

Work – life balance, czyli zachowaj równowagę...

Stresująca praca, nadmiernie wymagający szef, trudni klienci to niemal codzienność. Mamy kryzys gospodarczy – nie ma rady, trzeba pracować wydajniej, a czasem więcej. Nadgodziny (niepłatne lub małopłatne), pogoń za bardziej efektywnym kolegą, koleżanką. Czasem uda się wrócić do domu przed 18. Oczywiście, o ile korki pozwolą... Jeszcze tylko szybkie zakupy w pobliskim super, hipermarkecie i można zjeść obiad a potem zająć się ulubioną lekturą albo obejrzeć dobry film. Niestety, w nawale pracy tatuś, mamusia zapomnieli, że pełnią jeszcze te role – szybka pomoc w odrobieniu lekcji, zawiezenie i odebranie pociechy z korepetycji, szkoły językowej, basenu. W końcu nadchodzi upragniona chwila – zajęcie wygodnej pozycji w ulubionym fotelu, gorąca czekolada i książka w dłoń. Ups, właśnie szefowi przypomniało się o ważnej, nie cierpiącej zwłoki sprawie, dlatego też pozwolił sobie zadzwonić z prośbą o przygotowanie raportu – oczywiście na wczoraj. Książkę trzeba odłożyć na bok, włączyć komputer i popracować. Zadowolony i zmęczony bierzesz prysznic i idziesz spać. Niestety, nie masz już siły porozmawiać ze swoją partnerką, partnerem; zresztą ta tak ważna dla Ciebie osoba już usnęła...
I tak do emerytury.

Oczywiście powyższy dzień jest (mam taką nadzieję) przejawem opisem rzeczywistości polskiej rodziny. Ale czy aby na pewno...

Odkąd w związku z przemianami politycznymi w Polsce zaczęła się zmieniać po 1989 roku gospodarka naszego kraju (r)ewolucji uległy też wzorce funkcjonowania w życiu zawodowym i rodzinnym. Wkroczenie na dużą skalę do Polski, dużych, międzynarodowych koncernów zaowocowało ogromnymi zmianami na mapie dążeń, oczekiwań pracowników, pracodawców ale i także rodziców. Ciągły pęd za sukcesem, chęć bycia lepszym od innych uwidacznia się na wielu polach. Młodzi rodzice biorąc udział w tym „wyścigu szczurów” przyswajają takie wzorce postępowania i potem wychowują w tym duchu swoje pociechy – przykładem może być zapisywanie malucha na wszystkie możliwe zajęcia począwszy od rytmiki a skończywszy na lekcjach języka chińskiego. Oczywiście wszechstronny rozwój młodego człowieka jest szalenie istotnych – psychologowie i pedagodzy twierdzą, że ludzki mózg najlepiej przyswaja informację do 5-8 roku życia – jednakże sytuacja,

w której rodzic widzi się ze swoim dzieckiem tylko podczas zawożenia, odbierania go z przedszkola, lekcji czy basenu jest co najmniej zastanawiająca.

Dziecko, a następnie nastolatek jest otoczone informacjami sugerującymi, że najważniejszy jest sukces, praca, efekt – bez względu na koszty. Na studiach sytuacja wygląda bardzo podobnie – nauka, angażowanie się w życie uczelni (udział w konkursach, przystąpienie do kół zainteresowań), wyężona nauka – szczególnie w trakcie sesji oraz pierwsze doświadczenia zawodowe. Oczywiście nie można zapomnieć o sferze społecznej życia studenckiego – nowi znajomi, wspólne imprezy, wyjazdy Juwenalia. Niestety, bardzo trudno jest pogodzić życie prywatne z zawodowym – i ludzie czują że muszą wybrać co jest ważniejsze: rozrywka czy nauka i praca. Bardzo często wybierają to drugie, ograniczając życie towarzyskie do minimum. Ustalony wzorzec funkcjonowania wzmacnia swą strukturę i na rynek pracy wchodzi człowiek skupiony na osiągnięciu sukcesu zawodowego – korporacyjny szczur.

