

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**292**

# **Polityka rodzinna a polityka rynku pracy w kontekście zmian demograficznych**



Redaktorzy naukowi

**Adam Kubów**

**Joanna Szczepaniak-Sienniak**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-397-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Sytuacja rodzin i wyzwania wobec polityki rodzinnej a sytuacja na rynku pracy – wybrane aspekty

---

<b>Adam Kubów:</b> Bariery aktywności zawodowej rodziców wychowujących dzieci.....	13
<b>Marta Makuch:</b> Problemy osób młodych na rynku pracy a funkcjonowanie rodzin.....	33
<b>Maria Skóra:</b> Bariery w zatrudnieniu kobiet.....	48
<b>Anna Kurowska:</b> Zatrudnienie matek małych dzieci w Polsce i jego uwarunkowania oraz propozycja reformy systemu zasiłków rodzinnych.....	62
<b>Katarzyna Sipurzyńska-Rudnicka:</b> Sytuacja kobiet na rynku pracy a zmiany demograficzne – na przykładzie województwa dolnośląskiego .....	80
<b>Cecylia Sadowska-Snarska:</b> Wspieranie równowagi praca-życie pracowników na poziomie firm. Teoria i praktyka .....	100
<b>Małgorzata Podogrodzka:</b> Wybrane charakterystyki zatrudnienia i bezrobocia determinantami przestrzennego zróżnicowania płodności w Polsce	118
<b>Małgorzata Wróbel:</b> Wpływ stopy bezrobocia na dzietność w miastach 100-tysięcznych i większych w Polsce w latach 2000-2010.....	134

---

### Część 2. Rodzina i polityka rodzinna a problemy demograficzne, społeczne i ekonomiczne – wybrane perspektywy i wyzwania

---

<b>Joanna Szczepaniak-Sienniak:</b> W poszukiwaniu nowych perspektyw polityki rodzinnej w Polsce .....	149
<b>Anna Ciepielewska-Kowalik:</b> Znaczenie rozwoju powszechnego systemu usług opieki i edukacji przedszkolnej w Polsce. W stronę nowego kontraktu społecznego wobec współczesnych wyzwań demograficznych, ekonomicznych i społecznych .....	163
<b>Zofia Szweda-Lewandowska:</b> Opieka nad wnukami <i>versus</i> opieka nad seniorami.....	177
<b>Andrzej Klimczuk:</b> Solidarność pokoleń w perspektywie strategicznej państwa.....	190

<b>Aleksandra Sienkiewicz-Gola:</b> Realizacja polityki prorodzinnej w świetle ustawy o Zakładowym Funduszu Świadczeń Socjalnych na przykładzie jednego z zakładów wydobywczych województwa dolnośląskiego .....	206
<b>Aleksandra Gromelska:</b> Analiza porównawcza rozwiązań w zakresie funkcjonowania ochrony zdrowia w Polsce i w Czechach w odniesieniu do kondycji zdrowotnej rodziny .....	226
<b>Sławomir Kalinowski:</b> Wybrane aspekty aktywności ekonomicznej ludności wiejskiej o niepewnych dochodach a warunki funkcjonowania gospodarstw domowych na wsi .....	243
<b>Ireneusz Jaźwiński, Jerzy Bielec:</b> Regionalna polityka ludnościowa w świetle wyników badania „Diagnoza społeczna województwa zachodniopomorskiego” .....	261
<b>Katarzyna Maruszewska:</b> Emigracja z Polski i jej skutki dla rodzin .....	274

## Summaries

---

### Part 1. Family situation and challenges to family policy and the situation on the labour market – selected aspects

---

<b>Adam Kubów:</b> Barriers to labor force participation of parents raising children .....	32
<b>Marta Makuch:</b> Young people’s problems on labour market vs. functioning of families .....	47
<b>Maria Skóra:</b> Barriers to the employment of women .....	61
<b>Anna Kurowska:</b> Employment of mothers of young children in Poland and its conditioning and a proposal to reform the system of family benefits ...	79
<b>Katarzyna Sipurzyńska-Rudnicka:</b> Position of women on the labour market in the context of demographic changes – on the example of Lower Silesia Voivodeship .....	98
<b>Cecylia Sadowska-Snarska:</b> Supporting work-family life balance of employees at the company level. Theory and practice .....	117
<b>Małgorzata Podogrodzka:</b> Selected characteristics of employment and unemployment as determinants of spatial variation of fertility in Poland .	133
<b>Małgorzata Wróbel:</b> Influence of the unemployment rate on fertility rate in cities of 100 thousand and more inhabitants in Poland in the years 2000-2010.....	145

---

**Part 2. Family and family policy and demographic, social and economic problems – selected perspectives and challenges**

---

<b>Joanna Szczepaniak-Sienniak:</b> In search of new perspectives of family policy in Poland .....	162
<b>Anna Ciepiewska-Kowalik:</b> Meaning of the universal preschool services system development in Poland. New social contract towards demographic, economic and social challenges.....	176
<b>Zofia Szweda-Lewandowska:</b> Child care vs. elderly care .....	189
<b>Andrzej Klimczuk:</b> Solidarity between generations in strategic perspective of state.....	204
<b>Aleksandra Sienkiewicz-Gola:</b> Implementation of family policy in the light of Company Social Benefits Fund Law on the example of one of the mines in Lower Silesia Voivodeship .....	224
<b>Aleksandra Gromelska:</b> Health situation of family in Poland and the Czech Republic in the light of the solutions in the healthcare system – a comparative analysis.....	242
<b>Sławomir Kalinowski:</b> Some aspects of economic activity of rural population with uncertain income vs. functioning conditions in rural households .....	260
<b>Ireneusz Jaźwiński, Jerzy Bielec:</b> Regional population policy in the light of the study “Social Diagnosis of West Pomeranian Voivodeship” .....	273
<b>Katarzyna Maruszewska:</b> Migration from Poland and its consequences for families .....	288

