

RÓWNOWAŻENIE ŻYCIA PRYWATNEGO I ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE O STRUKTURZE MACIERZOWEJ – STUDIUM PRZYPADKU

Robert Menderak¹

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: W artykule przedstawiono problematykę zarządzania personelem ogólnopolskiej firmy konsultingowej o strukturze macierzowej realizującej projekty wdrożeniowe systemu klasy ERP. Omówiono implikacje specyfiki pracy konsultantów w strukturze macierzowej na ich życie osobiste. W badanym studium przypadku przeanalizowano wpływ organizacji pracy konsultantów na ich życie prywatne i czas wolny. W rozważaniach uwzględniono również wpływ ścieżki rozwoju zawodowego oraz relacji hierarchicznych w przedsiębiorstwie. Wykazano, że praca badanych w sposób istotny wpływa na ich życie osobiste oraz na zachowania najbliższego otoczenia. Opisano również efekty działań kadry zarządzającej, zmierzających do zwiększenia poszanowania czasu wolnego personelu.

Słowa kluczowe: praca, czas pracy, organizacja macierzowa, równowaga praca – życie

DOI: 10.17512/znpcz.2019.1.11

Wprowadzenie

Ludzie to najcenniejszy zasób każdego przedsiębiorstwa, zatem problem stosownego zarządzania nim zdaje się być permanentnie aktualny i ważny dla funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych, szczególnie w warunkach otoczenia, które nie będąc przyjaznym dla samych organizacji, może generować niekorzystne warunki dla zatrudnionych pracowników. Przyspieszenie otoczenia, konieczność dostosowywania się do jego zmian i wymagań, podążanie za przedsiębiorczym poszukiwaniem szans, a także zmiana struktur organizacyjnych wynikająca z uelastycznienia organizacji, a czasami nawet zaniku ich granic, mogą doprowadzić do wykreowania niekorzystnych warunków pracy. Zarówno względy typowo humanistyczne, ukierunkowane na dobrostan człowieka, jak i ekonomiczne sugerują, że zainteresowanie położeniem pracownika w przedsiębiorstwie postrzegać należy jako problem istotny i ponadczasowy, często decydujący o pozycji konkurencyjnej, a nawet sukcesie przedsiębiorstwa lub jego braku. W przypadku relacji o charakterze międzyorganizacyjnym (świadczeniu usług B2B) funkcjonowanie przedsiębiorstw świadczących usługi na rzecz innych firm wpływa na funkcjonowanie tych drugich. Sposób zarządzania zasobami ludzkimi w tych przedsiębiorstwach, kultura organizacyjna czy bezpieczeństwo psychologiczne pracowników w firmie świadczącej

¹ Robert Menderak, mgr inż., rmenderak@infomen.pl, ORCID: 0000-0002-4565-197X

owe usługi może przekładać się na funkcjonowanie firm-zleceniodawców. Stąd też, mając na uwadze szerszy kontekst czy wręcz cały ekosystem biznesu, samopoczucie pracowników i związane z tym realizowanie zleconych zadań postrzegać należy jako temat wymagający eksploracji.

W powyższym kontekście warto przytoczyć słowa J. Penca, podkreślającego, że nowoczesne problemy wymagają nowych rozwiązań oraz nowego podejścia – holistycznego, syntetyzującego wartości ekonomiczne i humanistyczne. Zmiany zachodzące w świecie biznesu wymagają bowiem od menedżerów wysokich umiejętności fachowych, ale także zmiany sposobów myślenia, postrzegania i pojmowania swojej roli i zadań współczesnego biznesu wezwanego do kreatywności. Muszą oni stać się autentycznymi profesjonalistami, działającymi kompetentnie w powiązaniu z wyobraźnią, elastycznością i etyką postępowania. Potrzebny jest rozwój menedżerów, przygotowanie ich do zadań wynikających ze społecznej odpowiedzialności biznesu i zajmowanej pozycji w społeczeństwie (Penc 2010, s. 25-26).

W świetle powyższego za cel niniejszego opracowania uznano identyfikację problemów, wynikających z macierzowych struktur organizacyjnych w odniesieniu do równoważenia życia prywatnego i zawodowego pracowników, oraz wskazanie kierunków działań zmierzających do zwiększenia poszanowania czasu wolnego personelu, zatrudnionego we współczesnych przedsiębiorstwach. W związku z ukierunkowaniem niniejszego opracowania na rozwiązanie problemu eksploracyjnego, jako metodę badawczą wykorzystano studium przypadku.

Problem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji o strukturze macierzowej

Obok ludzi, techniki i celów przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna stanowi jeden z kluczowych elementów systemu organizacyjnego. Jej istota polega na odpowiednim spojeniu celów i zadań organizacji, wynikających ze strategii i technologii procesów wykonawczych, z ludźmi i sposobami oddziaływania na nich w procesie pracy (Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 181). Struktura zawsze wywiera zasadniczy wpływ na sprawność funkcjonowania organizacji, realizację zadań, reakcję na otoczenie i sposób zachowania się ludzi w organizacji (Kaczmarek 2010, s. 101). Jedną ze struktur, będącą wynikiem współczesnych trendów w zarządzaniu, jest struktura macierzowa. W ramach tej struktury istnieją dwa ośrodki władzy. Pierwszy to kierownicy pionów funkcjonalnych, drugi to kierownicy projektów. Pomiędzy tymi obszarami musi dojść do uczciwego i wyważonego podziału kompetencji, który w efekcie będzie prowadził do jak najlepszego wypełniania celów przedsiębiorstwa i motywowania pracowników. Oznacza to, że z jednej strony działalność przedsiębiorstwa musi racjonalnie wspierać realizowane projekty, z drugiej zaś należy zagwarantować zdolność do działania przedsiębiorstwa w dłuższym okresie – co jest domeną kierowników funkcjonalnych. Oba czynniki wykorzystane jednocześnie gwarantują przeżycie przedsiębiorstwa (Pawlak 2005, s. 120). W pełnej strukturze macierzowej menedżer projektu ma średni do dużego autorytet liniowy. Pracuje on na rzecz realizacji projektu w pełnym wymiarze czasu. Ponosi pełną i jednoosobową odpowiedzialność za wyniki projektu. Nie ma jednak wyłączności na delegowanie