Jak podaje Główny Urząd Statystyczny¹, w 2008 roku aż 82% pracowników zostawało w pracy po godzinach. Prawie milion Polaków pracowało ponad 12 godzin dziennie. Rok później 1,2 miliona osób pracowało na dwa etaty. Ogólnoświatowy kryzys gospodarczy nie tylko spowodował zmianę podejścia pracowników do pracy. Wraz ze wzrostem odsetka bezrobotnych, u osób posiadających pracę wzrasta przywiązanie do miejsca pracy i niechęć, a nawet strach przed jakimikolwiek zmianami – maleje tolerancja na ryzyko a zwiększa się potrzeba bezpieczeństwa. Powoduje to, że ludzie pracują więcej (co nie znaczy, że lepiej, efektywniej) a w powiązaniu z niekiedy zbyt ambicjonalnym podejściem do pracy może okazać się, że sami zaciskają sobie pętlę wokół szyi. Pracodawcy wykorzystują taką sytuację, szczególnie w momencie gdy rynek pracy należy do nich.

Swego czasu rozmaici politycy wskazywali Japonię jako doskonały przykład modelowej gospodarki. Niestety, jak się okazuje nie wszystko w Kraju Kwitnącej Wiśni jest takie wspaniałe. Jednym ze źródeł sukcesu japońskiej gospodarki jest postawa jej mieszkańców wobec pracy; postawa bardzo chętnie wykorzystywana przez korporacje. Praca dla przeciętnego Japończyka jest wartością nadrzędną dla której poświęca on połowę doby. Sprawia to (w połączeniu

¹ <http://www.stat.gov.pl/gus> dostęp 7.10.2011r.

z uwarunkowaniami historycznymi i kulturowymi), że w końcu organizm nie wytrzyma przeciżeń - szacuje się, iż rocznie z przepracowania umiera nawet 30 tys. Japończyków².

Karoshi (czyli śmierć z przepracowania) to zjawisko, które dotyka przede wszystkim perfekcjonistów - osoby, dla których każdy kolejny sukces stanowi motywację do podejmowania coraz trudniejszych i wymagających zaangażowania wyzwań. Problem karoshi już dawno przestał być jedynie problemem Japonii³. Również w Europie odnotowano przypadki zgonów spowodowanych wyczerpaniem długotrwałym wysiłkiem, nadgodzinami i stresem wynikającym z chęci odniesienia sukcesu. Szczególnie często zdarza się w krajach o wysokim poziomie rozwoju technologicznego.

Źródłem podobnego obciążenia organizmu może być... rozrywka. Dzięki globalnej sieci można było dowiedzieć się o przypadkach kilku graczy komputerowych⁴ dla których wielogodzinny maraton przed ekranem komputera był zabójczy. Można zatem powiedzieć, że wskazane jest zachowanie równowagi pomiędzy różnymi formami aktywności i o ile nie było możliwości zadbać o to wcześniej, to można podczas studiów pracować nad umiejętnością godzenia życia prywatnego i zawodowego...

Czym zatem jest ta umiejętność? Czym jest równowaga pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym? Czym jest work-life balance?

Specjaliści różnie definiują wspomniane wyżej pojęcie, a co za tym idzie istotę koncepcji. Myślę, że dobrym, trafnym opisem posłużył się A. Stankiewicz-Mróż, wskazując jako wspólny element, istotę mechanizmu „kierowanie uwagi na zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem osobistym, co umożliwia jednocześnie dążenie jednostki do samorealizacji w pozapracowniczych

² Gargol K., „Znajdź równowagę” na <http://www.nf.pl/Artykul/9271/Znajdz-rownowage/>

³ Rząd Japonii zapowiedział walkę z karōshi, lecz w społeczeństwie śmierć z przepracowania staje się dowodem na bycie człowiekiem sukcesu. Staje się modne posiadanie w rodzinie kogoś takiego. Tradycja japońska szanująca osoby lekceważące śmierć przyjmuje karōshi jako wyróżnienie dla rodziny, czego potwierdzeniem są niejako rządowe rekompensaty pieniężne – bardzo wysokie jak na ubezpieczenie. Źródło: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Kar%C5%8Dshi>

⁴ <http://www.pcworld.pl/news/81881/Gracz.zagrał.sie.na.smiernic.html>
http://en.wikipedia.org/wiki/Video_game_addiction

aspektach życia przy zachowaniu zrozumienia dla wielowymiarowości sytuacji.⁵
Innymi słowy...

