

RÓWNOWAGA POMIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM

1. Wprowadzenie

W ostatnich dziesięcioleciach rynek pracy i profile demograficzne pracowników ogromnie się zmieniły. Tradycyjny model rodziny, oparty na roli mężczyzny jako żywiciela, zastępuje model, w którym pracują zarówno mężczyzna, jak i kobieta, lub model samotnego rodzicielstwa^{1,2,3}. W zależności od środowiska pracy przedsiębiorstwa wymagają od pracowników większej elastyczności⁴ i wydajności⁵. Tradycyjną „pracę na całe życie” zastąpiły niestabilne środowisko gospodarcze i niepewność zatrudnienia⁵. Zmieniły się także perspektywy i oczekiwania osób zatrudnionych w odniesieniu do pracy. Nastawienie na kształcenie ustawiczne, rozwój osobisty i karierę, a także większa świadomość oraz potrzeba znalezienia równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym wpływają na przedsiębiorstwa, zachęcając je, by wprowadzały nowe zasady, takie jak ruchomy czas pracy^{2,4}. Te trendy demograficzne, zatrudnieniowe i organizacyjne spowodowały, że zarówno w przypadku mężczyzn, jak i kobiet zwiększyły się wymagania dotyczące pracy, rodziny i domu³.



Równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym to zjawisko złożone, nieposiadające uniwersalnej definicji^{4,6}. Greenhaus i współautorzy⁶ określają ją jako „stopień, w jakim dana osoba jest równomiernie zaangażowana w swoją rolę w pracy i w rodzinie oraz czy jest zadowolona z tych ról”. Równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym obejmuje trzy elementy⁶:

- **równowagę czasową**, czyli taką samą ilość czasu przeznaczanego na rolę w pracy i rolę w rodzinie
- **równowagę zaangażowania**, czyli taki sam poziom zaangażowania w pracę, jak i w rodzinę oraz
- **równowagę zadowolenia**, czyli taki sam poziom satysfakcji z roli w pracy i roli w rodzinie.

Aby osiągnąć równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym, pod uwagę należy wziąć wszystkie trzy elementy.

Gdy dana osoba stara się spełnić wymagania nałożone na nią w pracy i w rodzinie, może pojawić się nierównowaga. **Konflikt pomiędzy pracą a rodziną** można zdefiniować jako

źródło stresu wynikające z niemożliwych do pogodzenia wymagań związanych z funkcjonowaniem w pracy i w rodzinie wywieranych w obu środowiskach⁷. Może on mieć dwie formy:

- konfliktu pomiędzy pracą a rodziną oraz
- konfliktu pomiędzy rodziną a pracą.

Konflikt pomiędzy pracą a rodziną może:

- wiązać się z czasem
- wynikać z wymagań związanych z funkcjonowaniem w pracy i w rodzinie
- wynikać z określonych (np. konfliktowych) zachowań^{5,7}

Badania i zasady dotyczące równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym ukierunkowane są na przyczyny tego zjawiska, jego skutki oraz sposoby zaradzenia mu. W niniejszym artykule omówiono zmieniający się świat zatrudnienia pod kątem równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Także ze względu na czynniki motywacyjne warto równowagę tę uwzględnić. Przedstawiono w nim również praktyczne porady dla pracodawców i pracowników.

2. Zmiana świata pracy i rodzin: perspektywy i dane statystyczne

W Unii Europejskiej zatrudnione jest 64,2% populacji, przy czym około 19,2% pracuje w niepełnym wymiarze godzin⁸. W ciągu ostatnich dwudziestu lat w Europie – szczególnie w krajach, gdzie stosuje się politykę wspierającą elastyczne formy zatrudnienia – obserwowano wzrost zatrudnienia tego rodzaju⁹.

Tradycyjny ośmiogodzinny dzień pracy przestał być normą. Pojawienie się technologii wymiany informacji sprawiło, że można pracować non stop. Przedsiębiorstwa wprowadzają ponadto elastyczny czas pracy oraz pracę zmianową². Choć ogólnie spowodowało to istotne zmiany środowiska pracy, w poszczególnych krajach są one nieco różne.

Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy przeprowadziła badania dotyczące tego, jak w krajach europejskich w roku 2009 zmieniał się czas pracy. Otóż w 2009 roku średni uzgodniony zbiorowo tygodniowy czas pracy w UE wynosił 38,7 godziny. Biorąc jednak pod uwagę faktyczną liczbę godzin przepracowaną przez pracowników pełnoetatowych, w 20 z 28 krajów UE faktyczny czas pracy był dłuższy. Najdłuższy był on w Rumunii, na Malcie, w Luksemburgu i w Wielkiej Brytanii, najkrótszy natomiast – w Finlandii, w Irlandii, we Francji i we Włoszech¹¹. Ponadto różni się także faktyczny tygodniowy czas pracy kobiet i mężczyzn. We wszystkich krajach czas pracy mężczyzn był dłuższy niż kobiet – średnia różnica wynosiła w 27 państwach członkowskich UE 2,1 godziny. Te dane statystyczne sugerują, że pracownicy pracują dłużej niż kiedyś, ale podkreślają jednocześnie różnice pomiędzy poszczególnymi krajami europejskimi.

Środowisko pracy zmieniło się nie tylko, jeśli chodzi o czas pracy i jej dostępność, ale również w odniesieniu do rodzaju pracy. Obserwuje się zwiększone zapotrzebowanie na pracowników o większej łatwości adaptacji, posiadających zróżnicowane umiejętności i zdolność do pracy pod presją czasu². W 27 państwach członkowskich UE około 60% zatrudnionych uznało, że przynajmniej ćwierć czasu pracy upływa im na pracy w bardzo szybkim tempie¹¹.

Jak wspomniano wcześniej, na przestrzeni ostatnich kilku lat zmienił się model demograficzny rodzin pracowników. Kotowska i współautorzy⁵ przeprowadzili ogólnoeuropejskie badanie

dotyczące życia rodzinnego i pracy, w ramach którego dokonali też dogłębnej analizy bieżących trendów. Autorzy stwierdzili, że choć w zależności od kraju i etapu życia obserwuje się różny skład rodzin, podstawowy model dla osób w wieku 35 – 49 lat to para z dzieckiem. Prace domowe obejmują przede wszystkim opiekę, przy czym opieka nad dzieckiem zajmuje więcej czasu niż opieka nad krewnymi. Badanie wykazało również, że w przypadku kobiet czas poświęcony na pracę w domu nie różni się istotnie w poszczególnych krajach. Istnieje natomiast różnica pomiędzy płaciami dotycząca postrzegania ich ról i nierówności czasu przeznaczanego na wykonywanie zadań związanych z gospodarstwem domowym. Ponadto w badaniu stwierdzono, że mężczyźni uznają, iż wykonują mniej obowiązków domowych, podczas gdy kobiety mają poczucie, że przypada na nie więcej niż należna ich część.

2.1. Powszechność konfliktu pomiędzy pracą a życiem osobistym

Konflikt pomiędzy pracą a życiem osobistym jest w Europie powszechny. Szacuje się, że w jakiejś formie⁵ doświadcza go ponad ćwierć Europejczyków.

W odniesieniu do czasu:

- 27% pracowników w UE uznaje, że spędza zbyt dużo czasu w pracy;
- 28% ma poczucie, że zbyt mało czasu spędza z rodziną;
- 36% uznaje, że nie ma wystarczająco dużo czasu dla przyjaciół i na inne kontakty społeczne;
- 51% jest przekonane, że ma zbyt mało czasu na hobby i zainteresowania.