zadań członkom zespołu projektowego. Merytorycznie ocenia ich menedżer projektu, a z punktu widzenia dyscypliny pracy – kierownik funkcjonalny. Struktura macierzowa pozwala dostosować organizację do różnego charakteru projektów i procesów. Dzięki temu uzyskuje się czytelny obraz podziału pracy i odpowiedzialności. Tworzenie tymczasowych komórek pozwala pracownikom skupić się na przedsięwzięciach oraz daje poczucie odpowiedzialności za ich realizację. Otwiera także nową płaszczyznę rozwoju pracowników, którzy oprócz osiągnięcia coraz wyższych szczebli kariery zawodowej w układzie liniowym, mogą być także zainteresowani rozwojem kompetencji projektowych oraz wyzwaniem wynikającym z realizacji przedsięwzięć (Strojny, Baran 2013, s. 47). Zalety tego typu struktury to: możliwość szybkiego włączenia do działań interdyscyplinarnych różnych pracowników, jak i kierowników, brak problemów przy powoływaniu i odwoływaniu członków zespołu projektowego, wykorzystanie zjawiska synergii, pełna jednoosobowa odpowiedzialność za projekt. Funkcjonowanie organizacji w ramach struktury macierzowej nie jest jednak wolne od wad. Można do nich zaliczyć następujące fakty: podporządkowanie pracowników projektu dwóm kierownikom, duży stopień konflikto-genności pomiędzy obszarem projektu a obszarem działalności funkcjonalnej oraz wysokie wymagania co do procesów komunikacji (Krzos, Klonowski 2008, s. 107-108).

Badania przeprowadzone przez A. Plutę wskazują, że aż 71% pracowników deklaruje, iż muszą być stale dyspozycyjni. Sytuacja taka pozwala przypuszczać, że wielu z nich realizuje obowiązki zawodowe w czasie wolnym (wieczory, weekendy, święta, urlopy itp.). W skrajnych sytuacjach może dochodzić do konieczności bycia dyspozycyjnym 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu. Dzięki temu organizacja szybko reaguje na zmiany otoczenia, ale dezintegruje relacje praca – życie swoich pracowników, to zaś deharmonizuje ich racjonalne funkcjonowanie we wszystkich obszarach egzystencji (pracy, rodzinie, nauce, relacjach społecznych, wypoczynku, zainteresowaniach czy aktywności społecznej), a także obniża ich jakość życia. W oparciu o wyniki można przypuszczać, że pomimo wielu trudności, które pracownicy napotykają w procesie realizacji obowiązków zawodowych, udaje im się regenerować zużywane siły i dalej z powodzeniem wypełniać stawiane przed nimi zadania. Jednak taki stan może nie utrzymać się długo, bowiem już obecnie ponad jedna piąta respondentów przyznaje, że ich możliwości są niewystarczające do wykonania powierzonych zadań (24% wskazań), a 41% ankietowanych oświadcza, że często odczuwa działanie na granicy swoich możliwości (Pluta 2016, s. 175-176).

Funkcjonowanie współczesnych organizacji gospodarczych w szybkim i wysoce turbulentnym otoczeniu uznać można za niepodważalny fakt (Tomski 2011, s. 7-18). Zwiększanie szybkości działania współczesnych przedsiębiorstw może prowadzić organizacje do nadmiernego przyspieszenia i kształtować szkodliwe dla pracowników środowisko pracy (Pluta 2014, s. 13-29; Pluta, Rudawska 2016, s. 293-309). Presja, jaką odczuwają organizacje, oddziałuje na sposób realizacji zadań przez zatrudniony personel. Nastawienie na szybkość sprzyja bowiem zanikowi humanitarnych wartości pracy, czego przykładem jest pojawiający się konflikt praca – życie prywatne. Coraz częściej praca dominuje w życiu człowieka, co powoduje stres, wypalenie zawodowe oraz pracoholizm pracowników (Pluta, Rudawska 2015, s. 33-47; Pluta 2017, s. 285).

Problem zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze czasu wolnego pracowników to zagadnienie wielowątkowe, wymagające analizy na wielu płaszczyznach. Warto nawiązać w tym miejscu do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw czy równowagi w układzie praca – życie prywatne oraz wydajności pracy. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*) staje się coraz bardziej popularna wśród polskich przedsiębiorców. Oznacza ona uwzględnienie w działalności przedsiębiorstwa między innymi kwestii prospołecznych i proekologicznych. Warto zauważyć, że koncepcja CSR może być stosowana w wielu sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednym z takich obszarów jest zatrudnienie i odpowiedzialność w miejscu pracy. Dlatego też w niektórych podmiotach gospodarczych wdraża się praktyki budowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym – *Work-Life Balance* (WLB) (Leoński 2015, s. 127-128). Idea ta powstała w USA w drugiej połowie lat 80. XX wieku. Stosowanie tej formuły zostało wymuszone przez pracowników, dla których oprócz wynagrodzenia istotną kwestią są także takie czynniki jak atmosfera w pracy czy godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym (Mazur-Wierzbicka 2012, s. 141). W Polsce idea WLB jest stosunkowo nowym pojęciem, jednak przedsiębiorstwa i pracownicy coraz częściej zauważają korzyści z niej płynące. W tym miejscu należy zauważyć, że dla 42% pracowników w Polsce i 56% na świecie idea WLB jest ważniejsza niż zarobki czy awanse. Rozpatrując WLB z punktu widzenia pracodawcy i pracownika, należy stwierdzić, że brak harmonii pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym może nieść negatywne skutki dla wspomnianych płaszczyzn życia. Zbyt duże zaangażowanie w pracę może doprowadzić do zmęczenia pracownika, braku satysfakcji z wykonywanej pracy, absencji. Problemy w życiu prywatnym zaś mogą niekorzystnie wpływać na efektywność pracowników. WLB zatem może w istotny sposób przyczynić się do skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim (Leoński 2015, s. 129, 130). Dobre praktyki wpisujące się w WLB dostarczają korzyści nie tylko pracownikom, ale i firmie, która ich zatrudnia. W odniesieniu do pracownika wynikają one z możliwości wykonywania swoich obowiązków zawodowych bez poczucia zaniedbywania rodziny, a w stosunku do firmy płyną one ze zwiększonej motywacji do pracy, leżącej u podłoża ich zaangażowania w firmie (Wójcik-Karpacz 2018, s. 20). Wiele współczesnych organizacji dąży do poprawy równowagi praca – życie prywatne swoich pracowników poprzez elastyczne praktyki w obszarze zatrudnienia czy politykę przyjazną rodzinom pracowników, realizując te działania z ukierunkowaniem na satysfakcję i produktywność pracowników (Braun, Peus 2018, s. 875-893).