Work- life balance to postawa (zarówno pracodawcy jak i pracownicy) przejawiająca się w działaniach ułatwiających zachowanie równowagi między pracą zawodową, a sferą życia prywatnego. Kluczem jest postrzeganie obu tych sfer jako elementów komplementarnych wobec siebie a nie przeciwstawnych; zaś efektem uzyskanie zadowolenia, dobrostanu we wszystkich sferach życia, bez konieczności podejmowania niekiedy trudnych i brzemiennej w skutkach decyzji. Przykładem niewłaściwego, błędnego pojmowania idei WLB (skrót od **W**ork-**L**ife **B**alance) jest przedstawianie jej jako strategii rozłącznego traktowania pracy zawodowej i życia prywatnego przejawiającej się następującymi działaniami:

- ograniczenie czasu spędzanego w pracy do wymaganego minimum (wskazuje się 9 godzin dziennie jako maksymalny czas spędzany w pracy)
- nie odbieranie służbowych telefonów po godzinach pracy (lub wyłączenie służbowej komórki po wyjściu z firmy)
- brak udziału w firmowych spotkaniach (odbywających się w dni wolne od pracy lub po jej godzinach), tudzież niechęć do udziału w weekendowych szkoleniach czy wyjazdach firmowych w ciągu tygodnia.

Oczywiście (jak zostało powiedziane wcześniej) obecna sytuacja gospodarcza nie napawa optymizmem. Dynamika zmian na rynku pracy jest duża; zmieniają się nie tylko warunki pracy ale i wymagania pracodawców (wynikające np. z postępu technicznego i konieczności obniżania kosztów funkcjonowania organizacji). Konsekwencją może być zwiększający się poziom stresu, presji na pracownika. Niebezpieczeństwo utraty zatrudnienia również dodatkowo wpływa na funkcjonowanie – z jednej strony może motywować do bardziej wyętej, efektywnej pracy (w obawie przed zwolnieniem), z drugiej jednak ma destrukcyjny wpływ sferę psychiczną jak również społeczną pracownika (opisaną na wstępie). Dlaczego zatem należy uznać, że strategia rozłącznego traktowania życia zawodowego i prywatnego jest błędna?

⁵ Stankiewicz-Mróz A., *Zmiany w obszarze funkcji personalnej wynikające z implementacji koncepcji „work-life balance” w:* Jędrzych E., Pietras A., Stankiewicz-Mróz A. (red.) *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji*, Łódź 2008, Politechnika Łódzka, s. 314.

Może wyjaśnieniem jest traktowanie pracy przez ludzi jedynie w kategoriach źródła finansów służących zaspokajaniu, realizacji marzeń. Takie podejście jest błędne - nie można mówić o zachowaniu równowagi poprzez dokonanie sztywnego, równego (w stosunku 1:1) podziału na pracę i czas wolny. Wręcz przeciwnie – równowaga jest złotym środkiem pomiędzy nimi; to nieustający proces osiągnięcia stanu w którym oba światy - życie zawodowe i osobiste mają takie same, istotne znaczenia. WLB to poczucie dopasowania wszystkich fragmentów układanki, pozwalające być sobą i działać, funkcjonować w zgodzie ze swoim sumieniem, pragnieniami, obowiązkami – w zgodzie z samym sobą.

Warto przy tym zwrócić uwagę na genezę koncepcji WLB. W latach 70-80 ubiegłego stulecia amerykańscy⁶ naukowcy, pracodawcy, pracownicy działów personalnych firm w Stanach Zjednoczonych (a w końcu i władze) zauważyli niepokojące zjawiska: masowy spadek produktywności, kreatywności i zaangażowania pracowników. Co ciekawe sytuacja taka miała miejsce pomimo relatywnie wydłużającego się czasu poświęcanego na pracę zawodową. Zaobserwowano też wzrost liczby, częstości nagłych nieobecności w pracy, związanych z problemami zdrowotnymi o podłożu psychosomatycznym (na przykład chorobami układu krwionośnego). Wyjaśnieniem był brak harmonii życiowej.

