



Elżbieta Robak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania
elarobak@wp.pl

Anna Słocińska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania
slocinska@wp.pl

RÓWNOWAŻENIE PRACY Z ŻYCIEM OSOBISTYM PRACOWNIKÓW JAKO ISTOTNY CZYNNIK WARUNKUJĄCY GOSPODAROWANIE WSPÓŁCZESNYMI ZASOBAMI PRACY

Streszczenie: W artykule przedstawiono problematykę równoważenia pracy z życiem osobistym pracowników w kontekście kształtowania umiejętności i relacji pracowniczych wspomagających gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy. Główną tezą opracowania jest stwierdzenie, iż zarządzanie zasobami pracy, uwzględniające równowagę praca – życie jest możliwe bez względu na wielkość i sytuację ekonomiczną organizacji. Nawet małe i średnie przedsiębiorstwa, których nie stać na wykorzystanie formalnych programów w tym zakresie, mogą wpływać na równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników poprzez kształtowanie relacji i umiejętności społecznych w miejscu pracy. Szczególną rolę w godzeniu sfery osobistej z zawodową odgrywa kadra kierownicza. Główną część artykułu poświęcono prezentacji wyników badań własnych opracowanych na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych dotyczących relacji pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników.

Słowa kluczowe: zasoby pracy, zarządzanie zasobami pracy, relacje praca – życie, równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników.

Wprowadzenie

Celem opracowania jest przedstawienie wyników badań własnych autorek dotyczących problematyki równowagi praca – życie ujmowanej w kontekście gospodarowania zasobami pracy. Z punktu widzenia organizacji zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym pracowników pozwala na pełne wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach. W tym kontekście nie-

zwykle istotne jest pytanie dotyczące działań umożliwiających pomoc pracownikom w utrzymaniu tej równowagi, tak by stosowane rozwiązania były korzystne zarówno dla pracowników, jak i opłacalne dla zatrudniających ich firm.

Zrozumienie istnienia ścisłych związków pomiędzy dwoma głównymi sferami stanowiącymi o jakości życia: sferą pracy i sferą życia osobistego, którego głównym składnikiem jest życie rodzinne, zaowocowało tworzeniem specjalnych programów [Borkowska, 2011]. Do tego typu organizacyjnych przedsięwzięć, stanowiących potencjalnie ważny instrument poprawy jakości pracy i życia, należą programy „praca – życie” (*work-life balance* – WLB) oraz programy „zatrudnienie przyjazne rodzinie” (*family friendly employment*), które skierowane są do pracowników mających obowiązki rodzinne. Powodzenie programów kształtujących równowagę praca – życie zależy w dużym stopniu od przekonania pracodawców o celowości i potencjalnych korzyściach płynących z ich wdrożenia oraz od konstrukcji samych programów i ich akceptacji przez zainteresowane strony.

Należy jednak zauważyć, że działania organizacyjne oparte na programach praca – życie, obejmujących szeroki wachlarz świadczeń na rzecz równowagi praca – życie, są projektami wymagającymi nakładów finansowych i zaangażowania organizacyjnego. W związku z tym realizowane są najczęściej przez duże organizacje w dobrej kondycji ekonomicznej, których kultura organizacyjna akcentuje dbałość o pracownika. Wymagają one zaangażowania w proces rozpoznania potrzeb pracowniczych i dostosowania do nich rozwiązań organizacyjnych. Programy te traktowane są jako element gospodarowania zasobami pracy i swoista inwestycja w wizerunek organizacji. Dla większości polskich przedsiębiorstw działania te, przekraczając możliwości organizacyjne, stają się niedostępne i w związku z tym problematyka godzenia pracy z życiem osobistym pracowników zostaje zmarginalizowana lub całkowicie pominięta.

W artykule przyjęto założenie, iż równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jest istotnym czynnikiem gospodarowania zasobami pracy współczesnych organizacji [Pocztowski i Buchelt, 2008, s. 53-68], a co ważne, w dużej mierze zależy od społecznego środowiska pracy [Robak i Słocińska, 2013, s. 105-117]. Czynnikiem ten odgrywa szczególną rolę w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które nie dysponują odpowiednimi możliwościami organizacyjno-finansowymi w zakresie formalnych działań na rzecz WLB.