Wybrane aspekty równoważenia życia prywatnego i zawodowego w przedsiębiorstwie o strukturze macierzowej – wyniki badań własnych

Cel badań, problem badawczy i zastosowana metoda badawcza

Zagrożenia dla życia osobistego i czasu wolnego związane z pracą zawodową konsultanta wdrożeniowego stanowiły problematykę przeprowadzonych przez autora badań o charakterze jakościowym. Materiał empiryczny pozyskano przez

indywidualne wywiady ukierunkowane. Badaniami objęto 15 konsultantów obu płci w wieku od 25 do 55 lat, których staż pracy w przedsiębiorstwie wynosił od kilku miesięcy do 8 lat. Doświadczenia zawodowe w pracy na tym stanowisku większości osób były dłuższe i w 3 przypadkach wynosiły ponad 20 lat. Osoby znajdowały się na różnych etapach rozwoju zawodowego w firmie, od stażysty do starszego konsultanta. Podstawę niniejszego badania stanowiły pytania dotyczące zagadnień organizacji pracy, ścieżki rozwoju zawodowego oraz relacji hierarchicznych w pracy konsultanta wdrożeniowego w aspekcie ich wpływu na życie osobiste i czas wolny pracowników.

Niesformalizowane, niestrukturalizowane wywiady oraz obserwacje przeprowadzone w badanym przedsiębiorstwie ujawniły istnienie potencjalnych problemów w obszarze zarządzania czasem pracowników oraz w obszarze równowagi w układzie praca – czas wolny. Postawa rozmówców zdradzała, że mocno utożsamiają się ze swoim pracodawcą, z projektami, w których uczestniczą, oraz z klientami, dla których pracują. Konsultanci wyraźnie byli nastawieni na sukces wdrożeń i podkreślali, że powodzeniu projektów i zadowoleniu klientów są w stanie podporządkować nie tylko pracę, ale również czas wolny. W związku z tym faktem jako cel badania określono analizę specyfiki pracy konsultanta wdrożeniowego oraz jej wpływu na prywatne obszary jego życia.

Główne pytanie badawcze sformułowano następująco: Czy specyfika pracy konsultanta wdrożeniowego oddziałuje na jego życie osobiste i jakie są w tym obszarze wyniki interakcji międzyludzkich zachodzących w miejscu pracy?

W celu zgłębienia zagadnień wskazanych w pytaniu badawczym sformułowano następujące pytania cząstkowe:

- Czy organizacja pracy w firmie konsultingowej, w szczególności jej wyjazdowy charakter, wpływają na życie osobiste i kontakty międzyludzkie pracowników oraz jaki jest ten wpływ?
- Czy plany osobiste dotyczące kariery zawodowej konsultantów mają wpływ na ich życie osobiste i czas wolny oraz jakie mogą być konsekwencje tych interakcji?
- Czy hierarchiczność w relacjach wewnątrzorganizacyjnych ma wpływ na życie osobiste i czas wolny konsultantów?
- Czy kadra zarządzająca dostrzega problem ingerowania sfery zawodowej w życie osobiste pracowników, czy prowadzi działania w celu przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom oraz czy działania te przynoszą efekt?

W kontekście postawionego celu oraz pytania badawczego, włączając w to szczegółowe pytania badawcze, za adekwatną metodę badawczą pozwalającą na rozwiązanie problemu badawczego i osiągnięcie postawionego celu badania uznano metodę *case study* (Tomski 2017, s. 190).

Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

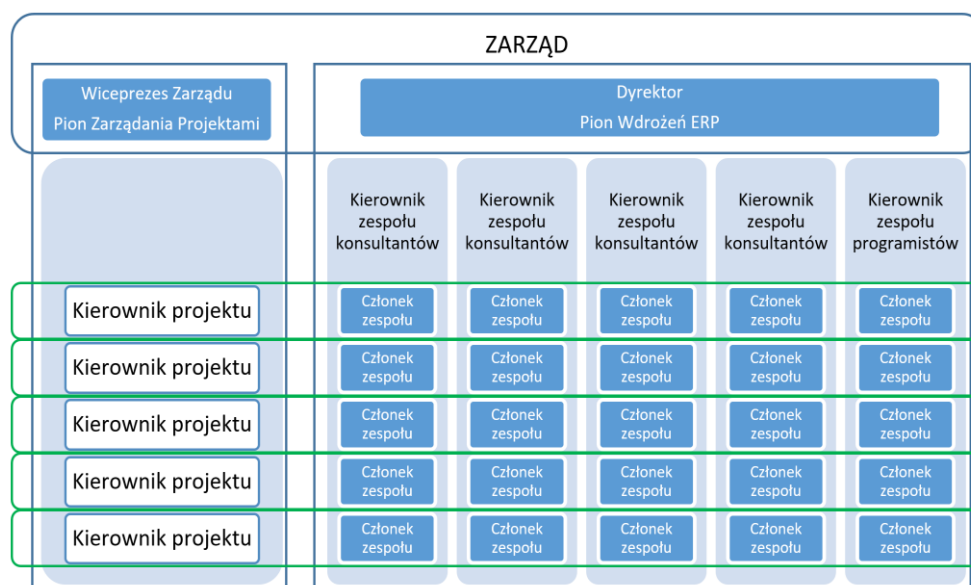
Podmiotem realizowanego studium przypadku jest należące do sektora MŚP przedsiębiorstwo, prowadzące działalność gospodarczą w zakresie usług konsultin-

gowych sklasyfikowaną wg PKD jako 6201Z – *Działalność związana z oprogramowaniem*. Rynek, na którym przedsiębiorstwo świadczy swoje usługi obejmuje całą Polskę. Siedziba firmy zlokalizowana jest w Warszawie. Przedsiębiorstwo posiada 4 biura regionalne: 2 w południowej oraz po jednym w zachodniej i północnej Polsce. Przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność w 2010 roku. Swoje usługi realizuje poprzez ponad 130 pracowników i współpracowników, z czego ponad 30 stanowią osoby realizujące zadania konsultanta w projektach wdrożeniowych.

Podstawą działalnością przedsiębiorstwa jest świadczenie usług konsultingowych związanych z wdrażaniem zintegrowanych systemów informatycznych klasy Enterprise Resource Planning (ERP). W portfolio produktów firmy znajduje się m.in. jeden z wiodących zagranicznych systemów klasy ERP, od ponad 20 lat obecny w Polsce, używany przez wiele dużych i średnich przedsiębiorstw różnych branż, działających na terenie całego kraju i poza nim. Około 25% polskich przedsiębiorstw wykorzystujących w swej działalności system ERP to klienci badanego podmiotu.

Elementy struktury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa o istotnym znaczeniu dla problemu badawczego

Badany podmiot funkcjonuje w oparciu o strukturę macierzową, ukierunkowaną na realizację projektów wdrożeniowych systemów klasy ERP. Struktura ta została przedstawiona na *Rysunku 1*. Dla problemu badawczego istotne są dwa piony przedsiębiorstwa: Pion Wdrożeń ERP kierowany przez menedżera na stanowisku dyrektora oraz Pion Zarządzania Projektami kierowany przez wiceprezesa.



