

Monika ŚWIĄTEK  
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
swiatekmonnika@gmail.com

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – PROGRAMY PRACA-ŻYCIE JAKO FORMA INWESTYCJI O ZABARWIENIU MOTYWACYJNYM

**Streszczenie.** U podstaw optymalnego zarządzania siłami roboczymi leży umiejętność angażowania jednostek ludzkich w wykonywaną pracę. Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi priorytetowe znaczenie ma nie tylko pozyskiwanie nowych pracowników, ale przede wszystkim utrzymywanie i zachowanie obecnych. Pracodawcy, dostrzegając w pracowniku potencjał oraz wachlarz potencjalnych korzyści dla organizacji, inwestują w ich wartość. Jedną z najczęściej stosowanych form inwestycji jest wdrażanie programów praca-życie.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty programów „work-life balance” jako narzędzia programującego rozwój oraz ich wpływu na życie zawodowe i pozazawodowe, jednostki.

**Słowa kluczowe:** równowaga praca-życie, motywowanie, zasoby ludzkie

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – THE WORK-LIFE BALANCE PROGRAMS AS A FORM OF MOTIVATIONAL INVESTMENT

**Abstract.** The process of engaging employees in their workplace is perceived to be a foundation of the human resources process. From the point of view of the organization, the mechanism of finding new employees, as well as keeping the existing ones is highly important. Employers start to notice the potential of human forces and learn how to improve their value. One of the most popular form of investing in the employees is the “work-life balance program”.

The aim of the article is to present the matter of the programs as a tool of stimulating their influence on both – personal and organizational life of the employees.

**Keywords:** work-life balance, motivating, human resources

## 1. Wprowadzenie

Współcześnie można przyjąć konotację, że u podstaw optymalnego zarządzania siłami roboczymi leży umiejętność angażowania ich w wykonywaną pracę i obowiązki zawodowe. Włożony wysiłek nie tylko umożliwia jednostce realizację nowych celów i zamierzeń, ale przede wszystkim, odgrywa istotną rolę w procesie programowania jej dalszego rozwoju.

Dla organizacji jednostka pracownicza stanowi względnie spójne i stałe źródło wartości dodanej – wachlarz jej umiejętności, zasób wiedzy oraz zestaw cech psychospołecznych traktowane są jako zasadniczy aktywizator potencjału i czynnik rozwoju organizacji. P. Drucker w swoich publikacjach określa zasoby ludzkie jako względnie nowy i zarazem kluczowy czynnik produkcji stymulujący rozwój wartości organizacji (równocześnie niejako umniejszając przy tym znaczenie zasobów tradycyjnych – pracy, ziemi, kapitału)<sup>1</sup>.

Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi priorytetowe znaczenie ma nie tylko pozyskiwanie nowych pracowników, ale przede wszystkim utrzymywanie i zachowanie obecnych. W procesie kształtowania jakości zatrudnionych oraz podnoszenia wartości ich potencjału za istotny element uznaje się więc inwestowanie w ich rozwój. Obecnie jedną z najistotniejszych i najczęściej stosowanych form inwestycyjnych o zabarwieniu motywacyjnym są programy „praca-życie” pomagające zbalansować pracę zawodową i życie prywatne jednostki.

## 2. Znaczenie istoty zasobów ludzkich w kontekście zarządzania organizacją

Współczesna literatura przedmiotu wskazuje na niejednoznaczność i mnogość definicji pojęcia „zarządzania zasobami ludzkimi”. Według R.W. Griffina, sam termin „zarządzanie” oznacza pewien zsynchronizowany i spójny zestaw czynności (planowanie, kontrolowanie, przewodzenie, organizowanie) ukierunkowanych na zasoby organizacji (rzeczowe, informacyjne, ludzkie, finansowe) w taki sposób, aby przedsiębiorstwo mogło osiągnąć zamierzone cele<sup>2</sup>. „Zasoby ludzkie” w rozumieniu potocznym definiowane są z kolei jako siła robocza, zbiór jednostek pracowniczych tworzących niematerialne zasilenie organizacji.

Z perspektywy przedsiębiorstwa proces zarządzania zasobami ludzkimi oznacza wiele działań oraz mechanizmów związanych z dysponowaniem siłami roboczymi dla osiągnięcia zamierzonych korzyści i zrealizowania zawodowych pragnień. Innymi słowy jest to złożony

---

<sup>1</sup> Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin. Warszawa 2001, s. 73.

