

MARTYNA ANDRZEJEWSKA

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości
e-mail: m-andrzejewska1995@o2.pl

Identyfikacja organizacyjnych czynników wspierających równowagę praca – życie z perspektywy różnych generacji na przykładzie osób świadczących pracę w Polsce i Danii*

Streszczenie. Godzenie pracy z życiem pozazawodowym to obecnie ogromne wyzwanie, przed którym stoją pracownicy nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Jednostki wybierają pomiędzy karierą zawodową a obszarami życia, takimi jak rodzina czy też relacje społeczne, co niesie za sobą wiele konsekwencji nie tylko dla nich samych, ale także dla organizacji i społeczeństwa. W artykule przedstawiono wyniki badania warunków dla zapewnienia równowagi między pracą a życiem pozazawodowym na przykładzie pracowników z Polski oraz Danii. Analiza zebranych wyników pozwoliła ustalić, jak pracownicy postrzegają swoją równowagę między pracą a życiem, jakie czynniki organizacyjne wspierające *work-life balance* są ważne dla poszczególnych generacji, a także jakie działania na rzecz równowagi między pracą a życiem pozazawodowym swoich pracowników podejmują organizacje.

Słowa kluczowe: *work-life balance*, satysfakcja z pracy, pracownicy, organizacja, generacje, czynniki organizacyjne

1. Wprowadzenie

„Wyobraź sobie życie jako grę, w której żonglujesz pięcioma piłkami. Nazwijmy je praca, rodzina, zdrowie, przyjaciele oraz dusza – wciąż utrzymujesz je w powietrzu. Wkrótce zrozumiesz, że praca jest jak gumowa piłka. Za każdym

* Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej autorki pt. „Idea *work-life balance* z perspektywy różnych generacji. Identyfikacja organizacyjnych czynników wspierających równowagę praca – życie”, napisanej pod kierunkiem dr Iwony Werner.

razem, gdy ją upuścisz, odbije się i wróci do ciebie. Ale pozostałe cztery piłki – rodzina, zdrowie, przyjaciele i dusza – zrobione są ze szkła. Jeśli upuścisz jedną z nich, pozostanie nieodwracalnie zarysowana, nadszarpnięta, okaleczona, uszkodzona lub nawet zdruzgotana. Nigdy nie będzie już taka sama. Musisz to zrozumieć i dążyć do równowagi w swoim życiu” [cyt. za Tomaszewska-Lipiec (red.) 2014: 13]. Słowa te wypowiedział prezes i dyrektor generalny Cola-Cola Enterprises B.G. Dyson w Georgia Institute of Technology w 1991 r. Są one niezwykle ważne z punktu widzenia poruszanej w artykule problematyki, ponieważ zwracają uwagę na potrzebę i wagę balansu między pracą a życiem pozazawodowym u każdego człowieka.

Osiągnięcie i utrzymanie równowagi między pracą a życiem osobistym stanowi ogromne wyzwanie, przed którym stoi obecnie większość osób pracujących. Należy jednak zauważyć, że pracownik jest częścią organizacji, a więc praca nad osiągnięciem i utrzymywaniem owej równowagi nie powinna pozostawać wyłącznie w jego rękach. Organizacje mają wpływ na to, w jaki sposób pracownicy wykonują powierzone im obowiązki zawodowe, dlatego też powinny uczestniczyć w działaniach zmierzających do zapewnienia równowagi między pracą a życiem osobistym swoich pracowników. Najpierw jednak muszą poznać ich potrzeby, poglądy i systemy wartości. Większość organizacji ma zróżnicowane wiekowo zespoły pracowników. Istotne jest zatem, by wiedziały one, jak postępować z przedstawicielami poszczególnych pokoleń, by osiągnęli oni równowagę między pracą a życiem pozazawodowym i byli dla organizacji źródłem przewagi konkurencyjnej.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań warunków dla zapewnienia równowagi między pracą a życiem pozazawodowym na przykładzie pracowników z Polski oraz Danii. Głównym celem było zidentyfikowanie czynników organizacyjnych wspierających równowagę pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym oraz zaproponowanie rozwiązań w obszarach wymagających najpilniejszej poprawy. Ponadto, podstawowemu celowi pracy towarzyszyły cele poboczne:

- ustalenie, czy przynależność pokoleniowa ma wpływ na to, jak postrzega się satysfakcję z pracy i *work-life balance*,
- ustalenie, które z czynników organizacyjnych wspierających równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym są ważne dla poszczególnych generacji,
- ustalenie, które z czynników wspierających równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym występują w organizacjach,
- ustalenie, jak wygląda realizacja koncepcji *work-life balance* z perspektywy osób świadczących pracę w Polsce, a jak z perspektywy osób pracujących w Danii.

Założono, że osiągnięcie przyjętych celów badawczych będzie możliwe po uzyskaniu odpowiedzi na pytania:

- jak kształtuje się związek postrzeganej równowagi praca – życie a poczucia satysfakcji z pracy?

– jakie czynniki organizacyjne wspierają równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym?

– jakie czynniki organizacyjne wspierające równowagę pomiędzy pracą a życiem są ważne dla poszczególnych generacji?

– jak ocenia się występowanie czynników organizacyjnych wspierających równowagę pomiędzy pracą a życiem?

– jak z perspektywy osób świadczących pracę w Polsce oraz z perspektywy osób świadczących pracę w Danii realizowana jest koncepcja *work-life balance*?

Na potrzeby badania przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H1: Subiektywna ocena satysfakcji z pracy koresponduje z tym, jak pracownik postrzega swoją równowagę między pracą a życiem, bez względu na przynależność pokoleniową.

H2: Czynniki organizacyjne wspierające równowagę praca – życie są zróżnicowane z punktu widzenia poszczególnych generacji.

H3: Organizacje w Polsce nie podejmują działań na rzecz równowagi między pracą a życiem pozazawodowym.

H4: Organizacje w Danii podejmują liczne działania wspierające równowagę praca – życie pracowników, a subiektywna ocena satysfakcji z pracy jest wysoka.

2. Idea *work-life balance* w świetle literatury przedmiotu

Idea *work-life balance* po raz pierwszy pojawiła się w Stanach Zjednoczonych mniej więcej w latach 70. XX w. Początkowo dotyczyła wyłącznie inicjatyw prorodzinnych, stąd takie pojęcia jak *work-family balance* lub *work-family conflict*. Od lat 90. skupia się natomiast na ogóle pracowników, nie zważając na to, jaka jest ich sytuacja rodzinna [Sadowska-Snarska 2014: 33-34].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji pojęcia *work-life balance*. W poszczególnych sferach życia człowiek wykonuje różne zadania, sprawuje różne funkcje. Bardzo ważne, by nie traktować tych sfer oddzielnie. Należy je łączyć, traktując jako elementy pewnej całości. Niemożliwe jest bowiem poświęcenie takiej samej ilości czasu każdej ze sfer, zaangażowanie się w nie w takim samym stopniu i osiągnięcie takiego samego poziomu satysfakcji z każdej z nich. Idea *work-life balance* to metoda, czy też sposób łączenia różnych sfer życia w jedną całość [Sadowska-Snarska 2014: 34-35].

Work-life balance jest przedmiotem zainteresowań wielu światowych organizacji. Kwestię tę poruszają m.in. Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (znana bardziej pod nazwą EUROFOUND) oraz Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (znana także jako OECD).