Rysunek 1. Struktura macierzowa w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

W pionie wdrożeń wydzielono 4 zespoły konsultantów. Każdy z zespołów kierowany jest przez kierownika zespołu (kierownik funkcjonalny w strukturze macierzowej), któremu liniowo podlegają członkowie poszczególnych zespołów. Konsultanci wspierani są w kwestiach technicznych przez osobny zespół programistów, którego kierownik podlega temu samemu dyrektorowi.

W pionie zarządzania projektami zatrudnionych jest 5 kierowników projektów, odpowiedzialnych za nadzorowanie prawidłowości przebiegu procesu, jego zgodności z budżetem, harmonogramem i celami projektu. Kierownicy zarządzają zespołem wdrożeniowym zbudowanym z pracowników Pionu Wdrożeń, a za realizację procesu odpowiadają przed swoim bezpośrednim przełożonym z Pionu Zarządzania Projektami.

Organizacja pracy na stanowisku konsultanta Pionu Wdrożeń

Praca konsultanta wdrożeniowego ma charakter projektowy. Konsultanci różnych obszarów współpracują ze sobą w trakcie wdrożenia u danego klienta, wspólnie odpowiadają za obsługę styków międzyobszarowych. Nad merytoryczną spójnością i prawidłowością czuwa architekt rozwiązania, którym jest zazwyczaj bardzo doświadczony konsultant z krytycznego dla organizacji klienta obszaru. Nie realizuje on wdrożenia żadnego z obszarów, lecz dba o merytoryczną spójność i prawidłowość całości rozwiązania. Zdarza się, że ze względu na poziom skomplikowania zakres wdrożenia któregoś z obszarów dzielony jest między kilku konsultantów. Jednemu z nich przypisuje się wówczas rolę konsultanta wiodącego, a pozostałym role konsultantów zadaniowych.

Całą grupą konsultantów wdrożeniowych w ramach każdego projektu zarządza kierownik projektu. Podlegają mu zarówno architekt, jak i wszyscy konsultanci wiodący i zadaniowi. Kierownik projektu odpowiada za zabezpieczenie dostępności konsultantów i programistów w celu realizacji zadań projektowych w sposób zgodny z harmonogramem i budżetem projektu. Prowadzi również eskalację problemów oraz rozwiązuje ewentualne konflikty interesów w zespołach wdrożeniowych.

Konsultant realizuje zadania projektowe przez cały czas realizacji projektu – zwykle od kilku miesięcy do roku. Swoje działania rozpoczyna od analizy stanu zastanego organizacji, przeprowadza ogólne szkolenia ze sposobu obsługi procesów klienta w aplikacji ERP. W momencie gdy zapewniona jest swoista równowaga pomiędzy wiedzą konsultanta na temat organizacji klienta i procesów, które należy wesprzeć, a wiedzą kluczowych użytkowników klienta na temat możliwych sposobów odwzorowania tych procesów w aplikacji ERP, konsultant wypracowuje wraz z zespołem klienta rozwiązanie docelowe, opracowuje zakres zmian organizacyjnych i systemowych. Po zatwierdzeniu docelowego rozwiązania przez kierownictwo klienta konsultant specyfikuje wraz z użytkownikami wiodącymi klienta wymagany zakres zmian systemowych, przekazuje dokumentację dostosowań działowi programowania, nadzoruje prawidłowość prac realizowanych przez programistów, testuje wyniki programowania, przekazuje klientowi dostosowania do odbioru. Po osiągnięciu technicznej gotowości rozwiązania konsultant parametryzuje wraz z klientem aplikację, dba o przygotowanie i wprowadzenie danych, nadzoruje testy przed

uruchomieniem, opiniuje decyzję o gotowości systemu do uruchomienia. Po podjęciu przez kierownictwo klienta decyzji o przekazaniu rozwiązania do eksploatacji konsultant wspiera uruchomienie i wspomaga użytkowników kluczowych klienta przez pierwszych kilka miesięcy po uruchomieniu. W momencie gdy zostaje podjęta decyzja o zakończeniu projektu, konsultant przekazuje rozwiązanie pod opiekę działu serwisu.

Praca konsultanta wdrożeniowego realizowana jest w bezpośrednim kontakcie z pracownikami klienta. Wiąże się to z ciągłymi kontaktami z bardzo dużą liczbą osób, których interesy w organizacji nie zawsze są spójne, co znacznie utrudnia przebieg prac projektowych. Organizowane spotkania wiążą się również z częstymi wyjazdami do klienta, gdyż w dotychczasowej praktyce w wielu organizacjach klienckich nie sprawdza się model zdalnej pracy konsultanta z zespołem klienta w trybie wideokonferencji i telekonferencji oraz wymiany materiałów i dokumentów w formie korespondencji papierowej i elektronicznej.

Równocześnie konsultant wdrożeniowy realizuje kilka projektów dla różnych klientów, często zarządzanych przez różnych kierowników projektów. Projekty te mogą być zlokalizowane w znacznie oddalonych od siebie miejscach w Polsce, gdyż w przydzielaniu konsultantów do projektów kierownicy zespołów oraz dyrektor Pionu Wdrożeń ERP kierują się nie bliskością geograficzną, ale kompetencjami konsultanta. Stąd wyjazdy nakładają się na siebie i wymagają koordynacji czasowej i geograficznej. Uważa się za stan normalny organizację pracy w taki sposób, że trzy dni tygodniowo konsultant spędza na wyjazdach u klientów, zaś pozostałe dwa poświęca pracy w biurze.

Rozwój zawodowy konsultanta

Poddane analizie przedsiębiorstwo prowadzi ciągły nabór konsultantów wdrożeniowych do wszystkich zespołów. Celem rekrutacji jest zapewnienie wysoko wykwalifikowanych kadr w ramach prowadzonych projektów oraz zabezpieczenie przyszłych potrzeb rozwojowych. Poszukiwania pracowników prowadzone są zarówno w odniesieniu do doświadczonych konsultantów zatrudnionych w innych firmach konsultingowych, jak i względem zupełnie nowych na rynku pracy absolwentów wyższych uczelni.

W analizowanym przedsiębiorstwie ścieżka rozwoju zawodowego jest dobrze wyspecyfikowana i jest przedstawiana konsultantowi już na etapie rekrutacji. Niezależnie od doświadczenia pozyskanego pracownika musi on przejść cały cykl szkolenia i rozwoju zawodowego, który w przypadku osób z odpowiednim doświadczeniem może być realizowany w szybszym tempie. Plan rozwoju zawodowego zakłada, że każda osoba musi przejść kolejne etapy kariery konsultanta, na których będzie nie tylko poznawała możliwości i doskonaliła wiedzę na temat wdrażanego systemu ERP i zasady organizacji procesów w obszarze, w którym się specjalizuje, ale również wypracuje tzw. „warsztat konsultanta”, czyli całość zachowań i praktyki działań zawodowych, które zapewniają samodzielność i efektywność pracy na tym stanowisku.

