Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 8(46)/2014

Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus, Hanna Bortnowska

Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania
Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji
e-mail: j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl, p.lychmus@wez.uz.zgora.pl
h.bortnowska@wez.uz.zgora.pl
tel. 504 289 211

Deficyty równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym i możliwości ograniczenia ich przez programy WLB

Streszczenie. W artykule zaprezentowano wyniki badań ankietowych dotyczących równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym pracowników lubuskich przedsiębiorstw. Szczegółowej analizie poddano warunki WLB zapewnione przez pracodawców. Sprawdzono, czy według respondentów sprzyjają one zachowaniu równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Uzyskane rezultaty badań ujawniły deficyty w tym zakresie, co stało się inspiracją do przygotowania modelu procesu tworzenia programów sprzyjających ograniczaniu lub likwidowaniu ich w ramach programów WLB.

Słowa kluczowe: równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym pracowników, programy WLB

Kody klasyfikacji JEL: J24, J28, O15

Wstęp

Członkowie organizacji mogą pełnić w nich wiele różnych ról, np. menedżerów, podwładnych, członków zespołów zadaniowych, mentorów. Jednocześnie w życiu prywatnym bywają: rodzicami, dziećmi, małżonkami, rodzeństwem, przedstawicielami grup koleżeńskich. Duża liczba takich ról i wiążących się z nimi obowiązków może nie tylko obniżać jakość pracy niektórych osób, ale też utrudniać im pogodzenie życia zawodowego i prywatnego. Zachowanie równowagi

między nimi (*Work-Life Balance* – WLB) jest coraz częściej przedmiotem analiz teoretycznych i badań empirycznych (Allen 2013; Borkowska 2010; Clutterbuck 2005; Frone i in. 1992; Gross-Gołacka 2008; Riedmann 2006; Robak 2010; Visser, Williams 2006; Voydanoff 2005). W artykule pt. *Conditions necessary to maintain work-life balance of employees – in the light of the research results* opublikowanym w 2014 r. przedstawiono wyniki analizy literatury przedmiotu dotyczącej równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym pracowników. Szczególną uwagę poświęcono w nim warunkom zachowania WLB stworzonym przez lubuskich pracodawców. Zbadano, czy według respondentów sprzyjają one zachowaniu równowagi między ich pracą a życiem pozazawodowym, i ustalono, że istnieją pewne deficyty w tym zakresie (Stankiewicz i in. 2014). Stało się to powodem podjęcia dalszych analiz, których wyniki zaprezentowano w artykule.

1. Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym w kontekście zarządzania organizacją

Równowaga między życiem zawodowym a osobistym bywa określana w literaturze przedmiotu jako stan, w którym człowiek radzi sobie z konfliktem między różnymi wymogami wynikającymi z pełnienia roli zawodowej, a także innych ważnych ról życiowych mających wpływ na jakość jego życia (Clutterbuck 2007; Pocztowski 2007: 403). WLB oznacza zatem zdolność jednostki do łączenia pracy z innymi wymiarami życia: domem, rodziną, aktywnością społeczną i osobistymi zainteresowaniami, tak by życie zawodowe nie zawłaszczało sfery prywatnej (Borkowska 2004: 54; Clutterbuck 2007: 26).

Badacze zajmujący się problematyką WLB poszukują zmiennych zwiększających ryzyko pojawienia się konfliktu między pracą a innymi obszarami życia pracownika. Do czynników ryzyka zaliczają:

a) stresory wynikające z pełnionych ról prywatnych i zawodowych, będące następstwem konfliktu ról pojawiającego się, gdy:

– oczekiwania i wymagania wobec jednostki związane z pełnionymi przez nią rolami są niemożliwe do pogodzenia,

– istnieje niejasność ról, zwłaszcza zawodowych, tzn. jednostka nie ma wiedzy na temat zakresu obowiązków, oczekiwań czy wymagań,