O potrzebie równowagi między pracą a życiem pozazawodowym nie trzeba zatem nikogo przekonywać. Nieczęsto jesteśmy jednak świadomi, jak łatwo można tę równowagę zakłócić i jak poważne konsekwencje niesie za sobą brak równowagi – nie tylko dla pracownika, ale również dla organizacji, gospodarki i całego społeczeństwa.

Wśród czynników zaburzających *work-life balance* wymienia się postępującą globalizację, rozwój technologii, zmiany demograficzne, wzrost udziału sektora usługowego w gospodarce, zmiany społeczne, jak wejście kobiet na rynek pracy czy zmiana modelu rodziny, ale również czynniki związane z samą organizacją, tj. zmiany struktur organizacji, zmiany dotyczące zatrudnienia, zmiany organizacji pracy.

Listę najczęściej wskazywanych w literaturze przedmiotu konsekwencji braku równowagi między pracą a życiem osobistym przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Konsekwencje braku równowagi między pracą a życiem pozazawodowym

Dla pracowników, bezrobotnych i wykluczonych	Dla przedsiębiorstw	Dla społeczeństwa
<ul style="list-style-type: none"> • stres • frustracja • nerwowość • depresja • wypalenie zawodowe • pogorszenie stanu zdrowia zarówno psychicznego, jak i fizycznego • zwiększone ryzyko błędów i wypadków • uzależnienia (od papierosów, narkotyków, alkoholu, a nawet słodyczy) • konflikty w rodzinie • rozwody • kłopoty wychowawcze • gorsza opieka nad dziećmi i innymi członkami rodziny • brak satysfakcji z pracy • obniżenie jakości świadczonej pracy • brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego • brak poczucia bezpieczeństwa pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost absencji, głównie chorobowych • wzrost fluktuacji • utrata inwestycji w kapitał ludzki • mniejsza produktywność • mniejsza innowacyjność • mniejsze zaangażowanie w realizację zadań • mniejsze utożsamianie się pracowników z celami firmy • gorsza jakość pracy • pogorszenie relacji z klientami • pogorszenie stosunków międzyludzkich wewnątrz organizacji • niższe zyski • gorsza pozycja konkurencyjna organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • mniejszy PKB na mieszkańca • zmiana struktur społecznych • duża skala bierności zawodowej • bezrobocie • rosnące nierówności społeczne • większa zapadalność na choroby • malejąca liczba urodzeń • odraczanie narodzin pierwszego dziecka • rosnąca liczba rozwodów • rosnąca liczba rodzin niepełnych • powiększająca się sfera patologii i uzależnień

Źródło: opracowanie własne na podstawie Borkowska 2010; Sadowska-Snarska 2014; Machol-Zajda 2014.

3. Generacja – aspekty teoretyczne

Podjmując próbę zdefiniowania pojęcia generacji, można zauważyć, że często stosowanym zabiegiem jest używanie naprzemiennie terminów generacja oraz pokolenie. Niezależnie od nomenklatury mówi się, że jest to grupa osób w podobnej sytuacji życiowej (podejście społeczne), grupa osób urodzonych w danym okresie (podejście ekonomiczne), a także grupa ludzi wyznająca podobny system wartości (podejście kulturowe) [Wiktorowicz, Wyrwas 2016: 19-20].

Uwzględniając powyższe podejścia, definicje pokolenia można podzielić ze względu na aspekt w nich dominujący, a mianowicie wiek (definicje o charakterze demograficznym), zarys historyczny (definicje demograficzno-historyczne) oraz zestaw wartości i postaw ludzkich powstałych pod wpływem wydarzeń historycznych (definicje o charakterze psychologiczno-historycznym) [Mirosław 2014: 132].

Definicję łączącą wszystkie trzy aspekty proponuje Hartmut M. Griese, według którego „za pokolenie uważa się sumę wszystkich należących do danego kręgu kulturowego osób w mniej więcej równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej wykazują podobieństwo postaw, motywacji, nastawień i systemów wartości” [Mendryk 2019: 59]. Obecnie wyróżnia się pięć pokoleń: tradycjonalistów, baby boomers, X, Y i Z.

Pokolenie tradycjonalistów, zwane również pokoleniem budowniczych, to grupa osób urodzonych w latach 1925-1945. Jego przedstawiciele charakteryzują się dużą lojalnością wobec pracodawcy oraz przywiązaniem do organizacji. Pracę stawiają ponad wszystko inne. Kieruje nimi poczucie obowiązku oraz odpowiedzialność za powierzone zadania. Wysoko cenią autorytet, honor oraz ciężką pracę. Generacja ta jest bardzo oporna na zmiany.

Pokolenie baby boomers to grupa osób urodzonych w latach 1946-1964. Okres kształtowania się tego pokolenia przypada na czas zmian w organizacjach, odzwierciedlających zmiany zarówno polityczne, jak i społeczne na świecie. Przedstawiciele tego pokolenia, podobnie jak starsze pokolenie, nie mają pojęcia o równowadze między pracą a życiem osobistym. Częściej jednak okazują potrzebę doceniania i prestiżu. To generacja pracoholików, ludzi żyjących, by pracować [Mazur-Wierzbicka 2019: 118]. Z uwagi na silną potrzebę stabilności i bezpieczeństwa przyjmuje się, że głównym motywatorem jest strach przed utratą pracy i zarobku. Przedstawiciele tego pokolenia darzą pracodawców zaufaniem, ale oczekują od nich jasnych procedur i reguł zarządzania.

Pokolenie X to osoby urodzone w latach 1965-1979¹. To pierwsze z pokoleń, które mimo skłonności do pracoholizmu, dostrzega ważność pozostałych aspektów

¹ Niektóre źródła przyjmują zakres 1961-1981.

życia, a co za tym idzie – zaczyna dostrzegać potrzebę równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Pieniądze nie zawsze motywują przedstawicieli tego pokolenia. Ich brak natomiast z pewnością będzie działał demotywująco [Tolbize 2008: 4]. Oprócz tego za motywator uznają możliwość rozwoju w pracy oraz atmosferę, jaka w niej panuje [Mazur-Wierzbicka 2019: 119]. Generacja X ma dobrze rozwinięte umiejętności komunikacyjne. Radzi sobie również z technologią, ale preferuje zarządzanie dokumentacją w wersji papierowej.

Generacja Y, nazywana również milenialsami, to grupa osób urodzonych w latach 1980-1994². Wychowani w erze globalizacji uznają technologię za nieodłączny element pracy, coś naturalnego. Podejmując pracę, biorą pod uwagę markę pracodawcy, jej rozpoznawalność na rynku oraz oferowane warunki finansowe. Chociaż ostatni z czynników jest dla nich bardzo ważny, to praca musi odpowiadać ich pasjom, być zgodna z ich priorytetami. Gotowi są podjąć mniej opłacalną pracę, jeśli tylko da im ona satysfakcję. Przedstawiciele tego pokolenia potrzebują pewnego rodzaju autonomii, niezależności w działaniu, jednocześnie jednak wykazując wysoką potrzebę integracji [Mazur-Wierzbicka 2019: 119-120]. Potrzebują przełożonych zorientowanych na osiągnięcia, z podejściem coachingowym. Trzeba ich nieustannie stymulować do pracy, zapewniać rodzinną atmosferę oraz atrakcyjny pakiet benefitów. Milenialsi nie są stworzeni do czekania na emeryturę, nie boją się też zrezygnować z pracy na rzecz podróży. Pracują, żeby żyć. Ciężka praca nie jest im straszna, ale wychodzą z założenia, że „można pracować mądrzej, niekoniecznie ciężiej” [Espinoza, Ukleja 2018: 41]. Generacja Y jest wierna wyznawanym przez siebie ideom, a nie organizacjom, dla których pracują. Jeśli organizacja nie pozwala im się rozwijać, realizować zawodowo, to nie widzą nic złego w tym, by z niej odejść i szukać nowego zajęcia.

