

# Równowaga między życiem zawodowym i osobistym wśród pracowników Grupy Eltron Sp. z o.o.

## Adrianna Gołębiecka

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 83134@student.pb.edu.pl

## Joanna Samul

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.samul@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2024-0035

## Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest diagnoza równowagi między życiem zawodowym a osobistym, zidentyfikowanie kluczowych czynników utrzymania równowagi, a także określenie przyczyn i skutków jej braku na przykładzie przedsiębiorstwa Grupa Eltron sp. z o.o. Głównym wnioskiem płynącym z niniejszych badań jest to, że skuteczne zarządzanie czasem oraz uwzględnienie różnorodnych aspektów życia zawodowego i osobistego są kluczowe dla osiągnięcia równowagi między pracą a życiem prywatnym. W celu skutecznego osiągnięcia harmonii w życiu zawodowym i osobistym pracowników w Grupie Eltron, zaleca się implementację elastycznych rozwiązań dotyczących organizacji pracy i czasu. Dostosowywanie godzin pracy do indywidualnych potrzeb pracowników oraz aktywne wsparcie w zarządzaniu sferami życia zawodowego i osobistego może przyczynić się do stworzenia bardziej zrównoważonego i satysfakcjonującego środowiska pracy, sprzyjającego efektywności i zaangażowaniu pracowników.

## Słowa kluczowe

równowaga między życiem zawodowym i osobistym, work-life balance, elastyczny czas pracy

## Wstęp

Zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (ang. *work-life balance*) staje się niezbędne dla efektywnego funkcjonowania pracowników. W dobie konkurencji na rynku pracy, organizacje pragną przyciągać i zatrzymywać wykwalifikowanych pracowników poprzez oferowanie elastycznych harmonogramów pracy oraz umożliwienie im skutecznego zarządzania obowiązkami zawodowymi i osobistymi. Utrzymanie balansu między życiem zawodowym a prywatnym zazwyczaj wiąże się z kwestiami wydajności i efektywności zawodowej, dużym nakładem pracy i nadmiernym wysiłkiem, wyborem i poczuciem kontroli, wahaniami się między priorytetami a zobowiązaniami, kumulacją ról związanych z pracą i rodziną, a także osiąganiem celów przy jednoczesnym radzeniu sobie ze stresem [Tomaszewska-Lipiec, 2018, s. 22]. Jak wskazują wyniki badań prowadzonych w tym obszarze jedna trzecia zatrudnionych uważa, że równowaga w ich życiu zachowana jest na średnim, złym, a nawet bardzo złym poziomie, a nieco ponad połowa pracowników wskazuje, że brak równowagi między pracą a życiem osobistym powoduje rozważania o zmianie pracy [Raport Hays, 2019].

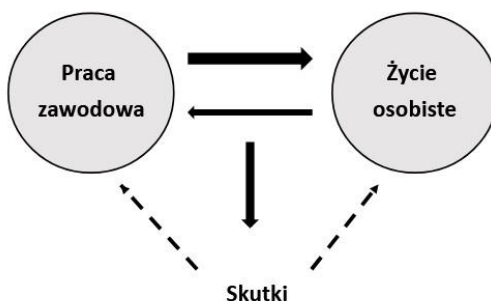
W związku z powyższym celem artykułu jest diagnoza równowagi między życiem zawodowym a osobistym, określenie najważniejszych czynników utrzymania równowagi oraz określenie przyczyn i skutków braku takiej równowagi wśród pracowników przedsiębiorstwa Grupy Eltron.

Artykuł składa się z kilku części. W pierwszym rozdziale dokonano przeglądu literatury dotyczącej występowania równowagi między życiem zawodowym a osobistym, przyczyn i skutków jej braku oraz elementów mające wpływ na równowagę. W drugim rozdziale przedstawiona została metodyka badań. Następnie zostały omówione wyniki badania i przeprowadzono dyskusję. W zakończeniu zawarto podsumowanie wyników badawczych.

## 1. Przegląd literatury

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (ang. *work-life balance*) polega na znalezieniu harmonii między pracą a obowiązkami osobistymi. Istotne dla utrzymania dobrej kondycji fizycznej i psychicznej oraz ogólnej satysfakcji z życia jest utrzymanie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a osobistym [<https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/6302471,rownowaga-miedzy-praca-a-zyciem-prywatnym.html>, 22.03.2024]. *Work-life balance* można definiować jako umiejętność skutecznego zarządzania potencjalnymi rozbieżnościami między różnymi wymaganiami życia zawodowego i prywatnego [Chudy-Laskowska, 2019, s. 50].

W zakres życia osobistego wchodzi sprawy związane z życiem rodzinnym, samopoczuciem, zainteresowaniami i aktywnościami. Jednak sposób, w jaki ta sfera jest rozumiana, może różnić się w zależności od tego czy osoba żyje samotnie, jest w związku małżeńskim, czy posiada potomstwo. Wszystkie te czynniki wpływają na działanie jednostki i mogą istotnie wpływać na poczucie satysfakcji z życia [Sęczkowska, 2019, s. 8-9]. Początkowo, w kontekście teorii konfliktu praca – życie, skupiano się na aspekcie konfliktu między pracą a życiem rodzinnym. Problem występuje, gdy wymagania związane z pracą oraz życiem rodzinnym są w pewnym znaczeniu wzajemnie sprzeczne [Sadowska-Snarska, 2014, s. 22]. Spór powoduje obniżenie poziomu zadowolenia zarówno w pracy, w życiu rodzinnym, jak i ogólnie w życiu. Różnego rodzaju problemy życiowe mogą prowadzić do doświadczania stresu psychicznego, uczucia niepokoju i depresji. Często odczuwa się brak odpowiednich zasobów psychicznych i fizycznych, aby sprostać wymaganiom związanym ze sprzecznością ról [Sirgy, 2018, s. 244-245]. Występujące komplikacje w pracy odbijają się na sferze osobistej i odwrotnie [Chudy-Laskowska, 2019, s. 50]. Współzależność życia zawodowego i osobistego zaprezentowane zostały na rysunku 1.