Próbowano zaradzić tej trudnej dla wszystkich sytuacji. Jednym z proponowanych rozwiązań była właśnie koncepcja work-life balance. Można zauważyć kilka poziomów oddziaływania, czy też znaczenia, funkcjonowania tej idei. Jej wdrażanie ma znaczenie nie tylko dla pracownika (poziom jednostki) ale także dla jego pracodawcy (poziom organizacji) oraz społeczności (poziom makrospołeczny). Dlatego też można przyjąć, że „na ideę work-life balance składają się:

- Rozwiązania legislacyjne;
- Programy wdrażane przez pracodawców, będące integralnym elementem polityki personalnej oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- Rozwijanie kompetencji osobistych sprzyjających łączeniu wielu ról życiowych.”⁷

W czym koncepcja ta jest lepsza od innych rozwiązań? Uważa się że w **wymiarze jednostkowym** dzięki zastosowaniu rozwiązań koncepcji następuje redukcja

⁶ Strona http://en.wikipedia.org/wiki/Work%E2%80%93life_balance dostępna 18.11.2011r.

⁷ Strona <http://www.work-lifebalance.pl/index.php/idea.html> dostępna 5.10.2011r.

negatywnych skutków nierównowagi - zmęczenia fizycznego, stresu, obciążenia psychicznego, nałogów. Siłą rzeczy poprawia się stan zdrowia jednostki (pracownika) i jakość życia rodzinnego - „... w życiu pracownika zmniejsza się liczba konfliktów w rodzinie dzięki łatwiejszemu łączeniu różnych ról. Ponadto pracownik posiada większą autonomię działania i ma większe możliwości samorealizacji, w tym pojawia się możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Zyskuje także czas, który ma możliwość bardziej racjonalnego wykorzystania (zarówno w pracy jak i poza nią)”⁸. Zwiększeniu ulega poczucie bezpieczeństwa pracownika i jego rodziny.

Na **poziomie organizacji** jest instrumentem poprawy jakości pracy i życia – dzięki temu wzmacnia się zaangażowanie pracowników. Także zwiększa się ich lojalność a dzięki dopasowaniu trybu i charakteru pracy do potrzeb i kompetencji danego pracownika wzrostowi ulega jego produktywność. Ze względu na dużą zależność pomiędzy poziomem zaangażowania pracownika a poziomem zadowolenia klienta efekt ten dodatkowo się wzmacnia⁹. Poprawia się koncentracja na pracy i zwiększeniu ulega kreatywność pracowników. Zwiększona lojalnością pracowników przenosi się na lojalność klientów. Zmniejsza się absencja i zwiększa się stabilizacja zatrudnienia (zmniejsza się fluktuacja kadr), co pozwala firmie ograniczać koszty. Jest też wymiar zewnętrzny, związany z budowaniem wizerunku pracodawcy (Employer Branding - EB). Organizacjom wdrażającym koncepcję work-life balance łatwiej (i taniej) jest zainteresować i przyciągnąć dobrych kandydatów do pracy w firmie i jednocześnie łatwiej jest zapobiegać odpływowi pracowników do konkurencji¹⁰. Zjawiskiem niekorzystnym może być przyciąganie przez taką organizację osób, które pragną wyłącznie czerpać z niej korzyści i w efekcie stać się ciężarem dla firmy.

W najszerszym ujęciu – na **poziomie społeczeństwa**, realizacja idei WLB powinna skutkować zwiększoną łatwością „znalezienia zatrudnienia (szczególnie przez kobiety) po stabilność zatrudnienia, która jest niezwykle istotna dla podejmowania decyzji o założeniu rodziny (w efekcie można liczyć na wzrost liczby urodzeń)

⁸ Wieczorek I., *Konflikt praca-rodzina. Szwedzkie przykłady rozwiązań*, w: C. Sadowska-Snarska, *Równowaga Praca-Życie-Rodzina*, Białystok 2008, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, s. 101-102.