Jeśli chodzi o różnice pomiędzy płaciami, kobiety częściej stwierdzały, że mają za mało czasu na sprawy codzienne, podczas gdy mężczyźni uznawali, że spędzają za dużo czasu w pracy (co ciekawe, tej rozbieżności pomiędzy płaciami nie zaobserwowano w krajach skandynawskich⁵). Znaczna liczba pracowników ma trudności z wypełnianiem obowiązków rodzinnych ze względu na intensywność i czas pracy: na przykład 22% osób zatrudnionych stwierdziło, że po pracy są zbyt zmęczone, by wypełniać obowiązki domowe, a 10% powiedziało, że czas spędzany w pracy wpływa na ich obowiązki rodzinne. Kobiety są bardziej skłonne do wskazywania tej presji niż mężczyźni⁵. Około 50% zatrudnionych uznaje, że wymagania związane z rodziną i czasem pracy nakładają się na siebie ze względu na presję w pracy i/lub w domu. Mniej niż 10% pracowników nie doświadcza presji w żadnym kierunku, nie odczuwa też konfliktu pomiędzy pracą a rodziną ani odwrotnie. Generalnie stwierdzono, że konflikt wynikający z nacisków jest w przypadku kobiet nieco silniejszy⁵.

3. Powody, dla których należy uwzględnić równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym

3.1. Konflikt pomiędzy pracą a życiem osobistym a zdrowie

Konflikt pomiędzy pracą a rodziną można uznać za czynnik stresogenny. Badania wykazały i potwierdziły, że ma on dla ludzi istotne konsekwencje negatywne. Zauważono, że jest on powiązany z licznymi oznakami gorszego zdrowia i gorszego samopoczucia, czyli m.in. z:

- gorszym zdrowiem psychicznym i fizycznym;
- mniejszym zadowoleniem z życia;

- wyższym poziomem stresu;
- większym wyczerpaniem emocjonalnym;
- wykonywaniem mniejszej ilości ćwiczeń fizycznych;
- wyższym prawdopodobieństwem popadnięcia w alkoholizm;
- silniejszym niepokojem i większym przygnębieniem;
- słabym apetytem;
- zmęczeniem.^{1,3,12}

Zarówno konflikt pomiędzy pracą a rodziną, jak i konflikt pomiędzy rodziną a pracą ma na ludzi negatywny wpływ. Frone i współautorzy¹ przeprowadzili badanie znaczenia tych konfliktów dla stanu zdrowia. Wyniki wykazały, że oba konflikty związane są z przygnębieniem, słabym zdrowiem fizycznym i konsumowaniem dużych ilości alkoholu (w badaniu nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy płciami). Kossek i Ozeki¹³ doszli natomiast do wniosku, że oba rodzaje konfliktu negatywnie wpływają na zadowolenie z pracy i życia oraz że wpływ ten jest w przypadku kobiet silniejszy. Canivet i współautorzy¹⁴ stwierdzili, że w próbie szwedzkiej konflikt pomiędzy pracą a rodziną i rodziną a pracą był silnie powiązany z wyczerpaniem. Choć konflikt pomiędzy pracą a rodziną był powszechniejszy wśród mężczyzn, z wyczerpaniem silniej wiązał się w przypadku kobiet. Rupert, Stenvanovic i Hunley¹⁵ zbadali zależności konfliktu pomiędzy pracą a rodziną oraz wypalenia w grupie psychologów prowadzących praktykę zawodową. Wyniki tych badań wykazały, że zarówno konflikt pomiędzy pracą a rodziną, jak i konflikt pomiędzy rodziną a pracą są w znacznym stopniu powiązane z wypaleniem. W szczególności wiążą się z niższym poczuciem osiągnięć osobistych, większym wyczerpaniem emocjonalnym oraz depersonalizacją. Nie stwierdzono tu różnic pomiędzy płciami.

Natężenie konfliktu pomiędzy pracą a życiem osobistym związane było również z pracoholizmem. Bonebright, Clay i Ankenmann¹⁶ zbadali różnice pomiędzy dwoma typami pracoholików pod kątem konfliktu pomiędzy pracą a życiem, zadowolenia z życia i poczucia jego sensu. Pracoholików entuzjastycznych i nieentuzjastycznych zdefiniować można ogólnie jako osoby, które wykazują wysokie zaangażowanie w pracę i odczuwają przymus pracowania; pierwszych wyróżnia wysokie zadowolenie z pracy, podczas gdy u drugich jest ono niskie. Badanie wykazało, że pracoholicy obu rodzajów zgłaszają wyższe natężenie konfliktu pomiędzy pracą a życiem, ale pracoholicy entuzjastyczni wykazują większe zadowolenie z życia i poczucie jego sensu¹⁶.