Opracowanie w zasadniczej części przedstawia wyniki badań ankietowych dotyczących problematyki równoważenia pracy z życiem osobistym pracowników.

1. Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników w kontekście gospodarowania zasobami pracy

Już samo określenie, co kryje się pod pojęciem *work-life balance*, nastęrcza wiele problemów definicyjnych. Jeśli jedną stroną tego swoistego balansu jest praca, życie zawodowe, to za drugą stroną przyjmuje się zamiennie życie: poza-zawodowe, osobiste, prywatne, rodzinne czy domowe. Także relacje między tymi obszarami funkcjonowania pracownika ujmowane są w różnoraki sposób jako: równowaga, balans, harmonia, integracja, specyficzne ich dopasowanie, pogodzenie bądź połączenie. Interesującym wydaje się fakt, iż często używane sformułowanie „godzenie pracy z życiem osobistym” narzuca kontekst analizy, w którym praca jest tym czynnikiem, który podlega dopasowaniu do pozostałych wymiarów życia. Natomiast praktyka i wyniki badań [Burdykowska, Duch-Krzystoszek i Tikow, 2003, s. 258] wskazują, że bardzo często to życie prywatne podlega dostosowaniu do obowiązków zawodowych.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne ujęcia definiujące równowagę praca – życie. Clutterbuck równowagę między życiem zawodowym i osobistym określa jako „stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia” [Clutterbuck, 2005, s. 26].

Równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym ujmowana jest także jako zdolność łączenia pracy z pozostałymi wymiarami życia ludzkiego, w tym z: domem, rodziną, aktywnością społeczną i osobistymi zainteresowaniami [Borkowska, 2004, s. 54]. Greenhaus, Collins i Shaw definiują to zagadnienie jako „zakres, w jakim osoba jest równie zaangażowana i równie zadowolona ze swojej roli pełnionej w pracy i roli pełnionej w rodzinie” [Greenhaus, Collins i Shaw, 2003, s. 513]. Natomiast Kirchmeyer określa *work-life balance* jako „równomierny rozkład czasu, energii i zaangażowania we wszystkie dziedziny życia tak, aby osiągać w każdej z nich satysfakcję” [Kirchmeyer, 2000].

Przedstawione wybrane definicje wskazują na akcentowanie przez autorów zróżnicowanych aspektów problematyki równowagi praca – życie. Jednak ujmowanie relacji praca – życie jako stanu, który jest najbliższy pewnemu optimum oznaczającemu satysfakcję z godzenia ról zawodowych i społecznych [Jones i Bevan, 2002, s. 3-5] pomija fakt, że relacje te są dynamiczne. Zmieniają się one i zależą nie tylko od indywidualnych potrzeb pracownika, które ewoluują w czasie, ale także od zmian w jego otoczeniu. W związku z tym bardziej zasadne jest postrzeganie relacji praca – życie jako ciągłego procesu: równoważenia, balansowania, harmonizowania, integrowania, dopasowania czy godzenia sfery pracy z życiem pozazawodowym. Dynamiczne postrzeganie WLB to także zało-

zenie, iż indywidualne strategie godzenia różnych wymiarów życia i ról społecznych przeobrażają się, a zwiększone zaangażowanie w jeden obszar, np. rodzinę, może w przyszłości ulec zmianie i przekierowaniu.

Akcentowanie relacji w miejscu pracy jako głównego czynnika wspierania WLB pracowników [Robak, 2012, s. 660-672; Robak, 2013, s.75-86] z jednej strony stanowi odpowiedź na bieżące, dynamicznie zmieniające się potrzeby pracowników w tym zakresie, z drugiej strony zaś umożliwia wielu organizacjom prowadzenie działań niewymagających kosztochłonnych rozwiązań formalnych w obszarze WLB.

