych. Można przypuszczać, że duży wpływ na ten fakt mają nastroje społeczne i opinie na temat pracujących matek. Badania prowadzone pod kierunkiem Anny Titkow potwierdzają przekonanie badanych kobiet śląskich o braku negatywnego

wpływu na ilość ciepła i bezpieczeństwa, jakiego doświadczają dzieci pracujących matek. Podczas gdy w 1992 r. 47,1% badanych kobiet oraz 55,4% mężczyzn było przekonanych, że praca zawodowa matki nie odbija się na „jakości" macierzyństwa, to prawie jedenaście lat później proporcje te uległy odwróceniu. Pogląd ten podzielało 64,5% kobiet oraz 52,5% mężczyzn. Z kolei badania sondażowe przeprowadzone w roku 2003 pokazują, że ponad 63% badanych mężczyzn było zdania, że praca matki szkodzi dziecku, podczas gdy wśród kobiet odsetek ten wyniósł 58,7%[19].

W kolejnej części kwestionariusza badane kobiety zostały poproszone o wyrażenie opinii na temat stwierdzeń dotyczących podziału ról w rodzinie (tab. 6).

Tabela 6. Opinie badanych kobiet na temat podziału ról w rodzinie, *N* = 274

Stwierdzenia dotyczące opinii na temat podziału ról w rodzinie	Odpowiedź	Ogółem (%)*
T8: Ogólnie rzecz biorąc, ojcowie mogą się opiekować dziećmi równie dobrze jak matki.	tak	67,3
	nie wiem	11,7
	nie	11,0
	razem	90,0
T9: Mężczyźni mogą równie dobrze jak kobiety prowadzić dom, a kobiety mogą pracować zawodowo.	tak	56,5
	nie wiem	13,2
	nie	14,7
	razem	84,4
T10: Zarówno mąż, jak i żona powinni wnosić taki sam wkład finansowy w utrzymanie domu.	tak	41,6
	nie wiem	12,8
	nie	39,8
	razem	84,2
T11: Zajmowanie się tylko domem może dawać tyle samo satysfakcji, co praca zarobkowa.	tak	24,3
	nie wiem	26,4
	nie	45,2
	razem	95,9
T12: Praca zawodowa jest najlepszym sposobem zdobycia niezależności przez kobietę.	tak	59,4
	nie wiem	21,3
	nie	14,5
	razem	95,2

* Procenty nie sumują się do 100 ze względu na zaokrąglenia uzyskanych wyników oraz braki danych, których w tabeli nie ujęto.

Źródło: badania i obliczenia własne.

[19] *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet. Monografia zjawiska*, red. A. Titkow, Wyd. ISP, Warszawa 2003, s. 259, 261.

Z przedstawionych w tabeli danych zbiorczych można wnioskować, że istnieje stosunkowo duża zgoda i akceptacja ze strony badanych wobec stwierdzeń, które podkreślają równość kobiet i mężczyzn w zakresie pełnienia obowiązków rodzinnych i ról zawodowych. Z kolei niejednoznaczne stanowisko w kwestii równego wkładu w utrzymanie domu można wytłumaczyć istniejącą dysproporcją między zarobkami mężczyzn i kobiet, której ankietowane są wysoce świadome.

Najważniejsze wnioski dotyczące *work-life balance* wynikające z przeprowadzonych badań są następujące. Po pierwsze, dylemat wyboru pomiędzy rodziną a pracą stanowi bardzo złożony problem. Wydaje się on rozstrzygnięty, kiedy analizowana jest hierarchia wartości respondentek, w której rodzina niezmiennie znajduje się na pierwszym miejscu. Wyniki badań pokazują, że dla młodych kobiet śląskich możliwość utrzymania harmonii życia rodzinnego i zawodowego jest ważną cechą pracy i decydują się ją podejmować. Po drugie, badane kobiety śląskie podzielają opinie, z których wynika, że dostrzegają problem godzenia obowiązków rodzinnych i zawodowych, ale jednocześnie są przekonane, że:

- pracujące matki są w stanie zapewnić dziecku tyle samo ciepła, ile niepracujące,
- małe dzieci cierpią, kiedy ich mamy pracują,
- trudno określić jednoznacznie, czy przeznaczeniem kobiety jest praca, czy rodzina,
- zajmowanie się domem nie może przynosić tyle samo satysfakcji, co praca zawodowa,
- ojcowie mogą się zajmować dziećmi równie dobrze jak matki,
- rodzina absolutnie nie przeszkadza w osiągnięciu sukcesu zawodowego,
- dzieci nie ograniczą ich rozwoju zawodowego,
- nie poświęciłyby rodziny na rzecz kariery zawodowej.

Wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę ukazują nastroje w grupie społecznej, którą stanowią młode kobiety stojące przed wyzwaniem godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych. Naturalnie charakterystyka społeczno-demograficzna badanych kobiet sugeruje, że w obszarze *work-life balance* inaczej odnajdywać się będą osoby w różnym wieku, stanie cywilnym czy sytuacji materialnej. Badania nie były ukierunkowane tylko na problematykę równowagi praca – życie, ale mimo to dostarczają wielu cennych informacji o tym, jak myślą współczesne kobiety aktywne zawodowo, a co za tym idzie, czego mogą oczekiwać od swoich pracodawców.