Badania te potwierdzają negatywny wpływ konfliktu pomiędzy pracą a rodziną na osoby zatrudnione. Brak jest jednak zgody co do tego, czy istnieją tu różnice pomiędzy płciami. W wyniku ostatniego przeglądu literatury Rose i współautorzy¹² stwierdzili, że podczas gdy obie płcie doświadczają negatywnych skutków konfliktu, zależności są silniejsze w przypadku kobiet.

Konflikt pomiędzy pracą a rodziną nie tylko generuje problemy u osób zatrudnionych, ale działa także na szkodę przedsiębiorstw.

3.2. Konflikt pomiędzy pracą a życiem osobistym i wpływ konfliktu na przedsiębiorstwa

Konflikt pomiędzy pracą a rodziną, jakiego doświadczają osoby zatrudnione, może wpływać na przedsiębiorstwa w różny sposób i w wielu dziedzinach¹². Stwierdzono, że konflikt ten związany jest z:

- niższym poziomem zadowolenia osoby zatrudnionej z pracy;

- zwiększoną fluktuacją kadr i większą liczbą absencji pracowników;
- niższymi wynikami i podwyższonym poziomem stresu;
- zamiarem odejścia z przedsiębiorstwa.

Firma PricewaterhouseCoopers wdrożyła różne inicjatywy na rzecz równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, zapewniła także pracownikom większą kontrolę nad tym, gdzie, kiedy i w jaki sposób pracują. W rezultacie wskaźnik zadowolenia z równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym wzrósł o 30%.

3.3. Koszty konfliktu pomiędzy pracą a życiem osobistym dla ludzi i przedsiębiorstw

Konflikt pomiędzy pracą a życiem osobistym może również generować koszty ekonomiczne, które ponoszą pracownicy, społeczeństwa i przedsiębiorstwa. Szacuje się, że rocznie stres w pracy kosztuje przemysł USA ponad 300 miliardów USD (około 226,7 miliarda EUR) – są to powiązane koszty absencji i ograniczonej produktywności^{19, 20}. Stewart, Ricci, Chee i Morganstein²¹ ustalili, że straty wydajności spowodowane osobistymi lub rodzinnymi problemami zdrowotnymi kosztują amerykańskich pracodawców 225,8 miliarda USD (około 170,6 miliarda EUR) rocznie. Ponadto w Stanach Zjednoczonych ponad połowa dorosłych stwierdziła, że obowiązki rodzinne są źródłem stresu, a 55% powiedziało, że doświadczyli konfliktu pomiędzy pracą a rodziną w ciągu ostatnich trzech miesięcy²².

Konflikt pomiędzy pracą a rodziną wpływa nie tylko na przedsiębiorstwa, ale również – poprzez utratę wynagrodzenia i wydatki medyczne – na osoby zatrudnione. Pracownicy mogą ponosić także koszty osobiste. Adams i współautorzy²³ stwierdzili, że większe natężenie konfliktu pomiędzy pracą a rodziną pozwalało przewidzieć niższy poziom wsparcia ze strony rodziny, natomiast większe wsparcie ze strony rodziny pozwalało przewidzieć mniejsze natężenie konfliktu pomiędzy rodziną a pracą.

4. Praktyczne porady dla pracodawców i zakładów pracy

W tym rozdziale przedstawiono przykłady rozwiązań dotyczących godzin pracy, które pozwoliły poprawić równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym. Obejmują one pracę na część etatu, system pracy w zmniejszonym wymiarze przy zachowaniu pełnego wynagrodzenia, elastyczny czas pracy oraz skrócony tydzień pracy.

4.1. Praca na część etatu

Praca w niepełnym wymiarze godzin może być jednym ze sposobów skrócenia czasu pracy i tym samym poprawy równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. To rozwiązanie ma jednak pewne potencjalne wady, np. ryzyko ograniczenia możliwości rozwoju kariery i zwiększonego obciążenia pracą ze względu na brak jednoczesnego ograniczenia wymagań²⁴.