Pokolenie Z, określane również pokoleniem C³, to osoby urodzone od 1995 r. Wychowani w erze powszechnego dostępu do Internetu, nie pamiętają świata bez technologii. W środowisku zawodowym podejmują się zadań będących dla nich wyzwaniem, które ich rozwijają. Od pracodawcy oczekują precyzyjnego określania celów i zadań, ale też odzwierciedlenia nakładów pracy w wynagrodzeniu. Dla generacji Z życie zawodowe i prywatne stanowi jedność, dlatego w pracy chcą się kierować tymi samymi wartościami co w życiu osobistym. Z jednej strony pokolenie pochłonięte technologią, z drugiej ceniące sobie rozwój, oczekujące szacunku i bardziej sceptyczne, ostrożne w działaniu, przykładające większą wagę do stabilizacji niż milenialsi [Kroenke 2015: 221]. Cechy, jakie przypisuje się temu pokoleniu, oraz ich podejście do pracy pozwalają dostrzec, że jest to niejako połączenie cech generacji X oraz milenialsów.

² Niekiedy można znaleźć inne przedziały 1980-1989, 1981-1995 lub też 1982-2003.

³ Z ang. *connected*, tj. podłączeni do sieci.

4. *Work-life balance* w świetle badań własnych

4.1. Metodyka badań własnych

Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza ankietowego z zastosowaniem metody CAWI.

Na jego potrzeby przygotowano dwie wersje – kwestionariusz w języku polskim skierowany do osób świadczących pracę w Polsce oraz kwestionariusz w języku duńskim skierowany do osób świadczących pracę w Danii.

W kwestionariuszu ankietowym obok pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru znalazły się również pytania półotwarte z kafeterią odpowiedzi oraz możliwością wskazania dodatkowego czynnika, który nie został wcześniej wspomniany – odpowiedź „Inne (jakie?)”. Ankietowani zostali poproszeni o zaznaczenie maksymalnie pięciu odpowiedzi.

W metryczce kwestionariusza ankietowego stworzono cztery przedziały wiekowe, odpowiadające umownym ramom czasowym stosowanym w odniesieniu do poszczególnych pokoleń obecnych na rynku pracy. Pierwszy przedział wiekowy stanowiły osoby utożsamiane z generacją Z, a więc osoby do 25. roku życia. Drugi – osoby w wieku 26-40 lat, czyli tzw. pokolenie Y, nazywane również milenialsami. Trzeci z przedziałów obejmował respondentów w wieku 41-55 lat, czyli generację X. Ostatni zaś, czwarty przedział wiekowy, tworzyły osoby mające 56 lat i więcej, czyli pokolenie baby boomers. W badaniu nie uwzględniono pokolenia tradycjonalistów z uwagi na to, że są to osoby w wieku 75 lat i więcej, które raczej nie są już aktywne zawodowo.

Warto zaznaczyć, że wyniki uzyskane w badaniu przeprowadzonym wśród pracowników z Danii nie zostały poddane analizie szczegółowej, tj. z podziałem na poszczególne generacje. Badanie to miało charakter pomocniczy, kontekstowy. Otrzymane wyniki miały stanowić jedynie ilustrację badawczą, dającą odniesienie do głównej problematyki pracy związanej z doświadczeniami pracowników świadczących pracę w Polsce.

4.2. Prezentacja wyników badań

Pierwszą grupę stanowiły osoby świadczące pracę w Polsce. W badaniu wzięło udział 171 osób, w tym 108 kobiet i 63 mężczyzn. W pierwszym przedziale wiekowym, przez który rozumie się osoby w wieku do 25 lat, znalazło się 53 badanych. Podobną grupę stanowili milenialsi – 58 osób. Nieco mniej osób zadeklarowało 41-55 lat – było to 49 ankietowanych. W ostatnim przedziale znalazło się tylko 11 osób.

Drugą grupę badanych stanowiły osoby świadczące pracę w Danii. W badaniu uczestniczyło 106 osób, w tym 67 kobiet i 39 mężczyzn. W pierwszym przedziale wiekowym znalazły się 44 osoby w wieku do 25 lat, w drugim – 32 milenialsów. 22 osoby tworzyły nieco węższą grupę w trzecim przedziale wiekowym. Podobnie jak w przypadku badanych świadczących pracę w Polsce najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku 56 lat i więcej. Wśród ankietowanych z Danii znalazło się tylko 8 osób w tym przedziale wiekowym.

4.2.1. Równowaga praca – życie a satysfakcja z pracy

Brak satysfakcji z pracy, a dalej – wypalenie zawodowe są jednymi z najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu konsekwencji braku równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Dlatego na początku badania poproszono ankietowanych o subiektywną ocenę ich satysfakcji z pracy oraz poczucia równowagi między pracą a życiem. Takie działanie miało na celu zbadanie, jak kształtuje się związek postrzeganej równowagi praca – życie i poczucia satysfakcji z pracy oraz czy przynależność pokoleniowa ma na to wpływ.

Wśród badanych świadczących pracę na terenie Polski nieco ponad połowa uznała, że jest usatysfakcjonowana z pracy w mniejszym lub większym stopniu. Pozostałym praca nie przynosi satysfakcji. Blisko 57% ankietowanych z Polski, oceniając swój poziom równowagi między pracą a życiem osobistym, uznało, że w ich poczuciu tę równowagę zachowuje. Średnio co trzeci badany wskazał, że raczej nie zachowuje równowagi między pracą a życiem pozazawodowym, a co dziesiąty – zdecydowanie jej nie odczuwa.

Prawie 95% ankietowanych z Danii przyznało natomiast, że odczuwa satysfakcję z pracy. Ponad 90% deklaruje też, że osiąga równowagę między pracą a życiem pozazawodowym. Tylko niespełna 5% uznało, że raczej tej równowagi nie zachowuje, a niecałe 3% – zdecydowanie jej nie zachowuje.

Wyniki badania przeprowadzonego wśród osób świadczących pracę na terenie Polski, jak uzasadniono wyżej, poddane zostały szczegółowej analizie. Wykazała ona, że najmniejszą satysfakcję z pracy odczuwa najstarsze z badanych pokoleń. Zdecydowana większość (72,7%) przedstawicieli generacji baby boomers raczej nie jest usatysfakcjonowana ze swojej pracy. Dokładnie taka sama liczba osób przyznała też, że nie zachowuje równowagi między pracą a życiem osobistym, co pozwala sądzić, że każda zmiana w obszarze pracy będzie miała wpływ na to, jak osoby po 55. roku życia będą postrzegały swoją równowagę.

W przypadku pozostałych generacji w każdej z grup ponad połowa badanych przyznała, że jest usatysfakcjonowana z pracy i w swoim odczuciu zachowuje *work-life balance*.

