

Bożena GAJDZIK
Politechnika Śląska
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii
Katedra Inżynierii Produkcji

PROGRAMY PRACA-ŻYCIE W ZARZĄDZANIU RÓŻNORODNOŚCIĄ

Streszczenie. Treści zawarte w artykule należy traktować jako wprowadzenie do zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach. W publikacji skupiono się na programach praca-życie, które skierowane są do pracowników i ich rodzin, aby pomóc im godzić obowiązki zawodowe z życiem osobistym. Za studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo branży hutniczej.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, programy praca-życie, przedsiębiorstwo hutnicze

WORK-LIFE PROGRAMS IN DIVERSITY MANAGEMENT

Summary. The article is introduction to diversity management in enterprises. In the article work-life programs were characterized. The programs help employees to realize work tasks in relation to private life. The case study was used the metallurgical company.

Keywords: diversity management, work-life programs, metallurgical enterprise

1. Wprowadzenie

W obecnej sytuacji – przy otwartych gospodarkach globalnych – kadra przedsiębiorstwa jest silnie zróżnicowana. Ludzie różnią się nie tylko pojedynczymi cechami, lecz zbiorem cech. Podstawowe kryteria społeczno-demograficzne (wiek, płeć, rasa, pochodzenie społeczne, etniczność, status ekonomiczny, wykształcenie, stan cywilny) straciły na znaczeniu, a właściwie można powiedzieć rozbudowano je o kolejne dotychczas mniej zauważalne cechy. Pojawiły się wtórne czynniki różnicujące pracowników, takie jak: pogląd, wzory komunikowania się, przyjmowane wartości, przynależność do grupy itp.

Różnorodność kadry skutkuje pojawieniem się w naukach o zarządzaniu kolejnego obszaru działań, jakim jest zarządzanie różnorodnością (ang. *diversity management*). Koncepcja zarządzania różnorodnością ewoluowała z wąskiego podejścia – redukcji patologii społecznych w przedsiębiorstwie aż do szerokiego, w którym różnorodność stała się czynnikiem doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa¹. Aby jednak można było wykorzystać różnorodność kadr do zwiększania efektywności przedsiębiorstwa, najpierw trzeba było poświęcić większą uwagę różnorodności pracowników.

Jednym z narzędzi odzwierciedlających znaczenie różnorodności dla pracodawcy są programy praca-życie (ang. *work-life programs*). Implementacja programów praca-życie w taksonomii działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest konsekwencją łączenia życia zawodowego z życiem osobistym. Programy praca-życie są skierowane do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, aby pomóc im w godzeniu życia osobistego (rodzinnego) z pracą². Jak podaje J. Pfeffer³, programy praca-życie są z jednej strony działaniem symbolicznym, bo stanowią dla pracowników sygnał pozwalający im wyciągnąć wnioski na temat filozofii przedsiębiorstwa i przyjmowanych wartości, a z drugiej są systemem konkretnych działań na rzecz poszczególnych grup pracowników (uwzględnianie różnorodności).

Celem niniejszej publikacji było przedstawienie wkładu programów praca-życie w zarządzanie różnorodnością, a przede wszystkim ukazanie problemów, które można rozwiązać implementując określone działania programowe, a w rezultacie uzyskując poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa. W publikacji zasygnalizowano dostępne narzędzia stosowane w ocenie porównawczej kosztów i korzyści z realizacji programów, koncentrując się przede wszystkim na modelu oceny w formie analizy pola siłowego. Treści teoretyczne

¹ Wziątek-Staśko A.: *Diversity Management narzędzie skutecznego motywowania pracowników*. Difin, Warszawa 2012, s. 24.

² Cascio W.F.: *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 180.

³ Pfeffer J.: *Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms*, [in:] Cummings L.L., Staw B.M. (eds.): *Research in Organizational Behavior*, part 3. JAI Press, Greenwich 1981, p. 1-52.

publikacji wzbogacono przykładami działań podejmowanymi w przedsiębiorstwie hutniczym ArcelorMittal Poland, które w ramach społecznej odpowiedzialności (ang. *Social Responsibility*) realizuje założenia Karty Różnorodności. Karta Różnorodności to międzynarodowa inicjatywa promowana przez Komisję Europejską, podpisać ją może każda organizacja, która dobrowolnie zobowiązuje się do poszanowania różnorodności.