⁹ Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Warszawa 2004, IPISS

¹⁰ Osowski M., *Informatyzacja a koncepcja work-life balance*

i sprzyja umacnianiu się więzi pomiędzy partnerami (spadek liczby rozwodów i niepełnych rodzin)¹¹.

Można zatem założyć, że ograniczeniu ulegną nierówności społeczne i zmniejszyć się mogą niekorzystne zjawiska (na przykład różnego rodzaju patologie) związane z wykluczeniem społecznym.

Instrumenty realizacji koncepcji work-life balance

Niezależnie od przyjętej podstawy teoretycznej koncepcji wskazuje się na 4 główne zespoły instrumentów służących wdrażaniu idei WLB¹². W ramach każdego z nich zawiera się szeroki wachlarz działań pozwalających na indywidualne ich dopasowanie zarówno do potrzeb jednostki jak i wymagań organizacji czy społeczeństwa. Te 4 zespoły to:

- * formy organizacji pracy i czasu pracy oraz pewne niestandardowe formy zatrudnienia (np. skrócony czy elastyczny czas pracy, umowy cywilno-prawne, telepraca).
- * różnego rodzaju urlopy i zasiłki oraz zwolnienia z obowiązków świadczenia pracy, udzielane pracownikowi z powodu konieczności pełnienia obowiązków rodzinnych.
- * świadczenia realizowane w różnych formach przez pracodawcę dla pracowników korzystających z alternatywnych form opieki nad osobami zależnymi (na przykład przyzakładowe przedszkole).
- * bonusy (finansowe i pozafinansowe) przyznawane pracownikom zmuszonym do godzenia pracy z obowiązkami opiekuńczymi.

Część specjalistów wskazuje na jeszcze jeden zespół instrumentów, których celem jest „budowanie odpowiedniego klimatu przyjaznego osobom łączącym role rodzinne i zawodowe, co ma przynieść postrzeganie pracy jako wartości i dodatkowo satysfakcję z jej wykonywania.”¹³

¹¹ Kalinowska B., *Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym w perspektywie makroekonomicznej*, w: C. Sadowska-Snarska, *Równowaga Praca-Życie-Rodzina*, Białystok 2008, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, s. 98.

¹² A. Adamczyk, M. Kubasiak, *Work-Life Balance – idealna koncepcja zarządzania równowagą między życiem prywatnym a zawodowym*, w: J. P. Lenzion, A. Stankiewicz-Mróż (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Łódź 2009, Politechnika Łódzka

¹³ Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Warszawa 2004, IPISS s. 60

A jak wygląda polska praktyka wdrażania work-life balance?

Rozwój work-life balance ciągle napotyka w Polsce na szereg przeszkód. Jedną z nich jest stosunkowo późny wiek wchodzenia na rynek pracy (dotyczy to osób, które dopiero po studiach zaczynają budować swoją karierę zawodową). Dlatego też, osoby te są niejako zmuszone pracować mocniej i więcej by osiągnąć sukces. To wszystko kosztem życia prywatnego.

Inną barierą jest funkcjonujący wśród kadr menedżerskich stereotyp sukcesu - najważniejszy jest szacunek wśród kontrahentów oraz podwładnych; przyznane nagrody i wyróżnienia oraz uznanie przełożonych, posiadanie luksusowego samochodu. Najmniej ważne są szczęśliwa rodzina, poczucie spełnienia i radość z bycia z najbliższymi¹⁴. Nic dziwnego, że młodzi pracownicy powielają działania i wzorce podpatrzone u swoich przełożonych.