Proces wdrażania nowego pracownika do pracy na stanowisku konsultanta zakłada rozpoczęcie pracy na stanowisku niesamodzielnego stażysty, który pod opieką innego konsultanta wdraża się w organizację pracy oraz poznaje funkcjonalność aplikacji i wspomagane przez nią procesy. Po wstępnej adaptacji i przejściu egzaminu wewnętrznego pracownik awansuje na stanowisko młodszego konsultanta i może już uczestniczyć jako obserwator w projektach klienta. Pracownik otrzymuje od opiekującego się nim konsultanta coraz trudniejsze zadania, z czasem zaczyna pełnić funkcję konsultanta zadaniowego. Po osiągnięciu samodzielności, gdy jest w stanie zostać konsultantem wiodącym w projekcie wdrożeniowym, awansuje na stanowisko konsultanta, a jego opiekunem zaczyna być jeden ze starszych konsultantów lub mentor. Wraz z budową umiejętności pracownik może awansować dalej na stanowisko starszego konsultanta, mentora i architekta. Przejście na kolejne etapy rozwoju zawodowego związane jest z okresowymi egzaminami, wielokierunkową oceną pracownika przez kierowników projektów, w których pracuje, przez osoby, z którymi współpracuje oraz przez kierownika zespołu. Każda zmiana stanowiska wiąże się z wymiernymi, z góry określonymi korzyściami finansowymi i niefinansowymi, które przedstawiane są już w chwili zatrudnienia. Awans do stanowiska starszego konsultanta może trwać od 2 do 6 lat, w zależności od predyspozycji osobowościowych i dotychczasowych doświadczeń zawodowych.

Zasady hierarchiczności w pracy konsultanta jako czynniki wpływające na zarządzanie czasem

Konsultant wdrożeniowy, adekwatnie do wspomnianej wcześniej struktury macierzowej, podlega równocześnie wielu przełożonym:

- Funkcjonalnie podlega kierownikowi zespołu, któremu zależy na jego właściwym rozwoju zawodowym, budowaniu kompetencji i należyтым wykorzystaniu umiejętności konsultanta w realizowanej przez niego pracy.
- Projektowo konsultant podlega kierownikom projektów, którzy tak zarządzają jego pracą, by zmaksymalizować korzyści w prowadzonych przez siebie projektach; w ramach projektu konsultant podlega również merytorycznie architektowi rozwiązania, który co prawda nie wnika w organizację jego pracy, ale może wskazać do realizacji trudniejsze rozwiązanie merytoryczne, co wiąże się zazwyczaj z koniecznością dodatkowej pracy i nauki nowych funkcjonalności; ponadto jako konsultant zadaniowy może jeszcze podlegać konsultantowi wiodącemu, na zasadach zbliżonych do zasad podległości względem architekta rozwiązania.
Z drugiej strony konsultant jest równocześnie przełożonym:
- Funkcjonalnie podlegają mu stażyści i konsultanci na niższych szczeblach rozwoju zawodowego, których jest opiekunem lub mentorem.
- Projektowo, jeśli pełni funkcję architekta rozwiązania lub konsultanta wiodącego, podlegają mu inni konsultanci, którzy równocześnie mogą być jego przełożonymi w innych projektach, oraz dodatkowo podlegają mu programiści w zakresie prawidłowości merytorycznej zleconych do programowania rozwiązań.

Z przedstawionej sieci zależności, stanowiącej pokłosie macierzowej struktury analizowanej organizacji gospodarczej, wynikać mogą różne konflikty interesów. Łagodzenie ich w obrębie każdego z projektów jest zadaniem kierownika projektów, zaś w momencie gdy konflikty te dotyczą zagadnień międzyprojektowych lub związane są z kwestiami organizacji czasu pracownika, ich łagodzenie jest zadaniem kierownika zespołu.

Organizacja pracy konsultanta i jej wpływ na życie prywatne

W trakcie wywiadów rozmówcy byli zgodni, że problemem rzutującym na życie osobiste i stosunki rodzinne nie są formalnie zlecone nadgodziny, których jest niewiele i występują w sytuacjach wyjątkowych. Pracownicy podkreślali, że aktualny pracodawca nie nadużywa tej formy wydłużania czasu pracy, ograniczając ją do sytuacji awaryjnych. Również samozatrudnieni współpracownicy byli zgodni, że zleceniodawca nie korzysta zbyt często z możliwości awaryjnego zlecenia zadań poza zakresem określonym umową. Zwracali jednak uwagę, że w odniesieniu do konsultanta wdrożeniowego, pracującego głównie na miejscu u klienta i na jego rzecz, trudno mówić o czasie prywatnym, pomijając kwestie dojazdów do klienta i noclegów poza miejscem stałego zamieszkania.

Rozmówcy zwracali uwagę, że pracując w projektach u klientów w różnych częściach Polski, bardzo często przemieszczają się kilkaset kilometrów dziennie, z domu do klienta i z powrotem, ewentualnie od klienta do klienta. Przy takim układzie zdarza się, że konsultant spędza poza domem trzy czy nawet cztery dni tygodniowo, czasem w jednym bloku. Trudno wtedy zorganizować sobie sensownie czas własny i zapewnić kontakt z bliskimi. *„Często jedynym, co mam ochotę zrobić wieczorem, gdy po wizycie u klienta docieram do hotelu, jest analiza zagadnień omawianych na spotkaniu lub przygotowanie się do kolejnego dnia spotkań”* (mężczyzna, 38 lat). W tym aspekcie badani pozytywnie oceniali finansowane lub współfinansowane przez firmę programy benefitowe, takie jak ogólnopolskie karty sportowe, kinowe i teatralne: *„Ciężko jest mi iść na siłownię czy basen w te dni, gdy jestem w domu. Wtedy chcę być jak najdłużej z rodziną, żyć razem z nimi wspólnymi tematami. W samochodzie wożę torbę ze strojem sportowym i kąpielówkami. Jeśli uda mi się wcześniej dotrzeć do hotelu, znajduję coś na miejscu i idę poćwiczyć. Inaczej jedyną rozrywką byłby pewnie pobyt w hotelowym barze”* (mężczyzna, 32 lata). Podobnie pozytywnie oceniane były inne programy mające zaktywizować pracowników do wykorzystania czasu wolnego w sposób inny niż zajęcia związane z pracą oraz karta ubezpieczenia zdrowotnego, która umożliwia bezpłatną opiekę lekarską w całym kraju.

