

WORK-LIFE BALANCE
RÓWNOWAGA PRACA – ŻYCIE OSOBISTE

Aleksandra Szejniuk

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej
im. Alcide De Gasperi w Józefowie
a.szejniuk@gmail.com

ABSTRACTS

Nowadays, more and more people dedicate their time and effort to work at the expense of personal life. This is a result of increasing professional and organizational demands. The situation on the market allows employers to extend working time. Unfortunately, employees accept this decisions. They are afraid to lose their positions. They invest in their skills and thereby enhance professional competence in order to preserve jobs.

All activities directed at subordination of personal life to work, contribute to an imbalance between work and personal life. The result of these negative phenomena can be workaholism or unfortunately burnout.

The Polish state, introducing legislation in the field of labor law, shows concern for employees as well as their families. It controls the behavior of employers, giving employees the opportunity to maintain a balance between work and personal life. Such a situation should be part of the culture of the organization and should be treated as the most important factors of strategic policy of the company.

Współcześnie pracownicy coraz więcej czasu i wysiłku przeznaczają na pracę zawodową kosztem życia osobistego. Jest to efekt rosnących wymagań zawodowo-organizacyjnych. Sytuacja na rynku pozwala pracodawcom na wydłużenie czasu pracy. Niestety pracownicy ulegają tym decyzjom w obawie przed utratą stanowiska. Inwestują w swoje kwalifikacje, a tym samym podnoszą kompetencje zawodowe w celu zachowania miejsca pracy.

Wszystkie działania związane z podporządkowaniem dziedzin życia osobistego pracy zawodowej przyczyniają się do zachwiania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Efektem tych negatywnych zjawisk może być pracoholizm lub niestety wypalenie zawodowe.

Państwo polskie, wprowadzając prawodawstwo z zakresu prawa pracy, wykazuje troskę o pracowników, a także o ich rodziny. Kontroluje postępowanie pracodawców, stwarzając pracownikom możliwość utrzymania równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym. Taka sytuacja powinna być elementem kultury organizacji traktowanej jako najważniejszy czynnik polityki strategicznej firmy.

KEY WORDS:

work culture, job content, work environment, hedonism, working conditions
kultura pracy, treść pracy, środowisko pracy, hedonizm, warunki pracy

WSTĘP

Problemy związane z zachowaniem równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym stanowią wyjątkowo wrażliwy obszar środowiska pracy. Łączy się to z wymaganiami pracodawców wobec swoich pracowników. Praca stała się priorytetem, który jest podporządkowany wszystkim dziedzinom życia. Taka sytuacja sprzyja zachwianiu stabilności psychicznej pracownika, jest przyczyną zmniejszenia efektywności wykonywanej pracy. Zatem niezmiernie ważne w tym obszarze są kategorie adresatów, do których kieruje się to zagadnienie (np. matki z małymi dziećmi, pracownicy przed emeryturą itp.).

Powszechne stało się zjawisko poświęcania przez pracowników ich czasu tylko na pracę zawodową (Clutterbuck, 2005, s. 19). To efekt sytuacji na rynku pracy, który nie sprzyja swobodnym zachowaniom pracowników. W obawie przed utratą pracy lub złą oceną ich pracy muszą oni nieustannie podnosić swoje kwalifikacje zawodowe. Pracodawcy, wydłużając czas pracy, ograniczają koszty, które przyczyniają się do oszczędności na rzecz organizacji. Jednocześnie powodując zachwianie równowagi praca–życie.

Długotrwałe naruszenie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym jest zjawiskiem niekorzystnym zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. W ostateczności może prowadzić do obniżenia efektów ekonomicznych organizacji, do których należą (Pocztowski, 2008, s. 402):

- koszty związane ze zwiększoną absencją i płynnością pracowników,
- spadek produktywności i jakości pracy wynikającej ze spadku motywacji do pracy,

- mniejsze zaangażowanie w wykonywane zadanie,
- pogorszenie się stosunków z klientami,
- niższa kreatywność i spadek innowacyjności,
- większa skłonność do nieetycznych zachowań, co w efekcie przekłada się na obniżenie wartości kapitału ludzkiego w organizacji i pogorszenie jej zdolności do konkurowania.