2. Czynniki warunkujące godzenie pracy z życiem osobistym pracowników – badania własne

Przeprowadzone badania miały na celu pozyskanie opinii pracowników na temat WLB oraz roli społecznego środowiska pracy w równoważeniu pracy z życiem osobistym. Jako główne założenie badawcze przyjęto, iż pracownicy są świadomi swych oczekiwań w zakresie WLB, a także potrafią je uzewnętrzniać i realizować. Badaniami objęto 875 osób aktywnych zawodowo z województw: śląskiego, małopolskiego, łódzkiego i mazowieckiego, pracujących w firmach produkcyjnych, handlowych i usługowych o różnej wielkości ze względu na liczbę zatrudnionych osób. Wśród respondentów kobiety stanowiły 61%, natomiast mężczyźni 39% badanych. Ankietowani charakteryzowali się zróżnicowanym wiekiem, wykształceniem, stażem pracy i sytuacją rodzinną. Pozyskane dane zostały poddane analizie statystycznej z wykorzystaniem programu Statistica 9,0. Opisywane w tekście zależności opierają się na wskaźnikach korelacji liniowej istotnych statystycznie na poziomie $p < 0,05$.

W ramach badania respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do kilku stwierdzeń odnoszących się do oceny ich sytuacji w zakresie WLB (tabela 1).

Tabela 1. Oceny pracowników dotyczące ich sytuacji w zakresie równoważenia pracy z życiem osobistym (w %)

Stwierdzenie	1*	2*	3*	4*	5*	Brak wskazań	Ogółem
1	2	3	4	5	6	7	8
Wiem, co jest najważniejsze w moim życiu	59,31	28,34	4,57	3,32	4,46	0,00	100,00
Mam własną skalę/hierarchię podstawowych wartości życiowych	49,26	34,17	8,91	3,77	3,66	0,23	100,00

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Dokonyję codziennych wyborów zgodnie z przyjętą skalą podstawowych wartości życiowych	28,34	45,03	16,23	7,20	3,20	0,00	100,00
W moim życiu panuje równowaga między sferą pracy a życiem osobistym	25,71	41,37	16,00	12,91	4,01	0,00	100,00
Mam poczucie kontroli nad ilością czasu zaangażowanego w pracę zawodową	17,14	31,09	36,23	12,11	3,31	0,12	100,00

* 1 oznacza – w pełni się zgadzam; 2 – raczej się zgadzam; 3 – nie mam opinii na ten temat; 4 – raczej się nie zgadzam, 5 – zupełnie się nie zgadzam.

Badani pracownicy najczęściej w pełni zgadzali się (59,31%) lub zgadzali się (28,34%) ze stwierdzeniem, że wiedzą, co w ich życiu jest najważniejsze. Zapytani o posiadanie własnej hierarchii podstawowych wartości życiowych, ankietowani także w większości deklarowali jej posiadanie (83,43%). Jednak poziom identyfikacji badanych ze stwierdzeniem, iż dokonują codziennych wyborów zgodnie z przyjętą skalą podstawowych wartości życiowych był słabszy, bowiem jedynie 28,34% ogółu respondentów w pełni się z nim zgadzało. Zebrane opinie wskazują na istnienie rozbieżności pomiędzy deklaracyjnym poczuciem posiadania priorytetów życiowych a ich realizacją w codziennym życiu. Analiza korelacji liniowej wskazuje na zależność pomiędzy wiekiem i stażem pracy a realizowaniem w życiu kluczowych wartości. Przypuszczać zatem można, że wiek i doświadczenie zawodowe są czynnikami wpływającymi pozytywnie na radzenie sobie z problemami godzenia życia osobistego i zawodowego. Na uwagę zasługuje zaobserwowana prawidłowość, w świetle której posiadanie dzieci koreluje z deklaracjami dotyczącymi świadomości kluczowych wartości życiowych, jednak świadomość ta nie przekłada się na praktykę dnia codziennego. Wskazywałoby to, iż godzenie pracy z życiem rodzinnym jest swoistą umiejętnością rozwijaną wraz z wiekiem i doświadczeniem zawodowym.