– następuje przeciążenie rolami, tj. osoba ma do wykonania wiele zadań, nie mając na to wystarczającej ilości czasu;

b) zaangażowanie w jedną rolę, pojawiające się wówczas, gdy jednostka jest bardzo zaabsorbowana daną rolą, co utrudnia jej sprostanie wymaganiom związanym z pełnieniem innych ról;

c) brak wsparcia społecznego (emocjonalnego, informacyjnego i instrumentalnego) ze strony współpracowników, przełożonych, ale także partnera życiowego czy innych członków rodziny;

d) specyfikę miejsca pracy, np. długi czas pracy, niski poziom autonomii, brak kontroli nad tym, co dzieje się w miejscu pracy, niewielki wpływ na wybór przydzielanych zadań zawodowych;

e) sytuację w rodzinie, np. napięte i konfliktowe relacje rodzinne, praca zawodowa obojga partnerów, posiadanie większej liczby dzieci lub opieka nad innymi osobami zależnymi;

f) cechy osobowości jednostki, m.in. wysoka neurotyczność, niska ugodowość, małe poczucie samostanowienia czy skłonność do pracoholizmu (Michael i in. 2011; Zhang, Liu 2011).

Analiza wskazanych czynników ryzyka zachwiania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym ujawniła, że w niektórych obszarach pracodawcy mogą wykorzystywać instrumenty instytucjonalne, tworząc w przedsiębiorstwie takie środowisko pracy, które będzie uwzględniało potrzeby jego członków w zakresie osiągnięcia i utrzymania WLB. Wymaga to jednak zadbania o warunki pracy w następujących obszarach:

– organizacji czasu pracy (czy pracownicy mogą uniknąć konfliktów między potrzebami i obowiązkami pozazawodowymi?; czy mają dość czasu, by dokończyć zlecone im zadania?; czy mają czas na odpoczynek po zadaniach wymagających fizycznego lub umysłowego wysiłku?),

– podejmowania decyzji (czy pracownicy mogą brać udział w decyzjach i działaniach mających wpływ na ich miejsce pracy?),

– organizacji zadań (czy pracownicy mają jasno zdefiniowane role i obowiązki zawodowe?; czy mają dzięki temu poczucie sensu?; czy umożliwiają im one wykorzystanie kompetencji zawodowych i rozwój?),

– atmosfery pracy (czy pracownicy nie czują się dyskryminowani przez współpracowników i/lub przełożonego?; czy wzajemnie sobie ufają?; czy wspierają się w trakcie realizacji zadań zawodowych?; czy nie ma między nimi niezdrowej rywalizacji?),

– bezpieczeństwa zatrudnienia (czy pracownicy mają poczucie stabilności zatrudnienia?; czy nie odczuwają zagrożenia ze strony innych członków organizacji, związanego np. z utratą stanowiska, premii i/lub donosem?) (Levi 2013)[1].

Troska o warunki pracy we wskazanych obszarach rodzi następujące pytania: W których z nich w ocenie pracowników lubuskich przedsiębiorstw istnieją deficyty mogące prowadzić do zakłócenia równowagi między ich życiem zawo-

[1] Lennart Levi to emerytowany profesor medycyny psychospołecznej w Karolinska Institute w Sztokholmie, założyciel oddziału badań nad stresem w szwedzkim Narodowym Instytucie Czynników Psychospołecznych i Zdrowia, doradca Światowej Organizacji Zdrowia oraz Komisji Europejskiej.

dowym a prywatnym? Jak tworzyć programy ograniczające, a nawet likwidujące te deficyty? Aby odpowiedzieć na te pytania, w 2013 r. przeprowadzono badania empiryczne.

2. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

W badaniach uczestniczyło 196 losowo dobranych osób wyłonionych w drodze losowania bezzwrotnego (Szreder 2004). Byli to pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwie lubuskim. Posłużono się techniką ankiety bezpośredniej, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety zawierającego m.in. 14 pytań zamkniętych (jednokrotnego wyboru) dotyczących oceny warunków równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników, stworzonych przez przedsiębiorstwa, w których zatrudnieni byli badani. Zastosowano skale: porządkowe jedno- i dwubiegunowe, pozycyjne oraz Likerta. W kwestionariuszu uwzględniono także zmienne społeczno-demograficzne opisujące respondentów. Respondenci różnili się pod względem:

– płci – 62% stanowiły kobiety,

– wieku – ponad połowa (60%) to osoby mające 21-30 lat, co czwarty (25%) – 31-40 lat, co trzynasty (około 8%) – 41-50 lat, a nieliczni (po 3,5%) – mniej niż 21 lat lub więcej niż 50 lat,

– zajmowanego stanowiska – 80% badanych pracowało na stanowisku wykonawczym, pozostali – na kierowniczym.