Odpowiedzi wszystkich ankietowanych na terenie Polski zawarte zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie poczucia satysfakcji z pracy badanych i postrzeganej równowagi między pracą a życiem osobistym

Subiektywna ocena satysfakcji z pracy	Liczba odpowiedzi	Równowaga między pracą a życiem	Liczba odpowiedzi
pokolenie baby boomers			
Usatysfakcjonowany	3	tak	3
Nieusatysfakcjonowany	8	nie	8
pokolenie X			
Usatysfakcjonowany	28	tak	28
Nieusatysfakcjonowany	21	nie	21
pokolenie Y			
Usatysfakcjonowany	33	tak	32
Nieusatysfakcjonowany	25	nie	26
pokolenie Z			
Usatysfakcjonowany	29	tak	34
Nieusatysfakcjonowany	24	nie	19

Objaśnienia:

„usatysfakcjonowany” – suma odpowiedzi „zdecydowanie usatysfakcjonowany/a” i „raczej usatysfakcjonowany/a”,

„nieusatysfakcjonowany” – suma odpowiedzi „zdecydowanie nieusatysfakcjonowany/a” i „raczej nieusatysfakcjonowany/a”,

„tak” – suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”,

„nie” – suma odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

4.2.2. Czynniki organizacyjne wspierające równowagę praca – życie

W badaniu poproszono ankietowanych o wskazanie czynników, które ułatwiłyby im osiągnięcie lub zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym. Wyniki badania zawarto w tabeli 3.

Najczęściej wskazywanymi przez osoby świadczące pracę w Polsce czynnikami były: jasno określony zakres odpowiedzialności (50,88%), elastyczny czas pracy (47,95%), stabilność zatrudnienia (40,94% wskazań), mniejsza liczba zadań do wykonania w ciągu dnia (34,50% wskazań) oraz możliwość skorzystania z dodatkowego dnia wolnego, bez konieczności korzystania z urlopu (33,33% wskazań).

Nieco inaczej przedstawiają się wyniki badania przeprowadzonego wśród osób świadczących pracę w Danii, co przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 3. Czynniki ułatwiające osobom świadczącym pracę na terenie Polski osiągnięcie lub/i zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym (według częstości w kolejności od wartości największej do najmniejszej)

Czynnik	Częstość	Procent
Jasno określony zakres odpowiedzialności	87	50,88
Elastyczny czas pracy	82	47,95
Stabilność zatrudnienia (umowa o pracę)	70	40,94
Mniejsza liczba zadań do wykonania w ciągu dnia	59	34,50
Możliwość skorzystania z dodatkowego dnia wolnego, bez konieczności korzystania z urlopu	57	33,33
Poprawa relacji z przełożonym	49	28,65
Możliwość pracy zdalnej	48	28,07
Brak konieczności wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych	47	27,49
Bilety na wydarzenia kulturalne i rozrywkowe finansowane przez firmę	45	26,32
Karnet sportowy finansowany przez firmę	39	22,81
Poprawa relacji ze współpracownikami	38	22,22
Możliwość wzięcia bezpłatnego urlopu	29	16,96
Przykładowy żłobek/przedszkole	24	14,04
Inne – „godziwe wynagrodzenie”	10	5,85
Inne – „wysokie wynagrodzenie”	5	2,92

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Tabela 4. Czynniki ułatwiające osobom świadczącym pracę w Danii osiągnięcie lub/i zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym (według częstości w kolejności od wartości największej do najmniejszej)

Czynnik	Częstość	Procent
Elastyczny czas pracy	93	87,74
Możliwość pracy zdalnej	60	56,60
Jasno określony zakres odpowiedzialności	56	52,83
Brak konieczności wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych	46	43,40
Możliwość wzięcia bezpłatnego urlopu	37	34,91
Poprawa relacji z przełożonym	25	23,58
Stabilność zatrudnienia	22	20,75
Bilety na wydarzenia kulturalne i rozrywkowe finansowane przez firmę	22	20,75
Poprawa relacji ze współpracownikami	21	19,81
Karnet sportowy finansowany przez firmę	16	15,09
Możliwość skorzystania z dodatkowego dnia wolnego, bez konieczności korzystania z urlopu	15	14,15
Mniejsza liczba zadań do wykonania w ciągu dnia	11	10,38
Przykładowy żłobek/przedszkole	7	6,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Na podstawie częstości wyboru ustalono, że najważniejszym czynnikiem wspierającym *work-life balance* jest elastyczny czas pracy. Osiągnięciu i zachowaniu równowagi między pracą a życiem osobistym sprzyja również możliwość pracy zdalnej (56,6%) oraz jasno określony zakres odpowiedzialności (52,83%).

Uzyskane wyniki pokazują, jak istotną kwestią dla pracowników świadczących pracę w Danii jest przede wszystkim czas, jaki poświęcają na wykonywanie swoich obowiązków zawodowych. W przypadku ankietowanych z Polski poza kwestią czasu istotne są również czynniki bardziej formalne, jak stabilność zatrudnienia.

W celu sprawdzenia, które czynniki są ważne dla poszczególnych generacji, wyniki uzyskane w badaniu przeprowadzonym wśród pracowników z Polski poddano szczegółowej analizie.

W pierwszej kolejności przebadano osoby w wieku 56 lat i więcej, a wyniki zamieszczono w tabeli 5.

Tabela 5. Czynniki ułatwiające osobom w wieku 56 lat i więcej świadczącym pracę na terenie Polski osiągnięcie lub/i zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym (wg częstości w kolejności od wartości największej do najmniejszej)

Czynnik	Częstość	Procent
Stabilność zatrudnienia (umowa o pracę)	7	63,64
Jasno określony zakres odpowiedzialności	7	63,64
Poprawa relacji z przełożonym	5	45,45
Inne – „wysokie wynagrodzenie”	5	45,45
Inne – „godziwe wynagrodzenie”	4	36,36
Możliwość wzięcia bezpłatnego urlopu	1	9,09
Brak konieczności wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych	1	9,09
Elastyczny czas pracy	0	0,00
Możliwość pracy zdalnej	0	0,00
Możliwość skorzystania z dodatkowego dnia wolnego, bez konieczności korzystania z urlopu	0	0,00
Mniejsza liczba zadań do wykonania w ciągu dnia	0	0,00
Poprawa relacji ze współpracownikami	0	0,00
Przyszkolowy żłobek/przedszkole	0	0,00
Karnet sportowy finansowany przez firmę	0	0,00
Bilety na wydarzenia kulturalne i rozrywkowe finansowane przez firmę	0	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Jak łatwo zauważyć, udzielane odpowiedzi wskazują bardzo wyraźnie na cechy przypisywane temu pokoleniu (baby boomers), a mianowicie – potrzebę stabilności i bezpieczeństwa, a także docenienia i jasnych reguł zarządzania przez pracodawców.