Proces dostosowywania organizacji do zmiennych potrzeb otoczenia to stałe zmiany, które obejmują przemieszczanie się pracowników, fluktuację na stanowiskach, szkolenia oraz zwiększenie możliwości pracy (Zawisza, 2011, s. 21). Czynnikiem, który przyczynia się do zmniejszenia efektów ekonomicznych, jest niewątpliwie płynność i absencja pracowników. Proces pozyskiwania pracowników, a także niedostatki w gospodarce wykwalifikowanych kadr mogą przyczynić się do wysokich kosztów fluktuacji (Szejniuk, 2011, s. 76).

Rodzaj fluktuacji pracowniczej może sprzyjać pojawianiu się skutków mających pozytywny lub negatywny efekt dla firmy. Negatywne skutki dotyczą kosztów ponoszonych przez firmę, będących efektem niewłaściwych decyzji związanych z nieprawidłowym przemieszczaniem pracowników wewnątrz organizacji. Pozytywnym efektem fluktuacji kadr jest działanie motywacyjne na pracowników, zwłaszcza w dziedzinie rozwoju zawodowego i tworzenia ścieżki kariery zawodowej.

Płynność pracowników przyczynia się do doskonalenia i rozwijania kapitału ludzkiego w organizacji, zwłaszcza w dziedzinie wydajności pracy. Na jakość i wydajność pracy wpływają warunki, w jakich jest ona wykonywana. Warunki pracy to ogół czynników fizycznych (materialnych) oraz czynników o charakterze psychospołecznym, w jakich pracownicy wykonują swoje zadania (Pocztowski, 2008, s. 377). Wymagają one kompetencji merytorycznych i psychologicznych (Lichtarski, 2007, s. 94). Odnosi się to zwłaszcza do umiejętności organizacji pracy, zarządzania czasem pracy, wysokiej samooceny i rozwiązywania problemów. O sukcesie organizacji decyduje również sposób motywacji pracownika, dotyczący zarówno czynników higieny psychicznej, takich jak płaca, dobre warunki pracy (ergonomia pracy) oraz skrócenie czasu pracy, jak i czynników motywacji, a zatem wyższego poziomu zadowolenia. Znajomość tych czynników pozwala określić liczbę osób zadowolonych lub niezadowolonych z pracy (Szejniuk, 2005, s. 75).

Zakres prospołecznych warunków pracy określa treść pracy na wszystkich stanowiskach w danej organizacji (Griffin, 2007, s. 392). Określa ona zakres działania, zakres czynności oraz zakres decyzyjno-kontrolny. Najczęstszą formą innowacyjnego kształtowania treści pracy, która przyczynia się do kompleksowości wykonywania zadań, jest (Gableta, 2003, s. 75):

- celowa zmiana stanowiska pracy – to procedura polegająca na sporadycznych lub regularnych zmianach stanowisk pracy, spełnianych zadań i funkcji w celu urozmaicenia treści pracy;
- rozszerzenie zakresu działań – polega na ilościowym, przebiegającym horyzontalnie powiększeniu zakresu wykonywanych na danym stanowisku pracy czynności i zazwyczaj wiąże się z wydłużeniem cyklu pracy;
- wzbogacenie treści pracy – jego istotą jest jakościowe, wertykalne rozszerzenie treści pracy wykonywanej na określonych stanowiskach.

Realizacja ekonomicznych celów organizacji jest możliwa dzięki strukturyzacji pracy, którą wyznaczają stosowane technologie, a przede wszystkim zatrudnieni pracownicy. Poprawę produktywności można uzyskać tylko wówczas, gdy zarząd firmy wyraża zainteresowanie problemami pracowników, stwarza społeczny klimat pracy sprzyjający twórcemu wykorzystaniu ich możliwości i talentów (Matosek, 2011, s. 186).