<sup>2</sup> Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2005, s. 6.

proces polegający na „zatrudnianiu, utrzymywaniu i motywowaniu pracowników do lepszego wypełniania swoich obowiązków w celu osiągnięcia celów firmy”<sup>3</sup>.

Pracownicy stanowią główny motor napędowy rozwoju przedsiębiorstwa i sukcesu każdego przedsięwzięcia. Jednostka ludzka wraz z kompletem swoich wartości tworzy zasadnicze źródło wartości dodanej większości funkcjonujących obecnie firm. Jej umiejętności, wiedza oraz posiadany zestaw cech psychospołecznych traktowane są jako aktywizator potencjału i czynnik rozwoju organizacji.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie obejmuje gamę 5 składowych. Są to <sup>4</sup>:

- planowanie zasobów ludzkich,
- rekrutacja i selekcja (procesy związane z pozyskiwaniem nowego zasilenia wartościowego dla organizacji),
- wdrożenie nowych pracowników,
- ocenianie personelu (weryfikacja ich postępów i efektów działań),
- motywowanie pracowników (obejmuje wachlarz czynności dotyczących inspirowania i pobudzania jednostek do działania).

W przedsiębiorstwie, z perspektywy kształtowania jakości kapitału ludzkiego i modyfikowania jego potencjału, szczególnie ważną rolę odgrywają procesy motywacyjne. Jak podają nauki o zarządzaniu, motywacja stanowi współcześnie jeden z kluczowych elementów decydujących o finalnej efektywności i powodzeniu przedsięwzięcia. Nie tylko pomaga ona w wyposażaniu jednostki w siłę i energię niezbędne do działania, ale również decyduje o stopniu intensywności podejmowanych przez nią wysiłków, a w efekcie – o ostatecznym sukcesie przedsiębiorstwa.

Podsumowując, powołując się na teorię wyprowadzoną przez E. Locke’a i G.P. Lathama, można przyjąć założenie, że prymarnym źródłem motywacji jest pragnienie zrealizowania zamierzonego zadania bądź jego elementu<sup>5</sup>. Proces motywacji wyraża się inspirowaniem i pobudzaniem jednostek do działań zgodnych z zamierzeniami oraz dążeniami firmy, w której są zatrudniane.

## 2.1. Inwestowanie w zasoby ludzkie

Współczesna literatura przedmiotu przedstawia szeroki zestaw narzędzi pomagających inwestować w kapitał ludzki. Rozróżnia się inwestycje: finansowe, rzeczowe i niematerialne (tabela 1).

---

<sup>3</sup> Beck-Krala E.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2009, s. 3.

<sup>4</sup> Włudyka S., Piojda K.: Istota, cele i elementy zarządzania zasobami ludzkimi. „Systemy Logistyczne Wojsk”, nr 35, s. 29-30.

<sup>5</sup> Dejnaka A.: Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie. Helion, Gliwice 2003, s. 133-134.

Tabela 1

## Rodzaje inwestycji w przedsiębiorstwie

Inwestycje w przedsiębiorstwie		
Inwestycje rzeczowe	Inwestycje niematerialne	Inwestycje finansowe
związane z materialnymi składnikami majątku przedsiębiorstwa	dotyczą struktury majątku prawnego i niematerialnego organizacji	wyrażają się lokowaniem kapitału (bądź jego części) w aktywa
budynki, maszyny, urządzenia, środki transportu	licencje, patenty, wydatki na kształcenie i szkolenie	akcje, obligacje, udział w spółkach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dowgiałło Z.: Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy. Znicz, Szczecin 2000, s. 119.

Pojęcie inwestycji niematerialnych obejmuje szerokie spektrum inwestowania w jakość oraz wartość kapitału ludzkiego. Jak pisze A. Lipka, do inwestycji w kapitał ludzki można zaliczyć m.in.<sup>6</sup>:

- inwestycje w szkolenia (w celu zapobiegania dezaktualizacji wiedzy i kompetencji pracowników),
- inwestycje z zakresu zarządzania wiedzą (ukierunkowane na programowanie i wdrażanie fundamentów dla rozwoju kreatywności sił ludzkich),
- inwestycje w zaufanie (dyktowane pragnieniem zwiększenia intensywności wymiany informacji wewnątrz organizacji),
- inwestycje w zarządzanie partycypacyjne (służące zaspokajaniu potrzeby samo-realizacji i uznania),
- inwestycje w programy praca-życie.