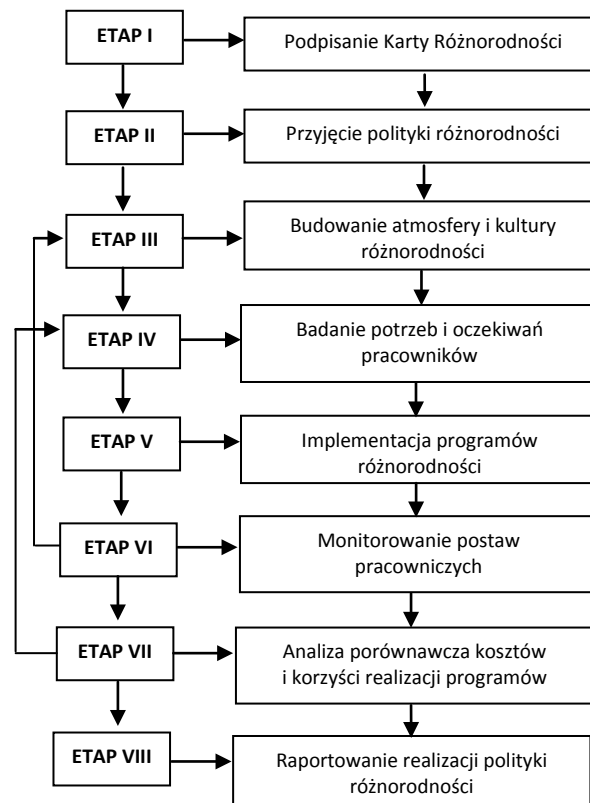
2. Programy praca-życie jako narzędzie zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w przedsiębiorstwie (i poza nim) oraz świadome podejmowanie działań, które umożliwiają poszanowanie i wykorzystanie tych różnic na rzecz organizacji⁴. Jak twierdzą S. Durbin, L. Lovell, J. Winters, ludzie mają różne potrzeby, a konieczność ich identyfikacji jest podstawą do efektywnego funkcjonowania organizacji⁵. W koncepcji zarządzania różnorodnością różnice między ludźmi są fundamentalną wartością współczesnego społeczeństwa. Zarządzać różnorodnością może każda firma, organizacja, instytucja, jednostka samorządu terytorialnego, uczelnia, szpital itp. Firmy przystępujące do zarządzania różnorodnością podpisują Kartę Różnorodności. Uznaje się, że podpisanie Karty Różnorodności jest pierwszym krokiem do wdrożenia oraz uporządkowania procesu zarządzania różnorodnością. Karta wskazuje kierunki zmian w firmach przystępujących do zarządzania różnorodnością. Zakres tych zmian mieści się w działaniach na poziomie strategicznym przedsiębiorstwa (przyjęcie polityki zarządzania różnorodnością) przez tworzenie kultury organizacyjnej, która zapewni szacunek dla różnorodności, aż do poziomu operacyjnego włącznie (narzędzia realizacji polityki różnorodności)⁶. Narzędziami realizacji polityki różnorodności są konkretne programy działania. Na rys. 1 przedstawiono uproszczony schemat postępowania w procesie zarządzania różnorodnością.

⁴ Wziątek-Staśko A.: op.cit., s. 24.

⁵ Durbin S., Lovell L., Winters J.: Professional insights diversities in an organizational context. Equal Opportunities International. Emerald Group Publishing Limited 0261-0159, No. 4(27), 2008, p. 400.

⁶ <http://kartaroznorodnosci.pl/pl/aktualnosci.html?id=79>, dostęp: 12.12.2014.



Rys. 1. Etapy wdrażania *Diversity management*

Fig. 1. The way to Diversity Management

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wytycznych Karty Różnorodności.

Zakresem działań poszczególne programy nawiązują do cech różnicujących pracowników⁷. Odbiorcami programów mogą być: kobiety, rodziny z małymi dziećmi, matki lub ojcowie samotnie wychowujący dzieci, osoby 50+, seniorzy, emeryci itp. Są to zarówno programy: pomocy socjalno-bytowej, promocji i ochrony zdrowia, sportowo-rekreacyjne oraz programy praca-życie. Zastanówmy się nad rolą tych ostatnich w zarządzaniu różnorodnością. Pojawiły się one w latach 90. ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych. Wprowadzenie tych programów poprzedziły badania realizowane w firmach amerykańskich. W publikacji przytoczono tylko niektóre wyniki z całej gamy badań na temat problemów z pogranicza życie zawodowe a rodzinne. Z badań przeprowadzonych w 1998 roku przez zespół J.T. Bond⁸ wynikało, że: 85% pracowników ma stałe obowiązki rodzinne, jak i trudności w godzeniu ich z obowiązkami zawodowymi. Prawie połowa pracowników ma dzieci poniżej 18 roku życia, a ponad $\frac{3}{4}$ pracowników pozostających w związkach małżeńskich jest w sytuacji, w której współmałżonek też pracuje. Rok później badania

⁷ Harrison D.A., Klein K.J.: What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. „Academy of Management Review”, No. 4(32), 2007, p. 1200.

⁸ Bond J.T., Galinsky E., Swanberg J.E.: The 1997 National Study of the Changing Workforce, Families and Work Institute. New York 1998.

opublikował A.A. Johnson⁹, przyglądając się dokładniej pracownikom z dziećmi. Okazało, że przeszło 1/3 pracowników, aby przyjść do pracy, musi zorganizować opiekę nad dziećmi. Badania rozszerzono również o sprawowanie opieki nad osobami starszymi. Okazało się, że około 1/4 pracowników miała problemy związane z opieką nad osobami starszymi. Problemem jest również kwestia awansu zawodowego kobiet – „szklany sufit” (ang. *glass ceiling*), określenie użyte przez C. Hymowitz i T. Schellhardt w 1986 roku. Bariera awansu zawodowego kobiet wynika między innymi z faktu, że kobiety dzieląc swój czas między pracę a rodzinę mniej czasu poświęcają na integrację z pozostałymi członkami firmy oraz budowanie nieformalnej pozycji w firmie. Badania pokazują, że stan cywilny i rodzicielstwo również determinują poziom wynagrodzenia, tyle tylko, że u mężczyzn implikują dodatnio, a u kobiet ujemnie¹⁰.

Dokonując przeglądu badań krajowych, ustalono, że ciągle istnieje problem zatrudniania kobiet ze względu na obowiązki rodzinne. Aktywność zawodowa kobiet nie zmienia sposobu podziału obowiązków związanych z pracami domowymi i opieką nad dziećmi czy osobami zależnymi. Z badań przeprowadzonych przez T. Kupczyk (badaniem objętych było 400 kobiet na stanowiskach kierowniczych średniego i wyższego szczebla z terenu całej Polski)¹¹ zdaniem 39% respondentek macierzyństwo zmniejsza szanse kobiet na stanowiska kierownicze, bowiem wymusza, przynajmniej na jakiś czas, przerwę w pracy lub częstsze, niż w przypadku mężczyzn, nieobecności w pracy. Porównując sytuacje kobiet w Polsce z innymi krajami (badania zrealizowane w 33 krajach przez firmę Manpower Inc na populacji: 29 000 kierowników i dyrektorów) w kwestii opinii, że potencjał zawodowy kobiet jest ograniczony przez obowiązki związane z macierzyństwem, uzyskano średnie wskazanie 48% ankietowanych (w Polsce 52%)¹². Problemem jest także kwestia starzenia się europejskich społeczeństw (wzrost liczebności grupy poprodukcyjnej w strukturze społeczeństw). Pojawia się problem sprawowania opieki nad osobami starszymi przez pracujących członków rodziny.