RÓWNOWAGA PRACA ZAWODOWA A ŻYCIE OSOBISTE

Naturalną potrzebą każdego człowieka jest nieustanne dążenie do osiągnięcia równowagi pomiędzy pracą a życiem. W praktyce jest to trudne do zrealizowania. Bowiern pracownicy spędzają coraz więcej czasu w pracy. Jest to wynik wymagań stawianych pracownikom przez pracodawców. Badania empiryczne (Starachowicz, 2005, s. 36) wykazują rosnący odsetek pracowników uważających, że praca zawodowa niszczy ich życie rodzinne.

Niepewność miejsca pracy, stres oraz czynnik czasu są przyczyną zachwiania równowagi, a ta z kolei prowadzi do zaburzeń w sferze psychicznej człowieka. Ciągłość takiego stanu przyczynia się do braku efektywności i niezadowolenia z wykonywanej pracy.

Ujemnymi skutkami braku równowagi w sferze praca – życie są (Borkowska, 2003, s. 16):

- bezrobocie,
- wzrost zachorowalności,
- rosnąca liczba rozwodów,
- spadek liczby urodzeń,
- niedostateczna opieka nad dziećmi i osobami starszymi,
- pojawianie się zjawisk patologicznych.

Zasadnym wydaje się podejmowanie działań, które mają niwelować skalę zjawiska nierównowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Ważne jest, aby takie działania podejmować nie tylko w skali jednego przedsięwzięcia, ale także w skali całego kraju.

Istotne jest rozwijanie programów i przedsięwzięć poprzez określenie zagadnień typu (Clutterbuck, 2005, s. 26):

- praca traktowana jako świadoma działalność, której celem jest zaspokajanie potrzeb człowieka,
- życie osobiste będące realizacją celów człowieka niezwiązanych z pracą,
- równowaga oznaczona stabilnością,
- rozsądek na podstawie kryteriów, takich jak: produktywność, koszty, zysk.

Istotą równowagi między pracą a życiem osobistym jest stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między wymogami dotyczącymi angażowania się w pracę, a pełnieniem innych ról dających poczucie dobrobytu i spełnienia. Jest to związane z dokonywaniem właściwych wyborów.

Zagadnienie równowagi praca – życie stało się ważnym tematem ostatnich lat. Organizacje chcą zdobywać, zmotywować i zatrzymać najlepszych pracowników. Niestety środowisko pracy ulega ciągłej ewaluacji. Problemy związane z pozazawodowymi potrzebami ludzi nie znajdują rozwiązania. Umiejętność godzenia sfery życia prywatnego z zawodowym wymaga określenia priorytetów i opracowania kompromisu w stosunku do kariery oraz rodziny, wypoczynku i czasu wolnego. Brak tej równowagi powoduje frustracje, stres, niższą jakość świadczonej pracy, konflikty, a przede wszystkim brak satysfakcji z pracy.

KARIERA ZAWODOWA A RÓWNOWAGA PRACA – ŻYCIE

Łączenie kariery z życiem osobistym jest coraz trudniejsze. Zagadnienie to jest największym wyzwaniem współczesnych społeczeństw. Niestety Polacy coraz trudniej zachowują równowagę pomiędzy tymi sferami. Badania wykazują, że urodzeni w latach 1965–1980 i urodzeni po 1980 roku łatwiej osiągną harmonię w tym obszarze.

Przy wyborze pracodawcy istotnym kryterium dla pracowników jest możliwość zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. W badaniu przeprowadzonym w ramach Programu „Najlepsi Pracodawcy” 2012 ponad połowa (55%) osób zatrudnionych przyznaje, że zachowują odpowiednią równowagę pomiędzy sferą zawodową a życiem osobistym. Równowaga praca – życie jest jednym z czynników, które wyróżniają organizacje „Najlepszych Pracodawców” od wyniku, jaki obserwuje się przeciętnie w Polsce. Faktem jest, że pracownicy, którzy utrzymują tę równowagę, pozytywnie oceniają środowisko pracy i są bardziej zaangażowani w wykonywaną pracę. Lepiej oceniają merytoryczne kompetencje przełożonych, a także procedury funkcjonujące w organizacji. Mają poczucie, że są odpowiednio wynagradzani i doceniani. Środowisko pracy jest aspektem, który wpływa na zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Określają je procedury i procesy wspomagające wydajną pracę, budowanie stabilnego i zaangażowanego zespołu pracowników, a także efektywna współpraca pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. Ważne jest, aby jednym z kierunków polityki bezpieczeństwa było przyjęcie jej jako elementu kultury organizacji, przestrzegania ustalonych zasad i przestrzegania ustalonych procedur.