Współcześnie programy praca-życie cieszą się rosnącym zainteresowaniem zarówno ze strony pracodawców, jak i pracobiorców. Proklamowanie idei balansu między życiem osobistym a życiem prywatnym wpływa na rozwój firmy oraz kształtowanie jakości procesu komunikacyjnego wewnątrz organizacji.

### 3. Programy na rzecz równowagi praca-życie w ujęciu teoretycznym

Praca stanowi współcześnie nieodłączną formę aktywności dorosłego człowieka, umożliwia samorealizację i osiągnięcie satysfakcji zawodowej, spełnia funkcję ekonomiczną oraz przyczynia się do kształtowania potrzeb finansowych jednostek. Odgrywa ona również niebagatelną rolę w społeczeństwie; jej nadmiar (lub brak) powoduje poważne konsekwencje dla jakości życia pracowników, z kolei pogoń za realizacją własnych celów i za coraz lepszym stanowiskiem powoduje wzmożone trudności w równoważeniu życia prywatnego

<sup>6</sup> Lipka A.: Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 13.

i zawodowego<sup>7</sup>. Literatura przedmiotu obecnie obfituje w wiele definicji programów równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Większość z nich akcentuje, że „work-life balance” jest swoistą sztuką zarządzania czasem na dwóch odrębnych płaszczyznach, na których dzięki m.in. uruchomieniu świadczeń oraz wprowadzeniu zmian organizacyjnych jednostka uzyskuje równowagę<sup>8</sup>.

Należy jednak mieć na uwadze, że zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym jest kwestią indywidualną i w dużej mierze zależy od specyfiki kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a proces wdrożenia idei „work-life balance” w ramy strategii organizacji wiąże się z określeniem subiektywnych oczekiwań pracowników oraz hierarchii ich potrzeb.

### 3.1. Formy wdrożenia programów work-life balance w organizacji

Współcześnie stosowanie programów równowagi praca-życie (WLB) sprowadza się najczęściej do modyfikowania czasu pracy pracowników. Do najpopularniejszych form wdrożenia programów WLB w organizacji zalicza się: pracę na część etatu, elastyczny czas pracy oraz telepracę.

Jednym z najpopularniejszych i najczęściej stosowanych rozwiązań jest praca na część etatu. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin jest powszechnie wprowadzaniem w życie sposobem skrócenia czasu pracy, na który decydują się szczególnie kobiety po urodzeniu dziecka<sup>9</sup>. Rozkład czasu pracy jednostki pracującej na niepełny etat może mieć charakter stały lub zmienny (z zachowaniem dobowych norm czasu pracy), co umożliwi pracownikowi zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym oraz niejako zapobiega wykluczeniu zawodowemu.

Kolejnym rozwiązaniem, będącym swoistym ukłonem w stronę równowagi praca-życie jest elastyczny czas zatrudnienia, który obejmuje, m.in.<sup>10</sup>:

- ruchome godziny pracy (flexi-time) – wybór czasu wykonywania obowiązków zawodowych poza uzgodnionymi wcześniej okresami kontraktowymi,
- zróżnicowane godziny pracy (staggered hours) – zatrudnieni mogą rozpoczynać oraz kończyć pracę w określonym czasie; pracodawcom rozwiązanie to umożliwia wydłużenie czasu funkcjonowania placówki, natomiast pracownikom daje sposobność dostosowania momentu rozpoczynania (zakończania) pracy do pozostałych terminowych zobowiązań,

---

<sup>7</sup> Gliksman A., Manczewska J.: Równowaga praca – życie. Aspekty prawne, społeczne i ekonomiczne. GQS, Kraków 2010, s. 9.

<sup>8</sup> Borkowska S. (red.): Równowaga pomiędzy życiem osobistym a pracą zawodową. Programy praca – życie a efektywność firm. IPiSS, Warszawa 2003, s. 234.

<sup>9</sup> <https://zielonalinia.gov.pl/-/warunki-zatrudnienia-w-niepeelnym-wymiarze-czasu-pracy-65726>, 27.09.2017.

<sup>10</sup> Bednarski M. (red.): Elastyczne formy pracy – poradnik dla pracowników. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2007, s. 23-24.

- skomprimowany czas pracy (compressed working hours) – stwarza możliwość ograniczenia dni pracujących w tygodniu,
- podział miejsca pracy (job-sharing) – dwie osoby dzielą pomiędzy siebie wykonywane obowiązki, płacę i czas pracy.