Szalenie ważnym czynnikiem jest sytuacja na rynku pracy. „Trudny dostęp do miejsc pracy naturalnie zwiększa konkurencję między pracownikami. W trosce o swoje posady decydują się więc na szereg wyrzeczeń, w tym ograniczenie życia rodzinnego.”¹⁵

Jak wynika z badań Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Polacy zajmują 2 miejsce pod względem ilości czasu spędzonego w pracy (badanie objęło 34 najbardziej rozwinięte państwa), zaś połowa Polaków przyznaje się do myślenia o pracy po powrocie do domu. Również badania firmy Kelly Services potwierdzają, że Polacy nie dbają (albo nie są w stanie zadbać) o harmonię pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym: 42% naszych rodaków poświęca życie prywatne dla zawodowego. Podobne wnioski można wysnuć po lekturze raportu "Satysfakcja z pracy 2010" (Interaktywny Instytut Badań Rynkowych)¹⁶. Co ciekawe, już w 2007r.¹⁷ ponad połowa badanych pracowników (sondaż TNS OBOP) była zainteresowana zdalną pracą, podczas gdy jedynie 16% polskich firm zatrudniało pracowników lub współpracowników, w wspomniany sposób.

W pewnej opozycji do powyższych, stoją wyniki Raportu Philips Index 2010 „Badanie jakości życia Polaków”¹⁸ – jedną ze składowych badania był ogólny „Indeks Jakości

¹⁴ „Raport "Polski Menedżer 2010", przygotowywany ramach programu Talent Club

¹⁵ Sendrowicz B., *Polakom ciągle trudno o równowagę* na stronie <http://gazetapraca.pl/> dostępny 18.10.2011r.

¹⁶ Ligmann-Lubczyńska N., *Pracować żeby żyć, czy żyć, żeby pracować?* na stronie <http://gazetapraca.pl/> dostępny 18.10.2011r.

¹⁷ Barton – Smoczyńska I., *Menedżer w równowadze* na stronie <http://kadry.nf.pl> dostępny 12.10.2011r.

¹⁸ Raport Philips Index 2010 „Badanie jakości życia Polaków” na stronie www.jakzyjemy2010.pl dostępny 18.11.2011r.

Życia” określający deklarowany poziom szczęścia. Zaskakuje wysoki (na tle wielu innych krajów) wynik; zgodnie z deklaracjami badanych, Polacy mówiąc o swoim ogólnym samopoczuciu (66%) wypadają znacznie lepiej niż kraje Unii Europejskiej, takie jak Francja, Niemcy czy Hiszpania (odpowiednio 55%, 52% i 54%). Korzystniej wypadamy również na tle mieszkańców Stanów Zjednoczonych (55%), czy Turcji aspirującej do Unii Europejskiej (34%)... Innymi słowy, według przytoczonego raportu jesteśmy bardziej szczęśliwi niż mieszkańcy wielu innych krajów.

Dobre praktyki

Na szczęście są w Polsce firmy realizujące koncepcję work-life balance. Stosowane są różne rozwiązania od elastycznego podejście do czasu pracy pracownika, poprzez tworzenie przykładowych przedszkoli a skończywszy na dodatkowych dniach wolnych. Wśród konkretnych przykładów¹⁹ można wymienić Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Białymstoku przy której funkcjonuje przedszkole oferujące bezpłatną opiekę dla dzieci pracowników i studentów wszystkich białostockich uczelni wyższych, przez siedem dni w tygodniu, przez cały rok, od 7.30 do 19.30. Microsoft Polska oprócz elastycznego podejścia do czasu pracy, realizuje program "Working Parent" – udział w nim pozwala na uzyskanie dodatkowych dni wolnych czy możliwość pracy zdalnej. Również Volkswagen Poznań ułatwia godzenie pracy i życia prywatnego – wdraża projekty takie jak Program Przyszła Mama i Telepraca²⁰.

Sprawnie realizowana i dopasowana do indywidualnych potrzeb wszystkich interesariuszy koncepcja work-life balance może przynosić korzyści pracodawcy i pracownikom; wynika to z faktu podstawowej zasady tej idei: usuwania przyczyn nierównowagi pomiędzy pracownikami i efektywnego wykorzystywania zasobów ludzkich w organizacji. Aby jednak udało się ją wdrożyć współdziałać muszą wszystkie podmioty włączone w proces zarządzania zasobami ludzkimi.