**Rys. 1.** Relacje między pracą zawodową a życiem osobistym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Tomaszewska-Lipiec, 2018, s. 30].

Koncepcja work-life balance pomaga w zachowaniu spójności z samym sobą poprzez efektywne zarządzanie wydajnością, produktywnością oraz rolami, jakie pełniemy w życiu. Wskazuje, że należy czasem zatrzymać się, gdy ilość wykonywanych zadań przewyższa jakość, gdy sukcesy przeważają w stosunku do przyjemności, a pościg za obowiązkami przestaje być zgodny z własnymi wartościami i celami. Równowaga zachodzi, gdy życie prywatne nie dominuje nad życiem zawodowym i odwrotnie. Osiągnięcie balansu opiera się na wielu zasadach [Piecuch i Chudy-Laskowska, 2019, s. 32]. Można do nich zaliczyć m.in.:

- utrzymywanie umiaru między pracą a domem;
- ustalanie priorytetów w życiu;
- świadomość sytuacji panującej na rynku pracy, co pozwoli określić rozwój swojej kariery;
- troszczenie się o rodzinę i bliskich;
- znajomość własnych praw i obowiązków [Piecuch i Chudy-Laskowska, 2019, s. 32].

Uważa się, że aby osiągnąć sukces życiowy, należy zachować balans między życiem prywatnym a zawodowym [Gerlach, 2014, s. 89]. Dążenie do harmonii powinno przynieść wiele pozytywnych efektów. Te korzyści można rozważać w trzech różnych aspektach: dla pracownika, przedsiębiorstwa oraz w wymiarze społecznym [Biłyj, 2022, s. 15]. Z punktu widzenia podjętego tematu omówiono tylko wymiar pracownika i przedsiębiorstwa (tab.1).

**Tab. 1.** Korzyści ze stosowania work-life balance

| Wymiar:                     | Korzyści                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dla pracownika</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zadowolenie z pracy</li> <li>• większa efektywność, produktywność</li> <li>• większa motywacja do pracy</li> <li>• mniejszy stres związany z pracą</li> <li>• mniejsza ilość konfliktów w relacji praca-życie</li> <li>• lepsze relacje międzyludzkie</li> <li>• możliwość pogodzenia życia prywatnego z pracą</li> </ul> |
| <b>Dla przedsiębiorstwa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• utrzymanie wartościowych pracowników</li> <li>• mniejsze koszty związane z rekrutacją oraz szkoleniem pracowników</li> <li>• mniejsza rotacja pracowników</li> <li>• mniejsza konkurencja wśród pracowników</li> <li>• większa motywacja i kreatywność pracowników</li> </ul>                                             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gerlach, 2014, s. 89-90; Piecuch i Chudy-Laskowska, 2019, s. 35; Biłyj, 2022, s. 15-16].

Współczesny tryb życia wyróżnia się znaczącym skróceniem dostępności czasu, co jest efektem zmian społeczno-ekonomicznych i cywilizacyjnych. Jest to spowodowane przymusem radzenia sobie z rosnącą ilością obowiązków pomimo ograniczonego czasu. Dodatkowo presja bycia zawsze dostępnym jako pracownik, dążenie do awansu oraz podkreślanie swojej roli w firmie w związku z większymi wymaganiami pracodawców sprawiają, że pracownicy stają przed wyzwaniem równowagi pracy i życia osobistego [Burlita i Błoński, 2017, s. 22; Szydło 2017; 2018]. Istota balansu jest dla każdego powszechnie znana. Niestety rzadko można dostrzec jak łatwo jest ją zaburzyć. Niezrównoważenie między obowiązkami zawodowymi

a życiem poza pracę niesie za sobą wiele niekorzystnych konsekwencji [Andrzejewska, 2020, s. 160]. Dla pracowników są to: stres, konflikty, złe samopoczucie fizyczne, wzrost agresji u dzieci, ograniczona troska o dzieci, nadużywanie alkoholu, uzależnienia od narkotyków, palenie papierosów i nadmierne spożywanie słodczy, deprecjacja wartości pracownika, utrata poczucia bezpieczeństwa w kontekście życia rodzinnego i zawodowego. W kontekście organizacyjnym są to: spadek wydajności i jakości pracy, nieobecności pracowników w szczególności te związane z chorobami, wzrost rotacji kadry, gorsze skupienie w pracy, ograniczona kreatywność, słabe relacje z klientami oraz ich utrata [Gerlach, 2014, s. 87-88].

Ponadto wyróżnić można pewne konflikty, które pojawiają się w przypadku braku możliwości pogodzenia pracy z życiem osobistym, co zostało przedstawione w tabeli 2 [Chudy-Laskowska, 2019, s. 50].

**Tab. 2.** Rodzaje konfliktów

| <b>Podmiot</b>     | <b>Rodzaj konfliktu</b>                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pracownik</b>   | Naruszenie harmonii między pracą a domem może znacząco wpłynąć na zdrowie psychiczne pracownika. Im więcej konfliktów w pracy tym większy stres człowieka i większe prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego. |
| <b>Organizacja</b> | Problemy domowe przeniesione do pracy mogą zmniejszyć energię i produktywność pracownika. Co więcej nie czerpie on przyjemności z wykonywanej pracy, co powoduje chęć odejścia z niej.                       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chudy-Laskowska, 2019, s. 51].

Firmy starają się sprostać problemom wynikającym z zakłóceń między pracą a życiem osobistym. Pracodawcy chętnie wprowadzają programy, które ułatwiają pogodzenie tych dwóch sfer, są one szczególnie istotne dla rodziców posiadających dzieci oraz dla osób sprawujących opiekę nad osobami chorymi i starszymi. Dzięki temu przedsiębiorstwa stają się bardziej popularne na rynku pracy, a pracownicy chętnie zostają w firmie na długie lata. Pomaga to uniknąć rotacji pracowników a także kosztów związanych ze szkoleniem nowych osób. Warto zauważyć, że działania praca-życie stanowią fundament zatrzymania osoby na danym stanowisku [Krzykus, 2019, s. 164].