Kolejnym problemem jest sytuacja osób w wieku powyżej 50 roku życia na rynku pracy. Stopa bezrobocia w grupie wiekowej powyżej 50. roku życia w ostatnich 10 latach w Polsce wynosiła około 7%. Korzystając z danych statystycznych, ustalono, że pracownicy ze stażem dłuższym niż 20 lat stanowią w Polsce prawie 49% grupy bezrobotnych powyżej 50. roku życia¹³. Osoby 50+ zatrudnione w firmach mają problemy z nawiązywaniem relacji

⁹ Johnson A.A.: Strategic Meal Planning: Work/Life initiatives for building strong organizations. Konferencja „Integrated Health Disability and Work/Life Initiatives”, New York, 1999, cyt. za W.F. Cascio: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich ..., op.cit., s. 177.

¹⁰ Eagly A.H., Carli L.L.: Kobiety w labiryncie przywództwa. „Gazeta Wyborcza”, nr 47, 25.02.2008, s. 34; Baskiewicz N.: Kobiety w zarządzaniu organizacjami. Politechnika Częstochowska. Częstochowa 2010.

¹¹ Kupczyk T.: Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów. Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.

¹² Women in Management Survey, Manpower 2008 www.manpower.pl/download/raporty_manpower/Kobiety/2008_Women_in_Management_Survey.pdf, dostęp 12.2009, cyt. za Kupczyk T.: op.cit.

¹³ Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 r. Informacje i opracowania statystyczne. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa-Białystok 2012, s. 27-31.

z młodszymi pracownikami. Problemem jest również pogarszanie się stanu zdrowia pracowników 50+. Na podstawie prowadzonych badań GUS o stanie zdrowia ludności w Polsce odsetek osób o złym stanie zdrowia, szczególnie w grupach w wieku powyżej 50. roku życia, jest wysoki. Z danych GUS wynika, że odsetek osób leczących się w szpitalach w ciągu ostatnich 12 miesięcy rozkładał się w następujący sposób w poszczególnych grupach wiekowych osób starszych¹⁴: 50-59 lat wynosił 12,8%; 60-69 lat – 18,3%; 70-79 lat – 24,1%; wśród 80-latków i osób starszych – 26,2%.

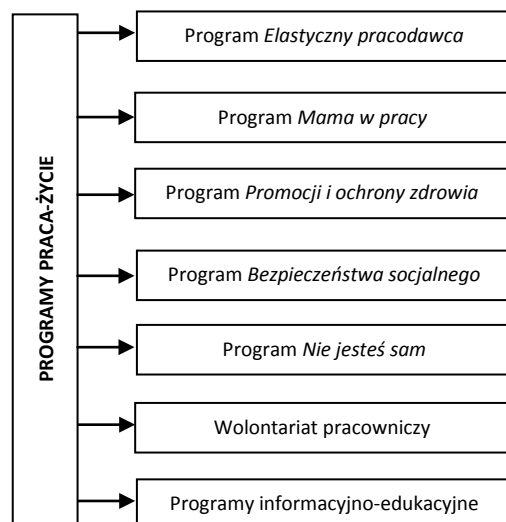
Z przytoczonych różnych badań wynika, że pracownicy w firmach mają trudności z godzeniem pracy zawodowej z obowiązkami osobistymi. Problemy rodzinne i zawodowe są powodem stresu, popełniania błędów w pracy, absencji, spóźnień, słabszej koncentracji w pracy, a nawet podejmowaniem decyzji o odejściu z pracy. Według badań S. VanDerWalla¹⁵ choroba pracownika jest tylko w 22% przyczyną nieobecności w pracy. Pozostałe przyczyny to sprawy rodzinne (26%) i osobiste (20%), stres (16%) oraz przekonanie pracownika do tego, że warto skorzystać z przysługującego mu prawa do absencji (16%).

Aby rozwiązać problemy pracowników, które przekładają się na prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa, implementowano programy praca-życie. Należy wyraźnie podkreślić, że nie chodzi o jeden program skierowany tylko do jednej grupy odbiorców, lecz o kilka programów skierowanych do różnych grup. Wprowadzenie pojedynczego programu praca-życie mogłoby wzbudzić negatywne uczucia, a nawet oburzenie i poczucie niesprawiedliwości. Taka sytuacja pozostawałaby w sprzeczności z założeniami Karty Różnorodności – nie chodzi o preferowanie jednej grupy, lecz niesienie pomocy wszystkim grupom¹⁶. Dlatego też przedsiębiorstwa implementują pakiet programów skierowanych do wielu adresatów. Dla każdej grupy adresatów konstruowany jest specyficzny zakres działań (działań wynikających z potrzeb pracowników). Oprócz programów tematycznych realizowane są programy informacyjno-edukacyjne, które towarzyszą wszystkim tematom koncepcji zarządzania różnorodnością. W celu prześledzenia zakresu podejmowanych działań posłużono się analizą typu *case study*. Za przykład posłużyło przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland. Na podstawie opublikowanego Raportu Odpowiedzialności Biznesu ArcelorMittal Poland (ostatnie wydanie obejmowało działania zrealizowane w 2013 roku) podjęto próbę uporządkowania działań w zwartą strukturę programów praca-życie. Przygotowany układ struktury programów może być przydatny innym przedsiębiorstwom wprowadzającym zarządzanie różnorodnością (rys. 2).