Badani pracowali w organizacjach różnej wielkości (w małym przedsiębiorstwie – 32%, w dużym – 27%, w mikro – 23%, w średnim – 18%) i branży (w administracji – 15%, w firmach produkcyjnych – 6%, w produkcyjno-usługowych – 9%, w usługowych – 45%, w innych, np. handlowych – 25%). Próba badawcza składała się zatem w większości z respondentów w wieku poniżej 40 lat (85%), zatrudnionych w przedsiębiorstwach usługowych lub handlowych (70%).

3. Deficyty w zakresie warunków równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym w opiniach lubuskich pracowników

Odpowiadając na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety, respondenci mieli możliwość wyrażenia swojej opinii na temat warunków równowagi między działalnością zawodową a życiem prywatnym w ich aktualnym miejscu zatrudnienia. Uwagę skoncentrowano na deficytach poszczególnych warunków (posłużono się koncepcją Levy'ego, z rozszerzeniem poszczególnych kategorii opisów pomiarowych). Rezultaty przeprowadzonych analiz zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Deficyty w zakresie warunków równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym pracowników (w %)

Rodzaj deficytu	Odpowiedzi	Średnia
Podejmowanie decyzji		
Brak możliwości współuczestniczenia w decyzjach dotyczących swojego miejsca pracy, grupy pracowniczej i/lub przedsiębiorstwa	33,7	33,7
Organizacja czasu pracy		
Niedysponowanie potrzebną ilością czasu na odpoczynek po zadaniach wymagających fizycznego i/lub umysłowego wysiłku	34,2	25,5
Praca w czasie niepozwalającym na uniknięcie konfliktów ze swoimi potrzebami pozazawodowymi	27,6	
Niedysponowanie potrzebną ilością czasu na dokończenie zadań zawodowych	14,8	
Bezpieczeństwo zatrudnienia		
Poczucie zagrożenia ze strony współpracowników, związane np. z utratą stanowiska, premii, ryzykiem donosu	30,1	25,3
Brak poczucia stabilności zatrudnienia	20,4	
Atmosfera pracy		
Niezdrowa rywalizacja między współpracownikami	41,3	23,7
Brak zaufania wobec współpracowników	32,1	
Dyskryminacja ze strony współpracowników i/lub przełożonego	12,3	
Brak wsparcia ze strony współpracowników i/lub przełożonego	9,2	
Organizacja zadań		
Brak możliwości rozwoju osobistego i/lub zawodowego w czasie realizacji zadań zawodowych	28,6	13,7
Wykonywanie zadań zawodowych niezapewniających poczucia sensu	22,5	
Brak możliwości wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności w czasie wykonywania zadań zawodowych	12,8	
Brak jasno zdefiniowanych ról i obowiązków zawodowych	10,7	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wyniki badań wykazały, że najpowszechniej wskazywanym przez respondentów deficytowym warunkiem WLB było podejmowanie decyzji – 1/3 badanych (33,7%) stwierdziła, że nie mogła brać udziału w decyzjach i działaniach mających wpływ na ich miejsce pracy. Warto podkreślić, że taka sytuacja może nie tylko ograniczać pracownikom wzajemne uczenie się oraz rozwijanie kompetencji społecznych (a w efekcie sprzyjać poczuciu bezradności i braku kompetencji zawodowych oraz obniżeniu poczucia wartości w roli pracowniczej), ale również powodować niekorzystne skutki dla organizacji, m.in. brak zrozumienia funkcjonowania firmy, nieefektywną współpracę między pracownikami, niską lojalność zatrudnionych. Dbanie zatem o poprawę omawianego warunku leży nie tylko w interesie pracowników, ale także ich pracodawców. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez Susan E. Jackson, wskazujące, że