Obecnie elastyczność rynku pracy, rosnący udział zastosowań technologicznych oraz wzrost zaangażowania sprzętu komunikacyjnego i teleinformatycznego przyczyniły się do spopularyzowania idei telepracy. W rozumieniu powszechnym praca zdalna (określana również telepracą) oznacza formę świadczenia usług polegającą na realizowaniu obowiązków zawodowych poza fizyczną siedzibą zakładu pracy i za pośrednictwem łącza telekomunikacyjnego. Syntetyczne porównanie poszczególnych form wdrożenia programów WLB przedstawia tabela 2.

Tabela 2

### Wady i zalety poszczególnych form wdrożenia programów WLB

Formy wdrożenia WLB			
	Zatrudnienie na niepełny etat	Elastyczny czas zatrudnienia	Telepraca
+	gwarancja otrzymania minimalnego wynagrodzenia, często płatne nadgodziny	możliwość zaplanowania godzin pracy, praca w dogodnych godzinach i wymiarze czasowym, zatrzymanie procesu dezaktualizacji kwalifikacji pracownika	oszczędność czasowa, często alternatywa dla urlopu wychowawczego, możliwość zatrudnienia osób niepełnosprawnych
-	niższa płaca, ryzyko ograniczenia możliwości rozwoju kariery zawodowej	odizolowanie jednostki pracowniczej od środowiska pracy, często niższa płaca, niepewność ciągłości dalszej kariery zawodowej	nie każdy rodzaj pracy może być wykonywany w sposób zdalny, odizolowanie jednostki pracowniczej od środowiska pracy

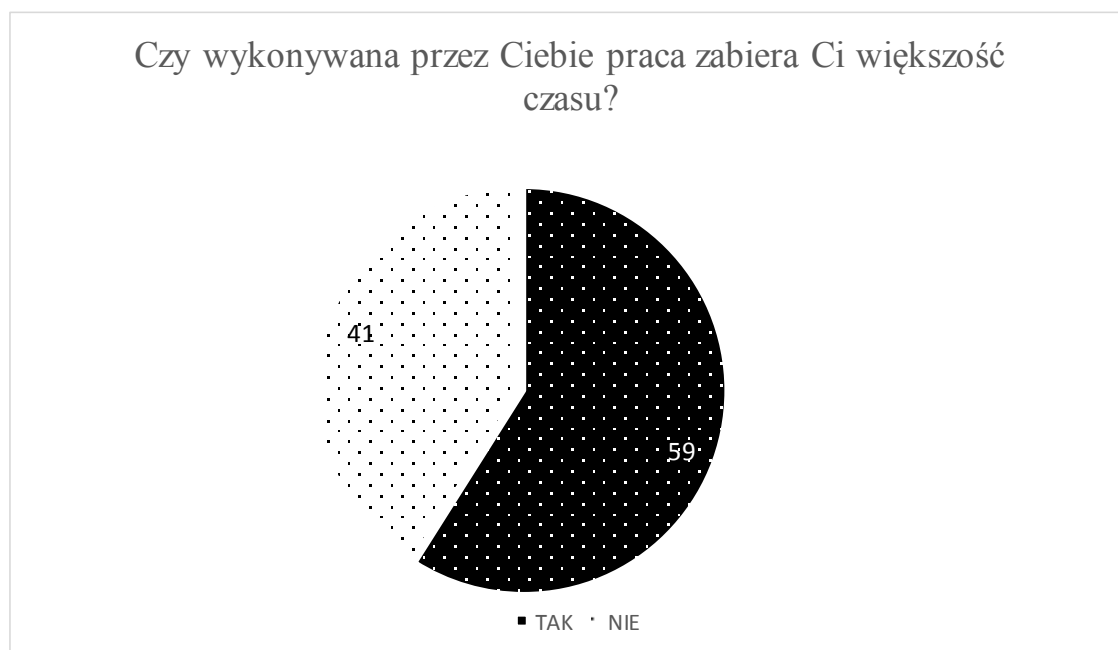
Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, spora część firm współcześnie funkcjonujących na rynku pracy wykorzystuje ideę programów równowagi praca-życie jako element kreujący wizerunek odpowiedzialnego, pozytywnego i przyjaznego pracodawcy. Przedsiębiorstwo zapewniające swoim zatrudnionym wyżej wspomnianą równowagę, w oczach potencjalnych pracowników staje się bardziej atrakcyjne i pożądane.