4.2. System pracy w zmniejszonym wymiarze przy zachowaniu pełnego wynagrodzenia

W Szwecji ograniczenie czasu pracy z 8 do 6 godzin dziennie przy zachowaniu pełnego wynagrodzenia zapewniło uzyskanie większej ilości czasu na aktywność społeczną, w szczególności na spotkania z przyjaciółmi i odpoczynek²⁴.

4.3. Elastyczne godziny pracy

Elastyczne godziny pracy lub indywidualne zarządzanie czasem pracy (*self-rostering*) polegają na zmiennych porach rozpoczęcia i kończenia pracy oraz możliwości regularnego składania przez pracowników wniosków o określone godziny pracy, co daje im większy wybór i kontrolę. System może opierać się na formularzach w wersji papierowej lub na wykorzystaniu komputera. Wpływ osoby zatrudnionej na określenie rozpoczęcia i zakończenia czasu pracy w wielu przypadkach wiązał się u niej z większą równowagą pomiędzy pracą a życiem osobistym²⁵.

4.4. Skrócony tydzień pracy

Oznacza pracę przez mniejszą liczbę dni, ale w większym wymiarze, w związku z czym liczba godzin pracy w tygodniu nie ulega zmianie. To rozwiązanie może obejmować cztery 12-godzinne zmiany z trzema lub czterema dniami wolnymi. W ten sposób zwiększa się liczbę dni wolnych od pracy i ogranicza czas potrzebny na dojazdy, jednak dni pracy są dłuższe^{26,43}.

Tabela 1: Zalety i wady poszczególnych rozwiązań

Rozwiązanie / dobra praktyka	Zalety	Wady
Praca na część etatu	Więcej czasu dla rodziny i na aktywność społeczną	Ograniczona płaca Ryzyko ograniczenia możliwości rozwoju kariery
System pracy w zmniejszonym wymiarze przy zachowaniu pełnego wynagrodzenia	Więcej czasu dla rodziny i na aktywność społeczną	Ryzyko intensyfikacji pracy
Elastyczne godziny pracy (indywidualne zarządzanie czasem pracy)	Możliwość zaplanowania godzin pracy z uwzględnieniem potrzeb rodzinnych i osobistych	Mniejsza przewidywalność
Skrócony tydzień pracy	Więcej dni wolnych Skrócenie czasu potrzebnego na dojazdy	Dłuższe godziny pracy w ciągu dnia

Źródło: (24, 25, 26)

4.5. Polityka zakładu pracy dotycząca równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym

Formalna polityka zakładu pracy w tym zakresie może obejmować następujące elementy:

4.5.1. Praktyki organizacyjne

Zasady dotyczące równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym mogą być różne, w zależności od kultury, demografii i potrzeb danego przedsiębiorstwa i jego pracowników. Takie praktyki mogą obejmować²⁷:

- ustalenia dotyczące elastycznego czasu pracy, np. podziału pracy, elastycznego czasu pracy i pracy w niepełnym wymiarze godzin;
- ustalenia dotyczące elastycznych urlopów, np. przerw w pracy, urlopów naukowych i wychowawczych;
- możliwość telepracy;
- dostępność informacji o możliwych rozwiązaniach;
- opiekę nad dziećmi w nagłych przypadkach.

4.5.2. Procedury

Uzgodnione procedury i zasady mogą pomóc przy zarządzaniu sytuacjami wyjątkowymi, ograniczyć liczbę zapytań, zapewnić równe traktowanie wszystkich pracowników i ułatwić menedżerom operacyjnym wdrażanie polityki dotyczącej równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym²⁷. Takie procedury mogą uwzględniać:

- badania analizujące potrzeby pracowników;
- rozpowszechnianie informacji o polityce w zakresie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym wśród pracowników;
- uwzględnianie kwestii równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym w programie wprowadzającym i/lub instrukcję dla nowych pracowników.