Pokolenie X w literaturze przedmiotu uznawane jest za pierwsze, które dostrzegło potrzebę równowagi między pracą a życiem osobistym. Strukturę udzielonych odpowiedzi przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Czynniki ułatwiające osobom w wieku 41-55 lat świadczącym pracę na terenie Polski osiągnięcie lub/i zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym (według częstości w kolejności od wartości największej do najmniejszej)

Czynnik	Częstość	Procent
Jasno określony zakres odpowiedzialności	35	71,43
Elastyczny czas pracy	25	51,02
Stabilność zatrudnienia (umowa o pracę)	24	48,98
Mniejsza liczba zadań do wykonania w ciągu dnia	24	48,98
Brak konieczności wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych	13	26,53
Poprawa relacji z przełożonym	12	24,49
Poprawa relacji ze współpracownikami	11	22,45
Możliwość skorzystania z dodatkowego dnia wolnego, bez konieczności skorzystania z urlopu	10	20,41
Bilety na wydarzenia kulturalne i rozrywkowe finansowane przez firmę	10	20,41
Przykładowy żłobek/przedszkole	8	16,33
Inne – „godziwe wynagrodzenie”	6	12,24
Możliwość pracy zdalnej	5	10,20
Możliwość wzięcia bezpłatnego urlopu	2	4,08
Karnet sportowy finansowany przez firmę	2	4,08

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Wśród udzielonych odpowiedzi są te odzwierciedlające naturę tego pokolenia – ludzie potrzebujących stabilności, a jednocześnie dostrzegających, jak istotna jest równowaga między pracą a życiem osobistym.

Przedstawiciele milenialsów podobnie jak przedstawiciele starszych pokoleń również najczęściej wskazywali na czynniki, które w literaturze uznane są za typowe dla tej grupy. Wybór tych czynników pokazuje, jak istotna jest dla milenialsów kwestia niezależności, a więc decydowania o tym, kiedy pracują oraz gdzie tę pracę wykonują (tab. 7).

Czynniki wskazane przez przedstawicieli najmłodszego pokolenia pozwalają stwierdzić, że pokolenie Z to połączenie milenialsów i pokolenia X (tab. 8).

Analiza wyników badania właściwego pokazuje, że czynniki wspierające równowagę między pracą a życiem osobistym obejmują każdy obszar pracy, tj. czas pracy, miejsce, warunki oraz środowisko pracy. Nie znaczy to jednak, że pracodawcy powinni podejmować działania bez należytego ich rozpoznania. Wzmocnienie równowagi między pracą a życiem osobistym nie zależy tylko od kompleksowości działań – muszą być one także dopasowane odpowiednio do preferencji pracowników. Ze szczegółowej analizy wynika bowiem, że każda generacja inaczej określa ważność danego czynnika.

Tabela 7. Czynniki ułatwiające osobom w wieku 26-40 lat świadczącym pracę na terenie Polski osiągnięcie lub/i zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym (według częstości w kolejności od wartości największej do najmniejszej)

Czynnik	Częstość	Procent
Elastyczny czas pracy	30	51,72
Możliwość skorzystania z dodatkowego dnia wolnego, bez konieczności korzystania z urlopu	28	48,28
Możliwość pracy zdalnej	25	43,10
Możliwość wzięcia bezpłatnego urlopu	23	39,66
Jasno określony zakres odpowiedzialności	21	36,21
Bilety na wydarzenia kulturalne i rozrywkowe finansowane przez firmę	19	32,76
Stabilność zatrudnienia (umowa o pracę)	18	31,03
Brak konieczności wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych	18	31,03
Poprawa relacji z przełożonym	18	31,03
Karnet sportowy finansowany przez firmę	17	29,31
Poprawa relacji ze współpracownikami	16	27,59
Przykładowy żłobek/przedszkole	15	25,86
Mniejsza liczba zadań do wykonania w ciągu dnia	12	20,69

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Tabela 8. Czynniki ułatwiające osobom w wieku do 25 lat świadczącym pracę na terenie Polski osiągnięcie lub/i zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym (według częstości w kolejności od wartości największej do najmniejszej)

Czynnik	Częstość	Procent
Elastyczny czas pracy	27	50,94
Jasno określony zakres odpowiedzialności	24	45,28
Mniejsza liczba zadań do wykonania w ciągu dnia	23	43,40
Stabilność zatrudnienia (umowa o pracę)	21	39,62
Karnet sportowy finansowany przez firmę	20	37,74
Możliwość skorzystania z dodatkowego dnia wolnego, bez konieczności korzystania z urlopu	19	35,85
Możliwość pracy zdalnej	18	33,96
Bilety na wydarzenia kulturalne i rozrywkowe finansowane przez firmę	16	30,19
Brak konieczności wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych	15	28,30
Poprawa relacji z przełożonym	14	26,42
Poprawa relacji ze współpracownikami	11	20,75
Możliwość wzięcia bezpłatnego urlopu	3	5,66
Przykładowy żłobek/przedszkole	1	1,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

4.2.3. Występowanie czynników organizacyjnych wspierających równowagę pomiędzy pracą a życiem

W ramach badania własnego poproszono ankietowanych z Polski i Danii o udzielenie informacji, czy poszczególne czynniki wspierające równowagę między pracą a życiem występują w ich organizacjach. Wyniki przedstawiono w tabelach 9 oraz 10.

Tabela 9. Ocena występowania czynników wspierających równowagę praca – życie w miejscu pracy oraz ich ważności dla osób świadczących pracę na terenie Polski [%]

Czynnik	Występowanie czynnika		Stopień ważności			
	czynnik występuje	czynnik nie występuje	zdecydowanie ważny	raczej ważny	raczej nieważny	zdecydowanie nieważny
Współpracownicy wykazują zrozumienie i wsparcie w przypadku Pana/i problemów z pogodzeniem pracy ze sprawami prywatnymi	74,27	25,73	34,50	50,88	14,62	0,00
Przełożony wykazuje zrozumienie dla Pana/i potrzeb zawodowych	53,80	46,20	59,06	30,99	9,94	0,00
Przełożony wykazuje zrozumienie dla Pana/i potrzeb osobistych lub uważa Pan/i, że w potencjalnie trudnej dla Pana/i sytuacji życiowej wykazałby się zrozumieniem	56,14	43,86	52,05	33,33	13,45	1,17
W pracy ma Pan/i jasno określony zakres odpowiedzialności	43,86	56,14	67,25	28,65	1,75	2,34
Pracodawca stosuje się do przepisów wynikających z kodeksu pracy i wydaje Panu/i nieprzerwany urlop 14-dniowy	80,70	19,30	69,59	22,81	5,26	2,34
Pracodawca zapewnia Panu/i stabilne zatrudnienie, tj. na podstawie umowy o pracę	81,29	18,71	65,50	20,47	12,87	1,17
W Pana/i organizacji realizowane są działania, które mają wpływ na wzmacnianie równowagi między pracą a życiem osobistym (np. programy praca – życie)	21,05	78,95	37,43	34,50	23,39	4,68
Pana/i organizacja promuje zdrowy styl życia, np. oferuje darmowe owoce, karnety sportowe, zapewnia masaż w trakcie przerwy w pracy itp.	22,81	77,19	36,84	30,41	25,15	7,60
W Pana/i organizacji stosuje się ruchomy czas pracy (przedziały czasowe, w których rozpoczyna się i kończy pracę)	48,58	51,46	45,61	32,16	18,13	4,09
W Pana/i organizacji stosuje się ograniczenia co do liczby godzin nadliczbowych w miesiącu	41,52	58,48	51,46	22,81	19,30	6,43
Pracodawca daje Panu/i możliwość pracy zdalnej	26,90	73,10	34,50	19,88	31,58	14,04
Pana/i organizacja oferuje udogodnienia dla rodziców małych dzieci (np. w postaci dodatkowych dni wolnych lub przyzakładowej opieki nad dziećmi)	26,32	73,68	32,75	23,98	34,50	8,77