Zdobywanie kariery przyczynia się do pozostawania w pracy po godzinach, co narusza równowagę praca – życie. Z badań wynika, że osoby niemające czasu na życie rodzinne są w pracy mało efektywne. Prowadzi to do wypalenia zawodowego i utraty zadowolenia z życia. Aby nie dopuścić do takiej sytuacji, należy:

- dążyć do efektywności a nie równowagi w relacji między pracą a życiem osobistym (Jeffrey Greenhaus i Gary Powell twierdzą, że odgrywanie wielu ról typu: rodzic, partner, czy pracownik w rzeczywistości wpływa pozytywnie na kondycję psychofizyczną w sytuacji, kiedy role odgrywane są bardzo starannie i zarządzane są jako całość);
- określić sukces na przestrzeni całego życia (Sennett radzi, by o prio-

rytetach i postrzeganiu sukcesu rozmawiać z osobami, które są dla człowieka najważniejsze);

- utrzymywać kontrolę – eksperci twierdzą, że ludzie mający wrażenie, że utracili kontrolę nad swoim życiem, mogą odczuwać stres. Dlatego warto kontrolować przebieg indywidualnej kariery. Człowiek-pracownik powinien znaleźć sobie taką pracę, która mu najlepiej odpowiada.

Frits van Paasschen, prezes Starwood Hotels, w wywiadzie opublikowanym w Wall Street Journal powiedział, że trzeba zrobić coś, by praca nie absorbowała nas bez reszty. Należy dbać o ciało i umysł, wygospodarowując czas na życie rodzinne oraz inne zajęcia, które ładują akumulatory – w ostatecznym rozrachunku wszystkie te działania podnoszą naszą produktywność. Dlatego niezwykle istotne jest wytyczenie równowagi pomiędzy sferami praca – życie.

Określenie relacji pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym dotyczy takich stanów, jak (Clutterbuck, 2005, s. 27–28):

- egzystencja, czyli sytuacja, w której ludzie są zmuszeni do pracy, poświęcają jej większość swoich zasobów czasu i potencjału,
- konflikt, przy którym pracownicy doświadczają i rozpoznają sprzeczność między wymogami pracy a rolami poza pracą oraz poszukują sposobów radzenia sobie z tą sprzecznością,
- integracja oznaczająca, że pracownikowi udaje się osiągnąć względnie zadowolający stan zaspokojenia potrzeb związanych z pracą i życiem osobistym,
- beczynność oznaczająca sytuację ludzi niepracujących z powodu choroby, inwalidztwa, bezrobocia lub braku chęci,
- hedonizm będący stanem odczuwania przyjemności z czynności niezwiązanych z pracą i nieodczuwaniem w związku z tym potrzeby aktywności zawodowej.

Wymieniony stan obejmuje następującą klasyfikację (Cobaugh, Schwertfeger, 2003, s. 17): praca, kontakty społeczne, związki emocjonalne, rozwój intelektualny, zdrowie i duchowość.

Żeby nie dopuścić do zakłócenia ról zawodowych i pozazawodowych realizowanych w sferach aktywności ludzkiej, wykorzystuje się doradców

personalnych. Świadczą oni usługi w zakresie poszukiwania indywidualnego punktu równowagi poprzez analizę i ocenę obszarów życia według kryterium ważności, propozycję dziedzin życia jako podstawę samooceny stanu równowagi, na którą składają się: praca, kariera, rodzina i znajomi, zdrowie, samorealizacja, społeczeństwo, poczucie przynależności zaprezentował Clutterbuck (Clutterbuck, 2005, s. 78).