**Cecylia Sadowska-Snarska**

Uniwersytet w Białymstoku

---

## WSPIERANIE RÓWNOWAGI PRACA-ŻYCIE RODZINNE PRACOWNIKÓW NA POZIOMIE FIRM. TEORIA I PRAKTYKA

---

**Streszczenie:** W warunkach współczesnej gospodarki mamy do czynienia z rosnącymi trudnościami w łączeniu życia osobistego, zwłaszcza rodzinnego, z zawodowym. Z punktu widzenia łagodzenia konfliktu na linii praca zawodowa – rodzina nieocenioną rolę odgrywają pracodawcy. W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród pracodawców w Polsce, których celem była odpowiedź na pytanie, czy i w jakiej skali polskie przedsiębiorstwa stosują rozwiązania z zakresu ułatwiania godzenia życia zawodowego z rodzinnym oraz wskazanie determinant ich wykorzystania w praktyce.

**Słowa kluczowe:** równowaga praca-życie, zatrudnienie przyjazne rodzinie, determinanty WLB.

### 1. Wstęp

Waga problemów i wyzwań w dążeniu do kształtowania właściwych relacji między pracą a życiem pozazawodowym z jednej strony rośnie w warunkach globalizacji, rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, nasilania się presji konkurencyjnej oraz w konsekwencji zwiększonych wymagań i oczekiwań pracodawców wobec pracowników. Z drugiej strony ewolucji ulega rodzina i warunki jej funkcjonowania. Coraz częściej pracownicy są narażeni na przeciążenia różnymi spoczywającymi na nich obowiązkami, związanymi zarówno z pracą zawodową, jak i życiem osobistym. Konflikt praca-życie dotkliwie odczuwają osoby, których pozazawodowe obowiązki ograniczają możliwości dostosowania się do zmiennych oczekiwań pracodawców.

Szansą na zmianę tej sytuacji jest stosowanie rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego z osobistym, w tym rodzinnym, które umożliwią połączenie pracy z wykonywaniem innych obowiązków, np. nauką, pracami domowymi, opieką nad osobami zależnymi.

Z punktu widzenia tworzenia warunków do pełnienia funkcji zawodowych i rodzinnych przez pracowników, a szczególnie opiekunów małych dzieci, istotną rolę

odgrywają zewnętrzne podmioty decyzyjne, a przede wszystkim: państwo, władze samorządowe, zakłady pracy, jak też organizacje społeczno-zawodowe<sup>1</sup>.

W krajach Unii Europejskiej od początku lat 90. ubiegłego stulecia w coraz szerszym zakresie zaczęto zwracać uwagę na potrzebę większego zaangażowania pracodawców w pomoc w rozwiązywaniu problemów wynikających z trudności w godzeniu sfery życia zawodowego i rodzinnego.

Coraz większa jest także wśród pracodawców świadomość i zrozumienie istnienia ścisłych związków pomiędzy sferą pracy i sferą życia osobistego, w tym życia rodzinnego, co staje się podstawą wprowadzania w firmach tzw. programów *work-life balance* (w skrócie WLB). Takie programy mogą być nakierowane na pracowników mających obowiązki rodzinne i wtedy możemy mówić o nich jako *family friendly employment*<sup>2</sup>.

Celem empirycznym niniejszej pracy jest odpowiedź na pytanie, czy i w jakiej skali polskie przedsiębiorstwa stosują rozwiązania z zakresu ułatwiania godzenia życia zawodowego z rodzinnym, zwłaszcza wobec opiekunów małych dzieci do lat 7, oraz wskazanie determinant ich wykorzystania w praktyce<sup>3</sup>.

Z tak sformułowanymi celami koresponduje hipoteza badawcza: pracodawcy w Polsce podejmują działania na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym w bardzo ograniczonym zakresie, co wynika z niedostatecznej świadomości i wiedzy o potrzebach, formach i realnych ekonomicznych korzyściach wynikających z ich stosowania.

Badanie zostało przeprowadzone na reprezentatywnej ogólnopolskiej próbie 1011 pracodawców z wykorzystaniem techniki badawczej w formie wywiadu kwestionariuszowego<sup>4</sup>.

## 2. Determinanty wdrażania programów praca-życie w firmach

Prekursorami stosowania rozwiązań przyjaznych rodzinie są firmy amerykańskie, które od lat 60. ubiegłego stulecia dostrzegały narastający problem godzenia ról za-

<sup>1</sup> S. Borkowska, *Ile pracy, ile życia poza pracą*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011, s. 22.

<sup>2</sup> B. Balcerzak-Paradowska, *Rozwiązania w zakresie ułatwienia godzenia życia zawodowego z rodzinnym jako element polityki rodzinnej*, [w:] Sadowska-Snarska C. (red.), *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca-życie-rodzina*, Wyd. WSE, Białystok 2008, s. 24.