¹⁴ Stan Zdrowia Ludności Polski w 2009 r. Informacje i opracowania statystyczne. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011, s. 27-30.

¹⁵ VanDerWall S.: Survey finds unscheduled absenteeism pitting seven-year high. „HR News”, November 1998, p. 14, cyt. za: Cascio W.F.: op.cit., s. 73.

¹⁶ Cascio W.F.: op.cit., s. 182.



Rys. 2. Architektura programów praca-życie

Fig. 2. The structure of work-life programs

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy studium przypadku.

3. Programy praca-życie w praktyce biznesowej

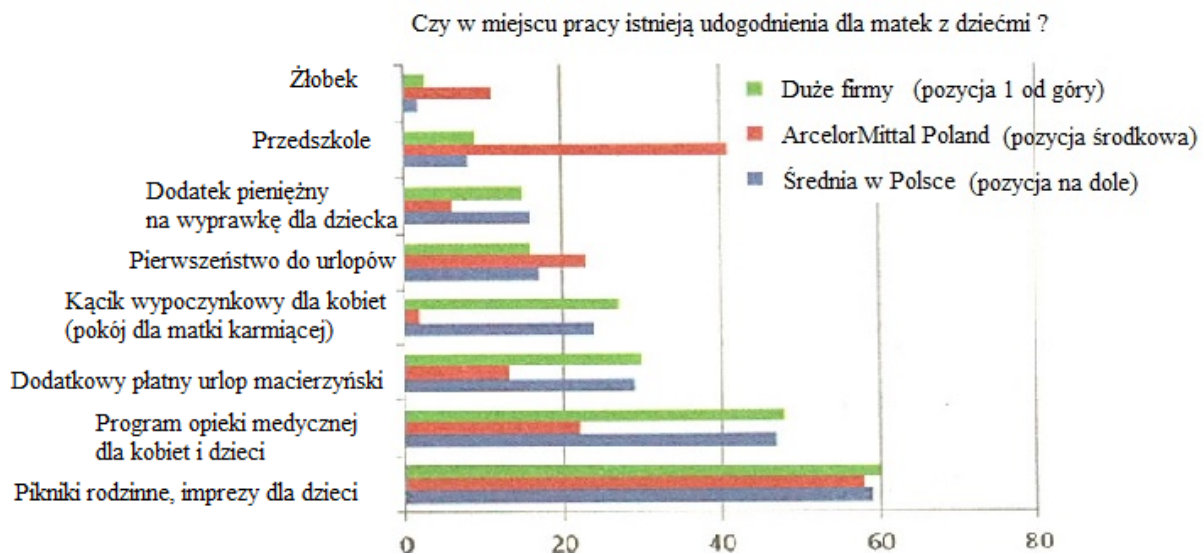
Przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland należy do grupy kapitałowej ArcelorMittal. Grupa kapitałowa jako międzynarodowa spółka notowana jest na kilku giełdach. Strategia odpowiedzialnego biznesu jest elementem strategii biznesowej korporacji. W 2013 roku przedsiębiorstwo ArcelorMittal Poland zostało przyjęte do grona sygnatariuszy Karty Różnorodności. ArcelorMittal Poland zatrudnia ponad 12 tys. pracowników. Znaczący udział w strukturze mają mężczyźni, stanowią 87% załogi (hutnik to zawód „typowo męski”). Kobiety stanowią nieco ponad 13% i zatrudnione są w administracji i w obsłudze produkcji. Nieliczne kobiety pracują w oddziałach produkcyjnych. W przedsiębiorstwie pracuje też 24 obcokrajowców pochodzących z różnych krajów Europy i Azji. Pracownikami są zarówno ludzie młodzi, jak i osoby w wieku przedemerytalnym. W 2013 roku osoby 50+ stanowiły 45% załogi¹⁷.

Jednym z rozwiązań ułatwiających godzenie życia osobistego z pracą zawodową jest możliwość skorzystania z elastycznego czasu pracy. Firma zapewnia pracownikom nieprodukcyjnym elastyczny czas pracy (rozpoczynanie pomiędzy godziną 7.00 a 11.00 i kończenie pomiędzy 15.00 a 19.00). Elastycznego czasu pracy nie można zastosować wobec pracowników produkcyjnych, których obowiązuje zmianowość. Pracownicy działów administracji i obsługi zostali wyposażeni w sprzęt komputerowy, umożliwiając im pracę

¹⁷ Odpowiedzialność biznesu. Raport. ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 20-23.

poza biurem. Takie możliwości mają również kierownicy poszczególnych szczebli organizacji, którzy mogą wykonywać pracę w trakcie podróży służbowych, oddelegowania do oddziału zamiejscowego itp. Przedsiębiorstwo jako elastyczny pracodawca uczestniczyło w ogólnopolskim projekcie „*Bogactwo rozwiązań – kapitałem firmy*” (projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki)¹⁸.

