

Miłosz Czopek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

***WORK-LIFE-BALANCE* – INNOWACYJNA STRATEGIA ZARZĄDZANIA**

1. Wstęp

Brak chęci lub nieumiejętność zaspokojenia indywidualnych potrzeb pracownika pragnącego zachować lub osiągnąć równowagę pomiędzy pracą zawodową a innymi aspektami życia uwidacznia się w większości firm problemami związanymi ze sprostaniem narastającej konkurencyjności czy utrzymaniem rentowności. Pracodawcy konfrontowani są z wysoką absencją pracowników związaną ze stresem, brakiem inicjatywy i kreatywności, słabą motywacją pracowników i dużą płynnością kadr. Strategia *Work-Life-Balance* jest lekarstwem na te dolegliwości. Umożliwia ona inteligentne połączenie życia zawodowego z życiem osobistym, przy równoczesnym uwzględnieniu zmian społecznych i indywidualnych potrzeb pracownika. Zastosowanie tej strategii skutkuje zadowoleniem, silną motywacją i wzrostem kreatywności pracowników, co jest niezbędnym warunkiem innowacyjności i pozwala firmie uzyskać lepsze wyniki ekonomiczne.

2. Pracownik – tajna broń przedsiębiorstw

Spośród wielu znanych czynników, które obecnie decydują o sukcesie lub porażce każdego przedsięwzięcia, do najważniejszego z nich należy personel [3, s. 221]. Firmy próbują zwerbować ten optymalny kapitał ludzki, podnosić jego kwalifikacje, kierować nim, utrzymywać go w swoich organizacjach i motywować tak, aby zabezpieczyć żywotne interesy swoich przedsiębiorstw. Nacisk wzrasta. Globalizacja i coraz szybszy postęp techniczny zmieniły diametralnie obowiązujące wcześniej warunki na rynku. Coraz szybszy przepływ kapitału,

towarów, usług, informacji i ludzi na naszej planecie oraz ogólna dostępność środków transportu i nowoczesne techniki komunikowania się doprowadziły do radykalnego zmniejszenia się odległości dzielących konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa. Odległość przestała być barierą ochronną. Sytuacja ta doprowadziła nie tylko do zwiększenia się szans na rynku, ale i do wzrostu ryzyka. Ta nowa sytuacja i wzrastające wymagania pracodawców zmuszają pracowników do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, ciągłej dyspozycyjności, stałej mobilności i gotowości do zerwania związków ze starym otoczeniem i nawiązywania nowych relacji. Permanentne procesy reorganizacyjne i podnoszenie produktywności poprzez obniżanie kosztów w formie zwolnień pracowników są kolejnymi czynnikami, które dodatkowo obciążają personel. Jego zadania są coraz bardziej kompleksowe i dynamiczne. Niestety, poprzez samo podnoszenie wymagań pracownicy nie stają się automatycznie inteligentniejsi i zdolniejsi, a bardzo często zapomina się, że ten tzw. jeden z czynników produkcji to żywi ludzie ze swoimi problemami, pragnieniami, ambicjami i obawami. Jeżeli zestawimy wzrost wygórowanych w stosunku do pracownika, rosnący wymiar godzin nadliczbowych, czynniki stresogenne na stanowisku pracy i kurczący się czas, w którym pracownik realizuje swoje role pozazawodowe, z faktem, że w dzisiejszych czasach w znacznym stopniu kreatywność pracowników decyduje o sukcesie nie tylko poszczególnych firm, ale i gospodarek narodowych, to zestawienie to przybiera złowrogi oblicze [4]. Kreatywność jest podstawą innowacyjności, a innowacyjne rozwiązania pomagają przedsiębiorstwom w sprostaniu narastającej presji konkurencyjnej na rynkach. Pracodawcy muszą sobie uświadomić, że tylko zadowoleni, zmotywowani i kreatywni pracownicy umożliwią ich firmom stawienie czoła konkurencji i zapewnienie sukcesu w coraz bezwzględniejszych zmaganiach na rynkach.

3. *Work-Life-Balance* – podstawy koncepcyjne

Work-Life-Balance jako innowacyjna strategia zarządzania dyskutowana jest coraz intensywniej. Osiągnięcie równowagi pomiędzy pracą zawodową i życiem osobistym wydaje się niezbędne. Strategia ta ma pomóc w inteligentnym „zażębiu się” życia zawodowego i prywatnego, tzn. ma ona pomóc w spełnianiu się w życiu zawodowym, ale i zagwarantować możliwość realizacji ról pozazawodowych. Konieczności przemyślenia i realizacji tej strategii nie można postrzegać tylko poprzez pryzmat zasygnalizowanych przemian gospodarczych. Równie ważnym czynnikiem jest metamorfoza zachodząca w społeczeństwie, uwidaczniająca się zmianami demograficznymi i przesunięciami w systemie wartości. Dział zarządzania zasobami ludzkimi i jego polityka personalna są konfrontowane z tymi przeobrażeniami. Polityka firmy, zmiana kultury i wsparcie dla indywidualnego pracownika wykrystalizowały się jako kluczowe elementy strategii *Work-Life-Balance* [2, s. 12]. W wyniku tych zmian kształtowanie czasu