<sup>3</sup> Z wcześniejszych badań autorki wynika, że szczególnie trudności w łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym, a związane głównie z opieką, odczuwają rodzice małych dzieci. Por. C. Sadowska-Snarska, *Tworzenie warunków do godzenia pracy z życiem pozazawodowym w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] R.Cz. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku*, WSE, IPiSS, Białystok-Warszawa 2009, s. 134.

<sup>4</sup> Pełne wyniki badań zostały przedstawione w monografii: C. Sadowska-Snarska (red.), *Uwarunkowania godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi w Polsce*, Wyd. WSE, Białystok 2011.

wodowych i rodzinnych, zwłaszcza przez kobiety wychowujące małe dzieci, które masowo zaczęły wchodzić na rynek pracy<sup>5</sup>.

W kolejnych latach bardzo szybko pojawiło się też przekonanie (poparte licznymi badaniami prowadzonymi głównie w latach 90. XX wieku zwłaszcza w USA, Kanadzie i Australii), że programami *work-life balance* winni być objęci wszyscy pracownicy w firmach. Badania potwierdziły także, że stosowanie rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego z osobistym przynosi korzyści nie tylko pracownikom, ale także pracodawcom. Z kolei brak możliwości godzenia życia zawodowego z rodzinnym wywołuje szereg negatywnych konsekwencji.

Jak zauważa D. Clutterbuck, niezdolność zaspokojenia potrzeb pracowników pragnących życiowego spełnienia jest przyczyną większości problemów firmy, także tych związanych z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej i utrzymaniem rentowności<sup>6</sup>. Należą do nich: związana ze stresem absencja w pracy, niezdolność do zatrzymywania w firmie utalentowanych pracowników, zbyt słaba kreatywność i pomysłowość pracowników, niski poziom obsługi klienta, nieetyczne zachowania pracowników, małe zaangażowanie i słaba motywacja.

Na negatywne skutki braku równowagi dla firm wskazuje też S. Borkowska, do których zalicza: absencję, wzrost fluktuacji, utratę inwestycji w kapitał ludzki, mniejsze zaangażowanie w pracy, stres, mniejszą koncentrację w pracy, gorszą jakość pracy i mniejszą produktywność, gorsze relacje z klientami, a nawet możliwą ich utratę, słabszą kreatywność i innowacyjność, niższe zyski i gorszą pozycję konkurencyjną<sup>7</sup>.

Wyniki badań prowadzone w różnych krajach na świecie potwierdzają powiązanie wysiłków firm zmierzających do równoważenia życia zawodowego i osobistego z korzyściami natury ekonomicznej, odnoszącymi się m.in. do: spadku absencji i płynności kadr, ochrony poniesionych inwestycji w pracowników, niższych kosztów rekrutacji i szkoleń, rzadszego korzystania ze zwolnień lekarskich, zmniejszonego poziomu stresu pracownika, większej lojalności pracowników, zwiększonej wydajności pracowników, poprawy wizerunku firmy, co może prowadzić do zwiększenia sprzedaży, wzmocnienia zaangażowania pracowników, co z kolei przyczynia się do wzrostu zadowolenia klientów i efektów ekonomicznych firmy, jej rozwoju i wzrostu wartości jej akcji, poprawy punktualności pracowników i terminowości realizacji zadań, skuteczniejszego przyciągania najlepszych pracowników do firmy i pozostawania w niej, łatwiejszego osiągnięcia celów określonych w strategii firmy<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> J. Bird, *Work-Life Balance. Doing it right and avoiding the pitfalls*, "Employment Relations Today" Autumn 2006, vol. 33, no 3; L.A. Harris, B. Foster, *The drivers of work-life balance: A critical review*, The University of Waikato, Hamilton 2008.

<sup>6</sup> D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 16.

<sup>7</sup> S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica nr 240, UŁ, Łódź 2010, s. 17.

<sup>8</sup> Zob. m.in. S. Dex, C. Smith, S. Winter, *Effects of family-friendly policies on business performers*, University of Cambridge, "Research Papers in Management Studies" WP 22/2001; S. Joshi,



Należy przy tym pamiętać, iż przedsiębiorstwa przy wdrażaniu rozwiązań sprzyjających godzeniu życia zawodowego z rodzinnym ponoszą koszty, z jednej strony o charakterze bezpośrednim (np. koszt utworzenia i funkcjonowania przyzakładowego żłobka czy przedszkola), z drugiej pośrednim, odnoszącym się np. do wyższych kosztów administracji i nadzoru. O ile koszty dają się kwantyfikować, o tyle zdecydowanie gorzej wygląda kwestia kwantyfikacji efektów realizacji takich programów, zwłaszcza w kontekście ich wpływu na wyniki finansowe firmy<sup>9</sup>.

Należy też dodać, że aktywne podejście do zagadnień WLB zwykle nie wpływa bezpośrednio na produktywność, konkurencyjność, ostateczny wynik finansowy czy rentowność kapitału, tworzy jedynie sprzyjające warunki, w których określone zmienne mogą wesprzeć podstawowe czynniki determinujące wyniki ekonomiczne firmy<sup>10</sup>. W efekcie wpływ WLB na wyniki finansowe jest trudny do kwantyfikacji. Z dotychczasowych badań wynika także, że skutki stosowania programów WLB mają charakter długookresowy, są odroczone w czasie<sup>11</sup>.