Do kluczowych rozwiązań w tym zakresie zalicza się:

- pracę zdalną;
- elastyczny czas pracy;
- pracę w niepełnym wymiarze godzin;
- job sharing;
- dodatkową opiekę medyczną dla całych rodzin;
- dodatkowe dni wolne na cele rodzinne;

- zapewnienie opieki nad dziećmi i osobami starszymi ze strony pracodawcy;
- wyprawkę dla dziecka, zapomogi;
- wydłużone urlopy macierzyńskie i rodzicielskie dla kobiet [Sęczkowska, 2019, s. 11].

Inicjatywy mające na celu zachowanie balansu sprzyjają podniesieniu poziomu zaangażowania w pracę, doświadczaniu satysfakcji z wykonywanych zadań i redukcji występowania chorób. Dla wielu firm programy work-life balance stanowią istotny atut konkurencyjny, gdyż pracownicy chętniej wybierają stanowisko pracy z dodatkowymi korzyściami [Sęczkowska, 2019, s.11].

Praca zdalna określana również jako telepraca to sposób wykonywania powierzonych zadań poza tradycyjną siedzibą miejsca pracy, korzystając z połączenia telekomunikacyjnego [Świątek, 2018, s. 638]. Do charakterystycznych cech telepracy można zaliczyć: posiadanie dostępu do Internetu, możliwość pracy z każdego miejsca na świecie, elastyczne godziny pracy oraz ograniczone do minimum kontakty z innymi pracownikami [Sęczkowska, 2019, s.11]. Korzystanie z tej formy pracy przez pracodawców może przynieść wiele korzyści w postaci zmniejszenia kosztów dotyczących z powstaniem nowego stanowiska pracy, systemu wynagrodzeń opartego na osiągnięciach oraz pozbycie się problemów związanych z konfliktami i opóźnieniami. Natomiast istotną zaletą dla pracownika jest skoncentrowanie się na wynikach pracy, zamiast na ilości przepracowanych godzin. Dodatkowo praca na odległość stanowi duże znaczenie szczególnie dla rodziców posiadających małe dzieci oraz dla osób, które nie mają możliwości codziennie być w firmie np. osoby niepełnosprawne [Leoński, 2015, s. 134].

Kolejnym ze środków wspomagających integrację życia zawodowego i osobistego jest elastyczny czas pracy, który można opisać jako ruchomy czas pracy (flexi-time) i skrócony czas pracy w tygodniu [Siemieniak i Rembiasz, 2018, s. 232]. Ruchomy czas pracy w ustalonych ramach czasowych jest uzależniony od decyzji pracownika, który ma swobodę wyboru rozpoczęcia i zakończenia pracy w określonym przedziale czasowym [Skowron-Mielnik, 2014, s. 133]. Pracownik może przyjść do pracy w godzinach np. od 7:00 do 10:00 i wykonuje swoje zadania przez 8 godzin [Kalinowska-Sufinowicz, 2014, s. 97]. Możliwość dostosowywania godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy pozwala pracodawcom na wydłużenie czasu działania firmy, jednocześnie dając pracownikom możliwość dostosowania pracy do innych zobowiązań czasowych [Świątek, 2018, s. 637]. Ta forma jest istotna przede wszystkim dla osób, które muszą równoważyć swoją karierę zawodową z innymi zobowiązaniami. Wymaga ona posiadania odpowiednich zdolności psychicznych, które umożliwiają skuteczne funkcjonowanie, co przekłada się na doświadczanie satysfakcji i radości z wykonywanej pracy [Matwiej, 2022, s. 81]. Skrócony czas pracy

w tygodniu polega na wykonywaniu pracy do maksymalnie 12 godzin dziennie skracając takim sposobem tydzień pracy do mniej niż 5 dni w zależności od przepracowanych godzin [Kalinowska-Sufinowicz, 2014, s. 97]. Do elastycznego czasu pracy można również zaliczyć zadaniowy system czasu pracy, w którym pracownik samodzielnie wykonuje określone zadania bez nadzoru jego przełożonego. Dodatkowo sam ustala harmonogram i tempo wykonywanych czynności. W tym przypadku, rozliczanie z pracy nie opiera się na ilości przepracowanych godzin, lecz na efektywności w realizacji zadań [Wrątny, 2021, s. 150].

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin oznacza wykonywanie pracy w czasie krótszym niż 5 dni w tygodniu po 8 godzin. Można do niego zaliczyć pracę weekendową tylko w piątki, soboty, niedziele i święta [Kalinowska-Sufinowicz, 2014, s. 97]. Ta forma pozwala pracownikom wykonywać pracę w mniejszym wymiarze czasu niż jest to określone w przepisach prawa pracy. Jest to interesująca forma dla pracujących rodziców, którzy szukają efektywnej harmonizacji życia zawodowego z osobistym. Dzięki niej pracodawcom łatwiej jest określić liczbę potrzebnych pracowników i zarządzać kosztami zatrudnienia [Jaskulska i Rutkowska, 2022, s. 66-67]. Zainteresowanymi tym wymiarem pracy mogą być uczniowie, chcący poszerzyć swoje umiejętności zawodowe oraz emeryci pragnący dorobić [Wrątny, 2022, s. 437]. Porównanie wybranych działań na rzecz równowagi pracacycie przedstawiono w tabeli 3.

**Tab. 3.** Wady i zalety wybranych działań

| Czynniki determinujące work-life balance        | Zalety                                                                                                                                                                                                    | Wady                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Praca zdalna</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaoszczędzony czas oraz pieniądze na dojazdy</li> <li>• lepsze skupienie</li> <li>• mniejszy stres</li> <li>• udogodnienie dla osób niepełnosprawnych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak kontaktu z pozostałymi pracownikami</li> <li>• nie każda praca może być wykonywana zdalnie</li> <li>• mniejsza możliwość uzyskania awansu</li> </ul> |
| <b>Elastyczne godziny pracy</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość wyboru godzin pracy</li> <li>• większa efektywność pracy</li> <li>• dłuższe godziny działania firmy</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• komplikacje w komunikacji między pracownikami</li> <li>• trudności w skutecznym nadzorze nad pracownikami</li> </ul>                                      |
| <b>Zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• minimalne wynagrodzenie</li> <li>• dodatkowy zarobek z nadgodzin</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mniejsze wynagrodzenie</li> <li>• Ograniczone możliwości rozwoju kariery</li> </ul>                                                                       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Świątek, 2018, s. 638; Smoder, 2021, s. 5-6; Skowron-Mielnik, 2014, s. 137-138].