Indywidualne poszukiwanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym jest podstawą tworzenia programów ukierunkowanych na doskonalenie relacji praca – życie. Ich skuteczność zależy od dostosowania i związku z potrzebami pracowników i przedsiębiorstwa. Według B. Rzepki każdy człowiek pragnący zachować równowagę pomiędzy pracą a życiem powinien:

- podjąć decyzję dotyczącą, co jest dla niego najważniejsze,
- stworzyć wizję idealnego stylu życia,
- stosować zasadę: jeśli pracujesz – pracuj na 100%, jeśli się bawisz – baw się na 100%,
- planować swój wolny czas,
- stawiać sobie cele zawodowe oraz osobiste,
- uprawiać regularnie sport.

Wymienione zadania, które powinien stawiać sobie każdy człowiek zaangażowany w pracę zawodową, sprzyjają zachowaniu równowagi, a jednocześnie dają poczucie bezpieczeństwa i radości życia.

W krajach Unii Europejskiej programy praca – życie obejmują (Pocztowski, 2008, s. 404):

- formy zatrudnienia i czas pracy,
- poprawę warunków pracy,
- opiekę nad dziećmi, osobami starszymi, członkami rodzin,
- szkolenia,
- przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym,
- świadczenia emerytalne i rekreacyjne.

W firmach amerykańskich podstawą rozwoju i wdrażania programów praca – życie jest przede wszystkim osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Badania ogólnoswiatowe przeprowadzone przez IBM Business Consulting

Services w 2005 r. wykazały, że w ramach programu przez życie oferuje się (Guryn, 2006, s. 8):

- elastyczny czas pracy,
- swobodne zasady ubioru,
- atmosferę prorodzinną,
- redukcję czasu pracy,
- telepracę i pracę w domu.

Przedsiębiorstwa działające na polskim rynku traktują kwestię równowagi praca – życie jako ważny przedmiot zainteresowania pracodawców. Oferowane świadczenia obejmują (Urbaniak, Bohdziewicz, 2005, s. 29):

- elastyczny czas pracy,
- dofinansowanie nauki,
- rekreację,
- ubezpieczenia,
- opiekę medyczną,
- czasowe wykonywanie zadań w domu.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi istotne jest utrzymywanie równowagi pomiędzy pracą a życiem. Ważne jest ułatwianie pracy poprzez formy stosowane przez pracodawców.

Tabela 1. Formy ułatwień wobec pracowników w zachowaniu równowagi praca zawodowa a życie osobiste

Kategoria pracowników	Przykłady form ułatwień
pracownicy z małymi dziećmi lub w wieku szkolnym	zapewnienie prywatnej opieki medycznej, elastyczny, ruchomy czas pracy, zadaniowy system pracy, wolne dni na załatwianie spraw prywatnych, czasowe wykonywanie zadań w domu, w tym telepraca, możliwość wykonywania części pracy w domu zamiast w biurze

Kategoria pracowników	Przykłady form ułatwień
pracownicy samotnie wychowujący dzieci	elastyczny, ruchomy czas pracy, indywidualny czas pracy, zadaniowy system pracy, czasowe wykonywanie zadań w domu – telepraca, wolne dni na załatwienie spraw prywatnych
rodziny, w których oboje rodziców są aktywni zawodowo	elastyczny, ruchomy czas pracy, indywidualny czas pracy, zadaniowy system pracy, czasowe wykonywanie zadań w domu, w tym telepraca, ustalenie pracy na zmiany w sposób odpowiadający pracownikowi
starsi pracownicy	elastyczny, ruchomy czas pracy, indywidualny czas pracy, zadaniowy system pracy, większa informacja
pracownicy uzupełniający swoją wiedzę (studia, kursy)	elastyczny czas pracy, 50% dofinansowania dla każdego pracownika, który decyduje się na podjęcie studiów zaocznych, również w specjalnościach niezwiązanych z profilem wykonywanej pracy zawodowej, dofinansowanie kosztów nauki, bezpłatne urlopy szkoleniowe, dni spędzone w szkole traktowane jako czas przepracowany, skracanie czasu pracy w związku z zajęciami,
osoby, których praca wiąże się z częstym przebywaniem poza domem	noclegi w pokojach gościnnych lub mieszkaniach służbowych, elastyczny czas pracy
ogół pracowników	ubezpieczenia grupowe, sport i rekreacja, atrakcyjne nisko oprocentowane pożyczki dla pracowników, pomoc finansowa w formie zapomóg, pożyczek mieszkaniowych, pomoc finansowa w związku ze zmianą miejsca zamieszkania

Źródło: Urbaniak, Bohosiewicz, 2008, s. 155.

Zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem osobistym ułatwia wykorzystanie różnorodnych form dla odpowiedniej kategorii pracowników. Istotne znaczenie ma elastyczny czas pracy adresowany przede wszystkim do matek z małymi dziećmi, zwłaszcza możliwość wykonywania części pracy w domu zamiast w biurze. Duże znaczenie dla

pracowników stanowi zapewnienie prywatnej opieki zdrowotnej, ponadto możliwość ciągłego szkolenia i podnoszenia dotychczasowych kwalifikacji poprzez dofinansowanie kosztów nauki.

PODSUMOWANIE

Zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw dotyczące między innymi zarządzania zasobami ludzkimi polegają na utrzymywaniu równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym.

Działania te traktuje się jak najważniejszą inwestycję w kapitał ludzki, które w przyszłości przyczynią się do wzrostu efektywności pracy. Ponadto dają możliwość konkurowania z innymi firmami na rynku. Utrzymywanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym przyczynia się do wzrostu satysfakcji z pracy, jednocześnie pozytywnie wpływa na wizerunek firmy na rynku.

Organizacje tworzą programy wspierające pracowników w kształtowaniu tej równowagi. Najczęstszą formą ułatwień jest zadaniowa forma rozliczania pracy, elastyczna organizacja czasu, a także możliwość świadczenia pracy na odległość. Niezwykle ważne jest dostosowanie tych programów do realiów wewnątrzorganizacyjnych.

Naturalną potrzebą organizacji funkcjonujących na rynku powinna być pomoc okazywana pracownikom w kwestii utrzymania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Bowiem szczęśliwy człowiek to efektywny pracownik, który przyczynia się do osiągnięcia sukcesu dla firmy.

REFERENCES:

- Barbachowska, S. (2012). Bezpieczeństwo informacji w firmie. *Journal of Modern Science. Zarządzanie*, tom 4/13/2012.
- Borkowska, S. (2003). *O równowadze między pracą a życiem. Unia Europejska – Polska*. w: S. Borkowska (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm*. Warszawa: IPiSS.
- Clutterbuck, D. (2005). *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cobaugh, H.M., Scherdtfeger S. (2003). *Work – Life – Balance*. Munchen: Verlag Moderne Industrie.
- Gableta, M. (2003). *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wyd. AE.

- Greenhaus, J. H. i Powell, G. (1994). *Career Management*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Griffin, R. W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wyd. PWN.
- Guryn, H. (2006). Raport IBM Business Consulting Services “Kapitał ludzki przewagą konkurencyjną firmy – najnowsza analiza kondycji HRM na świecie”. *Personel i Zarządzanie*, nr 3.
- Lichtarski, J. (2007). Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 6.
- Matosek, M. (2011). Najważniejsze narzędzie zarządzania. *Journal of Modern Science. Zarządzanie*, tom 4/11/2011.
- Paździk, K. (2002). *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: CH Beck.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: PWN.
- Sennett, R. (2010). *Kultura nowego kapitalizmu*. Warszawa: Muza.
- Staruchowicz, W. (2003). Czy istnieje życie poza firmą? w: S. Borkowska (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm*. Warszawa: IPiSS.
- Szejniuk, A. (2005). *Determinanty efektywności organizacji. Rola audytu personalnego*. w: K. Makowski (red.), *Kształtowanie warunków pracy a efektywności organizacji*. Warszawa: Wyd. WSP.
- Szejniuk, A. (2011). Gospodarka zasobami ludzkimi. *Journal of Modern Science. Zarządzanie*, tom 4/11/2011.
- Szejniuk, A. (2013). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu instrumentem budowania autorytetu organizacji wśród społeczności lokalnej*. Oddany do publikacji.
- Urbaniak, B., Bohosiewicz, P. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kreowanie nowoczesności. Raport 2005*. Warszawa: IPiSS.
- Zawisza, J. (2011). Kształtowanie procesów personalnych. *Journal of Modern Science. Zarządzanie*, tom 4/11/2011.