W przypadku części pracowników, głównie osób nie żyjących w stałych związkach, które nie założyły rodzin, problem związany z organizacją życia prywatnego dotyczy również dni wolnych od podróży. Trudno im się tak zorganizować, aby harmonogram życia zawodowego dopasować do aktywności w pozapracowniczej grupie społecznej. Utrudnione są spotkania z kolegami i przyjaciółmi, ciężko im zdobyć i utrzymać partnerów, którzy często postrzegają pracę jako konkurenta w związku. Podobne problemy mają także pary z długoletnim wspólnym doświadczeniem

życiowym, w których jeden z partnerów podejmuje prace w branży konsultingowej. Rozmówcy podkreślali, że niezbędne jest ujmowanie w kalendarzach służbowych również terminów ważnych w życiu osobistym, co pozwala na ujęcie interesów rodzinnych przez przełożonych w trakcie planowania zadań zawodowych.

Praca konsultanta przysparzać może również problemów we wspólnym wychowywaniu dziecka. W takim wypadku partner musi przejąć na siebie część obowiązków przynależnych zwyczajowo do innej płci. Pracownicy zwracali uwagę, że czują wyrzuty sumienia spowodowane niewystarczającym poziomem realizacji obowiązków rodzicielskich. Osoby z dłuższą praktyką, wychowujące starsze dzieci sygnalizują, że w okresie ich dorastania niejednokrotnie słyszały zarzuty o większej ważności pracy lub jakiegoś klienta niż własnego dziecka. W trakcie rozmów zwracano uwagę, że jeśli wszystko dobrze zaplanować, można odpowiednio zrównoważyć sprawy zawodowe z życiem prywatnym. Pracodawca nie ingeruje w dopasowywanie wyjazdów w ten sposób, by móc je realizować razem z członkami rodziny. Wspomniano również o szczególnych sytuacjach, gdy na wyjazd zabierano partnera „w celach prokreacyjnych”, aby pogodzić obowiązki zawodowe z planami powiększenia rodziny, a „*kolejny miesiąc nie było możliwości przesunięcia wyjazdu służbowego na inne dni niż właśnie te, w których mogło dojść do zapłodnienia*” (kobieta, 34 lata).

Tematyka powiększenia rodziny poruszana była zwłaszcza przez młode kobiety, które podkreślały, że podejście kierownictwa w firmie do tego tematu jest bardzo pozytywne. Wspominają także, że nikt nie utrudnia macierzyństwa, a atmosfera pracy i przykłady innych matek konsultantek nastawiają pozytywnie do własnych planów macierzyńskich. Kobiety sygnalizują, że zaraz po zgłoszeniu kierownikowi zespołu zajęcia w ciążę w sposób w miarę dyskretny przeorganizowano ich plany projektowe, przydzielając zadania o mniejszym zaangażowaniu wyjazdowym i niższym poziomie stresu. Również powrót do pracy po urlopie macierzyńskim nie nastroczał paniom problemów. Przełożeni i współpracownicy ułatwiali im pracę, powoli były włączane w obowiązki wyjazdowe. W przypadku gdy okazywało się, że nie są w stanie pogodzić obowiązków macierzyńskich z wyjazdowymi, zdarzały się czasowe lub trwałe przesunięcia na inne stanowiska.

Kilku respondentów w podobny sposób poruszyło zagadnienie konieczności pogodzenia pracy konsultanta ze zdarzeniami losowymi i chorobami, zarówno w odniesieniu do siebie samych, jak i bliskich. Podkreślali, że bez wsparcia kierownika zespołu nie byłoby w stanie kontynuować pracy na stanowisku konsultanta. Odpowiednie przeorganizowanie zadań pozwalało na pogodzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi.

Wpływ rozwoju zawodowego na równoważenie życia zawodowego i prywatnego konsultanta

Jasno zarysowana ścieżka kariery i jej mocne powiązanie ze wzrostem wynagrodzenia sugerowało, że w przedsiębiorstwie może dochodzić do przejawów pracoholizmu i „wyścigu szczurów”.

Respondenci zwracali jednak uwagę, że kilkumiesięczna praca w bliskim kontakcie z wyselekcjonowanymi najlepszymi pracownikami klienta mocno uzależnia. Podkreślali to szczególnie młodzi pracownicy, ujmując to w następujący sposób: *„Rozmawiając i współpracując z ludźmi sukcesu, którzy własną pasją budowali i rozwijali swoje organizacje, jako konsultant mogę zobaczyć wszystkie aspekty organizacji przedsiębiorstw i doświadczyć czegoś, czego zatrudniając się u tego pracodawcy, doznałbym po wielu latach. Mogę w sposób realny uczestniczyć w zarządzaniu firmą, mam wpływ na jej procesy i konkurencyjność. Menedżerowie ufają mi i pokładają w moje ręce rozwój swojej firmy. To mocno uzależnia i powoduje, że chcę dać z siebie wszystko, aby nie zawieść zaufania klienta”* (kobieta, 26 lat). Konsultanci podkreślają, że powodzenie projektu i zadowolenie klienta jest dla nich bardzo ważne, że ich praca ma bezpośrednie przełożenie na dalszy rozwój przedsiębiorstw. I właśnie to uważają za czynnik, który warunkuje, że dobrowolnie, bez przymusu i bez nadgodzin chcą poświęcić swój wolny czas na przemyślenia i szukanie rozwiązań: *„O problemach klienta i sposobach na ich rozwiązanie myślę nie tylko w pracy. Przychodzą mi do głowy na każdym kroku: gdy jadę samochodem, gdy oglądam telewizję, gdy biegam i pływam, czasem nawet w trakcie snu i podczas wypoczynku z rodziną. A myślenie to moja praca – więc tak, często pracuję w czasie wolnym”* (mężczyzna, 44 lata).

Konsultanci z krótszym stażem w organizacji, niezależnie od tego, czy były to osoby dopiero włączające się w rynek pracy, czy osoby z długoletnim doświadczeniem, zaskoczeni byli tym, że inni konsultanci tak dużo wiedzą i są tacy samodzielni, że „sypią” przykładami z dotychczasowych wdrożeń i potrafią przekazać klientowi swój własny pogląd na temat organizacji pracy i procesów w organizacji klienta. Ścieżka kariery, a zwłaszcza jej wieloetapowość i długotrwałość, uzmysławiała im, jak dużo wiedzy muszą przyswoić i jak dużo doświadczenia muszą zgromadzić, aby móc pracować samodzielnie.

Badani podkreślali, że w swojej pracy biorą pod uwagę nie tylko własny rozwój zawodowy, ale również dobro zespołu. Sposób organizacji pracy w grupach wdrożeniowych powoduje, że niestaranność lub problemy u jednego z pracowników powodują negatywne konsekwencje u reszty zespołu. Wola pomocy kolegom z pracy w rozwiązaniu ich problemów oraz wewnętrzne przekonanie, że swoimi niedomaganiem nie chcą obciążyć innych członków zespołu, były również podawane jako przyczyna poświęcania czasu wolnego na pracę.