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Tabela 10. Ocena występowania czynników wspierających równowagę pracy – życie w miejscu pracy oraz ich ważności dla osób świadczących pracę na terenie Danii [%]

Faktor / Czynniki	Forekomst af en faktor / Występowanie czynnika		Betydningegrad / Stopień ważności			
	Faktoren forekommer / czynnik występuje	Faktoren forekommer ikke / czynnik nie występuje	I meget høj grad vigtigt / zdecydowanie ważny	I nogen grad vigtig / raczej ważny	I nogen grad uvigtig / raczej nieważny	I meget høj grad uvigtig / zdecydowanie nieważny
Dine medarbejder og kollegaer viser forståelse og støtte, når du har problemer med stabilitet mellem arbejde og privatliv / Współpracownicy wykazują zrozumienie i wsparcie w przypadku Pana/i problemów z pogodzeniem pracy ze sprawami prywatnymi	83,02	16,98	54,72	34,91	10,38	0,00
Din chef/leder viser forståelse for dit arbejdsbehov / Przełożony wykazuje zrozumienie dla Pana/i potrzeb zawodowych	90,57	9,43	56,60	36,79	6,60	0,00
Din chef/leder viser forståelse for dit privatbehov eller kan vise forståelse i din potentiel svær livssituation / Przełożony wykazuje zrozumienie dla Pana/i potrzeb osobistych lub uważa Pan/i, że w potencjalnie trudnej dla Pana/i sytuacji życiowej wykaże się zrozumieniem	87,74	12,26	56,60	36,79	6,60	0,00
Du har et klart omfang af arbejdsopgaverne i dit arbejde / W pracy ma Pan/i jasno określony zakres odpowiedzialności	88,68	11,32	59,43	37,74	2,83	0,00
Din chef/leder overholder gældende lovgivning med hensyn til hovedferie på 14 dage / Pracodawca stosuje się do obowiązujących przepisów prawa i wydaje Panu/i nieprzerwany urlop 14-dniowy	96,23	3,77	65,09	26,42	5,66	2,83
Din arbejdsgever gennemfører aktiviteter, der styrker en stabilitet mellem arbejde og privatliv (fx. job-liv program) / W Pana/i organizacji realizowane są działania, które mają wpływ na wzmacnianie równowagi między pracą a życiem osobistym (np. programy pracy – życie)	62,26	37,74	38,68	43,40	15,09	2,83

Tabela 10 – cd.

Faktor / Czynniki	Forekomst af en faktor / Występowanie czynnika		Betydningsgrad / Stopień ważności			
	Faktoren forekommer / czynniki występują	Faktoren forekommer ikke / czynniki nie występują	I meget høj grad vigtig / zdecydowanie ważne	I nogen grad vigtig / raczej ważne	I nogen grad uvigtig / raczej nieważny	I meget høj grad uvigtig / zdecydowanie nieważny
Din arbejdsgiver fremmer en sund livsstil fx. tilbyder gratis grøntsager, billetter og abonnementer til sportsarrangementer, massage under arbejdspause / Pana/ą organizacja promuje zdrowy styl życia, np. oferuje darmowe owoce, kamety sportowe, zapewnia masaż w trakcie przerwy w pracy itp.	71,70	28,30	38,68	35,85	20,75	4,72
Din arbejdsgiver respekterer fleksibel arbejdstid (man kan selv i et bestemt omfang tilrettelægge deres arbejdstid) / W Pana/ą organizacji stosuje się ruchomy czas pracy (przedziały czasowe, w których rozpoczyna się i kończy pracę)	83,02	16,98	50,00	35,85	12,26	1,89
Din arbejdsgiver overholder restriktioner for antal overarbejdstimer i løbet af måneden / W Pana/ą organizacji stosuje się ograniczenia co do liczby godzin nadliczbowych w miesiącu	84,91	15,09	45,28	39,62	11,32	3,77
Din arbejdsgiver giver en mulighed for fjernarbejde / Pracodawca daje Panu/ą możliwość pracy zdalnej	59,43	40,57	38,68	34,91	16,98	6,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Analizując dane zawarte w tabeli 9, można zauważyć, że osoby świadczące pracę w Polsce najczęściej mogą liczyć na nieprzerwany 14-dniowy urlop oraz zatrudnienie na podstawie umowy o pracę. Należy jednak zaznaczyć, że występowanie tych czynników może wynikać z regulacji prawnych, a nie prowadzonej przez organizację polityki wspierającej *work-life balance*. Większość ankietowanych może liczyć również na zrozumienie i wsparcie współpracowników w przypadku problemów z pogodzeniem pracy ze sprawami prywatnymi, a ponad połowa na zrozumienie ze strony przełożonego, gdy chodzi o potrzeby osobiste i zawodowe. Pozostałe czynniki nie występują nawet u połowy ankietowanych, a trzeba podkreślić, że są one dla nich ważne.

Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja w duńskich organizacjach.

Dane zawarte w tabeli 10 pokazują, że czynniki wspierające równowagę praca – życie występują u zdecydowanej większości ankietowanych z Danii. Za czynnik najrzadziej występujący w organizacjach można uznać możliwość pracy zdalnej.

Analiza danych zawartych w tabelach pozwala zauważyć, że zarówno pracownicy w Polsce, jak i w Danii uznają, że większość wymienionych czynników wspierających równowagę między pracą a życiem pozazawodowym jest ważna. Różnica polega na tym, że zdecydowana większość duńskich pracowników rzeczywiście je otrzymuje, natomiast w Polsce zapewnia się je często mniej niż połowie pracowników.

4.2.4. Czynniki utrudniające osiągnięcie lub zachowanie równowagi praca – życie

W ramach jednego z pytań poproszono ankietowanych o wskazanie, które z czynników przeszkadzają im w osiągnięciu lub zachowaniu równowagi między pracą a życiem osobistym.

Najczęstszą przeszkodą w osiągnięciu i zachowaniu równowagi, zdaniem osób świadczących pracę w Polsce, jest praca pod ciągłą presją czasu. Czynnik ten wskazało 57,31% badanych. Za problem uznano także brak jasno określonego zakresu obowiązków (37,43% wskazań) i brak możliwości pracy zdalnej (30,99% wskazań). Niemalże znaczenie, według ankietowanych, mają również sztywno określone godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (28,65% wskazań) oraz powierzanie zadań nieodpowiednich do kwalifikacji (25,15%).

W przypadku osób świadczących pracę w Danii najczęstszą przeszkodą w osiągnięciu i zachowywaniu równowagi między pracą a życiem osobistym jest brak możliwości pracy zdalnej (40,48% wskazań). Nieco mniejszy problem stanowi praca pod ciągłą presją czasu (23,81% wskazań) oraz sztywno określone godziny pracy (17,86% wskazań).

Problemy przedstawione przez pracowników z Danii pokrywają się z czynnikami przeszkadzającymi osiągnąć *work-life balance* osobom świadczącym pracę w Polsce. Co jednak bardzo istotne, analiza wyników badania przeprowadzonego

wśród osób z państwa nordyckiego wykazała, że ankietowani praktycznie nie korzystali z maksymalnej liczby odpowiedzi, jakie założono (żaden ankietowany nie zdecydował się na zaznaczenie pięciu czynników). Wszyscy ankietowani (zarówno z Polski, jak i z Danii) mieli możliwość wyboru opcji „nie dotyczy”. Warto podkreślić, że żadna z osób świadczących pracę w Polsce nie zdecydowała się na wybór tej odpowiedzi, podczas gdy aż 22 respondentów z Danii, spośród 106 biorących udział w badaniu, uznało, że żaden z czynników organizacyjnych nie przeszkadza im w osiągnięciu lub zachowywaniu równowagi między pracą a życiem osobistym. Można zatem sądzić, że w organizacjach tych respondentów czynniki wspierające *work-life balance* są odpowiednio dobrane do preferencji pracowników.