4.5.3. Kierownictwo

Warunkiem sukcesu jest zrozumienie przez kierownictwo przyczyn wprowadzenia programów dotyczących równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym oraz uzyskanie dla nich jego poparcia. Dlatego dobrym pomysłem jest organizacja szkolenia na temat takiej równowagi dla menedżerów i przełożonych²⁷.

4.5.4. Kultura

Jeżeli program w zakresie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym ma odnieść sukces, należy komunikować korzyści i akceptację elastyczności i innowacji jako normy. Program informacyjny dotyczący tych kwestii może być elementem ogólnej strategii równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym²⁷ i może obejmować następujące elementy:

- informowanie pracowników o istnieniu różnych rozwiązań;
- akceptację równowagi pomiędzy pracą a rodziną wśród pracowników i pracodawców;
- dostępność różnych opcji w dziedzinie równowagi pomiędzy pracą a rodziną dla mężczyzn;
- dostępność różnorodnych rozwiązań w tym zakresie dla pracowników niemających dzieci;
- limity czasowe dotyczące nadgodzin oraz wyprzedzenie, z jakim należy ustalać i ogłaszać ważne spotkania.

5. Praktyczne porady dla pracowników

Wiele zakładów pracy wprowadza zasady i praktyki, które mogą na co dzień poprawić równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym. Nawet jeśli nie są one formalnie spisane, istnieją różne możliwości.

- Należy sprawdzić, jakie zasady i praktyki proponuje pracodawca. Mogą one obejmować elastyczny czas pracy, skrócony tydzień pracy lub inne.
- Czy są jakieś udane rozwiązania, z których korzystają współpracownicy? Jeżeli tak, w jaki sposób je zastosowano?
- Należy zastanowić się, czy rozwiązaniem nie byłby ograniczony czas pracy, może przez jakiś okres.
- Dobrą okazją do omówienia ustaleń dotyczących pracy ze swoim menedżerem może być ocena roczna, powrót do pracy po urlopie czy początek lub koniec nowego projektu.

Urlop wychowawczy

Osoba, która ma dziecko, lub jej małżonek/małżonka ma prawo do urlopu wychowawczego.

Dyrektywa UE

2010/18/UE

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=QJ:L:2Q1Q:Q68:QQ13:0Q2Q:EN:P DF>) daje pracownikom – mężczyznom i kobietom – prawo do urlopu wychowawczego trwającego co najmniej cztery miesiące. Prawo to, przysługujące w związku z urodzeniem lub adopcją dziecka, mają wszyscy pracownicy we wszystkich państwach członkowskich, bez względu na rodzaj umowy, na przykład osoby zatrudnione na pełny etat i na jego część, posiadające umowę na czas określony czy mające umowę z agencją pracy tymczasowej. Po zakończeniu urlopu wychowawczego pracownicy mają prawo do powrotu na to samo stanowisko lub, jeśli jest to niemożliwe, na stanowisko równoważne lub podobne.

Warunki dostępu i szczegółowe zasady określone są przez prawo i/lub umowy zbiorowe w państwach członkowskich. Państwa te wdrażają także niezbędne środki, aby chronić pracowników przed mniej korzystnym traktowaniem lub zwolnieniem w wyniku wystąpienia o urlop wychowawczy lub wzięcia takiego urlopu, jeśli tylko pracownicy przestrzegają krajowego prawa, umów zbiorowych i/lub praktyki.

6. Narzędzia w obszarze równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym

W dziedzinie tej dostępne są różne bezpłatne narzędzia, które stosować mogą zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Poniżej przedstawiono niektóre z nich.