Innowacyjnym i elastycznym podejściem do organizacji pracy jest job sharing, czyli podział obowiązków dotyczących jednego stanowiska pomiędzy dwóch lub więcej pracowników. Liczba współpracujących osób i metoda podziału obowiązków zależy od rodzaju pracy [Wratny, 2021, s. 149]. Pracownicy akceptują pełną odpowiedzialność za wykonywanie obowiązków związanych z danym stanowiskiem i wspólnie zarządzają czasem potrzebnym do ich realizacji. Ponadto dzielą się rezultatami swojej wspólnej pracy. Jest to korzystna opcja dla mam zajmujących się małymi dziećmi, absolwentów rozpoczynających karierę zawodową, studentów oraz dla wszystkich którzy nie są w stanie pracować na pełnych etat. Korzyścią dla pracodawców stosujących job sharing jest uniknięcie sytuacji, w której pracownik jest nieobecny i stanowisko pracy jest nieuruchomione [Kalinowska i in., 2017, s. 33].

Atrakcyjne z punktu widzenia pracujących rodziców jest wprowadzenie wszelkich udogodnień. Można do nich zaliczyć: dostępność żłobka i przedszkola w bliskiej odległości od miejsca pracy, pokój dla matek karmiących, wydłużone urlopy macierzyńskie, ubezpieczenia dla rodzin, wydzielone miejsca parkingowe dla kobiet w ciąży, wsparcie finansowe na wycieczki dla dzieci i prezenty świąteczne, dodatkowa opieka zdrowotna oraz organizacja pikników. Działania wspierające rodziców nie tylko kształtują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa w społeczności, lecz również przyczyniają się do zwiększenia zadowolenia pracowników z ich pracy, eliminując potencjalne trudności związane z byciem rodzicem. Pracownik korzystając z takich inicjatyw, może zaoszczędzić czas dotyczący codziennych obowiązków rodzicielskich. Warto podkreślić, że tego rodzaju programy generują dodatkowe koszty dla przedsiębiorcy. Natomiast pracownicy rewanżują się dużą produktywnością. Korzystanie z tych działań przynosi wiele plusów takich jak: kształtowanie pozytywnej atmosfery w pracy, redukcję stresu, budowanie silnych więzi i lojalności pracowników, a także zwiększoną motywację [Leoński, 2015, s. 134-135, Szydło i in., 2022, s. 71].

## **2. Metodyka badań**

Głównym celem badań była diagnoza równowagi między życiem zawodowym a prywatnym wśród pracowników Grupy Eltron. Na tej podstawie sformułowano następujące pytania badawcze:

- Pb 1. Czy pracownicy zachowują równowagę między życiem zawodowym i osobistym?
- Pb 2. Jakie czynniki wpływające na utrzymanie równowagi między pracą a życiem prywatnym pracownicy uznają za kluczowe?



Pb 3. Jakie są najczęstsze przyczyny wynikające z braku równowagi między pracą a życiem osobistym?

Pb 4. Jakie są skutki braku harmonii między życiem zawodowym a osobistym? Na potrzeby niniejszego artykułu postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Pracownicy zachowują równowagę między życiem zawodowym a osobistym.

H2: Pracownicy uznają elastyczne godziny pracy oraz dodatkowe dni wolne na cele rodzinne za najważniejsze czynniki wpływające na równowagę między pracą a życiem prywatnym.

H3: Najczęstszymi przyczynami wynikającymi z braku równowagi między pracą a życiem osobistym są: nadmierna ilość obowiązków oraz kumulacja ról związanych z pracą i rodziną.

H4: Główne skutki braku harmonii między życiem zawodowym a osobistym to spadek wydajności pracy, niski poziom zadowolenia i stres.

W badaniach zastosowano jedną z metod ilościowych, tj. badanie ankietowe wykorzystujące technikę CAWI (ang. Copmuter Assisted Web Interview). Kwestionariusz składał się z 2 części. Pytania w części pierwszej dotyczyły równowagi między życiem zawodowym a osobistym, a w drugiej części była metryczka zawierająca pytania dotyczące płci, wieku oraz doświadczenia zawodowego, która umożliwiła scharakteryzowanie próby badawczej. W ankiecie została wykorzystana 5 stopniowa skala Likerta, gdzie badani mogli dokonać oceny od 1 do 5, przy czym 1 oznaczało „zdecydowanie nie zgadzam się” a 5 „zdecydowanie zgadzam się”. Kwestionariusz składał się z pytań zamkniętych z podaną kafeterią odpowiedzi. Były to pytania jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Ankieta została rozesłana pracownikom Grupy Eltron sp. z o.o. za pomocą google forms. Dane były zbierane od 31.01.2024 r. do 17.02.2024 r.

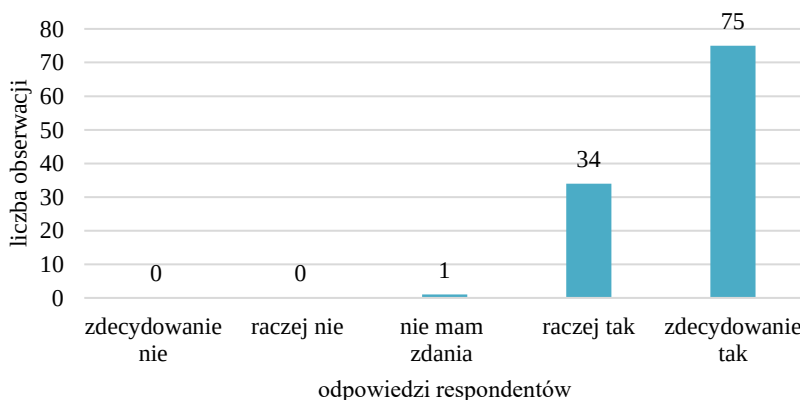
Do analizy wyników została użyta Statistica 13.3. oraz arkusz kalkulacyjny Excel. W celu weryfikacji hipotez zostały wykorzystane miary statystyczne takie jak: średnia, mediana, dominanta oraz współczynnik zmienności. Zastosowane zostały testy nieparametryczne: test U Manna-Whitneya oraz test ANOVA rang Kruskala-Wallis.