Wpływ relacji hierarchicznych na równowagę między życiem zawodowym i prywatnym konsultanta

Pracownicy pytani o konsekwencje funkcjonowania w ramach struktury macierzej dla czasu wolnego podkreślali znaczenie kierownika zespołu dla prawidłowości organizacji pracy. Konsultant często pracuje w projektach zarządzanych przez kilku kierowników projektów, którzy nie przekazują między sobą informacji o miejscu i charakterze pracy w danym dniu. Kierownik projektu, widząc w kalendarzu dzień wolny, usiłuje umówić pracownika na wyjazd do swojego klienta w tym dniu, nie zdając sobie sprawy, że praktycznie nie jest możliwe przebycie w ciągu

jednego dnia ponad 500 km do klienta i z powrotem, aby w kolejnym dniu mogło odbyć się następne spotkanie. Jeden z rozmówców powiedział: *„Nie jestem w stanie teleportować się po zakończeniu spotkania o 17:00 we Wrocławiu do Olsztyna, gdzie następnego dnia o 8:00 mam zacząć kolejne spotkanie, do którego musiałbym się jeszcze przygotować. Droga samochodem zajmuje ponad 6 godzin, a ja kolejnego dnia mam być znowu we Wrocławiu. W takim przypadku kontaktuję się z kierownikiem swojego zespołu i proszę o interwencję. Ten w kontakcie ze mną i z zainteresowanymi kierownikami projektów usiłuje przeorganizować prace tak, aby zapewnić mi sensowny czas na pracę, przejazdy i odpoczynek”* (mężczyzna, 32 lata).

Respondenci z większym doświadczeniem w organizacji zwrócili uwagę na jeszcze jeden aspekt struktury macierzowej i jego konsekwencje dla czasu wolnego: *„W jednych projektach ja jestem podwładnym, w innych ja jestem przełożonym, raz ja pomagam, kiedy indziej mnie pomagają, raz ja oceniam, kiedy indziej mnie oceniają. To wszystko sprawia, że jestem zainteresowany pomocą innym konsultantom, i również że nie wstydę się o taką pomoc poprosić innych. Jestem w stanie dobrowolnie poświęcić na to swój wolny czas, zwłaszcza ten na wyjazdach, gdy i tak jestem poza domem”* (mężczyzna, 55 lat).

Podkreślano również, że organizacja nie potępia samodzielnej decyzji o pracy w czasie wolnym, ale nie jest przychylna próbom narzucania takiego stylu pracy innym. Nie umówione wcześniej rozmowy telefoniczne i maile poza standardowymi godzinami pracy firmy są rzadkością. Zdarzają się głównie na styku z kierownikiem zespołu lub kierownikiem projektu, którzy dzwonią bezpośrednio po zakończeniu spotkania u klienta w celu dokonania krótkiego przeglądu sytuacji i zorientowania się, czy nie należy zapewnić konsultantowi wsparcia ze strony innego członka zespołu. Zazwyczaj ograniczają się do czasu podróży, raczej nie są podejmowane, gdy konsultant jest już w domu z rodziną, zaś pracownik nie ma obowiązku odbywania takiej rozmowy, podobnie jak nie musi po pracy odpowiadać na maile, jakie czekają w jego poczcie elektronicznej. Podobnie ma się sytuacja z kontaktami z kolegami na równorzędnych stanowiskach. W razie potrzeby wykorzystuje się czas podróży i pobyt w hotelach na wymianę doświadczeń i wspólne rozwiązywanie problemów, ale wyłącznie na zasadzie dobrowolności: *„Zdarza mi się, że wieczorem w hotelu przemyślę sobie jakiś problem i opiszę jego rozwiązanie koledze. Wysyłam je jednak mailem dopiero następnego dnia, bo nie chcę, aby czuł się on zobowiązany do szybkiej odpowiedzi i pracy w swoim czasie wolnym. Zasadę tę łamię tylko wówczas, gdy to kolega wcześniej poprosił mnie o pomoc, a ja pomogłem mu przygotować rozwiązanie”* (mężczyzna, 44 lata).

Konsultanci podkreślają znaczenie urlopu i choroby jako okresu pełnego wyłączenia z aktywności zawodowej. Organizacja traktuje ten czas jako okres, którego nie należy zajmować tematami zawodowymi, po to, by móc w jak największym zakresie wykorzystać czas wolny dla własnych celów, dla zdrowia, pasji i rodziny. W tym czasie właściwie nie dochodzi do kontaktów zawodowych z przełożonymi, tak w strukturze liniowej, jak i macierzowej. Również współpracownicy starają się nie nawiązywać w tym czasie kontaktów zawodowych. W miarę możliwości wstrzymują się również z wysyłaniem maili, których nieopatrzne przeczytanie mogłoby zakłócić spokój w czasie wypoczynku. Podobnie sytuacja wygląda

w przypadku, gdy pracownik chce uczestniczyć w pogrzebie znajomego. Przełożeni akceptują wówczas awaryjne odwołanie każdego spotkania lub wysłanie na nie zastępstwa. „*Jeden z przełożonych powiedział: Jeśli uważasz, że powinieneś tam być, to jedź. To jedno z tych spotkań, których nie można przełożyć*” (mężczyzna, 40 lat).

Podsumowanie

Rosnąca dynamika otoczenia organizacji rodzi coraz wyższe wymagania w zakresie elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstw. Z kolei większa złożoność i globalny charakter rynku wymagają od organizacji pełnej gotowości do wprowadzenia procesów zorientowanych na klienta i sterowania nimi. Stałe ulepszanie procesów biznesowych powoduje, że organizacja, chcąc nadążyć za zmianami, prowadzi specyficzne, niepowtarzalne przedsięwzięcia, które można zdefiniować jako projekty (Krzos, Klonowski 2008, s. 102-111). Wynikające z tego faktu struktury macierzowe w przedsiębiorstwach mogą generować problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w szczególności w odniesieniu do czasu pracy oraz równoważenia sfery zawodowej i prywatnej ich życia. Wyniki przeprowadzonego studium przypadku pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na postawione szczegółowe pytania badawcze. Organizacja pracy w firmie konsultingowej w sposób istotny wpływa na życie osobiste konsultantów wdrożeniowych, którzy znaczną część swojego czasu wolnego spędzają poza domem i rodziną. Długi czas pracy, ciągłe wyjazdy, presja czasu i odpowiedzialność za powodzenie projektów, w których uczestniczą, powodują, że konsultanci mogą mieć duże problemy z utrzymaniem stałych partnerów i założeniem rodziny. Chęć doskonalenia i realizacji planów rozwoju zawodowego powoduje, że pracownicy stawiają na liście wartości pracę zawodową przed przyjaciółmi i planami założenia rodziny, czasem skazując się na samotność. Odpowiedzialność za realizowane prace projektowe, wola pełnego zaspokojenia potrzeb klientów, oczekiwań kierowników funkcjonalnych i projektowych oraz odpowiedzialność za podwładnych skutkują ciągłym myśleniem o rozwiązywaniu problemów zawodowych i pracą w czasie wolnym. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwa dostrzega problemy z równoważeniem czasu pracy i czasu wolnego wśród pracowników i podejmuje działania mające na celu przeciwdziałanie patologiom. Szczególnie pozytywnie przez personel odbierana jest opiekuńcza rola kierowników funkcjonalnych, do których zadań należy monitorowanie nieprawidłowych zachowań i wsparcie osób na nie narażonych.