Uwzględniając fakt, że jedną z przeszkód w karierze zawodowej w Polsce jest wciąż macierzyństwo i konieczność opieki nad małymi dziećmi, przedsiębiorstwo prowadzi dwa przedszkola korporacyjne. Wszystkie kobiety pracujące w hucie mają swoją reprezentację w kontaktach z zarządem poprzez Radę Kobiet (Rada działa od 2010 roku). Dla kobiet na stanowiskach kierowniczych zorganizowano warsztaty w ramach programów: „*Women emerging in leadership*” oraz „*Women in leadership*”. Przedsiębiorstwo uczestniczyło w ogólnokrajowym konkursie „*Mama w pracy*” (konkurs zorganizowany przez Fundację Świętego Mikołaja, Dziennik „*Rzeczpospolita*” oraz Instytut Badawczy MillwardBrown SMG/KCR). W ramach IV edycji konkursu przeprowadzono badania ukazujące potrzeby kobiet i możliwości ich zaspokojenia przez pracodawców. Wyniki badań ujęto na rys. 3.



Rys. 3. Udogodnienia dla matek w miejscu pracy

Fig. 3. Solution for mothers in work place

Źródło: Woźniak A.: Chcemy być firmą przyjazną mamom. Opracowanie raportu z badań: „*Mamy w pracy*”. Publikacja na łamach prasy zakładowej, „*Jedynka*”. ArcelorMittal Poland, czerwiec 2012, s. 8.

¹⁸ Kałużny V.: Tytuł Elastycznego Pracodawcy, „*Jedynka*” ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza listopad 2013, s. 11.

Kolejnym obszarem działań jest promocja i ochrona zdrowia pracowników. Co roku w przedsiębiorstwie organizowany jest *Tydzień Zdrowia*. W tym okresie podejmowane są akcje profilaktyczno-zdrowotne oraz darmowe szczepienia i dodatkowe specjalistyczne badania. Pracownicy mogą również zwrócić się ze swoimi problemami do konsultantów Fundacji Droga. Fundacja działa w ramach Pracowniczych Programów Wsparcia – EAP – *Employee Assistance Programs*. Konsultanci Fundacji udzielają bezpłatnych i anonimowych porad, między innymi w sytuacji pogorszenia stanu zdrowia pracownika, jak i problemów z nadużywaniem alkoholu, narkotyków, lekarstw¹⁹. Pracownikom z okresowymi problemami zdrowotnymi oferowane są inne stanowiska, z innym zakresem obowiązków.

Przedsiębiorstwo zapewnia bezpieczeństwo socjalne, oferując pomoc pieniężną i materialną. Świadczenia socjalne to między innymi dofinansowanie do: pobytu dzieci na koloniach, obozach i turnusach rehabilitacyjnych, wypoczynku niezorganizowanego pracowników, dofinansowanie do usług zdrowotnych i rehabilitacyjnych. W ramach programów socjalno-bytowych organizowana jest pomoc materialna dla potrzebujących rodzin pracowników, w tym paczki świąteczne. Przedsiębiorstwo zapewnia obligatoryjne urlopy, np. wypoczynkowe, wychowawcze dla matek i ojców, zdrowotne, okolicznościowe.

W przedsiębiorstwie realizowany jest program wsparcia „*Nie jesteś sam*” (pomoc specjalistów w rozwiązywaniu problemów osobistych pracowników). Na terenie przedsiębiorstwa działa „skrzynka zaufania” – elektroniczna forma poradnictwa psychologicznego, prawnego itp. Odbywają się warsztaty prowadzone przez psychologa z długim doświadczeniem w pracy. Przykładowa tematyka warsztatów: wychowywanie dzieci, kontakt rodziców z dziećmi, sprawowanie opieki nad osobami starszymi. Dla pracowników dostępni są następujący specjaliści: psycholog, psychoterapeuta, lekarz psychiatra, prawnik, doradca finansowy, doradca zawodowy, pracownik socjalny.

Poza programami realizowanymi przez pracodawcę na terenie przedsiębiorstwa działa wolontariat pracowniczy (od 2009 roku z inicjatywy Fundacji ArcelorMittal). W ramach programów praca-życie wolontariusze oferują pomoc w rozwiązywaniu problemów na styku obowiązki zawodowe a życie osobiste. Pracownicy cenią sobie pomoc bezpośrednich przełożonych, jak i współpracowników. Wolontariat organizuje między innymi *Dni Seniora* (spotkania z byłymi pracownikami huty). Akcje wolontariatu są dofinansowywane przez pracodawcę. W 2013 roku wolontariat uczestniczył w 24 akcjach²⁰.

Przedstawiony zestaw działań nie wyczerpuje możliwości pracodawcy wobec pracowników w ramach programów praca-życie. Programy dotyczą bowiem rozległych dziedzin problemowych na styku praca-życie, a ich realizacja jest procesem złożonym.

¹⁹ Fundacja Droga, „Jedynka”. ArcelorMittal Poland, styczeń 2014, s. 12.

²⁰ Odpowiedzialność..., op.cit., s. 69.

4. Koszty i korzyści programów pracy-życie (analiza pola sił)

Realizacja programów praca-życie wymaga nakładów ze strony pracodawcy. Koszty, jakie ponosi pracodawca, najogólniej ujmując, dotyczą pięciu kluczowych obszarów działań: świadczeń socjalno-bytowych, świadczeń zdrowotnych (dofinansowanie do usług rehabilitacyjnych, finansowanie dodatkowych badań lekarskich), świadczeń związanych z opieką nad dziećmi pracowników (utrzymywanie żłobków, przedszkoli), dodatkowych urlopów, usług informacyjnych (programy edukacyjne). Koszty muszą być połączone z konkretnymi rezultatami. Produktami końcowymi programów praca-życie są: wiedza, zdrowie, dyspozycyjność i postawy pracowników. Wiedza pracownika (przekazywana w programach edukacyjnych) pozwala mu na właściwe ukierunkowanie wartości w godzeniu obowiązków zawodowych i osobistych. Zdrowie umożliwia wykorzystanie umiejętności w pracy. Dyspozycyjność pozwala na zaangażowanie posiadanych umiejętności w określone działanie²¹. Postawy pracownika wobec jego obowiązków skutkują określonym zachowaniem. Nie chodzi o dowolne zachowanie, lecz o zachowanie planowane, czyli uświadomioną kontrolę zachowań pracowniczych (ang. *employees planned behaviour*). Wytyczne teorii planowanego zachowania znajdują się w publikacji I. Ajzena: *The theory of planned behavior*. Opracowany model zakłada istnienie związku między: postawą, intencją, zachowaniem a rezultatami²². Konkludując, pracownik godzący obowiązki zawodowe z życiem osobistym może w pełni uczestniczyć w działaniach przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że między intencją a konkretnym działaniem jest różnica czasowa, która może opóźnić rezultaty działań lub nasilić zagrożenia utrudniające uzyskanie zaplanowanych celów²³.