W przeprowadzonym badaniu ankietowym uczestniczyło 110 respondentów z firmy Grupa Eltron, co stanowiło 74% wszystkich pracowników. Wśród ankietowanych znaczną większość stanowili mężczyźni, bo aż 71%, natomiast jedynie 29% stanowiły kobiety. Struktura respondentów według płci jest właściwa ze względu na specyfikę badanego przedsiębiorstwa. Firma Eltron działa w branży handlowej, budowlanej, projektowej oraz serwisowej. W badaniu wzięły udział osoby w różnej

kategorií wiekowej. Najliczniejszą grupę respondentów, bo aż 48,2% (53 osoby) stanowiły osoby w wieku od 36 do 45 lat. Drugą w kolejności grupą były osoby w wieku od 26 do 35 lat, które stanowiły 24,5% badanych, co odpowiada 27 osobom. Niewiele mniej, bo 19,1% respondentów to osoby w wieku od 46 do 55 lat. Natomiast najmniejszą grupę, bo jedynie 8,2% (9 osób) stanowiły osoby w wieku od 18 do 24 lat. Analizując próbę badawczą należy również zwrócić uwagę, że tworzą ją osoby o różnym doświadczeniu zawodowym. Największą grupę stanowią osoby z doświadczeniem zawodowym od 16 do 20 lat, co stanowi 31,8% badanych. Drugą najliczniejszą grupą są osoby z doświadczeniem zawodowym od 11 do 15 lat, co stanowi 26,4% całej próby, natomiast 15,5% badanych stanowią osoby z doświadczeniem zawodowym w przedziale od 21 do 25 lat. Niewiele mniej, bo 12,7% są to osoby z doświadczeniem zawodowym od 6 do 10 lat. 10,9% ankietowanych to osoby z doświadczeniem zawodowym poniżej 5 lat. Jedynie 2,7% ankietowanych to osoby z doświadczeniem zawodowym powyżej 25 lat.

### 3. Wyniki badań

Badania rozpoczęto od zdiagnozowania stanu zachowania równowagi między życiem zawodowym a osobistym wśród pracowników badanego przedsiębiorstwa. Wynik badań wskazują, że prawie wszyscy respondenci (99%) odpowiedzieli „zdecydowanie tak” lub „raczej tak” (rys.1). Świadczy to o tym, że badani uważają, że zachowują balans praca – życie prywatne, co wystawia bardzo pozytywne świadectwo dla badanego przedsiębiorstwa.



**Rys. 1.** Zachowywanie równowagi między pracą a życiem prywatnym w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Następnie respondenci zostali poproszeni o określenie, które z wymienionych przyczyn braku równowagi między pracą a życiem osobistym są według ich opinii najważniejsze. W tabeli 4 zostały przedstawione wyniki badań.

**Tab. 4.** Przyczyny wynikające z braku równowagi między życiem zawodowym a osobistym

| Przyczyny braku równowagi                              | Statystyki opisowe |         |      |                 |
|--------------------------------------------------------|--------------------|---------|------|-----------------|
|                                                        | Średnia            | Mediana | Moda | Wsp. Zmienności |
| kumulacja ról związanych z pracą i rodziną             | 1,56               | 1       | 1    | 51,64           |
| nadmierna ilość obowiązków w pracy                     | 1,47               | 1       | 1    | 52,6            |
| chęć osiągania postawionych celów i dążenie do ambicji | 1,44               | 1       | 1    | 55,41           |
| duży nakład pracy                                      | 1,32               | 1       | 1    | 53,33           |
| wahanie się między priorytetami a zobowiązaniami       | 1,18               | 1       | 1    | 36,57           |
| konflikty w domu                                       | 1,15               | 1       | 1    | 35,56           |

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższa średnia występuje w przypadku przyczyny dotyczącej kumulacji ról związanych z pracą i rodziną, nadmiernej ilości obowiązków oraz chęci osiągania postawionych celów i dążenia do ambicji. Najniższa średnia dotyczy konfliktów w domu oraz wahania się między priorytetami a zobowiązaniami. Mediana oraz moda w przypadku każdej przyczyny wynosi 1. Przeciętne zróżnicowanie pracowników względem odpowiedzi występuje w przypadku konfliktów w domu oraz wahaniem się między priorytetami a zobowiązaniami. Natomiast w przypadku pozostałych przyczyn braku równowagi istnieje silne zróżnicowanie w odpowiedziach respondentów. Kumulacja ról związanych z pracą i rodziną może wynikać z braku elastycznych godzin w miejscu pracy, gdzie pracownicy mogą mieć trudności z pogodzeniem obowiązków zawodowych i rodzinnych, co prowadzi do braku równowagi. Nadmierna ilość obowiązków może wynikać ze skupienia pracowników na osiąganiu sukcesów zawodowych i spełnianiu oczekiwań innych, zaniedbując własne potrzeby, takie jak odpoczynek, rodzina bądź własne zdrowie psychiczne i fizyczne. Chęć pracowników do osiągania postawionych celów i dążenie do ambicji może wynikać z chęci rozwijania się zawodowo i awansować, co może prowadzić do nadmiernego zaangażowania w pracę i zaniedbywania innych obszarów życia. Pracownicy mogą odczuwać presję, by stale udoskonalać swoje umiejętności i osiągać coraz wyższe cele, która może wynikać z dużej konkurencji o awans. Najczęstsze występowanie tych przyczyn, może być związane z presją społeczną i oczekiwaniami kulturowymi, aby być ambitnym zawodowo jednocześnie dbając o rodzinę.

Respondenci zostali poproszeni również o określenie, które z wymienionych skutków braku równowagi między pracą a życiem osobistym są według ich opinii najważniejsze. W tabeli 5 zostały przedstawione wyniki badań.