Eurobalance to projekt realizowany w ramach Leonardo da Vinci Transfer of Innovation. Jego głównym celem było opracowanie wszechstronnego i praktycznego przewodnika oraz zestawu materiałów szkoleniowych, które pomogłyby spółkom i pracownikom w osiągnięciu i utrzymaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Opracowany przewodnik zawiera informacje podstawowe, listę kontrolną w zakresie wdrożenia dla pracowników i pracodawców, a także krótkie informacje o różnych rozwiązaniach praktycznych, które można wprowadzić w zakładzie pracy. Ponadto w ramach projektu opracowano pakiet eSzkolenia (*eTraining package*). Obejmuje on zestaw innowacyjnych i interaktywnych materiałów szkoleniowych, które zapewniają „Mistrzom pracy i życia” (czyli osobom, które chciałyby wspierać działania na rzecz równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym w swoim miejscu pracy poprzez ułatwienie innym zrozumienia związanych z nią korzyści) narzędzia potrzebne do promowania efektywnych zasad i praktyk. W pakiecie eSzkolenia wykorzystano różnorodne materiały, w tym przewodniki, oceny, filmy wideo, materiały dla uczestników oraz „kurs mistrzowski” (*Champion's course*). Pakiet eSzkolenia został dostosowany do potrzeb, ambicji, prawa, zwyczajów i praktyk różnych krajów europejskich,

w tym Wielkiej Brytanii, Grecji, Danii, Polski i Włoch. Zarówno program eSzkolenia, jak i opracowany przewodnik dostępne są na stronie: <http://www.eurobalance-wlb.eu/>.

Z kolei narzędzie niemieckie umożliwia ocenę jakości harmonogramów pracy, w tym możliwości udziału w życiu społecznym. Pozwala wprowadzić określone harmonogramy i uzyskać sugestie dotyczące sposobu ich optymalizacji pod kątem życia społecznego. Narzędzie dostępne jest bezpłatnie na stronie <http://gawo.no-ip.org:8080/IndexPage> (wyłącznie w języku niemieckim).

Natomiast narzędzie duńskie, które dotyczy godzin pracy przy nastawieniu na rodzinę i relacje społeczne, obejmuje plakat, broszurę i zestaw kart ze związanymi z godzinami pracy problemami. Narzędzie dostępne jest w języku duńskim na stronie <http://www.etsundtarbeidsliv.dk/Stress/Arbejdstid/Balance.aspx>.

Rada Hrabstwa Warwickshire w Wielkiej Brytanii udostępniła zestaw narzędzi online dotyczących równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Przewodnik przeznaczony jest w szczególności dla pracodawców. Zapewnia praktyczne porady pomagające im i menedżerom tworzyć i wdrażać plany działania mające na celu opracowanie zasad dotyczących równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, jak również uwzględnienia związanego z pracą stresu i zarządzanie nim. Przewodnik uzasadnia konieczność utrzymania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym i pokazuje pracodawcom, w jaki sposób przeprowadzać audyty zasad i procedur, by stworzyć ramy efektywnych kosztowo strategii w tym obszarze. Ponadto w sieci dostępne są analizy przypadków dotyczących Employers of Choice (Pracodawców z wyboru) z Warwickshire. Prezentują one pozytywne efekty wprowadzenia elastycznego czasu pracy oraz inne korzyści, jakie czerpać mogą pracownicy. Szczegółowe informacje, jak również samo narzędzie, dostępne na:

http://www.warwickshire.gov.uk/web/corporate/pages.nsf/Links/D5C4741D5D440579802573C6004E_BD84.

■ Literatura

- [1] Frone, R.M., Russell, M. & Barnes M.G., 'Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples', *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, No 1, 1996, pp. 57–69.
- [2] Eurofound – European Agency for the Improvement of Living and Working Conditions (2005). Living to work-working to live: Tomorrows work-life balance in Europe. Retrieved 23 November 2011, from: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef04121.htm>
- [3] Allen, D.T., Herst, L.E.D., Bruck, S.C. & Sutton, M., 'Consequences Associated With Work-to- Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research', *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No 2, 2000, pp. 278–308.
- [4] Maxwell, A.G., & McDougall, M., 'Work-Life Balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector', *Public Management Review*, Vol. 6, No 3, 2004, pp. 377-393.
- [5] Kotowska, E.I., Matysiak, A., Styrz, M., Paillhe, A., Solaz, A., Vignoli, D., Vermeylen, G. & Anderson, R., *Second European Quality of Life Survey: Family life and work*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2010, pp.1–96.
- [6] Greenhaus, H.J., Collins, M.K. & Shaw, D.J., 'The relation between work-family balance and quality of life', *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 63, 2003, pp. 510–531.