uczestnictwo w decyzjach znacząco ogranicza niejasność i konfliktowość ról pracowniczych oraz zmniejsza napięcie emocjonalne u pracowników, a co za tym idzie – zwiększa ich satysfakcję z pracy (Jackson 1983). Warto więc stwarzać zatrudnionym warunki do udziału w procesie podejmowania decyzji dotyczących różnych aspektów funkcjonowania organizacji, np. w trakcie ustalania misji, celów i strategii firmy, kierunków zmian, planów i harmonogramu indywidualnych działań zawodowych.

Ważnym deficytem wskazywanym przez respondentów była organizacja czasu pracy (25,5%). 1/3 ankietowanych (34,2%) miała problem z wygospodarowaniem czasu na odpoczynek po zadaniach wymagających fizycznego lub umysłowego wysiłku. Ponad 1/4 (27,6%) nie potrafiła uniknąć konfliktów między potrzebami i obowiązkami pozazawodowymi, a 1/7 dysponowała zbyt małą ilością czasu na dokończenie zleconych zadań (14,8%). Takie deficyty – jak wynika z badań Marii Wiederszal-Bazyl (2014) – mogą przyczyniać się do powstania syndromu wypalenia zawodowego. Co więcej, obserwacje Anity Wissler (1978) dowodzą, że wysoki poziom napięcia u pracowników, powstający w ciągu wielu godzin pracy, utrzymuje się jeszcze po jej zakończeniu (w wielu przypadkach nawet do godzin wieczornych), co nie pozostaje bez wpływu na życie osobiste, ale również negatywnie oddziałuje na jakość pracy. Umiejętność rozporządzania czasem zawodowym, ale także prywatnym, powinna więc stać się przedmiotem troski tych pracowników, którzy pragną zachować WLB. Można ich w tym wspomagać przez uczenie optymalnego zarządzania czasem pracy, samodyscypliny, systematyczności, umiejętności ustalania priorytetów itp.

Z badań wynika także, że 1/4 badanych (25,3%) miała zachwiane poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Co trzeci respondent (30,1%) odczuwał zagrożenie ze strony współpracowników, związane np. z utratą stanowiska, premii, ryzykiem donosu, co piąty (20,4%) miał obawy przed utratą pracy – źródła utrzymania siebie i rodziny. Może to negatywnie oddziaływać na życie prywatne i życiowe decyzje pracowników, sprzyjać wzrostowi frustracji, a w dłuższej perspektywie – pogorszeniu kondycji psychicznej i wytrzymałości na stres. Mogą temu też towarzyszyć mniejsze szanse na akumulację własności i życie „z dnia na dzień", a także brak perspektyw na realizację życiowych i zawodowych celów. Będzie to niekorzystnie oddziaływać na postawy jednostek w środowisku pracy – ograniczać ich wydajność i dbałość o jakość wykonywanych zadań, obniżać lojalność wobec pracodawcy i współpracowników, zmniejszać zaangażowanie w pracę (Sochańska i in. 2013). Aby temu przeciwdziałać, warto uczyć pracowników zarządzania własną karierą zawodową, zachęcać do rozwijania kompetencji pożądanych na rynku pracy i tworzyć warunki sprzyjające pracy zespołowej.

Prawie co czwarty respondent (23,7%) nie był zadowolony z atmosfery pracy. Wielu badanych (41,3%) skarżyło się na niezdrową rywalizację. Co trzeci (32,1%) twierdził, że nie ufa swoim współpracownikom, co ósmy (12,3%) czuł