### 3. Wnioski

Programy WLB niezmiennie cieszą się rosnącą popularnością i zainteresowaniem zarówno ze strony organizacji, jak i samych zatrudnionych. Przedsiębiorstwa, coraz częściej dostrzegając potrzeby oraz preferencje zgłaszane przez swoich podwładnych, decydują się na wdrożenie programów pomagających w zachowaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, aby podnieść w ten sposób swoją wartość na rynku pracy, przyciągnąć nowych pracowników i zatrzymać dotychczasowych.

Jak się okazuje, utrzymanie równowagi na płaszczyźnie praca-życie jest również nie bez znaczenia dla zatrudnionych. Pracownicy oczekują pracy, która umożliwi im szerokie możliwości indywidualnego rozwoju zawodowego i samorealizacji, nie zakłócając przy tym ich życia prywatnego i czasu wolnego.



Rys. 1. Rozkład czasochłonności wykonywanej pracy zawodowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [www.newdream.org/workweek](http://www.newdream.org/workweek).

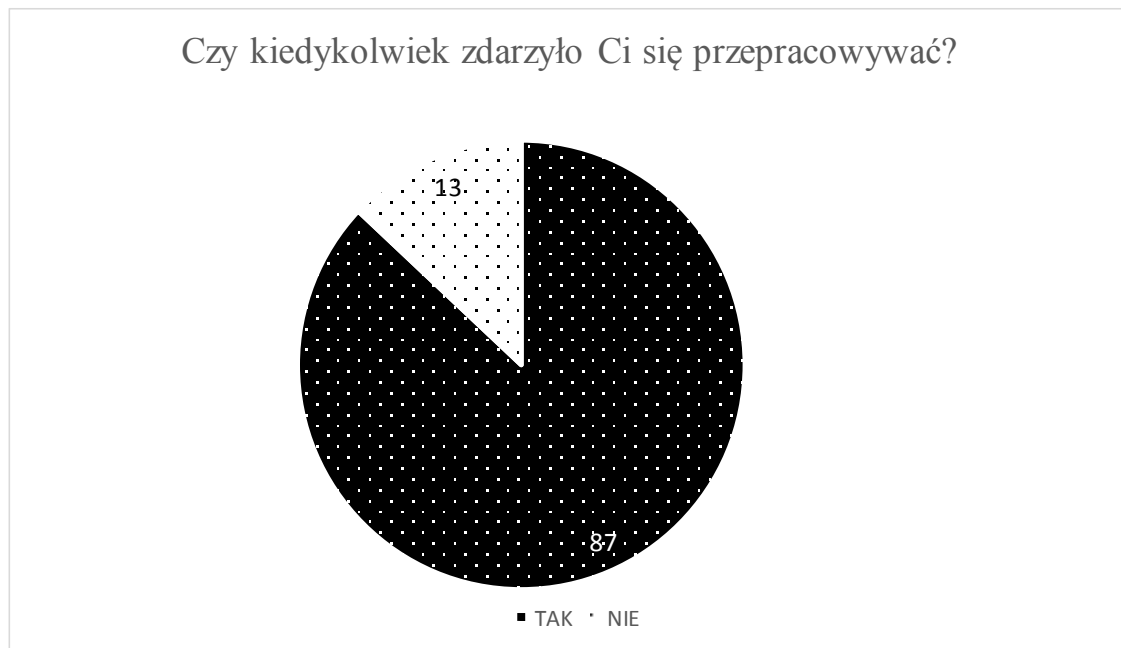
Jak wynika z rysunku 1, ponad połowa (59%) badanych stwierdza, że wykonywana przez nich praca zawodowa pochłania większość ich czasu. Niewystarczająca ilość czasu wolnego pracowników niesie ze sobą wiele negatywnych konsekwencji dla ich zdrowia i samopoczucia, które w istotny sposób mogą przyczynić się do obniżenia poziomu jakości życia i satysfakcji.

Z jednej strony rosnące oczekiwania stawiane wobec potencjalnych pracodawców, szybkie tempo życia i presja niepewności zatrudnienia sprzyjają wypaleniu zawodowemu. Z drugiej natomiast, pracownicy, nierzadko karmieni iluzją awansu i wielkich stanowisk, niejednokrotnie świadomie rezygnują z życia prywatnego i czasu wolnego, tym samym wpadając w sidła pracy i piętrzących się zobowiązań. Wypełnianie obowiązków zawodowych niejednokrotnie przybiera postać psychologicznego uzależnienia, w literaturze przedmiotu określanego mianem pracoholizmu<sup>11</sup>.