- [7] Carlson, S.D., Kacmar, M.K. & Williams, J.L., 'Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict', *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 56, 2000, pp. 249–276.
- [8] Eurostat (2010). Persons Employed Part-Time. Retrieved 23 March 2011, from: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=T_PS00159
- [9] Sandor, E., *European Company Survey: Part time work in Europe*, Publication Office of the European Union, Luxembourg, 2009, pp. 1–59. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/86/en/3/EF1086EN.pdf>
- [10] Eurofound - European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions (2010) . Working Time Developments 2009. Retrieved 28 April 2011, from: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1004039s/tn1004039s.htm>
- [11] Eurofound - European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions (2011) . Working Longer Requires Better Learning. Retrieved 28 April 2011, from: <http://www.eurofound.europa.eu/press/releases/2011/110315.htm>
- [12] Rose, S., Hunt, T., Ayers, B. (2007). Adjust the Balance: Literature Review Life Cycles and Work Life Balance, 2007. Retrieved 28 April 2011, from: <http://www.equalworks.co.uk/resources/contentfiles/4912.pdf>
- [13] Kossek, E. E. & Ozeki, C., 'Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organisational behaviour -human resources research', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No 2, 1998, pp. 139–149.
- [14] Canivet, C., Ostergren, P., Lindeberg, S., Choi, B., Karasek, R., Moghaddassi, M. & Isacson, S., 'Conflict between the work and family domains and exhaustion among vocationally active men and women', *Social Science & Medicine*, Vol. 70/8, 2010, pp. 1237–1245.
- [15] Rupert, P., Stevanovic, P. & Hunley, H., 'Work-family conflict and burnout among practicing psychologists', *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol. 40, 2009, pp. 54–61.
- [16] Bonebright, C., Clay, D. & Ankenmann, D., 'The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life', *Journal of Counselling Psychology*, Vol. 47, 2000, pp. 469–477.
- [18] CBI – Confederation of British Industry (2005). Managing change: Practical ways to reduce long hours and reform working practices. Retrieved 21 May 2011, from: <http://www.bis.gov.uk/files/file14239.pdf>
- [19] Rosch, P. J., 'The quandary of job stress compensation', *Health and Stress*, Vol. 3, 2003, pp.14.
- [20] APA- American Psychological Association (2010). Psychologically Healthy Workplace Program: Fact sheet by the numbers. Retrieved 23 March 2011, from: <http://www.apa.org/practice/programs/workplace/phwp-fact-sheet.pdf>
- [21] Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E. & Morganstein, D., 'Lost productive work time costs from health conditions in the United States: results from the American productivity audit', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 45, 2003, pp. 1234–1246.

- [22] APA - American Psychological Association (2009). Stress in America. Retrieved 21 May 2011, from: <http://www.apa.org/news/press/releases/stress-exec-summary.pdf>
- [23] Adams, A.G., King, A.L. & King, W.D., 'Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No 4, 1996, pp. 411–420.
- [24] Albertsen, K., Kauppinen, K., Grimsmo, A., S0rensen, B. A., Rafnsdottir, G. L. & Tomasson, K., *Working time arrangements and social consequences - What do we know?* (Rep. No. 2007:607), Nordic Council of Ministers, K0benhavn, 2007.
- [25] Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A. & Bambra, C., 'Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing', *Cochrane.Database.Syst.Rev.*, 2 ,2010, pp 1–89.
- [26] Bambra, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J. & Petticrew, M., "'A hard day's night?' The effects of Compressed Working Week interventions on the health and work-life balance of shift workers: a systematic review', *Journal of Epidemiology & Community Health*, Vol. 62, 2008, pp. 764–777.
- [27] Thornthwaite, L., 'Working Time and Work-Family Balance: a Review of Employees' Preferences', *Asian Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 42, 2004, pp. 166–184.