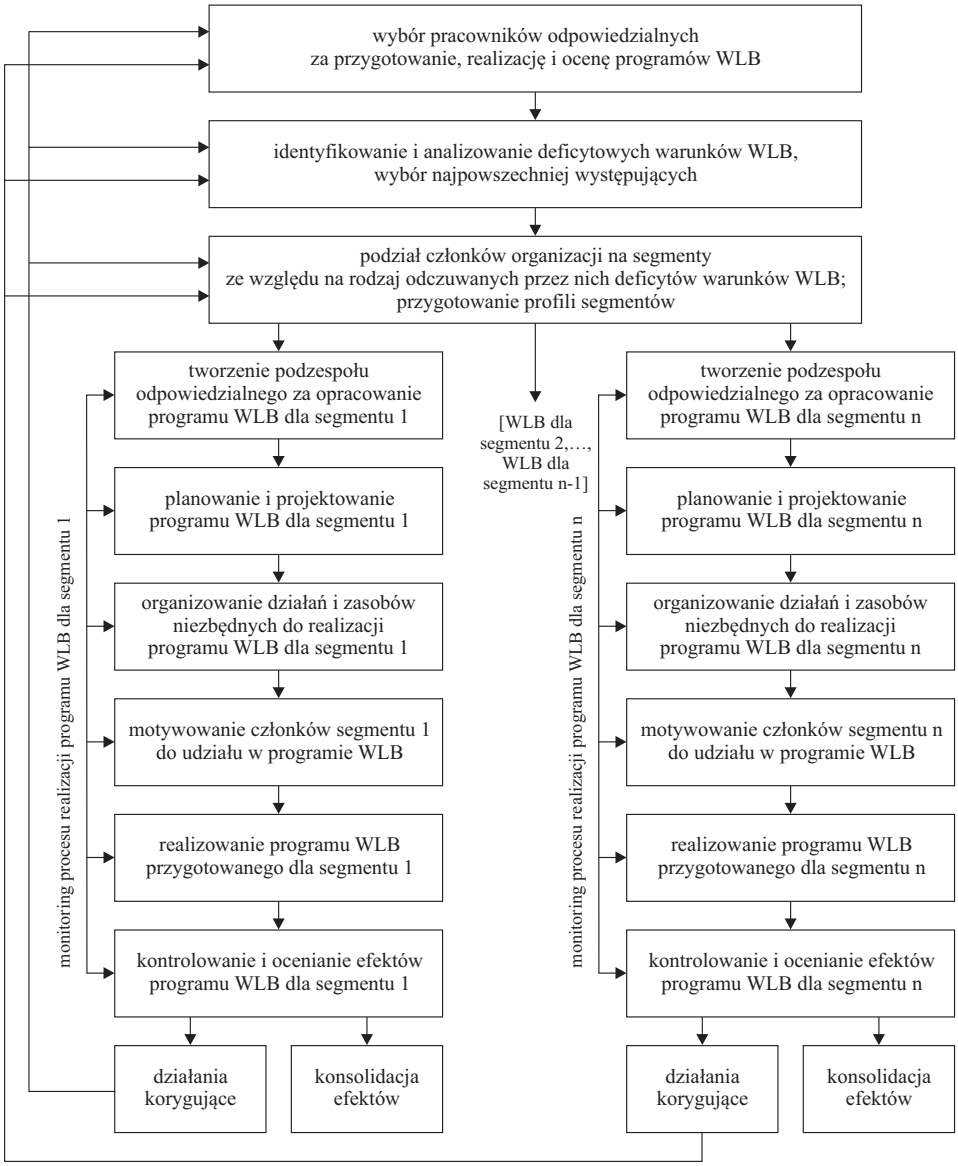
się dyskryminowany, a co jedenasty (9,2%) – nie mógł liczyć na wsparcie. Taka sytuacja pogarsza komunikowanie się między pracownikami, utrudnia dzielenie się wiedzą, obniża poziom motywacji, obniża wyniki pracy zespołowej, zniechęca do samorozwoju, a w konsekwencji prowadzi do wzrostu absencji, a nawet chęci zmiany środowiska pracy. Niekorzystna atmosfera pracy w zespole uwidacznia się w przedsiębiorstwie, szkodząc jego wewnętrznemu i zewnętrznemu wizerunkowi. Można temu przeciwdziałać przez rozwijanie „miękkich" kompetencji pracowników (np. w zakresie werbalnego, niewerbalnego, pisemnego i wizualnego komunikowania się, sztuki rozwiązywania konfliktów, nawiązywania i utrzymywania współpracy), a także dbanie o równe szanse, zarządzanie różnorodnością, tworzenie klimatu poszanowania i wykorzystania różnic między ludźmi na rzecz realizacji celów organizacji (Bortnowska i in. 2006; Stankiewicz, Moczulska 2012; Walczak 2011).