pracy za pomocą elastycznych względnie innowacyjnych form zatrudnienia uzyskało jeszcze większe znaczenie. Skutki złego kształtowania czasu pracy są powszechnie znane: zawał serca, przechodzenie na wcześniejszą emeryturę, rozpad małżeństw, syndrom *Burn-Out*, wzrost zjawisk patologicznych wśród dzieci pozabawionych opieki rodzicielskiej, popadanie w uzależnienia itd. Profilowanie czasu pracy jest ważnym, ale nie jedynym elementem znajdującym się w obszarze tematyki związanej z *Work-Life-Balance*. Zwalczanie stresu na stanowisku pracy, profilaktyka zdrowotna, polityka prorodzinna, działania osłonowe czy zrównanie szans zawodowych są równie ważne. *Work-Life-Balance* odzwierciedla innowacyjną strategię w zarządzaniu personelem, w której zostały uwzględnione jego rodzinne i prywatne potrzeby. W koncepcji tej można wyróżnić ogólne trzy fazy:

1. Akceptacja. Za pomocą działań i instrumentów znajdujących się w strategii *Work-Life-Balance* firmy manifestują swoim pracownikom, że akceptowani są jako jednostki ze wszystkimi wadami i zaletami, a ich potencjał jest znany i akceptowany przez pracodawcę. Sytuacja ta doprowadza do przełamania barier związanych z uświadomieniem sobie przez pracownika własnych braków, ze strachem związanym z przedstawieniem ich i zwróceniem się o pomoc do pracodawcy.

2. Uwrażliwienie. W tej fazie rozpatrywany jest całokształt organizacji. Menedżerowie muszą nauczyć się dostrzegania u pracowników pierwszych objawów przeciążenia związanego ze stresem. Umiejętność ta jest niezbędna, aby w odpowiednim czasie zastosować adekwatne instrumenty *Work-Life-Balance*.

3. Adresowanie. W ramach ostatniego elementu dyskutowanej koncepcji następuje wspólna identyfikacja przez kierownictwo i pracowników możliwych problemów i ryzyka związanego z procesami pracy i organizacją. Wymiana ta musi się charakteryzować brakiem uprzedzeń i pewnością, że niezależnie od kwintesencji wypowiedzianych poglądów nie spowodują one konsekwencji. Analiza przyczyn zidentyfikowanych braków i niebezpieczeństw stanowi podstawę późniejszych procesów optymalizacyjnych. *Work-Life-Balance* wspiera rozwój kultury współpracy i zarządzania w przedsiębiorstwach. Sytuacja pracownika, w której został obdarzony poważaniem i uznaniem kierownictwa, manifestuje się wzrostem motywacji w odniesieniu do jakości i wydajności pracy i silniejszym przywiązaniem do firmy [5].

Strategia *Work-Life-Balance* ma na celu umożliwienie skutecznych ścieżek kariery, przy jednoczesnym uwzględnieniu osobistych, zdrowotnych i socjalnych potrzeb pracownika. Równowaga między życiem zawodowym a pozazawodowym personelu wpływa na efektywność przedsiębiorstw i jest niezbędna do rozwoju i ochrony czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie. Realizacja tej strategii umożliwi osiągnięcie wymiernych korzyści firmom poprzez m.in. wzrost produktywności, spadek kosztów związanych z płynnością kadr, większe zaangażowanie personelu mające bezpośredni wpływ na efekty ekonomiczne przedsię-

biorstw, ale przynosi ona również korzyści pracownikowi, które skutkują m.in. poprawą jego stanu zdrowia, większymi możliwościami samorealizacji i ułatwiają opiekę nad potomstwem. Ważnym, a często niedocenianym aspektem innowacyjnej strategii *Work-Life-Balance* jest jej potencjał w ramach zadań przedsiębiorstw związanych z ich społeczną odpowiedzialnością. Firmy realizujące koncepcję równowagi w życiu zawodowym i osobistym pracowników przyczyniają się do łagodzenia negatywnych tendencji demograficznych, charakteryzujących się coraz większym odsetkiem gospodarstw jednoosobowych, rozwodów, zmniejszaniem się liczby urodzeń i coraz późniejszym zakładaniem rodzin. Poprzez redukcję stresu na stanowisku pracy i profilaktykę zdrowotną zmniejsza się zapadalność na choroby serca i choroby nowotworowe, a umożliwianie racjonalnego wykorzystania czasu zarówno na stanowisku pracy, jak i poza nim pomaga pracownikowi opiekować się starszymi członkami rodziny i podołać odpowiedzialności związanej z opieką i wychowaniem potomstwa, co ogranicza zjawiska patologiczne będące wynikiem braku odpowiedniej opieki rodzicielskiej [6].