¹⁹ Sendrowicz B., *Polakom ciągle trudno o równowagę* <http://gazetapraca.pl/> dostępny 18.10.2011r.

²⁰ Work life balance na <http://gazetapraca.pl/> dostępny 18.10.2011r.

Każdy może jednak zadbać we własnym zakresie o swoje najbliższe otoczenie i osobiste budowanie świadomej relacji równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym.

- Zadbaj o swoje zdrowie fizyczne psychiczne. 15 minut porannej gimnastyki może naprawdę pomóc;
- Zadbaj o swoje zdrowie psychiczne – staraj się dbać o dobre relacje z najbliższymi ale i współpracownikami, staraj się być asertywnym;
- Określ cel i kierunek rozwoju – zarówno jeśli chodzi o życie zawodowe jak i prywatne;
- Spróbuj wyznaczyć sobie drogę do tego celu i konsekwentnie nią podążaj.

Opracowanie: Bartłomiej Babczyński

Bibliografia:

1. Adamczyk A., Kubasiak M., *Work-Life Balance – idealna koncepcja zarządzania równowagą między życiem prywatnym a zawodowym*, w: Lenzion J. P., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Łódź 2009, Politechnika Łódzka
2. Barton – Smoczyńska I., *Menedżer w równowadze – część pierwsza czyli o zawieraniu adekwatnych kontraktów psychologicznych* dostępny na stronie <http://kadry.nf.pl> w dniu 18.10.2011r.
3. Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Warszawa 2004, IPiSS
4. Dyraga B., *Balans praca - życie, czyli Twój życiowy biznes plan* dostępny na stronie <http://kariera.nf.pl> w dniu 18.10.2011r.
5. Gargol K., *Znajdź równowagę* dostępny na stronie <http://kariera.nf.pl> w dniu 18.10.2011r.
6. Kalinowska B., *Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym w perspektywie makroekonomicznej*, w: Sadowska-Snarska C., *Równowaga Praca –Życie - Rodzina*, Białystok 2008, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku

7. Ligmann-Lubczyńska N., Pracować żeby żyć, czy żyć, żeby pracować? dostępny na stronie <http://gazetapraca.pl/> w dniu 18.10.2011r.
8. Noga E., A. *Work-life balance - sposób na pracę i życie* dostępny na stronie <http://kariera.nf.pl> w dniu 18.10.2011r.
9. Osowski M., *Informatyzacja a koncepcja work-life balance*
10. Raport Philips Index 2010 „Badanie jakości życia Polaków” na stronie www.jakzyjemy2010.pl dostępny w dniu 18.11.2011r.
11. Raport "Polski Menedżer 2010", przygotowywany ramach programu Talent Club
12. Sendrowicz B., *Polakom ciągle trudno o równowagę* dostępny na stronie <http://gazetapraca.pl/> w dniu 18.10.2011r.
13. Stankiewicz-Mróż A., *Zmiany w obszarze funkcji personalnej wynikające z implementacji koncepcji „work-life balance”* w: E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż (red.) *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji*, Łódź 2008, Politechnika Łódzka
14. Stewart K., *Work-Life Balance - o co właściwie chodzi?* dostępny na stronie <http://kadry.nf.pl> w dniu 18.10.2011r.
15. Wieczorek I., *Konflikt praca-rodzina. Szwedzkie przykłady rozwiązań*, w: Sadowska-Snarska C., *Równowaga Praca - Życie - Rodzina*, Białystok 2008, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku
16. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Kar%C5%8Dshi> dostęp w dniu 7.11.2011r.
17. <http://www.pcworld.pl/news/81881/Gracz.zagral.sie.na.smierc.html> dostęp w dniu 7.11.2011r.
18. http://en.wikipedia.org/wiki/Video_game_addiction dostęp w dniu 7.11.2011r.
19. http://en.wikipedia.org/wiki/Work%E2%80%93life_balance dostęp w dniu 18.11.2011r.
20. <http://www.work-lifebalance.pl/index.php/idea.html> dostęp w dniu 5.10.2011r.