Najmniej badanych (13,7%) dostrzegło deficyty w zakresie organizacji zadań. Najpowszechniej występujące trudności w tym względzie to: brak możliwości rozwoju osobistego i/lub zawodowego w trakcie realizacji zadań zawodowych (28,6%) oraz wykonywanie zadań zawodowych niezapewniających poczucia sensu (22,5%). Rzadziej wskazywano na: brak możliwości wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności w czasie wykonywania zadań zawodowych (12,8%), a także brak jasno zdefiniowanych ról i obowiązków zawodowych (10,7%). Istnienie wskazanych deficytów może skutkować np. depresyjnymi nastrojami wśród pracowników, obniżonym poczuciem własnej wartości, niezadowoleniem z życia, brakiem satysfakcji z pracy, a nawet zamiarem porzucenia pracy (Margolis i in., za: Widerszal-Bazyl 2014). Można temu przeciwdziałać poprzez: tworzenie warunków do rozwoju kompetencji, identyfikowanie i wykorzystanie potencjału zawodowego pracowników, przyzwalanie na reorganizację powierzanych zadań, uczenie szacunku wobec pomysłów i sugestii innych członków organizacji.

Stwierdzone w badaniach deficyty w zakresie WLB członków organizacji uświadamiają rosnącą potrzebę tworzenia i stosowania instytucjonalnych narzędzi zarządzania WLB. Jednym z nich mogą być programy WLB, które będą ograniczały lub likwidowały deficyty w zakresie warunków sprzyjających utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym przez pracowników.

4. Proces tworzenia programów sprzyjających ograniczaniu lub likwidowaniu deficytów w zakresie WLB członków organizacji

Chcąc ograniczyć lub zlikwidować deficyty w zakresie warunków równowagi między pracą zawodową i życiem prywatnym pracowników, pracodawcy powinni rozważyć dokonanie zmian w organizacji pracy w newralgicznych obszarach,



Rysunek 1. Model procesu tworzenia programów WLB

Źródło: opracowanie własne.

wskazanych na podstawie wyników analizy badań empirycznych (tj. podejmowanie decyzji przez pracowników, organizacja czasu pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia, atmosfera w pracy, organizacja zadań). Warunkiem koniecznym powodzenia przeprowadzanych zmian jest zadbanie o to, by nie były one sporadycznymi,

chaotycznie realizowanymi działaniami, podejmowanymi przez pracodawcę *ad hoc*, ale były częścią przemyślanych programów, w których budowę i realizację należy zaangażować jak największą liczbę członków organizacji.

Proces tworzenia programów sprzyjających ograniczaniu lub likwidowaniu deficytów w zakresie WLB (programów WLB) rozpoczyna się od wyboru pracowników odpowiedzialnych za przygotowanie, realizację i ocenę tych programów (rys. 1). W skład zespołu mogą wchodzić zarówno specjaliści z wewnątrz, jak i spoza przedsiębiorstwa, np. osoby znające członków organizacji, współpracujące z nimi, posiadające wiedzę na temat funkcjonowania firmy, psychologowie zarządzania. Warto zadbać, by przed rozpoczęciem pracy utworzonej jednostki jej uczestnicy przygotowali i spisali zasady oraz zakres funkcjonowania zespołu, a także dokonali wstępnego podziału ról i zadań. W dalszej kolejności członkowie zespołu identyfikują i analizują deficyty w zakresie WLB pracowników danej organizacji, stosując m.in. ankiety, wywiady, obserwacje, socjometrię, analizy dokumentacji firmy (np. wskaźniki fluktuacji, absencji, błędów i wypadków przy pracy, opis stosowanych procedur zarządzania i realizacji zadań). Efektem tych działań jest wskazanie najpowszechniej występujących deficytów warunków WLB w danym przedsiębiorstwie.