Respondenci zapytani o to, czy w ich życiu panuje równowaga między sferą pracy a życiem osobistym, skłaniali się w swych odpowiedziach (67,08%) ku stwierdzeniu, że w ich życiu istnieje taka równowaga. Jednak niemal co piąty badany był przeciwnego zdania. Natomiast ankietowani zapytani o sprawowanie poczucia kontroli nad ilością czasu zaangażowanego w pracę zawodową jedynie w 48,23% wyrażali zgodność z tym stwierdzeniem, przy czym 36% z nich nie potrafiło jednoznacznie określić, czy kontrolują swój czas zawodowy. Na uwagę zasługuje fakt, iż poczucie równowagi praca – życie nie jest zależne od cech spo-

leczo-zawodowych respondentów takich jak: płeć, wiek, wykształcenie, sytuacja rodzinna, staż pracy, zajmowane stanowisko czy wielkość organizacji. Co ciekawe, na poczucie równowagi wpływa jednak forma zatrudnienia, bowiem osoby posiadające umowę o pracę częściej niż pozostałe deklarowały panującą w ich życiu równowagę pomiędzy sferą zawodową a osobistą. W odniesieniu do poczucia kontroli nad czasem pracy uwidoczniła się korelacja, w świetle której wraz z wiekiem respondentów rośnie ich zdolność do gospodarowania własnym czasem.

W przeprowadzonych badaniach przedmiotem zainteresowania były także opinie pracowników dotyczące wpływu społecznego środowiska pracy na równowagę między ich życiem osobistym. Wyniki badań w tym obszarze prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Oceny pracowników dotyczące wpływu społecznego środowiska pracy na WLB pracowników (w %)

Stwierdzenie	1*	2*	3*	4*	5*	Brak wskazań	Ogółem
Potrafię przedstawić swojemu przełożonemu potrzeby w zakresie mojego życia osobistego	18,74	36,69	23,43	15,20	5,83	0,11	100,00
Potrafię przedstawić swojemu przełożonemu potrzeby w zakresie mojego życia zawodowego	21,60	38,86	22,74	12,57	4,11	0,11	100,00
Potrafię wpłynąć na przełożonego, aby respektował moje potrzeby osobiste	11,20	27,43	33,37	18,51	9,49	0,00	100,00
Potrafię wpłynąć na przełożonego, aby respektował moje potrzeby zawodowe	11,89	30,63	32,11	16,80	8,57	0,00	100,00
Potrafię obronić respektowanie moich potrzeb osobistych w sytuacji zagrożenia ich realizacji	18,51	39,09	27,43	10,40	4,57	0,00	100,00
Decyzje/styl kierowania mojego przełożonego sprzyjają zachowaniu przeze mnie równowagi	16,23	30,29	29,49	14,29	9,26	0,46	100,00
Mój przełożony rozumie moje potrzeby osobiste	13,60	24,80	32,00	16,69	12,80	0,11	100,00
Mój przełożony rozumie moje potrzeby zawodowe	13,71	31,20	29,03	15,20	10,74	0,11	100,00
Mogę liczyć na pomoc bezpośredniego przełożonego w trudnych sytuacjach życiowych	18,74	25,71	30,97	11,54	8,80	4,23	100,00
Mogę liczyć na pomoc pracodawcy w trudnych sytuacjach życiowych, osobistych	18,29	27,54	33,37	12,80	8,00	0,00	100,00
Jestem zadowolony/a z atmosfery panującej w miejscu pracy	23,31	35,09	19,77	14,06	7,77	0,00	100,00
Jestem zadowolony/a z relacji ze swoim bezpośrednim przełożonym	22,63	33,71	24,23	11,66	7,77	0,00	100,00
Jestem zadowolony/a z relacji z kolegami/koleżankami w pracy	35,54	38,29	13,83	6,86	5,37	0,11	100,00

* 1 oznacza – w pełni się zgadzam; 2 – raczej się zgadzam; 3 – nie mam opinii na ten temat; 4 – raczej się nie zgadzam, 5 – zupełnie się nie zgadzam.