Jak wynika z rysunku 2, 87% badanych wskazało, że przynajmniej raz w czasie swojej kariery zawodowej doświadczyło przepracowania z nadmiaru obowiązków. Powszechnie przyjmuje się, że przepracowanie objawia się kłopotami ze snem, spadkiem koncentracji czy

<sup>11</sup> Świerczewski J., Kaszubowski R.: Uzależnienia od czynności i ich społeczne implikacje. Nowe oblicza uzależnień. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2009, s. 151.

rozdrażnieniem i w swoich skutkach może prowadzić do zwiększenia poziomu stresu, chorób i wypalenia zawodowego<sup>12</sup>.



Rys. 2. Rozkład stopnia przepracowywania się pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.adviseamerica.com/19-great-work-life-balance-statistics/>.

#### 4. Zakończenie

Obecnie można przyjąć hipotezę, że u podstaw optymalnego zarządzania siłami roboczymi leży umiejętność angażowania ich w wykonywaną pracę oraz obowiązki zawodowe. Jedną z powszechnie stosowanych form inwestycji w kapitał ludzki jest wdrażanie programów praca-życie. W życiu dorosłego człowieka praca odgrywa ważną rolę, a proklamowanie idei balansu między życiem osobistym a zawodowym w istotny sposób wpływa na rozwój firmy oraz kształtowanie jakości procesu komunikacyjnego wewnątrz organizacji.

Programy praca-życie stanowią pewien rodzaj inwestycji w kapitał ludzki, stanowią odpowiedź na potrzeby zgłaszane przez podwładnych. Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi priorytetowe znaczenie ma nie tylko pozyskiwanie nowych pracowników, ale przede wszystkim, utrzymywanie i zachowanie obecnych. Pracodawcy, dostrzegając więc w pracownikach potencjał oraz wachlarz korzyści dla organizacji, inwestują w ich wartość i możliwości ich rozwoju.

<sup>12</sup> <http://vitabuerlecithin.pl/poradnik/przepracowanie-objawy-i-skutki/>, 28.09.2017.



Podsumowując, celem programów WLB jest zapewnienie optymalnej równowagi pomiędzy wykonywaną pracą zawodową a życiem prywatnym. Pracownicy, na co dzień uwikłani w wiele obowiązków zawodowych i dodatkowych zobowiązań, kuszeni wizją awansu i kierowani pragnieniem samorealizacji często nieświadomie wpadają w wir pracy, zapominając o sobie i najbliższych. Rozwiązanie to pociąga za sobą wiele komplikacji nie tylko na płaszczyźnie zawodowej (obniżenie wydajności, problemy z koncentracją), ale przede wszystkim w znaczący sposób przekłada się na pogorszenie jakości życia prywatnego (niewystarczająca ilość czasu na własne hobby, dla rodziny i przyjaciół).

## Bibliografia

1. Beck-Krala E.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2009.
2. Bednarski M. (red.): Elastyczne formy pracy – poradnik dla pracowników. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2007.
3. Borkowska S. (red.): Równowaga pomiędzy życiem osobistym a pracą zawodową. Programy praca – życie a efektywność firm. IPiSS, Warszawa 2003.
4. Dejnaka A.: Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie. Helion, Gliwice 2003.
5. Gliksman A., Manczewska J.: Równowaga praca – życie. Aspekty prawne, społeczne i ekonomiczne. GQS, Kraków 2010.
6. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2005.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): Przedsiębiorstwo przyszłości. Difin, Warszawa 2001.
8. Lipka A.: Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
9. Łuczak D. (red.): Nowe oblicza uzależnień. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2009.
10. Włudyka S., Piojda K.: Istota, cele i elementy zarządzania zasobami ludzkimi. „Systemy Logistyczne Wojsk”, nr 35.
11. <http://vitabuerlecithin.pl/poradnik/przepracowanie-objawy-i-skutki>.
12. <http://www.adviseamerica.com/19-great-work-life-balance-statistics/>.
13. [www.newdream.org/workweek](http://www.newdream.org/workweek).
14. <https://zielonalinia.gov.pl/-/warunki-zatrudnienia-w-niepelnym-wymiarze-czasu-pracy-65726>.