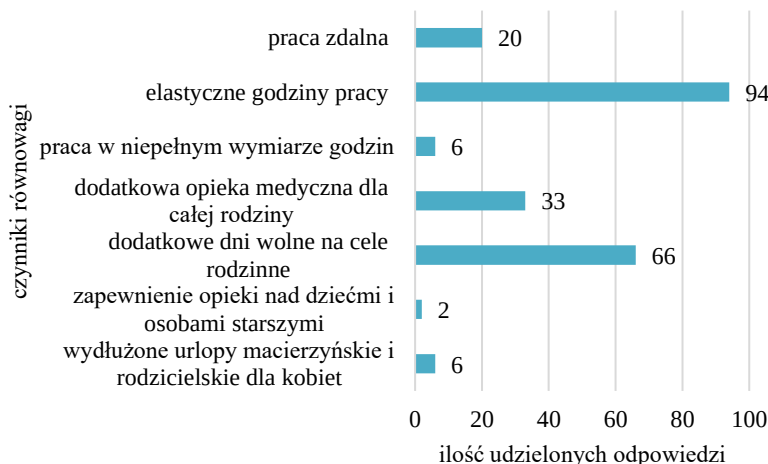
**Tab. 5.** Skutki braku równowagi między życiem zawodowym a osobistym

| Skutki braku równowagi                                                    | Statystyki opisowe |         |      |                 |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------|-----------------|
|                                                                           | Średnia            | Mediana | Moda | Wsp. Zmienności |
| stres                                                                     | 1,65               | 1       | 1    | 52,06           |
| niski poziom zadowolenia                                                  | 1,44               | 1       | 1    | 40,59           |
| spadek wydajności wykonywanej pracy                                       | 1,34               | 1       | 1    | 40,82           |
| złe samopoczucie                                                          | 1,29               | 1       | 1    | 36,87           |
| spadek zaangażowania                                                      | 1,20               | 1       | 1    | 33,79           |
| konflikty                                                                 | 1,10               | 1       | 1    | 30,03           |
| utrata poczucia bezpieczeństwa w kontekście życia rodzinnego i zawodowego | 1,08               | 1       | 1    | 25,45           |
| zwiększona konsumpcja używek takich jak np. alkohol, papierosy            | 1,07               | 1       | 1    | 24,32           |
| wzrost nieobecności w pracy                                               | 1,05               | 1       | 1    | 21,63           |

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższa średnia dotycząca skutków braku równowagi występuje w przypadku stresu, niskiego poziomu zadowolenia oraz spadku wydajności wykonywanej pracy. Natomiast najniższa średnia dotyczy wzrostu nieobecności w pracy oraz zwiększonej konsumpcji używek takich jak np. alkohol, papierosy. Małe zróżnicowanie w odpowiedziach pracowników występuje przy skutkach dotyczących wzrostu nieobecności w pracy oraz zwiększonej konsumpcji używek. Duże zróżnicowanie w odpowiedziach pracowników dotyczy jedynie stresu. Natomiast w przypadku pozostałych skutków braku równowagi pojawia się przeciętne zróżnicowanie odpowiedzi pracowników. Występowanie stresu wskazuje, że pracownicy mogą mieć trudności z pogodzeniem obowiązków zawodowych z życiem prywatnym, co może prowadzić do napięć i problemów komunikacyjnych zarówno w pracy, jak i w domu. Niski poziom zadowolenia może świadczyć o nadmiarze obowiązków, braku czasu dla siebie i bliskich, może to przyczyniać się do tego, że praca staje się mniej satysfakcjonująca, co z kolei wpływa na motywację i zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Spadek wydajności wykonywanej pracy może wynikać ze zmęczenia, braku koncentracji a także z trudności z wykonywaniem zadań.

Następnie poproszono respondentów o określenie, które z wymienionych czynników mają najważniejszy wpływ na równowagę między pracą a życiem prywatnym. Odpowiedzi respondentów zostały przedstawione na rysunku 2.



**Rys. 2.** Wpływ czynników na równowagę pracowników między pracą a życiem prywatnym

Źródło: opracowanie własne.

Najistotniejszymi czynnikami według badanych są: elastyczne godziny pracy (85,5%) oraz dodatkowe dni wolne na cele rodzinne (60%). Dodatkową opiekę medyczną dla całej rodziny wybrało 30% badanych, a pracę zdalną - 18,2%. Najmniej istotnymi czynnikami według respondentów są: wydłużone urlopy macierzyńskie i rodzicielskie dla kobiet (5,5%), praca w niepełnym wymiarze godzin (5,5%) oraz zapewnienie opieki nad dziećmi i osobami starszymi ze strony pracodawcy (1,8%). Świadczy to o tym, że pracownicy dbają o zachowywanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym.

Do oceny stosowanych w przedsiębiorstwie programów w zakresie zapewnienia równowagi między pracą a życiem prywatnym w zależności od płci pracowników zastosowany został Test U manna Whitneya. Poziom  $p$  osiągnął wartość 0,33 przy poziomie istotności 0,05, zatem można zauważyć, że nie ma istotnych różnic w odpowiedziach respondentów. Uzyskany wynik jest statystycznie nieistotny, co potwierdza wartość poziomu  $p=0,33$ , która jest wyższa od poziomu istotności.

Obliczono również Test ANOVA rang Kruskala-Wallisa do oceny zachowywania równowagi między pracą a życiem prywatnym w zależności od doświadczenia zawodowego. Poziom  $p$  osiągnął wartość 0,08 przy poziomie istotności 0,05, zatem można zauważyć, że nie ma istotnych różnic w odpowiedziach respondentów w tym zakresie. Uzyskany wynik jest statystycznie nieistotny, wskazuje na to wartość poziomu  $p=0,08$ , która jest wyższa od poziomu istotności.