Sposób, w jaki bilans kosztów i korzyści ułoży się w praktyce, zależy jest od indywidualnych cech firmy, danej pracy i konkretnego pracownika. Na bilans kosztów i korzyści wpływają różne czynniki. Należą do nich m.in.: wielkość przedsiębiorstwa, sektor jego działalności (publiczny, prywatny), duży udział pracowników o wysokich kwalifikacjach w ogólnym zatrudnieniu, struktura zatrudnienia według płci, sytuacja ekonomiczna w skali makroekonomicznej, jak też kondycja samej firmy, kultura organizacyjna, wyznawane wartości i przekonania w firmie, zakres istniejących rozwiązań prawnych odnośnie do ochrony kobiet w ciąży i osób wychowujących dzieci w danym kraju<sup>12</sup>.

Podjęcie wszelkich inicjatyw ułatwiających pogodzenie obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym i osobistym, w tym związanych z elastycznością w zatrudnieniu, może okazać się łatwiejsze dla dużych firm, w tym funkcjonujących w sektorze publicznym, niż dla małych firm prywatnych. W dużych firmach z reguły bowiem występuje formalna jednostka odpowiedzialna za zarządzanie

---

J. Leichne i in., *Work-Life Balance: A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage?*, Human Resources Department, Georgia Institute of Technology, Atlanta 2002; N.R. Lockwood, *Work/life balance: Challenges and solution – 2003. Research Quarterly*, "HR Magazine" 2003 no 2; W. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 180 i nast.; D. Clutterbuck, op. cit., s. 35 i nast.; S. Borkowska, *Ekonomiczna opłacalność działań wspierających WLB. Punkt widzenia pracodawców*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011, s. 137 i nast.

<sup>9</sup> Zob. J.M. Evans, *Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life*, OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers no 48, OECD Publishing 2001; P. Yasbek, *The business case for firm-level work life balance policies: A review of the literature*, Labour Market Policy Group, Wellington 2004.

<sup>10</sup> D. Clutterbuck, op. cit., s. 44.

<sup>11</sup> S. Borkowska, *Równowaga między pracą...*, s. 37.

<sup>12</sup> Zob. m.in. J.M. Evans, op. cit.; C. Sadowska-Snarska, *Rozwiązania wspierające równowagę między życiem zawodowym i osobistym*, Wyd. WSE, Białystok 2008; S. Borkowska, *Równowaga między pracą...*

zasobami ludzkimi, która zajmuje się także równowagą pomiędzy pracą a życiem rodzinnym pracowników<sup>13</sup>. Poza tym duże firmy mają znacznie większe możliwości finansowania różnych, nawet tych kosztownych, form wsparcia pracowników w równoważeniu pracy z ich życiem pozazawodowym. Jednak należy też pamiętać, iż w małych firmach może być znacznie większy zakres elastyczności i uznaniowości stosowanych rozwiązań, a z kolei w dużych firmach sformalizowane zasady i praktyki mogą ograniczać liczbę opcji równoważenia czasu pracy i życia rodzinnego, z jakich pracownik może skorzystać.

Jeżeli funkcjonowanie jakiegoś sektora gospodarki opiera się na wysoko specjalistycznych umiejętnościach pracowników, trudnych do zastąpienia (ma to miejsce np. w sektorze usług IT, finansowych), to firmy mogą mieć silniejszą motywację, aby tworzyć dla swoich pracowników rozwiązania ułatwiające równoważenie pracy zawodowej z życiem osobistym.

Najogólniej należy zakładać, iż w poszczególnych firmach na liczne przywileje związane z WLB mogą liczyć pracownicy o wysokich kwalifikacjach, kadra zarządzająca, których jest znacznie trudniej zastąpić, a ich odejście powoduje znaczną utratę zainwestowanego kapitału. Z kolei w odniesieniu do pracowników o niższych kwalifikacjach, zwłaszcza kiedy mamy do czynienia z nadpodażą siły roboczej, motywacja dla firmy, by tworzyć rozwiązania przyjazne rodzinom, może być niewielka.

U części pracodawców działania zmierzające do zachowania odpowiednich proporcji pomiędzy pracą i życiem prywatnym wynikają z kultury organizacyjnej, wyznawanych wartości i przekonań w firmie<sup>14</sup>. Istotny jest tutaj styl zarządzania firmą, obejmujący elastyczność kierownictwa i reagowanie na potrzeby poszczególnych pracowników. Są to bardzo ważne kwestie z punktu widzenia decyzji, czy firma taka wprowadzi i będzie wspierać przyjazne rodzinie zasady pracy, czy też nie.

Należy też zwrócić uwagę, iż rosną oczekiwania współczesnych pracowników wiedzy wobec pracy. Większe znaczenie ma dla nich możliwość samorealizacji poprzez pracę, rozwój osobisty, partnerskie stosunki w pracy; przywiązują wagę do wynagrodzeń pieniężnych, ale opartych na udziale we własności, oraz do rozwiązań ułatwiających równoważenie pracy z życiem pozazawodowym<sup>15</sup>.

Niewątpliwie sytuacja w gospodarce, a także bieżąca kondycja firmy mogą nie pozwalać na wprowadzanie i rozszerzanie rozwiązań sprzyjających rodzinie. Wtedy

<sup>13</sup> Por. M.W. Kopertyńska, J. Mirosław, A. Smoder, W. Zając, *Studia przypadków. Kształtowanie WLB*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011, s. 202 i nast.