Porównanie kosztów i korzyści (ang. *cost – benefit*, w skrócie C/B) koncentruje się na celach programów praca-życie. Przyjmując, że celem programu miał być spadek absencji chorobowych, wykonuje się analizę porównawczą poziomu absencji przed wprowadzeniem programu i po jego implementacji. Z kolei przyjmując za cel redukcję świadczeń zdrowotnych, porównuje się koszty świadczeń przed wprowadzeniem programu edukacji zdrowotnej i po wprowadzeniu. Każdy cel można przedstawić za pomocą mierników, dających odpowiedź na pytanie, czy program jest efektywny. Jeśli pracodawcy chcą maksymalizować zaangażowanie, ustalają docelowy poziom zaangażowania pracowników (np. liczba pracowników ogółem do liczby pracowników angażujących się w dodatkowe

²¹ Myers M.S., Flowers V.S.: A framework for measuring human assets. „California Management Review”, No. 16(4), 1974, p. 5-16, cyt. Za: Cascio W.F.: op.cit., s. 158.

²² Ajzen I. : The theory of planned behavior. „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 1991, No. 50, p. 179-211; Cascio W.F.: op.cit., p. 155.

²³ Ibidem.

prace)²⁴. Jeżeli chcą zwiększyć wskaźnik zatrzymania pracowników, analizują fluktuację kadry. W publikacjach naukowych wykazywany jest związek przyczynowo-skutkowy między wydatkami na programy praca-życie a oszczędnościami z tytułu zmniejszenia się absencji, spóźnień, a nawet zmniejszenia się liczby wypadków, których przyczyną był brak koncentracji w pracy²⁵. Jak zauważają J.T. Bond i inni²⁶, efekty dla pracodawców mogą być dalekosiężne, przytaczając: zadowolenie z pracy, zaangażowanie, lojalność wobec pracodawcy, wyniki pracy, zatrzymanie pracownika.

O efektach dalekosiężnych znajdziemy także w publikacjach krajowych. A. Wziętek-Staśko poza kategorią efektów ekonomicznych opisuje efekty organizacyjne i społeczne. Efekty organizacyjne przyczyniają się do lepszego funkcjonowania przedsiębiorstwa i zalicza do nich: inicjowanie innowacji w podejściu do pracy (włączenie rozmaitych pomysłów), wymianę doświadczeń, możliwość trafniejszego podziału pracy i wzajemnego zastępowania, większą zdolność adaptacyjną organizacji, lepszą komunikację poprzez rozgałęzioną sieć kontaktów wnoszonych przez pracowników, trafniejszy dobór narzędzi zarządzania personelem: rekrutacja i selekcja, motywowanie, ścieżka kariery, ocena, styl przywództwa, duże możliwości rekonfiguracji zasobów ludzkich, a tym samym wyboru optymalnej strategii zarządzania personelem. Do efektów społecznych należą: tworzenie atmosfery wrażliwości na różnorodność, minimalizację monotonii, wzbogacanie samych pracowników – wpływ pracowników na siebie nawzajem, praca w różnorodnym środowisku – to szansa uczenia się od siebie nawzajem, budowanie zaufania między współpracownikami oraz w relacjach z przełożonymi²⁷. Poza wymienionymi rezultatami należy również wskazać na korzyści marketingowe z tytułu realizacji koncepcji różnorodności i społecznej odpowiedzialności. Sygnatariusze Karty Różnorodności i firmy społecznie odpowiedzialne są lepiej postrzegane na rynku przez różne grupy interesariuszy, np. społeczności lokalne, instytucje samorządowe, banki, kontrahentów, klientów²⁸.

Analiza porównawcza kosztów i korzyści sprowadza się do dwóch sytuacji. Sytuacja pierwsza dotyczy porównania stanu sprzed i po realizacji programów, wówczas zakresem analizy obejmuje się koszty z tytułu braku programów (na jednej stronie wyszczególnia się: starty/koszty z tytułu absencji, spóźnień itp.) oraz uzyskane oszczędności (na drugiej stronie: oszczędności z redukcji absencji, spóźnień itp.) Druga sytuacja dotyczy porównań wydatków na realizację programów (koszty dodatkowych świadczeń socjalnych, koszty dodatkowego

²⁴ Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje. PWE, Warszawa 2010; Gajdzik B.: Diagnosis of employee engagement in metallurgical enterprise. „Metalurgija”, No 1, 2013, (t. 52), p. 139-142.

²⁵ Cascio W.F.: op.cit., p. 155.

²⁶ Bond J.T., Galinsky E., Swanberg J.E.: op.cit.

²⁷ Wziętek-Staśko A.: op.cit., p. 44-47; Wziętek-Staśko A.: Diversity management – a tool to improve the metallurgical enterprise. „Metalurgija”, No. 1 (t. 52), 2013, p. 123-126.