Kluczowym etapem procesu tworzenia programów sprzyjających ograniczaniu lub likwidowaniu deficytów równowagi między życiem prywatnym i zawodowym jest podział członków organizacji na segmenty, czyli względnie jednorodne grupy pracowników, którzy odczuwają deficyty w obrębie tych samych warunków WLB, i sporządzenie profili segmentów. Podstawą ich tworzenia powinny być wyniki pogłębionej analizy ilościowej i jakościowej osób zakwalifikowanych do danego segmentu pod względem ich cech społeczno-demograficznych, warunków pracy, specyfiki relacji ze współpracownikami itp. Źródłem informacji do takiej analizy mogą być np. raporty z prac badawczych zrealizowanych z wykorzystaniem ankiety, wywiadu pogłębionego, badań socjometrycznych. Powstałe profile stanowią podstawę tworzenia programów dla poszczególnych segmentów. Programy te są przygotowywane przez podzespoły opiekujące się danym segmentem, których zadaniem jest zaplanowanie i zorganizowanie działań naprawczych[2]

[2] Przykładowymi działaniami naprawczymi, które mogą być podejmowane w ich obrębie są: wprowadzenie elastycznych form pracy (np. ruchomego czasu pracy, urlopów typu *sabbatical*, telepracy czy skomprymowanego czasu pracy), modyfikacja zakresów obowiązków, udzielanie pomocy w opiece nad dziećmi (np. tworzenie żłobków przyzakładowych) i starszymi członkami rodziny, organizowanie przedsięwzięć informacyjno-szkoleniowych oraz doradczych (dotyczących radzenia sobie ze stresem, wypaleniem zawodowym, zarządzania czasem własnym, wzmacniania poczucia własnej wartości), współfinansowanie świadczeń medycznych i przedsięwzięć rekreacyjno-sportowych i/lub usług związanych z realizacją obowiązków domowych (np. organizacją wyżywienia), stworzenie i/lub rozbudowa wewnętrznego systemu informacji, podjęcie działań z zakresu wewnętrznego PR, wdrożenie programów etycznych zorientowanych na eliminację dyskryminacji wśród pracowników itp.

oraz zasobów niezbędnych do ich realizacji. Rolą osób wchodzących w skład podzespołów jest także zachęcenie członków segmentów do udziału w tych programach (np. w trakcie indywidualnych lub grupowych spotkań informacyjnych), kontrolowanie i ocena uzyskanych rezultatów oraz przygotowanie i realizowanie działań korygujących w obrębie poszczególnych programów WLB lub wzmocnienie uzyskanych pozytywnych wyników. Wszystkie etapy procesu realizacji poszczególnych programów WLB powinny być na bieżąco monitorowane i w razie potrzeby modyfikowane.

Podsumowanie

Realizacja programów sprzyjających ograniczaniu lub likwidowaniu deficytów w zakresie WLB pracowników stwarza szansę na zniwelowanie takich negatywnych zjawisk, jak: zawodowa deformacja osobowości (cechująca się: nadmierną identyfikacją z rolą zawodową, selektywnym postrzeganiem, zubożeniem zainteresowań, jałowością myślenia, utratą zdolności do prawidłowej oceny siebie i świata, sposobem komunikowania zachowującym dystans wobec innych osób; Mesjasz 2013), stres i wypalenie zawodowe, konflikty rodzinne, apatia, uzależnienia czy choroby psychosomatyczne mogące prowadzić do zwiększonej absencji, spadku wydajności pracy i wzrostu liczby destrukcyjnych konfliktów w miejscu pracy. Wdrożenie programów WLB sprzyja m.in. zmniejszeniu fluktuacji i absencji personelu (a przez to ograniczeniu kosztów rekrutacji i szkoleń nowych osób), zwiększeniu lojalności i zaangażowania zatrudnionych, poprawie wizerunku firmy jako pracodawcy, zredukowaniu liczby czynników streso- i konfliktogennych (a tym samym poprawie komfortu pracy w przedsiębiorstwie). Skuteczność tych programów powinna mieć długofalowy charakter prewencyjny, chroniący zarówno pracownika, jak i pracodawcę przed spadkiem konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz obniżeniem wartości pracownika na rynku pracy.