W celu zbadania, jakie czynniki organizacyjne są przeszkodą w osiągnięciu i zachowaniu równowagi między pracą a życiem osobistym dla poszczególnych generacji, wyniki badania przeprowadzonego wśród osób świadczących pracę w Polsce poddano analizie szczegółowej.

Osoby po 55. roku życia, utożsamiane z pokoleniem baby boomers, są z reguły nieco mniej mobilne. Praca pod presją czasu, czy też praca w godzinach nocnych może sprawiać im trudności. To zapewne dlatego przedstawiciele tego pokolenia wskazali na te czynniki jako przeszkadzające im w osiągnięciu *work-life balance*. Odpowiedzi tej grupy badanych zawarto w tabeli 11.

Tabela 11. Czynniki przeszkadzające osobom w wieku 56 lat i więcej świadczącym pracę na terenie Polski w osiągnięciu lub zachowaniu równowagi między pracą a życiem osobistym (według częstości w kolejności od wartości największej do najmniejszej)

Czynnik	Częstość	Procent
Praca pod ciągłą presją czasu	8	72,73
Brak jasno określonego zakresu obowiązków	7	63,64
Narzucane z góry terminy odbioru godzin nadliczbowych	6	54,55
Brak wsparcia ze strony przełożonego	4	36,36
Inne – „praca w nocy”	3	27,27
Inne – „nocne zmiany”	2	18,18
Inne – „konieczność pracy w nocy”	1	9,09
Sztywno określone godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy	0	0,00
Brak możliwości pracy zdalnej	0	0,00
Brak możliwości wzięcia bezpłatnego urlopu	0	0,00
Konieczność wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych	0	0,00
Zbyt duża liczba zadań do wykonania – konieczność zabierania pracy do domu	0	0,00
Brak wsparcia ze strony współpracowników	0	0,00
Powierzanie zadań nieodpowiadających posiadanym kwalifikacjom	0	0,00
Nie dotyczy	0	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Dla przedstawicieli pokolenia X, w odróżnieniu od starszej generacji, poza pracą pod presją czasu czy brakiem jasno określonego zakresu obowiązków przeszkodą jest także konieczność zabierania pracy do domu, wynikająca ze zbyt dużej liczby zadań do wykonania, oraz brak ruchomego czasu pracy. Wszystkie odpowiedzi zebrano w tabeli 12.

Tabela 12. Czynniki przeszkadzające osobom w wieku 41-55 lat świadczącym pracę na terenie Polski w osiągnięciu lub zachowaniu równowagi między pracą a życiem osobistym (według częstości w kolejności od wartości największej do najmniejszej)

Czynnik	Częstość	Procent
Praca pod ciągłą presją czasu	25	51,02
Brak jasno określonego zakresu obowiązków	22	44,90
Zbyt duża liczba zadań do wykonania – konieczność zabierania pracy do domu	20	40,82
Narzucane z góry terminy odbioru godzin nadliczbowych	16	32,65
Szywno określone godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy	15	30,61
Powierzanie zadań nieodpowiadających posiadanym kwalifikacjom	13	26,53
Brak możliwości pracy zdalnej	10	20,41
Brak możliwości wzięcia bezpłatnego urlopu	10	20,41
Brak wsparcia ze strony przełożonego	3	6,12
Brak wsparcia ze strony współpracowników	2	4,08
Konieczność wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych	1	2,04
Nie dotyczy	0	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Za największą przeszkodę w osiągnięciu i zachowaniu równowagi między pracą a życiem osobistym milenialsi uważają pracę pod ciągłą presją czasu. Brak możliwości pracy zdalnej, konieczność wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych i brak wsparcia ze strony przełożonego również stanowią dla nich niemały problem. Warto zauważyć, że wymienione czynniki są dokładnym przeciwieństwem tego, co zdaniem milenialsów wspiera ich *work-life balance* oraz tego, czego oczekują oni od swoich organizacji. Odpowiedzi ankietowanych zawarto w tabeli 13.

Dla najmłodszego z pokoleń (Z) niezwykle ważne są jasno określone cele i zadania, jak również kwestia elastyczności co do czasu i formy wykonywania pracy. Nie dziwi więc fakt, że ankietowani z tej grupy wiekowej za największe przeszkody w osiągnięciu i zachowaniu *work-life balance* uznali pracę pod ciągłą presją czasu, niemożność pracy w trybie zdalnym, brak jasno określonego zakresu obowiązków oraz szywno określone godziny pracy (tab. 14).

Tabela 13. Czynniki przeszkadzające osobom w wieku 26-40 lat świadczącym pracę na terenie Polski w osiągnięciu lub zachowaniu równowagi między pracą a życiem osobistym (według częstości w kolejności od wartości największej do najmniejszej)

Czynnik	Częstość	Procent
Praca pod ciągłą presją czasu	32	55,17
Brak możliwości pracy zdalnej	18	31,03
Konieczność wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych	17	29,31
Brak wsparcia ze strony przełożonego	17	29,31
Powierzanie zadań nieodpowiadających posiadanym kwalifikacjom	17	29,31
Szytywno określone godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy	14	24,14
Zbyt duża liczba zadań do wykonania – konieczność zabierania pracy do domu	13	22,41
Brak jasno określonego zakresu obowiązków	13	22,41
Narzucane z góry terminy odbioru godzin nadliczbowych	10	17,24
Brak możliwości wzięcia bezpłatnego urlopu	8	13,79
Brak wsparcia ze strony współpracowników	8	13,79
Inne – „konieczność pracy w nocy”	1	1,72
Nie dotyczy	0	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Tabela 14. Czynniki przeszkadzające osobom w wieku do 25 lat świadczącym pracę na terenie Polski w osiągnięciu lub zachowaniu równowagi między pracą a życiem osobistym (według częstości w kolejności od wartości największej do najmniejszej)

Czynnik	Częstość	Procent
Praca pod ciągłą presją czasu	33	62,26
Brak możliwości pracy zdalnej	25	47,17
Brak jasno określonego zakresu obowiązków	22	41,51
Szytywno określone godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy	20	37,74
Brak wsparcia ze strony przełożonego	17	32,08
Powierzanie zadań nieodpowiadających posiadanym kwalifikacjom	13	24,53
Konieczność wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych	11	20,75
Narzucane z góry terminy odbioru godzin nadliczbowych	5	9,43
Zbyt duża liczba zadań do wykonania – konieczność zabierania pracy do domu	5	9,43
Brak wsparcia ze strony współpracowników	5	9,43
Brak możliwości wzięcia bezpłatnego urlopu	4	7,55
Nie dotyczy	0	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Należy zauważyć, że praca pod ciągłą presją czasu była najczęściej wskazywanym czynnikiem uznawanym za przeszkodę w osiągnięciu i zachowaniu równowagi praca – życie. Na czynnik ten zwrócili uwagę przedstawiciele wszystkich pokoleń, co pozwala sądzić, że nie jest to wyłącznie kwestia przynależności pokoleniowej, a raczej czasów, w jakich obecnie żyjemy.