<sup>14</sup> C. Sadowska-Snarska, *Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu równowagi praca-życie pracowników*, „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne” 2012, nr 6; *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007, s. 75; M. Iwańczuk-Kicia, *Programy praca – życie*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005, s. 221 i nast.

<sup>15</sup> S. Borkowska, *Spoleczna odpowiedzialność organizacji a praca ludzka*, [w:] J. Mazur (red.), *Praca kluczem polityki społecznej*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007, s. 201.

bowiem firmy raczej koncentrują się na bieżącej rentowności, co nie sprzyja tworzeniu programów WLB, które przynoszą korzyści raczej w długim okresie<sup>16</sup>.

Z dotychczasowej praktyki wynika także, że firmy częściej wdrażają programy ułatwiające godzenie pracy z życiem rodzinnym, jeśli w strukturze zatrudnienia dominują kobiety. Należy przy tym pamiętać, iż programy takie z jednej strony mogą przyczynić się do zniesienia nierówności pomiędzy płciami, poprawiając dostęp kobiet do wysokich stanowisk, ale mogą przynieść także dyskryminację kobiet. Jeżeli koszty firmy przeważają nad korzyściami, firma może starać się nie zatrudniać pracowników, którzy mogliby wykorzystywać takie programy<sup>17</sup>.

Rozwój telekomunikacji i nowoczesnych technik informacyjnych ICT mogą także ułatwiać pracę przyjazną rodzinie, zwiększając możliwości wykonywania pracy w domu. Nowe technologie tworzą coraz łatwiejsze i szybsze rozwiązania dotyczące komunikacji pomiędzy pracownikami działającymi poza zakładem pracy a tymi, którzy pracują w zakładzie<sup>18</sup>.

Zakres istniejących rozwiązań prawnych odnośnie do ochrony kobiet w ciąży i osób wychowujących dzieci w danym kraju, jeśli jest dość szeroki, jak w Polsce i w pozostałych krajach europejskich, może także nie sprzyjać stosowaniu dodatkowych form wsparcia pracowników w ułatwianiu godzenia życia zawodowego z rodzinnym w przedsiębiorstwach. Wtedy, jak wynika z badań, respektowanie uprawnień pracowniczych w tym względzie staje się, w opinii pracodawców, podstawową formą pomocy zakładu pracy dla pracowników mających dzieci<sup>19</sup>.

### 3. Charakterystyka badanych firm

W celu dokonania oceny, na ile firmy w Polsce tworzą przyjazne rodzinie warunki pracy, zostały przeprowadzone ogólnopolskie badania wśród populacji 1011 pracodawców. Dominującą grupę badanych podmiotów stanowiły firmy funkcjonujące w przemyśle – 200 podmiotów, co stanowi 20% próby, w handlu i naprawach – 177 podmiotów (17,7%), zorientowane na działalność usługową komunalną, społeczną i indywidualną – 167 firm, co stanowi 16,7% ogółu badanej populacji, działalność edukacyjną – 118 firm (11,8%). W następnej kolejności w badanej populacji znalazły się firmy funkcjonujące w: administracji publicznej (83 podmioty), budownictwie (67 podmiotów), ochronie zdrowia i pomocy społecznej (64 podmioty), transporcie (38 podmiotów), obsłudze nieruchomości i firm (33 podmioty).

<sup>16</sup> Por. M.W. Kopertyńska, J. Mirosław, A. Smoder, W. Zając, op. cit., s. 229; G. Kinman, A. McDowall, *Does work-life balance depended on where and how you work?*, "EWOPinPRACTICE" 2009, no 3.

<sup>17</sup> P. Yasbek, op. cit.

<sup>18</sup> L. Machol-Zajda, *Elastyczne formy pracy przyjazne rodzinie*, [w:] L. Machol-Zajda (red.), *Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracodawców*, Wyd. WSE, Białystok 2007, s. 86 i nast.

<sup>19</sup> B. Balcerzak-Paradowska, *Ochrona pracy kobiet w ciąży i wychowujących małe dzieci z perspektywy pracodawców w Polsce*, [w:] I. Wóycicka (red.), *Szanse na wzrost dzietności – jaka polityka rodzinna?*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2005, s. 99.

Biorąc pod uwagę typ własności badanych firm, znaczna większość podmiotów, bo aż 653 – to firmy prywatne, co stanowi 66% ogółu badanej populacji. Podmioty sektora publicznego stanowiły 34% (337 pracodawców). Strukturę badanych firm według rozmiarów zatrudnienia przedstawiono w tab. 1. Ogółem w przedsiębiorstwach objętych badaniem było zatrudnionych 183,6 tys. osób, z tego 78,1% w firmach największych, 17,2% w firmach średnich, 4,2% w małych i zaledwie 0,6% w mikroprzedsiębiorstwach.

**Tabela 1.** Struktura badanych firm według rozmiarów zatrudnienia

Liczba pracowników	Liczba firm	%	Liczba zatrudnionych osób	%
1-9	214	21,4	1 108	0,5
10-49	293	29,3	7 688	4,2
50-249	301	30,1	31 494	17,2
250 i więcej	193	19,2	143 267	78,1
Ogółem	1001	100,0	183 557	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Z założenia badaniem objęto firmy, w których zatrudnieni są opiekunowie małych dzieci do lat 7. Wysoki udział takich osób może istotnie determinować zachowania przedsiębiorstw w kwestii stosowanych rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Najwięcej było firm, w których udział młodych rodziców nie przekraczał 25%. Stanowiły one ponad trzy czwarte badanej populacji.