W kontekście identyfikacji wyżej wymienionych warunków funkcjonowania pracowników w organizacji o strukturze macierzowej w odpowiedzi na główne pytanie badawcze należy stwierdzić, że praca badanych osób na stanowisku konsultanta wdrożeniowego w sposób istotny wpływa na ich życie osobiste, wymaga harmonogramowania również działań osobistych w czasie wolnym, wpływa na zachowania najbliższego otoczenia badanych oraz może prowadzić do wyobcowania z pozazawodowej grupy społecznej. Respondenci dostrzegają problemy z organizacją czasu wolnego, z brakiem czasu na kontakty z bliskimi, a nawet problemy z doбором partnera i założeniem rodziny. Pracownicy odczuwają zagrożenia praco-holizmem, alkoholizmem czy wypaleniem zawodowym. Obawiają się również, że

w efekcie nadmiernego zaangażowania w pracę i rozwój zawodowy mogą utracić kontakt z bliskimi i zostać samotnie w sytuacji, gdy ich życiem będzie tylko praca.

Organizacja podejmuje działania przeciwdziałające nadmiernemu wpływowi życia zawodowego na osobiste, próbuje promować zachowania prozdrowotne, eliminować zachowania negatywne związane z próbą narzucenia nadmiernej ilości zadań, rozpowszechniać wzory zachowań zmierzające do wzajemnego poszanowania przez współpracowników czasu wolnego. Istotną rolę odgrywają kierownicy zespołów, wskazujący pracownikom ewentualne zagrożenia, podkreślający znaczenie życia osobistego dla prawidłowego realizowania zadań w pracy oraz przekazujący swoją postawę wzorce takich zachowań. Organizacja prowadzi te działania, gdyż chce jak najdłużej w swoich strukturach zachować wysoko wykwalifikowany i dobrze płatny personel, na którego rozwój w organizacji poświęcono bardzo dużo czasu. Opisana sytuacja wydaje się wynikać z potrzeby dostosowania do rynku pracy, gdzie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach nie ma zbyt wielu, zaś wysoki poziom tych kwalifikacji powoduje, iż pracownicy narażeni są na ciągłe propozycje zatrudnienia w innych organizacjach o podobnym charakterze, zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Problem równoważenia życia zawodowego z prywatnym w przedsiębiorstwie o strukturze macierzowej stanowi niewątpliwie wyzwanie dla teoretyków i praktyków zarządzania. Przeprowadzone badania oraz ich wyniki skłaniają do wniosków odnoszących się do kierunków przyszłych badań. Badania warto w przyszłości rozszerzyć na większą liczbę przedsiębiorstw konsultingowych, aby określić, czy opisana sytuacja jest specyficzna tylko dla badanej organizacji, czy też typowa dla całego sektora usług konsultingowych. Zasadne mogłyby być również badania przeprowadzone wśród kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla na temat obserwowanych w firmach negatywnych skutków przenikania życia zawodowego w życie osobiste podległych im pracowników oraz o sposobach przeciwdziałania i efektach tych działań.

Literatura

1. Braun S., Peus C. (2018), *Crossover of Work-Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 149(4). DOI: 10.1007/s10551-016-3078-x.
2. Kaczmarek B. (2010), *Optymalizacja struktur organizacyjnych – uwagi nie tylko metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, t. 234. DOI: 11089/261.
3. Krzos G., Klonowski P. (2008), *Struktury organizacyjne projektów we współczesnych organizacjach*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu. Zarządzanie”, t. 6, nr 24.
4. Leoński W. (2015), *Work-Life Balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, t. 42, nr 1. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2015.010.
5. Mazur-Wierzbička E. (2012), *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.
6. Pawlak M. (2005), *Macierzowa struktura organizacyjna i jej wykorzystanie w zarządzaniu projektami*, „Roczniki Nauk Społecznych”, nr 33(3).
7. Penc J. (2010), *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa.

8. Pluta A. (2014), *Pałapka przyspieszenia – wyzwanie współczesnych przedsiębiorców*, [w:] Postuła A., Glinka B., Pasieczny J. (red.), *Oblicza przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
9. Pluta A. (2016), *Przemiany w pracy współczesnych pracowników i ich konsekwencje*, „Szkoła – Zawód – Praca”, nr 12.
10. Pluta A. (2017), *Przeobrażenia we współczesnej pracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 48(2). DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-24.
11. Pluta A., Rudawska A. (2015), *Skutki przyspieszenia funkcjonowania organizacji z perspektywy pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11(790).
12. Pluta A., Rudawska A. (2016), *Holistic Approach to Human Resources and Organizational Acceleration*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 29(2). DOI: 10.1108/JOCM-11-2014-0210.
13. Strojny J., Baran M. (2013), *Orientacja zadaniowa w administracji publicznej – perspektywa strategiczna*, [w:] Gołębiowska E. (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 12, cz. 2.
14. Tomski P. (2011), *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 1.
15. Tomski P. (2017), *On Case Study Method in Entrepreneurship Research*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.18.
16. Wójcik-Karpacz A. (2018), *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, „Studia Ekonomiczne”, t. 348.
17. Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

WORK-LIFE BALANCE OF EMPLOYEES IN MATRIX ORGANIZATION – CASE STUDY

Abstract: The paper presents issues of personnel management in a Polish consulting company specialized in ERP class system implementation projects. The implications of the specificity of the consultants' work in the matrix structure on their personal life are discussed. By referring to the literature on the subject, the impact of the consultants' work on their private lives and their free time was analysed. It was shown, that the work of the study subjects significantly affects their personal life and the behaviour of the immediate environment. The effects of the management's activities aimed at increasing respect for the staff's free time were also described.

Keywords: W work-life balance, work, work time, matrix organization