Respondenci deklarowali posiadanie umiejętności przedstawiania przełożonemu potrzeb dotyczących swoich spraw osobistych i zawodowych (odpowiednio 55,43% oraz 60,46%), natomiast znacznie gorzej oceniali swoje możliwości w zakresie wpływania na kierowników, aby respektowali te potrzeby. Aż jedna trzecia badanych nie była w stanie określić, czy potrafi wpłynąć na przełożonego w tym zakresie, przy czym mężczyźni częściej niż kobiety wskazywali na posiadanie umiejętności w tym zakresie. Większość badanych deklarowała, iż w sytuacji zagrożenia realizacji potrzeb osobistych w miejscu pracy raczej potrafiłaby obronić ich respektowanie przez przełożonego. W pełni z tym stwierdzeniem zgadzało się 18,51% badanych. Należy jednak przypuszczać, iż tak wysoki wskaźnik oceny własnych możliwości w zakresie obrony swoich potrzeb osobistych jest jedynie deklaratywny.

W opinii 46,52% ankietowanych styl kierowania ich przełożonego sprzyja zachowaniu WLB. Jak wynika z przeprowadzonych badań, taki styl kierowania skorelowany jest z faktem respektowania przez przełożonego osobistych potrzeb pracownika oraz zadowoleniem pracownika z wzajemnych relacji. Respondenci deklarowali, że ich przełożeni rozumieją ich potrzeby osobiste (38,40%) oraz zawodowe (44,91%), jednak niemal co trzeci badany nie miał opinii na ten temat. Pracownicy wskazywali na wysoki poziom zaufania odnośnie do pomocy, jaką mogą otrzymać w trudnych sytuacjach życiowych zarówno od bezpośredniego przełożonego, jak i pracodawcy (odpowiednio 44,45% oraz 45,83%). Na uwagę zasługuje fakt, iż poziom tego zaufania koreluje z wielkością organizacji zatrudniającej badanych. Im mniejsza organizacja, tym wyższy wskaźnik zaufania. Ponadto wsparcie przełożonego w trudnych sytuacjach życiowych związane jest z oceną jego stylu kierowania jako uwzględniającego potrzeby pracowników w zakresie WLB. Zatem relacje z przełożonym odzwierciedlają charakter społecznego środowiska pracy danej organizacji istotny z punktu widzenia badanej problematyki.

Ankietowani wysoko ocenili atmosferę w swoim środowisku pracy. Najlepiej ocenili relacje ze współpracownikami, dalej relacje z przełożonym, a najslabiej ogólną atmosferę pracy, przy czym pracownicy zadowoleni z relacji ze swoim przełożonym podkreślali, że jego styl kierowania sprzyja zachowaniu WLB podwładnych. Oznacza to, że dobre, otwarte relacje, dzięki którym pracownik może przedstawić swoje potrzeby osobiste i zawodowe, są kluczowym czynnikiem wpływającym na poczucie równowagi praca – życie. Pozytywne relacje ze współpracownikami korelowały natomiast z deklaracjami badanych na temat panującej w ich życiu równowagi pomiędzy sferą zawodową i osobistą oraz z deklaracjami na temat poczucia sprawowania kontroli nad czasem poświęcanym na pracę zawodową. Można domniemywać, że współpracownicy odgrywają istotną rolę w procesie organizowania pracy i elastycznej realizacji zadań, wspierając pracownika w trudnych dla niego sytuacjach konfliktu praca – życie osobiste.