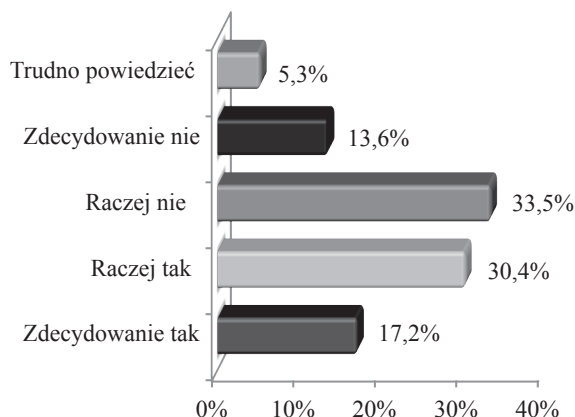
#### **4. Zachowania badanych firm w kwestii kształtowania równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym pracowników**

W pierwszej kolejności w badaniach próbowaliśmy ustalić, na ile pracodawcy w Polsce uwzględniają sytuację rodzinną pracowników, zwłaszcza mających małe dzieci, w polityce personalnej, a przede wszystkim w strategii firmy.

Z badań wynika, że ponad 47% pracodawców dostrzega trudności łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym przez młodych rodziców wychowujących dzieci do lat 7 (rys. 1).

Dostrzeganie trudności łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym przez młodych rodziców skorelowane jest z:

- sektorem własności; a mianowicie w firmach z sektora publicznego blisko 53% przedsiębiorstw dostrzega rodzinne problemy pracowników (22,3 i 28,5% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”), podczas gdy w sektorze prywatnym odsetek ten kształtuje się na poziomie o 5 pkt. proc. mniejszym (odpowiednio 14,6 i 31,2% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);



**Rys. 1.** Czy w państwa firmie dostrzegany jest problem trudności łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym przez młodych rodziców wychowujących dzieci do lat 7? [N=1000]

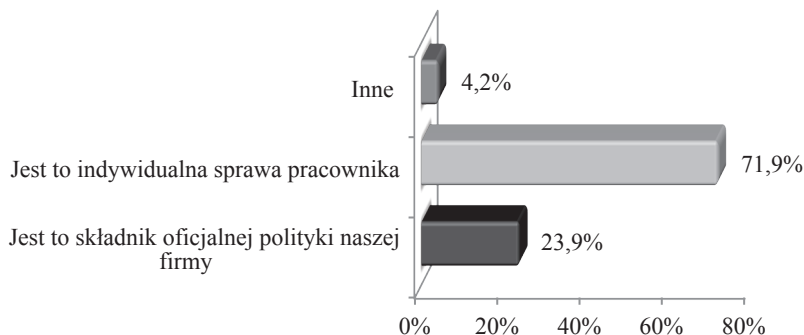
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

- rodzajem działalności; najwyższy odsetek wskazań na „zdecydowanie tak” i „raczej tak” zanotowano w takich sekcjach, jak: ochrona zdrowia i pomoc społeczna (odpowiednio 23,4 i 35,9%) oraz edukacja (27,1 i 28%), administracja publiczna i obrona narodowa (19,3 i 36,1%), najmniejszy w sekcjach: transport, gospodarka magazynowa i łączność (10,5 i 21,1%), przemysł (11,1 i 31,8%), rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo (14,3 i 28,6%);
- rozmiarami firmy; w firmach największych (powyżej 250 osób zatrudnionych) odsetek odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” ukształtował się odpowiednio na poziomie 17,2 i 40,6%, w przedsiębiorstwach średnich (od 50 do 249 zatrudnionych): 17,6 i 29,2%, małych (od 10 do 49 zatrudnionych): 16,4 i 26,7%, w mikrofirmach zaś (do 9 osób zatrudnionych) na poziomie odpowiednio 17,8 i 28,2%;
- odsetkiem kobiet zatrudnionych w firmach; w przedsiębiorstwach, w których udział kobiet kształtuje się na poziomie powyżej 30%, odsetek wskazań na „zdecydowanie tak” i „raczej tak” jest wyższy o ponad 10 pkt. proc. w stosunku do firm, w których udział kobiet w strukturze zatrudnienia jest relatywnie niski.

Cociekawe, zainteresowanie firm problemem trudności łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym przez młodych rodziców, wychowujących dzieci do lat 7, o ile jest dodatnio skorelowane z odsetkiem kobiet zatrudnionych w firmach, nie wykazuje zależności od udziału rodziców mających małe dzieci w strukturze zatrudnienia w firmie. Oznacza to, że pracodawcy, jeśli dostrzegają trudności pracowników na styku praca-rodzina, odnoszą je głównie do kobiet, a nie ogółu zatrudnionych.

Jednak w praktyce najczęściej przedsiębiorstwa w Polsce traktują sferę życia zawodowego i rodzinnego pracowników jako dwie sfery rozłączne. Blisko 72%

badanych firm zajęło stanowisko, iż kwestia godzenia pracy z życiem rodzinnym jest indywidualną sprawą pracownika (rys. 2).