## 4. Dyskusja wyników

Pierwsza hipoteza wskazywała, że pracownicy Grupy Eltron zachowują równowagę między życiem zawodowym a osobistym. Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, że hipoteza całkowicie została potwierdzona. Zdecydowana większość respondentów wskazała, że zachowuje równowagę między życiem zawodowym a osobistym. Można zauważyć, że wyniki te nie korespondują z wcześniejszymi wynikami raportu, gdzie wskazywano na zdecydowanie większy odsetek pracowników, którzy średnio lub nisko oceniają utrzymanie balansu między życiem zawodowym a osobistym. Być może jest to kwestią kultury organizacyjnej badanej firmy, w której dba się o zachowanie równowagi.

Druga hipoteza wskazywała, że pracownicy uznają elastyczne godziny oraz dodatkowe dni wolne na cele rodzinne za najważniejsze czynniki wpływające na równowagę między pracą a życiem prywatnym. Hipoteza została pozytywnie zweryfikowana. Zdecydowana większość respondentów wskazała elastyczne godziny pracy oraz dodatkowe dni wolne na cele rodzinne jako czynniki mające wpływ na balans między pracą a życiem prywatnym. Wyniki te są zbieżne z innymi wynikami badań, które wśród głównych elementów wsparcia równowagi ze strony pracodawcy wskazały na elastyczny czas pracy i dostosowanie urlopów do potrzeb pracowników [Krzykus, 2019].

Trzecia hipoteza wskazywała jako najczęstsze przyczyny wynikające z braku równowagi między pracą a życiem osobistym wśród pracowników Grupy Eltron: nadmierną ilość obowiązków oraz kumulację ról związanych z pracą i rodziną. Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, że hipoteza została częściowo potwierdzona. Wyniki badań pokazały, że pracownicy Grupy Eltron wskazują następujące przyczyny: nadmierna ilość obowiązków, kumulacja ról związanych z pracą i rodziną oraz chęć osiągania postawionych celów i dążenia do ambicji. Tylko jedna z przyczyn wskazana przez pracowników, mianowicie - chęć osiągania postawionych celów i dążenie do ambicji nie została uwzględniona w hipotezie.

Ostatnia hipoteza dotyczyła skutków braku równowagi wśród których wymieniono spadek wydajności pracownika, zmniejszenie zadowolenia i stres. I faktycznie te konsekwencje braku harmonii między życiem zawodowym a osobistym zostały wskazane przez respondentów. Są one zgodne z badaniami Sęczkowskiej [2019], która również wskazuje na niższy poziom satysfakcji pracownika, a co za tym idzie – niższe zaangażowanie, przy jednoczesnym wzroście absencji i fluktuacji.

Powyższe wyniki wskazują na potrzebę podejmowania działań przez pracodawców mających na celu wsparcie równowagi między życiem zawodowym a osobistym pracowników.

## **Podsumowanie**

Dbanie o równowagę między pracą a życiem prywatnym wymaga określenia oczekiwań pracowników oraz wdrożenia praktyk zarządczych w firmie. Na podstawie uzyskanych wyników badań, można wysnuć następujące wnioski:

- Główne czynniki równowagi między pracą a życiem prywatnym według respondentów dotyczą szczególnie aspektów związanych z organizacją pracy i czasu. Skupienie się na tych czynnikach, odgrywa ważną rolę w dążeniu do balansu między życiem zawodowym a prywatnym.
- Główne przyczyny braku równowagi między pracą a życiem osobistym, według respondentów skupiają się na sferze życia zawodowego i osobistego, wyrażając różne wymiary życia człowieka. Odniesienie się do tych sfer, stanowi istotny element dążenia do równowagi między pracą a życiem osobistym.
- Na podstawie powyższych wniosków można wskazać pewne rekomendacje.
- W celu osiągnięcia równowagi między pracą a życiem prywatnym, zaleca się skoncentrowanie się na organizacji pracy i czasu. Stosowanie tych działań może przyczynić się do stworzenia bardziej zrównoważonego i satysfakcjonującego środowiska pracy, które sprzyja efektywności, zaangażowaniu i dobrostanowi pracowników Grupy Eltron.
- W celu wyeliminowania braku równowagi między pracą a życiem osobistym u respondentów należy skupić się na sferze życia zawodowego i osobistego. Są to sfery występujące najczęściej, które powodują brak zachowanej harmonii między pracą a życiem osobistym. Podjęcie działań skoncentrowanych na tych obszarach życia, może znacznie wpłynąć na poprawę zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym pracowników Grupy Eltron.
- W celu utrzymania i promowania równowagi między pracą a życiem prywatnym, zaleca się wdrożenie możliwości dostosowywania godzin pracy do życia prywatnego. Wdrożenie takiego działania może wpłynąć na produktywność środowiska pracy, gdzie pracownicy potrafią połączyć swoje obowiązki w pracy z życiem prywatnym.

Należy jednak zauważyć, że istnieją pewne ograniczenia dotyczące tego badania. Ograniczenia badania ankietowego wynikały z niewielkiej próby badawczej, natomiast była wystarczająca, aby przeprowadzić analizę. Z tego powodu analiza może być ograniczona i trudno jest uogólniać wnioski. Wyniki badań dotyczą badanej organizacji Grupa Eltron. Natomiast istnieje ryzyko, że cechy charakterystyczne każdego przedsiębiorstwa, takie jak kultura organizacyjna czy sposób zarządzania,

mogą znacząco wpływać na odpowiedzi respondentów, co utrudnia uogólnienie wyników. Ponadto, istnieje ryzyko, że niektórzy uczestnicy badania udzielają nieprawdziwych odpowiedzi lub pomijają istotne informacje, co zniekształca wyniki. Warto również zauważyć, że możliwość przeprowadzenia wywiadów mogłaby pogłębić analizę, zapewniając bardziej szczegółowe i zróżnicowane odpowiedzi. Aby poszerzyć analizę zagadnienia można było jeszcze zdiagnozować występowanie u pracowników zagrożeń braku równowagi między pracą a życiem takich, jak: pracoholizm, ciągły stres, wypalenie zawodowe, mobbing czy też molestowanie seksualne. Być może istotne byłoby określenie zależności pomiędzy brakiem równowagi a zajmowanym stanowiskiem.