Podsumowanie

Gospodarowanie zasobami pracy we współczesnych organizacjach nie może pomijać problematyki godzenia pracy z życiem osobistym pracowników. Wynika to nie tylko z ekonomicznych przesłanek (np. koszty absencji, fluktuacji, spadku wydajności i efektywności pracy), ale również z przemian społeczno-cywilizacyjnych objawiających się chociażby zwiększonym zatrudnieniem kobiet, rosnącą świadomością pracowników w zakresie zrównoważonego życia, czy też tendencjami odnoszącymi się do podnoszenia jakości środowiska pracy. Praktyka organizacyjna wskazuje, że działania w zakresie WLB najczęściej sprowadzają się do formalnych rozwiązań wymagających nakładów finansowych. Jednak gospodarowanie zasobami ludzkimi w obszarze kształtowania równowagi praca – życie możliwe jest w każdej organizacji, która uznaje wagę tego zagadnienia. Kluczową rolę odgrywa tu budowanie społecznego środowiska pracy wspierającego realizację potrzeb pracowniczych w tym zakresie. Wyniki analizowanych w opracowaniu badań potwierdzają wpływ roli przełożonego i jego umiejętności oraz relacji w miejscu pracy na kształtowanie równowagi praca – życie pracowników. Budowanie pozytywnych relacji pracowniczych wiąże się przede wszystkim z uznaniem wagi tych zagadnień przez kierownictwo oraz kształtowaniem umiejętności kierowniczych wspierających pracowników w radzeniu sobie z tymi problemami. Zatem proces ten powinien rozpoczynać się od uświadomienia ważności kwestii godzenia pracy z życiem osobistym wszystkim pracownikom, następnie powinien obejmować kształtowanie kompetencji kierowniczych w tym zakresie, a finalnie powinien znaleźć odzwierciedlenie w decyzjach kierowników odnoszących się do codziennych zachowań pracowniczych. Wspomniane zachowania odnoszą się do współpracy pomiędzy pracownikami w zakresie organizacji pracy i organizacji czasu pracy umożliwiających pełnienie ról zawodowych i osobistych. Żaden z tych etapów nie wymaga angażowania znaczących środków finansowych. Ponadto w porównaniu do statycznych rozwiązań systemowych, jakimi są programy praca – życie, kształtowanie społecznego środowiska pracy wychylonego na potrzeby pracowników pozwala na podejmowanie zindywidualizowanych działań adekwatnych do zmieniających się oczekiwań pracowników.

Literatura

- Borkowska S. (2004), *Praca a życie pozazawodowe* [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S. (2011), *Programy praca – życie z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa.

- Burdykowska B., Duch-Krzystoszek D., Tikow A. (2003), *Między pracą zawodową i domem* [w:] A. Titkow (red.), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet. Monografia zjawiska*, ISP, Warszawa.
- Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Greenhaus J.H., Collins K.M., Show J.D. (2003), *The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life*, „Journal of Vocational Behavior”, No. 63(3).
- Jones A., Bevan S. (2002), *Where's Daddy. The UK Fathering Deficit*, The Work Foundation, London.
- Kirchmeyer C. (2000), *Work-life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers' Time* [w:] C.L. Cooper & D.M. Rousseau (eds.), *Trends in organizational behavior*, Wiley, Chichester.
- Pocztowski A., Buchelt B. (2008), *Trendy i problemy występujące w zarządzaniu zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Robak E. (2012), *Wsparcie w miejscu pracy a równowaga praca – życie pracowników*, „Management”, vol. 16, nr 1.
- Robak E. (2013), *Kapitał społeczny organizacji jako czynnik wspierający równowagę praca – życie* [w:] D. Walczak-Duraj (red.), *Jakość życia pracownika w perspektywie work-live balance?*, „Humanizacja Pracy”, nr 4(274).
- Robak E., Słocińska A. (2013), *Kształtowanie równowagi praca – życie wśród pracowników poprzez społeczne środowisko pracy* [w:] D. Walczak-Duraj (red.), *Jakość życia pracownika w perspektywie work-live balance?*, „Humanizacja Pracy”, nr 4(274).

BALANCING WORK AND PERSONAL LIFE OF WORKERS AS A SIGNIFICANT FACTOR CONDITIONING MANAGEMENT CONTEMPORARY RESOURCES WORK

Summary: This article presents the problem of balancing work and private life of workers in the context of shaping skills and labour relations supporting today's labour resources. The main thesis of this paper is the statement that the management of labour resources, taking into account work-life balance is possible regardless of the size and economic situation of the organization. Even small and medium-sized enterprises, who cannot afford to use formal programs in this area can affect the balancing of work and family life of workers, through the development of relationships and social skills in the workplace. A special role in reconciling the personal and professional sphere play managers. The main part of the article was devoted to the presentation of the research results based on surveys referring to the relationship between work and personal life of employees.

Keywords: resources work, work resources management, relationship between work and personal life, balancing work and private life.