Literatura

Allen D. (2013), *Życie i praca. Jak znaleźć czas na wszystko*, GWP, Gdańsk.

Bakker A. B., Geurts S. (2004), *Toward a dual-process model of work-home interference*, „Work and Occupations" nr 31, s. 345-366.

Borkowska S. (2004), *Praca a życie pozazawodowe*, w: *Przyszłość pracy XXI wieku*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.

Borkowska S. (2010), *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" nr 240, s. 5-45.

Bortnowska H., Łychmus P., Stankiewicz J. (2006), *Chances for popularisation of an activite strategy of conflict management in an organization trough internal marketing*, „Management" t. 10, nr 2, s. 59-65.

Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Frone M. R., Russell M., Cooper M. L. (1992), *Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface*, „Journal of Applied Psychology" nr 77, s. 65-78.

Gross-Gołacka E. (2008), *Równowaga praca-życie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Równowaga: praca – życie – rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok, s. 111-119.

Jackson S. E. (1983), *Participation in decision making as a strategy for reducing job related* strain, „Journal of Applied Psychology" nr 68, s. 3-19.

Levi L. (2013), *Czy zaharowujemy się na śmierć?*, „Gazeta Wyborcza" z 23-24 marca; *Are We Working Ourselves to Death?*, www.project-syndicate.org/commentary/are-we-working-ourselves--to-death- [9.01.2014].

Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. (1995), *An integration model of organizational trust*, „Academy of Management Review" nr 20, s. 344-354.

Mesjasz J. (2013), *Zawodowa deformacja osobowości*, www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=483 [16.12.2013].

Michel J. S., Kotrba L. M., Mitchelson J., Clark M. A., Baltes B. B. (2011), *Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review*, „Journal of Organizational Behavior" nr 32, s. 689-725.

Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

Riedmann A. (2006), *Working time and work-life balance in European companies. Establishment Survey on Working Time 2004-2005*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Rissler A. (1978), *Stress reactions at work and after work during a period of quantitive overload*, „Ergonomics" nr 20, s. 13-16.

Robak E. (2010), *Kształtowanie równowagi między pracą a życiem osobistym pracowników jako istotny cel współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wyd. AGH, Kraków, s. 205-220.

Sochańska M., Morysińska A., Makowska-Belta E., Kołakowska-Seroczyńska Z., Szarfenberg R., Mering T. (2013), *Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne*, Wrocław, https://careers.uni.wroc.pl/media/uploads/Elastyczne_formy_zatrudnienia_skutki_spoleczne-_i_ekonomicznne.pdf [15.01.2014].

Stankiewicz J., Bortnowska H., Łychmus P. (2014), *Conditions necessary to maintain work-life balance of employees – in the light of the research results*, „Management" nr 1, s. 326-340.

Stankiewicz J., Moczulska M. (2012), *Wyzwalanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację czy współpracę? Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, PTE, Łódź.

Szreder M. (2004), *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa.

Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-Mentor" nr 3, www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840 [11.06.2014].

Wiederszal-Bazyl M. (2014), *Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja*, http://nop.ciop.pl/ [11.06.2014].

Visser F., Williams L. (2006), *Work-life Balance: Rhetoric versus reality?*, The Work Foundation, London.

Voydanoff P. (2005), *Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach*, „Journal of Marriage and Family" t. 67, nr 4, s. 822-836.

Zhang J., Liu X. (2011), *Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect*, „International Journal of Business and Management" nr 6, s. 89-103.

Deficits in the Work-Life Balance of Employees. The Possibilities of Reducing Them through WLB Programmes

Summary. The article presents the results of the survey concerning work-life balance of employees of enterprises located in lubuskie voivodeship. The WLB conditions provided by employers were analysed. The authors of the research checked whether in respondents' view they favour the equilibrium between work and private life. The results showed some deficits in this area. This inspired the authors of the article to prepare stages of the process of creation of programmes which facilitate the reduction or elimination of deficits in terms of work life balance of employees (WLB).

Key words: work-life balance, WLB programmes