5. Podsumowanie

Dzisiejsza rzeczywistość nie sprzyja zachowaniu równowagi praca – życie. Powoduje dezorientację. Sprawia, że postrzegamy poszczególne sfery życia jako przeciwstawne sobie. Młodzi ludzie każdego dnia stają przed dylematem, czy podążać drogą wyznaczonej przez karierę zawodową samodzielności życiowej, czy może skupić się na pozostałych sferach życia i założyć rodzinę. Przeprowadzone badania miały dać odpowiedź na wiele pytań dotyczących warunków równowagi praca – życie. W tym celu sformułowano cztery hipotezy badawcze.

Pierwsza z nich zakładała, że subiektywna ocena satysfakcji z pracy koresponduje z tym, jak pracownik postrzega swoją równowagę między pracą a życiem, bez względu na przynależność pokoleniową. Dane zawarte w tabeli 2 pokazują, że zdecydowana większość respondentów twierdzących, że odczuwa satysfakcję z pracy, w swoim poczuciu zachowuje także *work-life balance*, zaś osoby nieodczuwające satysfakcji z pracy – nie zachowują też równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Wyniki te pozwalają przyjąć, że pierwsza hipoteza została potwierdzona.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu oraz badań własnych, poszczególne pokolenia mają odmienne potrzeby, oczekiwania i systemy wartości, a co za tym idzie – różnią się podejściem do pracy i życia pozazawodowego. Analiza wyników pokazała, że każda z generacji inaczej określa ważność poszczególnych czynników wzmacniających równowagę między pracą a życiem pozazawodowym, a zestaw najważniejszych czynników dla każdej z nich jest inny. Potwierdza to hipotezę drugą, według której czynniki organizacyjne wspierające równowagę praca – życie są zróżnicowane z punktu widzenia poszczególnych pokoleń.

Kolejna z hipotez przedstawiała obraz polskich organizacji w negatywnym, ale jak się okazuje – prawdziwym świetle. Zakładała ona, że organizacje w Polsce nie podejmują działań na rzecz równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Analiza wyników badań prowadzi do spostrzeżenia, że większość czynników nie występuje nawet u połowy ankietowanych, co pozwala przyjąć hipotezę trzecią za potwierdzoną.

Zupełnie inaczej sytuacja przedstawia się w duńskich organizacjach. Częstość występowania w nich czynników wspierających *work-life balance* (tab. 10) oraz fakt,

że 95% ankietowanych odczuwa satysfakcję z pracy, a ponad 90% przyznaje, że zachowuje *work-life balance*, pozwalają przyjąć ostatnią – czwartą – hipotezę, która zakładała, że organizacje w Danii podejmują liczne działania wspierające równowagę praca – życie pracowników, a subiektywna ocena satysfakcji z pracy jest wysoka.

Organizacje często wychodzą z założenia, że działania wspierające równowagę między pracą a życiem osobistym są kosztowne. Tymczasem wiele z tych rozwiązań wiąże się ze sposobem wykonywania codziennych obowiązków zawodowych. Mogą one dotyczyć czasu pracy (ograniczenie godzin nadliczbowych, zapewnienie elastycznego czasu pracy, bezpłatny urlop itp.), miejsca pracy (umożliwienie pracy zdalnej), ale też środowiska pracy (zapewnienie stabilnego zatrudnienia, jasno określony zakres obowiązków, możliwość rozwoju, możliwość pracy z mentorami, docenienie pracownika, przekazywanie informacji zwrotnej itp.). Najważniejsze jednak, by czynniki organizacyjne były odpowiednio dopasowane do pracowników w danej organizacji.

Idea *work-life balance* i działania z nią związane z pewnością nie należą do najprostszych. Wymagają czasu oraz odpowiednich przygotowań. Organizacje powinny jednak wziąć pod uwagę wiele korzyści, jakie mogą nieść za sobą właściwie dopasowane do pracowników działania na rzecz równowagi praca – życie, a mianowicie wzrost motywacji pracowników, wzrost produktywności, wzrost ich lojalności wobec organizacji, czy też zmniejszenie poziomu rotacji pracowników. Zamiast spoglądania na działania wspierające *work-life balance* jak na coś koniecznego, należy spojrzeć na to, jak na inwestycję w zasoby ludzkie, a co za tym idzie – przewagę konkurencyjną organizacji.

Biorąc pod uwagę, że Polska lokuje się nisko w rankingach dotyczących *work-life balance*, podczas gdy Dania od wielu lat jest ich niekwestionowanym liderem, uznano, że wyniki badania mogą stanowić źródło informacji, a być może i dobrych praktyk dla organizacji w Polsce. W artykule, z racji obszerności badań, przedstawiono jedynie wyniki pewnej ich części. Pozostałe wyniki wskazują na znaczenie równowagi w życiu pracowników oraz na istniejące różnice w tym obszarze między Polską a Danią. Zważywszy na poziom równowagi między pracą a życiem osobistym wśród pracowników z Polski oraz dostępne rankingi, niezbędne wydaje się wykonanie dalszych, pogłębionych badań i podjęcie prób wprowadzania ich efektów w życie.

Literatura

- Borkowska S., 2010, Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym, *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, t. 240: 5-44.
- Espinoza C., Ukleja M., 2018, *Zarządzanie milenialsami*, przeł. M. Guzowska, Warszawa: WN PWN.
- Kroenke A., 2015, Pokolenie X, Y, Z w organizacji, *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, nr 61: 91-104.

- Machol-Zajda L., 2014, Organizacja czasu pracy a work-life balance – implikacje ekonomiczne, społeczne i zdrowotne, w: R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Bydgoszcz: Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, 253-277.
- Mazur-Wierzbicka E., 2019, Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w organizacjach, w: I. Warwas (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Łódź: Wyd. Nieoczywiste, 116-128.
- Mendryk I., 2019, *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*, Warszawa: Wyd. C.H. Beck.
- Mirosław J., 2014, Równowaga praca – życie z perspektywy różnych generacji, w: R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Bydgoszcz: Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, 131-146.
- Sadowska-Snarska C., 2014, Koncepcja równowagi praca – życie w kontekście zmian zachodzących w sferze ekonomicznej i społecznej, w: R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Bydgoszcz: Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, 21-46.
- Tolbize A., 2008, *Generational differences in the workplace*, Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota.
- Tomaszewska-Lipiec (red.), 2014, *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Bydgoszcz: Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Wiktorowicz J., Wyrwas I., 2016, Pokolenia na rynku pracy, w: J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Warszawa: Wolters Kluwer, 19-37.

Organizational factors supporting work-life balance from the point of view of different generations of people working in Poland and Denmark

Abstract. The ability to balance professional and personal life is currently a huge challenge for employees, not only in Poland, but also elsewhere in the world. Employees have to choose between a focusing on their professional career and other areas of life, such as family or social relations, which has a number of consequences not only for them but also for their company and society as a whole. The article presents results of a study of factors that help to maintain a balance between work and personal life, which is based on information collected from Polish and Danish employees. The results provide insights into how employees perceive their work-life balance, what organizational factors supporting work-life balance are important for each generation and what activities organizations undertake to promote work-life balance.

Keywords: work-life balance, job satisfaction, employees, organization, generations, organizational factors