4. Innowacyjność a *Work-Life-Balance*

Problematyka związana z *Work-Life-Balance* nie jest nowa. Również dyskutowane w jej ramach poszczególne elementy, jak: elastyczne formy czasu pracy czy organizacji pracy, redukcja stresu i profilaktyka zdrowotna, równouprawnienie kobiet i mężczyzn, kultura organizacji, komunikacja czy działania osłonowe są pojęciami znanymi i można je odnaleźć w wielu różnych strategiach. Innowacyjność strategii *Work-Life-Balance* polega na próbie połączenia wszystkich wymienionych powyżej elementów przy równoczesnym uwzględnieniu zarówno przemian zachodzących w społeczeństwie, jak i indywidualnych potrzeb pracownika w celu osiągnięcia stanu, w którym życie zawodowe i życie prywatne znajduje się w zdrowej przeciwwadze. Po wstępnej analizie zakwalifikowanie strategii *Work-Life-Balance* jako *stricte* innowacji socjalnej wydaje się jedyną logiczną konkluzją. Czy ten wniosek jest jednak poprawny i taki jednoznaczny? Wiele elementów „podmurrowuje” tezę innowacji socjalnej. Strategia *Work-Life-Balance* ma umożliwić pracownikowi racjonalne kreowanie czasu pracy i pozwolić mu na pełną realizację ról pozazawodowych. Pracodawca troszczy się o zdrowie pracownika poprzez różnego typu programy i działania prozdrowotne. Poprzez wprowadzenie elastycznych modeli czasu pracy i organizacji pracy dobranych na zasadzie możliwości i potrzeb przedsiębiorstw, przy równoczesnym uwzględnieniu osobistej sytuacji poszczególnych członków załogi, umożliwia się np. starszym pracownikom stopniowe przechodzenie w stan spoczynku zawodowego, przeciwdziałając możliwości wystąpienia depresji, gwarantując jednak firmie dalsze korzystanie z ich wiedzy i doświadczenia. Młodszym pracownikom oferuje się rozwiązania, które nie zaprzeczają ich kariery zawodowej i pozwolą na zarówno równoczesną opiekę nad dziećmi i

starszymi członkami rodziny, jak i na realizację ich planów życiowych czy pogłębianie zainteresowań. Wszystkie te aspekty stawiają firmę w bardzo dobrym świetle jako organizację, której rozwój spełnia kryteria odpowiedzialności społecznej. Z drugiej strony, pracownicy, którzy czerpią korzyści z samorealizacji i spotkali się z poważaniem i szacunkiem przełożonych, są zadowoleni, lepiej zmotywowani i kreatywni. Cechy te mają decydujący wpływ na konkurencyjność firm. Konkurencyjność ta odzwierciedla się zarówno na rynku pracy, jak i w zmaganiach na rynkach zbytu. Strategia *Work-Life-Balance* jest ważna dla wizerunku przedsiębiorstwa. Wzmacnia przywiązanie pracowników do firmy, przyciąga swoją innowacyjnością jednostki kreatywne, poszukujące otoczenia, w którym ich pomysły racjonalizatorskie i oni jako ludzie ze swoimi problemami i wadami są wspierani. Większa motywacja pracowników odzwierciedla się w lepszej jakości produktów końcowych czy też świadczonych usług. Rozmowy i rzeczowo prowadzone spory pomiędzy pracownikami i przełożonymi dopomagają w szybszej identyfikacji problemów i szans oraz kształtują wzorce komunikacji zakładowej. Komunikacja jest warunkiem współpracy wśród zarówno członków poszczególnych zespołów, jak i kooperacji pomiędzy wydziałami. Strategia *Work-Life-Balance* poprzez próbę indywidualnego i innowacyjnego zaspokojenia potrzeb pracownika związanych z fazą życia, w której się znajduje i wspólnym kształtowaniem tej koncepcji, sygnalizuje pracownikowi, że otwarte i rzeczowe spory i kwestionowanie innych założeń organizacji jest oczekiwane. Stwarza się przez to kulturę konstruktywnego konfliktu, który jest „żyzną glebą” dla wszelkiego typu innowacji [8]. Menedżerowie, którzy dostrzegają indywidualne potrzeby pracownika i pomagają w ich realizacji, będą też przywiązywać większą wagę do nowych pomysłów swoich podwładnych. Wszystkie wymienione powyżej elementy są czynnikami stymulującymi innowacje. *Work-Life-Balance* jest więc strategią wielopłaszczyznową, która poprzez pryzmat równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym pracownika modeluje inteligentną organizację i kreatywnego, zmotywowanego pracownika, którego wyższa jakość pracy i nowe idee zwiększają konkurencyjność firmy na rynku i odzwierciedlają się w większym zadowoleniu i uznaniu odbiorców. Zdaniem Sosnowskiej, „firma innowacyjna to inteligentna organizacja, permanentnie generująca i realizująca innowacje, znajdujące uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności” [7, s. 13]. Jeżeli zestawimy tę definicję z efektami realizacji strategii *Work-Life-Balance*, to odkryjemy wiele wspólnych elementów. Elastyczność i indywidualne rozwiązania znajdujące się w koncepcji równowagi między życiem zawodowym i pozazawodowym oddziałują na całość organizacji i zwiększają jej innowacyjność. Kluczem do sukcesu są pracownicy wszystkich szczebli i to oni decydują o stopniu innowacyjności przedsiębiorstwa. *Work-Life-Balance* jest „drogowskazem” ukazującym, jak przełamać stereotypy w myśleniu i działaniu. Posuńmy się jeszcze jeden krok dalej. Jednym z rozwiązań stosowanych w opisywanej strategii jest tzw. *job rotation*. Model ten umożliwia pracownikowi, w klasycznym pojęciu, czasową zmianę stanowiska pracy w przed-