**Rys. 2.** Podejście w przedsiębiorstwach do kwestii godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym pracowników [N=1001]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Kwestia godzenia życia zawodowego z rodzinnym zdecydowanie częściej jest składnikiem oficjalnej polityki w przedsiębiorstwach:

- funkcjonujących w sektorze publicznym (32,6% wskazań *versus* 19,5% w sektorze prywatnym);
- w takich sekcjach, jak: ochrona zdrowia i pomoc społeczna (34,4%), edukacja (35,6%), administracja publiczna i obrona narodowa (31,3%), rzadziej w sekcjach: transport, gospodarka magazynowa i łączność (10,5%), budownictwo (11,9%), przemysł (17%), rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo (14,3 i 28,6%);
- z długim stażem funkcjonowania w gospodarce (31,3% wskazań dla firm powstałych do roku 1950 *versus* 19,9% dla firm powstałych w latach 2000-2010);
- z wysokim udziałem kobiet w strukturze zatrudnienia (28,7% wskazań w firmach z udziałem kobiet powyżej 50% *versus* 13-15%, w których udział kobiet wynosi do 20%);
- funkcjonujących w dużych miastach powyżej 500 tys. mieszkańców (29,8% *versus* 20-24% w miastach małych i średnich do 50 tys. mieszkańców);
- z udziałem kapitału zagranicznego (33,3% wskazań *versus* 23,4% w firmach z udziałem kapitału krajowego);
- dużych, zatrudniających powyżej 250 osób (29,5% *versus* 15,9% w mikrofirmach i 23,3% w przedsiębiorstwach małych, zatrudniających od 10 do 49 osób).

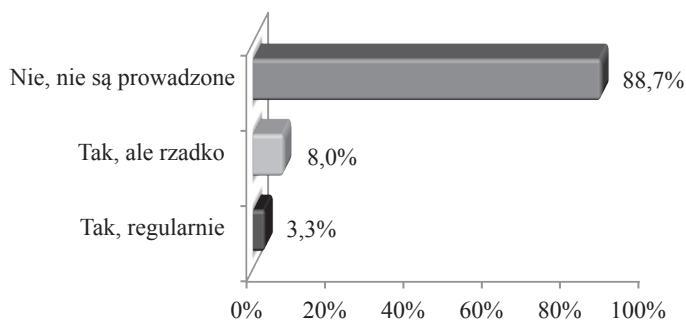
Takie podejście w wielu firmach do kwestii godzenia pracy z życiem rodzinnym, wyraźnie oddzielające pracę od życia rodzinnego pracowników, niewątpliwie będzie miało wpływ na stosowane rozwiązania, łagodzące konflikt na linii praca-życie, w tym wsparcie pracowników w organizacji opieki nad ich małymi dziećmi. Należy



spodziewać się, że będą to raczej rozwiązania mieszczące się w zakresie zakładowego funduszu świadczeń socjalnych.

Z punktu widzenia skuteczności rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego z rodzinnym kluczową kwestią jest poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników w tym względzie, co pozwala na wdrożenie optymalnych rozwiązań w firmie. Efektywność stosowanych rozwiązań, rozpatrywana zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak też pracownika, w dużej mierze wynika z trafności doboru instrumentów w relacji do oczekiwanych rezultatów<sup>20</sup>.

Dlatego też zapytaliśmy badane firmy o to, czy prowadzą badania w kierunku rozpoznania potrzeb i oczekiwań pracowników dotyczących godzenia pracy zawodowej z życiem osobistym, w tym rodzinnym. Okazuje się, że badania takie najczęściej nie są prowadzone (88,7% wskazań) – rys. 3.



**Rys. 3.** Czy w firmie prowadzone są badania w kierunku rozpoznania potrzeb i oczekiwań pracowników dotyczących zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym, w tym rodzinnym? [n=1003]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Jak wspomniano wcześniej, kluczową przesłanką dla firm do podjęcia działań na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym jest też sporządzenie bilansu kosztów wdrożenia programów WLB i korzyści, jakie mogą generować takie programy. Z badań wynika, że taka kalkulacja przez *gros* firm nie jest prowadzona. Pracodawcy raczej intuicyjnie, jeśli już, określają korzyści ze stosowania rozwiązań sprzyjających łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Na pytanie skierowane do pracodawców, czy mierzą wpływ stosowanych rozwiązań na wyniki ekonomiczne firmy, twierdząco odpowiedziało zaledwie 7,4% (z całej badanej populacji 1001 firm).

<sup>20</sup> D. Głogosz, *Zatrudnienie przyjazne rodzinie – oczekiwania pracujących rodziców*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*, Wyd. WSE, Białystok 2011, s. 102.

## 5. Stosowane rozwiązania z zakresu *family friendly employment*

Przy ocenie działań pracodawców na rzecz ograniczenia konfliktu praca-rodzina wśród pracowników zwykle bierze się pod uwagę rozwiązania w takich obszarach, jak: pomoc pracownikom w organizacji opieki nad dzieckiem, elastyczność warunków pracy, zwłaszcza czasu pracy, wsparcie podczas przerw w pracy związanych z rodzicielstwem, wsparcie w aspekcie zdrowia i stylu życia oraz inne działania wspierające, związane zwłaszcza ze wsparciem materialnym.

Z przeprowadzonych badań wynika, że spośród różnych form wsparcia pracowników największe znaczenie, sądząc po stopniu jej wykorzystywania, ma wsparcie materialne pracowników, finansowane głównie ze środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych (tab. 2).