²⁸ Ociecek W., Gajdzik B.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych. Politechnika Śląska, Gliwice 2010.

urlopu udzielanego np. rodzinom z małymi dziećmi, koszty programów edukacyjnych, koszty badań profilaktycznych itp.) z całkowitym zyskiem. Obliczana jest stopa zwrotu ROI (ang. *Return On Investment*) jako iloraz całkowitego spodziewanego zysku (z redukcji absencji, wypadków, spóźnień itp.) do środków zainwestowanych w programy²⁹. Taka forma analizy porównawczej kosztów i korzyści jest stosunkowo łatwa do zrealizowania. Jak każda jednak analiza ma ograniczenia (bariery), wynikające między innymi z doboru poszczególnych kategorii do oceny, metodologii szacowania kosztów i zysków oraz czasokresu oceny. W.F. Cascio³⁰ proponuje wykonanie dodatkowych analiz, np. analizy wrażliwości (badanie wpływu zmiennych przyjętych w założeniach stosunków C/B) oraz analiz równowagi. Przedsiębiorstwa podejmujące się oceny efektywności programów muszą mieć systemy kwotowej oceny wyników pracy (metoda Cascio-Ramosa³¹), aby można było ustalić: czy implementacja programów godzenia życia zawodowego z osobistym pracowników przynosi efekty w postaci lepszych wyników w pracy. Metoda Cascio-Ramosa oparta jest na czasie trwania poszczególnych czynności podstawowych (częstotliwość) i ich użyteczności (znaczenia) dla przedsiębiorstwa (ocena punktowa). W celu dogłębnego prześledzenia oceny autorka odsyła do publikacji W.F. Cascio³².

Dla potrzeb niniejszej publikacji opracowano uproszczony model oceny kosztów i korzyści programów praca-życie w formie analizy pola siłowego (rys. 4). Strukturę zaczerpnięto z publikacji M. Bratnickiego³³, dostosowując ją do tematyki publikacji. Czynniki wspierającymi są uzyskane rezultaty (ang. *benefit*), a siły „hamujące” to koszty implementacji poszczególnych programów (ang. *cost*). Analizę C/B uporządkowano według zakresu działań mieszczących się w programach praca-życie ujętych na rys. 2.

Zaprezentowane kluczowe czynniki i siły wspierające oraz kluczowe czynniki i siły hamujące proces realizacji programów praca-życie mogą stanowić punkt odniesienia do wykonania szczegółowej analizy porównawczej kosztów i korzyści implementacji programów. Syntetyczne ujęcie w formie analizy pola siłowego stanowi podstawę modelu oceny efektywności niniejszych programów. Model może być implementowany w każdej organizacji realizującej założenia programu godzenia pracy zawodowej z życiem osobistym pracowników.

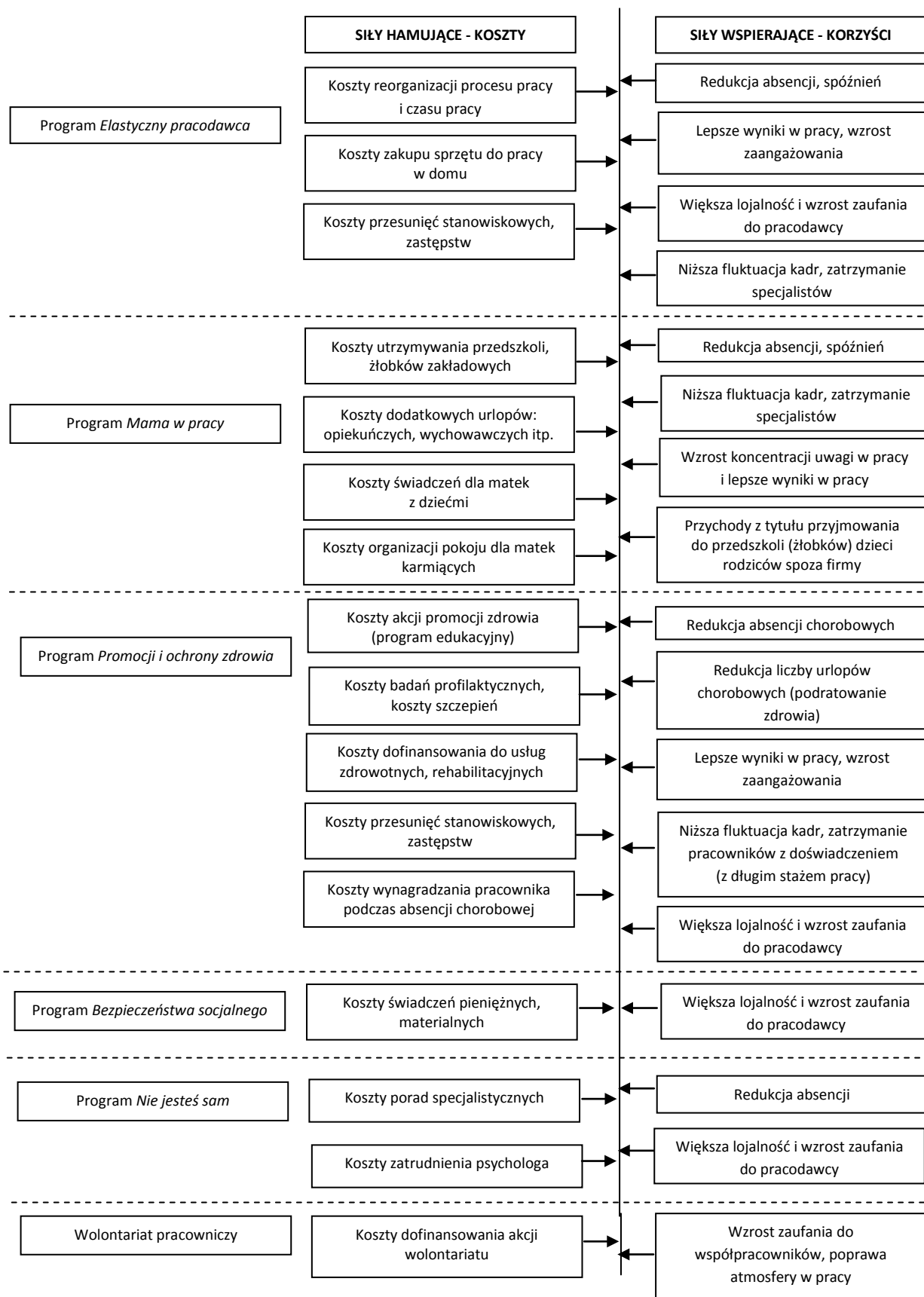
²⁹ Cascio W.F.: op.cit., s. 143.