Podsumowanie

W dobie gospodarki rynkowej trudno mówić o problemach demograficznych społeczeństwa, pomijając przedsiębiorstwa zatrudniające ludzi, dlatego że podmioty te mają ogromne znaczenie dla decyzji ludzi o zakładaniu rodziny, zmianie miejsca zamieszkania itp. Jak pokazują doświadczenia Polski z ostatnich lat, rozwiązania prawne w postaci chociażby wydłużonego urlopu macierzyńskiego są oceniane negatywnie przez te osoby, dla których przerwa w zatrudnieniu oznacza niemalże utratę pracy. W przedsiębiorstwach, gdzie sfera *work-life balance* stanowi jeden z fundamentów kultury organizacyjnej, taka sytuacja najprawdopodobniej nie wystąpi. Można zatem powiedzieć, że współcześni przedsiębiorcy zatrudniający ludzi, stoją przed ogromnym wyzwaniem, jakim jest dbanie o kondycję demograficzną społeczeństwa kraju, w jakim działają. W organizacjach, gdzie funkcjonują działy personalne, ciężar zarządzania sferą W-LB spoczywa na zatrudnionych w nich pracownikach. W mniejszych przedsiębiorstwach odpowiedzialność ta leży po stronie menedżerów i właścicieli tych firm. Zanim jednak przedsiębiorstwo podejmie kroki w kierunku wdrażania idei *work-life balance*, należy rozpoznać sytuację w otoczeniu społeczno-demograficznym organizacji. Badania prowadzone przez socjologów (podobne do przedstawionych w artykule), demografów i innych przedstawicieli nauk społecznych nie tylko dostarczają informacji o tym, jak kształtuje się sytuacja w danym okresie, ale także jakie mogą być jej przyszłe konsekwencje. Dzięki wynikom badań można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć reakcje pracowników na konkretne działania. Przygotowany bowiem wcześniej i dopasowany do panujących w otoczeniu warunków program *work-life balance* może być dzięki temu propozycją kompromisową pomiędzy tym, co organizacja może zaoferować swoim pracownikom, a tym, czego oni potrzebują. Należy mieć również na uwadze fakt, iż korzystanie ze świadczeń *work-life balance* przez każdą jednostkę ma indywidualny charakter, dlatego aby pracownicy odpowiednio reagowali na bodźce w ramach konkretnego programu czy systemu, muszą być świadomi, że jest to istotna część wynagrodzenia za wykonywaną przez nich pracę.

Literatura

Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis". „Folia Oeconomica" 2010, nr 240.

Cascio F.W., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 180.

Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Daniels L., *What Does Work-Life Balance Mean?*, www.W-LB.org.uk [za:] S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis". „Folia Oeconomica" 2010, nr 240.

Gatrell C.J., Burnett S.B., Cooper C.L., Sparrow P., *Work-life balance and parenthood: a comparative review of definitions, equity and enrichment*, „International Journal of Management Reviews" 2013, vol. 15.

Jóźwiak J., *Czy w świetle badań naukowych możliwa jest odnowa demograficzna Polski?*, w: *Polska w Europie – przyszłość demograficzna. Sesja inauguracyjna*, t. I, red. Z. Strzelecki, A. Potrykowska, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012.

Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2005, s. 25 [za:] W. Ratajczyk, *Praktyki wspierania równowagi praca – życie w wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Acta Universitatis Lodziensis". „Folia Oeconomica" 2010, nr 240.

Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries, European Commission Directorate – General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.1, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2005, s. 25, [za:] W. Ratajczyk, *Praktyki wspierania równowagi praca – życie w wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Acta Universitatis Lodziensis", „Folia Oeconomica" 2010, nr 240, s. 46.

Reiter N., *Work Life Balance: What DO You Mean? The Ethical Ideology Underpinning Appropriate Application*, „The Journal of Applied Behavioral Science" 2007, vol. 43.

Rękas M., *Równowaga praca – życie wyzwaniem wobec problemów demograficznych krajów UE*, „Studia Ekonomiczne" 2013, nr 145.

Równowaga praca – życie. E-poradnik, red. S.W. Siwy, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

Sedlak K., *Total Rewards – przyszłość systemów wynagradzania*, 2012, www.wynagrodzenia.pl [20.04.2014].

Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet. Monografia zjawiska, red. A. Titkow, Wyd. ISP, Warszawa 2003.

Implementing the Idea of Work-life Balance in the Context of Contemporary Demographical Challenges in Societies

Summary. This article presents the issue of the implementation of work-life balance in the context of contemporary demographic challenges. A decreasing population, as well as, an aging one is an important problem that is attempted to be solved not only by scientists. The paper contains theoretical frames for the work-life balance idea and results of research conducted among young and working Silesian women. Conclusions emphasize the importance of implementing work-life balance improvements by people and organizations. The author stresses the meaning of such solutions for improving a demographic situation in contemporary societies.

Key words: work-life balance, demography, society, women