Otrzymane wyniki stanowią istotny wkład w dziedzinę zarządzania oraz mogą być wykorzystane do dalszych badań lub praktycznych zastosowań w obszarze zarządzania czasem oraz zasobami ludzkimi. Zrealizowanie celu badawczego stanowi istotny krok w rozwijaniu wiedzy na temat równowagi między życiem zawodowym i osobistym oraz stanowi podstawę do dalszych badań i eksploracji tego obszaru.

## ORCID iD

Joanna Samul: <https://orcid.org/0000-0001-8544-0811>

## Literatura

1. Andrzejewska M. (2020), *Identyfikacja organizacyjnych czynników wspierających równowagę praca-życie z perspektywy różnych generacji na przykładzie osób świadczących pracę w Polsce i Danii*, Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej 20, s. 157-179.
2. Biłyj A. M. (2022), *Znaczenie równowagi praca-życie z punktu widzenia aktywnych zawodowo studentów*, w: *Aktualne problemy badawcze*, Ossowska-Salamonowicz D., Giżyńska M. (red.), FNCE, Poznań, s. 13-24.
3. Burlita A., Błoński K. (2017), *Wspieranie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu*, Marketing i Rynek 12, s. 22-30.
4. Chudy-Laskowska K. (2019), *Work life balance w firmach transportowych i w pracy kierowców zawodowych*, w: *Work life balance w teorii i praktyce funkcjonowania współczesnych organizacji*, Piecuch T., Szczygieł E. (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, s. 49-62.
5. Gerlach R. (2014), *Przemiany pracy i ich konsekwencje dla relacji praca-życie pozazawodowe*, w: *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju*



- jednostki, Tomaszewska-Lipiec R. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, s. 72-92.
6. Jaskulska J., Rutkowska B. (2022), *Praca ponadwymiarowa w zatrudnieniu niepełnoetatowym*, *Studia Iuridica Toruniensia* 31, s. 66-83.
  7. Kalinowska I., Kujaszczyk B., Mańturz M., Świercz B. (2017), *Elastyczne formy zatrudnienia*, *Informator*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa.
  8. Kalinowska-Sufinowicz B. (2014), *Elastyczne formy pracy a rodzina. Wyniki badań wśród wielkopolskich przedsiębiorców*, *Teologia i Moralność* 1(15), s. 94-104.
  9. Krzykus J. (2019), *Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym – wyzwania współczesnej kobiety*, w: *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, Gruszevska E., Roszkowska M. (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok.
  10. Leoński W. (2015), *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici* 1, pp. 128-137.
  11. Matwiej G. (2022), *Percepcja elastyczności godzin pracy a poczucie równowagi w życiu kobiet*, *Akademia Zarządzania* 6(1), s. 78-88.
  12. Piecuch T., Chudy-Laskowska K. (2019), *Koncepcja work-life balance w działalności przedsiębiorcy*, w: *Work life balance w teorii i praktyce funkcjonowania współczesnych organizacji*, Piecuch T., Szczygieł E. (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, s. 31-45.
  13. Sadowska-Snarska C. (2014), *Koncepcja równowagi praca – życie w kontekście zmian zachodzących w sferze ekonomicznej i społecznej*, w: *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Tomaszewska-Lipiec R. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, s. 21-42.
  14. Sęczkowska K. (2019), *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych* 2, s. 10-16.
  15. Sęczkowska K. (2019), *Praca emocjonalna i równowaga praca-życie we współczesnym świecie*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych” 1, s. 8-13.
  16. Siemieniak P., Rembiasz M. (2018), *Work life balance w życiu kobiet – obecnych i potencjalnych przedsiębiorców*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej* 76, s. 230-242.
  17. Sirgy M. J., Lee D-J. (2018), *Work-Life Balance: an Integrative Review*, *Applied Research Quality Life* 13, pp. 229-254.
  18. Skowron-Mielnik B. (2014), *Ruchomy czas pracy – możliwości wykorzystania w aktualnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych*, *Studia Oeconomica Posnaniensia* 9, s. 129-148.
  19. Smoder A. (2021), *Praca zdalna w warunkach pandemii-wybrane zagadnienia*, *Polityka Społeczna* 5-6, s. 26-34.

20. Szydło J. (2017), Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18(3), cz. 1, s. 89-100.
21. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
22. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and Practical Aspects of Business Activity. Starting a Business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
23. Szymański P. T. (2023), *Równowaga między pracą a życiem prywatnym*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/6302471,rownowaga-miedzy-praca-a-zyciem-prywatnym.html> [27.03.2024].
24. Śląski Biznes. [https://www.slaskibiznes.pl/files/Raport\\_Hays\\_Nowa\\_era\\_motywacji\\_2019.pdf](https://www.slaskibiznes.pl/files/Raport_Hays_Nowa_era_motywacji_2019.pdf)
25. Świątek M. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – programy praca-życie jako forma inwestycji o zabarwieniu motywacyjnym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 117, s. 634-641.
26. Tomaszewska-Lipiec R. (2018), *Praca zawodowa - życie osobiste. Dysonans czy energia?* Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
27. Wrątny J. (2021), *Elastyczne formy zatrudnienia. Panorama zagadnień z perspektywy prawa pracy.*, Roczniki Administracji i Prawa 1, s. 148-157.
28. Wrątny J. (2022), *Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy: aspekty społeczne i prawne*, w: Pro opere perfecto gratias agimus: księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Tadeuszowi Kuczyńskiemu, Górniczy-Mulcahy A., Lewandowicz-Machnikowskiej M., Tomanka A., (red.), E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

## Work-life balance among Group Eltron Ltd. employees

### Abstract

The purpose of this article is to identify the causes and consequences of work-life imbalance and the key factors of work-life balance. A survey of Eltron Group Ltd. employees was conducted. The main conclusion of this article is that effective time management and consideration of the various aspects of work and personal life are key to achieving work-life balance. In order to effectively achieve work-life balance at Eltron Group, it is recommended

that flexible work and time arrangements be implemented to enable employees to effectively harmonize their work responsibilities with their personal lives. Adapting working hours to the individual needs of employees and providing active support in managing the spheres of work and personal life can contribute to creating a more balanced and satisfying work environment that is conducive to employee efficiency and commitment.

### **Key words**

work-life balance, flexible working time