³⁰ Ibidem, s. 144 i rozdział 9.

³¹ Cascio W.F., Ramos R.A.: Development and application of a New method for assessing job performance in behavioral/economic terms. „Journal of Applied Psychology”, No. 71, 1986, p. 20-28; cyt. za: Cascio W.F.: op.cit., s. 248.

³² Cascio W.F.: op.cit., s. 249-255.

³³ Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 58.



Rys. 4. Syntetyczne ujęcie kosztów i korzyści programów praca-życie (analiza pola sił)

Fig. 4. Cost and benefit analysis in work-life programs

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

W publikacji próbowano dowodzić zasadności stosowania programów praca-życie. Kwintesencją programów praca-życie jest umiejscowienie rodziny i problemów osobistych pracownika wewnątrz firmy. Przygotowane rozwiązania w postaci: etapów wdrażania koncepcji *diversity management*, przykładowej struktury programów oraz syntetycznego ujęcia oceny kosztów i korzyści mogą być użyte przez przedsiębiorstwa implementujące programy praca-życie. Należy jednak podkreślić, że nie można skopiować całych systemów przedmiotowych programów ze względu na zróżnicowanie kadr w przedsiębiorstwach i konieczność indywidualnego podchodzenia do zaistniałych problemów. Przygotowane narzędzia są na tyle ogólne, że można je adaptować do specyfiki danego przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Ajzen I.: The theory of planned behavior. „Organizational Behavior and Human Decision Process”, No. 50, 1991.
2. Bond J.T., Galinsky E., Swanberg J.E.: The 1997 National Study of the Changing Workforce, Families and Work Institute, New York 1998.
3. Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.
4. Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
5. Cascio W.F.: The financial impact of behavior in organizations. South-Western College Publishing, 2000.
6. Cascio W.F., Ramos R.A.: Development and application of a New method for assessing job performance in behavioral/economic terms. „Journal of Applied Psychology”, No. 71, 1986.
7. Durbin S., Lovell L., Winters J.: Professional insights diversities in an organizational context. Equal Opportunities International. Emerald Group Publishing Limited 0261-0159, No. 4(27), 2008.
8. Eagly A.H., Carli L.L.: Kobiety w labiryncie przywództwa. „Gazeta Wyborcza”, nr 47, 25.02.2008.
9. Baskiewicz N.: Kobiety w zarządzaniu organizacjami. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2010.
10. Gajdzik B.: Diagnosis of employee engagement in metallurgical enterprise. „Metalurgija” No. 1 (t. 52), 2013.

11. Harrison D.A., Klein K.J.: What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. „Academy of Management Review”, No. 4(32), 2007.
12. Johnson A.A.: Strategic Meal Planning: Work/Life initiatives for building strong organizations. Konferencja „Integrated Health Disability, and Work/Life Initiatives”, New York 1999.
13. Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje. PWE, Warszawa 2010.
14. Kupczyk T.: Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów. Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.
15. Myers M.S., Flowers V.S.: A framework for measuring human assets. „California Management Review”, No. 16(4), 1974.
16. Ocieczek W., Gajdzik B.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych. Politechnika Śląska, Gliwice 2010.
17. Pfeffer J.: Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms, [in:] Cummings L.L., Staw B.M. (eds.): Research in Organizational Behavior, part 3. JAI Press, Greenwich 1981.
18. Wziątek-Staśko A.: Diversity management – a tool to improve the metallurgic enterprise. „Metalurgija”, No. 1 (t. 52), 2013.
19. Wziątek-Staśko A.: Diversity Management narzędzie skutecznego motywowania pracowników. Difin, Warszawa 2012.
20. VanDerWall S.: Survey finds unscheduled absenteeism pitting seven-year high. „HR News”, November 1998.

Informacje i opracowania statystyczne

21. Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa-Bydgoszcz 2012.
22. Stan Zdrowia Ludności Polski w 2009 r. Informacje i opracowania statystyczne. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011.

Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa ArcelorMittal Poland

23. Fundacja Droga. „Jedynka”, ArcelorMittal Poland, styczeń 2014.
24. Kałużny V.: Tytuł Elastycznego Pracodawcy. „Jedynka”, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza, listopad 2013.
25. Odpowiedzialność biznesu. Raport. ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza 2013.

-
26. Woźniak A.: Chcemy być firmą przyjazną mamom, opracowanie raportu z badań: „Mamy w pracy”. Publikacja na łamach prasy zakładowej, „Jedynka”. ArcelorMittal Poland, czerwiec 2012.

Strony internetowe

27. <http://kartaroznorodnosci.pl/pl/aktualnosci.html?id=79> (dostęp: 12.12.2014).
28. Women in Management Survey Manpower 2008 (dostęp: 12.2009), www.manpower.pl/download/raporty_manpower/Kobiety/2008_Women_in_Management_Survey.pdf.