siębiorstwie i przeciwdziała monotonii pracy, ale jest i ważnym instrumentem zarówno rozwoju pracownika i podnoszenia jego kwalifikacji, jak i zwiększania jego doświadczenia zawodowego. Wiara pracodawcy, że dany pracownik poddał nowym wyzwaniom polepsza jego samopoczucie i dodaje wiary we własne umiejętności, zwiększając tym samym motywację pracownika. *Job rotation* jest też bardzo dobrym przykładem na zwiększanie mobilności pracownika wewnątrz organizacji. Doświadczenia te uczą pracownika gotowości do zmian i zwiększają szybkość przystosowania się do nowych zadań. Zwiększają one również elastyczność organizacji i tworzą w jej ramach zespół pracowników zawsze gotowych do pokonania zaistniałych przeszkód lub rozwiązania pilnych zadań. Pracownicy ci są też wykorzystywani do tworzenia zespołów innowacyjnych. Mobilność pracowników wewnątrz organizacji, możliwość tworzenia w ramach organizacji grup roboczych, mających za zadanie rozwiązanie doraźnych problemów, i elastyczne układy pomiędzy pracownikami są również m.in. cechami organizacji wirtualnej [1, s. 126]. Strategia *Work-Life-Balance* jest konstruktem bardzo złożonym. Dopiero od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia można zaobserwować próby wprowadzenia wszystkich jej instrumentów i elementów na stałe w organizacjach firm zachodnich. Ten stosunkowo krótki staż praktyczny skłania do przypuszczenia, że pełne możliwości opisywanej strategii i wszystkie efekty zarówno zamierzone, jak i pozboczne nie zostały jeszcze w pełni wykorzystane czy zidentyfikowane. Szczególnie bolesny jest niedobór teorii praktycznych, ale i ten stan się zapewne wkrótce zmieni, zważywszy na ważność i coraz większe zainteresowanie tą tematyką.

Literatura

- [1] Bogdaniecki J. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
- [2] Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [3] Drumm H.J., *Personalwirtschaft, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 2000.
- [4] Erler G., *Work-Life-Balance für Fach- und Führungskräfte*, [w:] „Personalführung” 2005, nr 1, s. 48-55.
- [5] Glazinski B., *Was nützt Unternehmen die Work-Life-Balance?* [w:] „Personal. Zeitschrift für Human Resource Management” 2003, nr 11, s. 14-16.
- [6] Programy Praca – Życie a efektywność firm. Wnioski z konferencji pt. „Programy Prace – Życie a efektywność firm”, 29-30 września 2004, Warszawa, http://www.ipiss.com.pl/archiwum_konferencji.html (z dnia 17.11.2005).
- [7] Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
- [8] West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

WORK-LIFE-BALANCE: INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGY

Summary

A long-term success of an enterprise is due in large measure to the employees' satisfaction, commitment and creativity. It is the employees who have a decisive on the quality of the end product and provided services, and they also take care of the customers. Companies need to be flexible and innovative so that they can stand up to the rise in competition. Employees work the best when their duties at work are balanced by other aspects of life. Work-Life-Balance strategy makes it possible to achieve such a balance and it takes into consideration the employees' changing needs. It also allows to meet the criteria of the public responsibility of the company. Work-Life-Balance Strategy is an innovative strategy, beneficial both to the employees and the employer.