**Tabela 2.** Wsparcie materialne pracowników (% wskazań)

Wyszczególnienie	Zupełnie niekorzystanie	Rzadkie korzystanie	Przeciętne korzystanie	Częste korzystanie	Korzystanie w największym stopniu
Pomoc materialna w postaci bonów towarowych	48,9	3,6	6,7	10,2	30,6
Pomoc materialna w postaci zapomóg w sytuacjach losowych	35,7	5,8	8,7	12,8	37,0
Atrakcyjna pożyczka (nisko oprocentowana, bezzwrotna)	51,7	5,5	6,7	7,5	28,6
Pomoc na cele mieszkaniowe	59,2	6,1	4,8	6,4	23,4
Wsparcie finansowe na zagospodarowanie się pracownika	77,7	5,4	4,1	4,0	8,8
Paczki świąteczne (okolicznościowe)	39,3	3,1	6,5	12,2	38,9
Inne	89,5	0,0	5,3	0,0	5,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Najczęściej stosowane rozwiązania to pomoc pracownikom w postaci paczek świątecznych (okolicznościowych) oraz pomoc materialna w postaci zapomóg w sytuacjach losowych. Na wykorzystanie tej formy wsparcia wskazuje ponad 60% pracodawców. Kolejną formą wsparcia jest pomoc materialna w postaci bonów towarowych. W nieco mniejszym stopniu firmy wspierają pracowników poprzez



udzielanie „atrakcyjnych” pożyczek, z niskim oprocentowaniem i/lub bezzwrotnych, oraz wsparcia finansowego na cele mieszkaniowe.

Badania potwierdziły, że pracodawcy bardzo rzadko stosują wobec młodych pracujących rodziców rozwiązania dotyczące elastycznej organizacji czasu i miejsca pracy (tab. 3).

**Tabela 3.** Stopień wykorzystywania w firmach rozwiązań z zakresu godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym pracowników odnoszących się do elastycznej organizacji pracy i czasu pracy (% wskazań)

Wyszczególnienie	Zupełne niekorzystanie	Rzadkie korzystanie	Przeciętne korzystanie	Częste korzystanie	Korzystanie w największym stopniu
Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy	49,5	8,0	10,2	10,8	21,4
Praca na część etatu „w zamian za urlop wychowawczy”	76,9	5,9	4,7	4,2	8,3
Podział stanowiska pracy pomiędzy np. dwóch pracowników ( <i>job sharing</i> )	78,8	6,0	6,7	3,3	5,2
Praca w domu	87,5	4,9	3,0	1,5	3,1
Telepraca	92,1	2,9	2,0	1,5	1,5
Zmienne godziny rozpoczęcia pracy, czyli rozpoczynanie pracy w przyjętym przedziale czasu, np. 7.00-10.00 i zakończenie po przepracowaniu 8 godzin	55,0	6,7	9,0	9,9	19,4
Ruchomy czas pracy, czyli rozpoczynanie pracy w przyjętym w firmie przedziale czasu z określonym czasem obecności obowiązkowej i zakończeniem pracy w przyjętym przedziale czasowym	59,2	7,3	9,2	9,4	14,8
Indywidualny rozkład czasu pracy	58,1	8,4	10,0	8,8	14,8
System skróconego tygodnia pracy	78,2	5,9	4,9	4,8	6,4
Zadaniowy czas pracy	82,2	5,0	4,2	3,5	5,1
System pracy weekendowej – praca tylko od piątku do niedzieli (ze względów rodzinnych)	88,8	4,2	2,9	1,9	2,2
W przypadku pracy na zmiany uwzględnianie sytuacji życiowej pracowników	61,7	5,5	9,5	12,0	11,3
Ograniczanie zatrudnienia w godzinach nadliczbowych ze względów rodzinnych pracownika	52,5	5,6	10,3	13,2	18,4
Ograniczanie zatrudnienia w dni wolne od pracy ze względów rodzinnych pracownika	57,9	5,3	9,2	11,8	15,8
Ograniczenie ze względów osobistych/rodziny wysyłania na delegacje	54,5	7,2	9,5	11,1	17,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Najczęściej wskazywaną przez badanych pracodawców formą wsparcia jest praca na część etatu. Korzysta z niej około 50% firm, przy czym na stosowanie jej wobec opiekunów małych dzieci wskazuje tylko 16%, co może świadczyć, że jest ona w niewielkim stopniu wykorzystywana z przyczyn rodzinnych jako instrument ułatwiający równowagę pracy z obowiązkami opiekuńczymi. Marginalne jest wykorzystanie pozostałych elastycznych form pracy, takich jak: *job sharing*, praca w domu, telepraca, a zarazem stosowanie ich wobec pracowników mających małe dzieci. W nieco większym stopniu pracodawcy wykorzystują elastyczne formy organizacji czasu pracy, takie jak: indywidualny rozkład czasu pracy, ruchomy czas pracy, skrócony czas pracy, zadaniowy czas pracy, system pracy weekendowej. Jak oceniają sami pracodawcy, znacznie rzadsze jest stosowanie tych rozwiązań wobec młodych pracujących rodziców.

W części firm wspiera się pracowników również w inny sposób, dopasowując czas pracy do sytuacji rodzinnej, a mianowicie poprzez ograniczenie: zatrudnienia w godzinach nadliczbowych, zatrudnienia w dni wolne od pracy, wysyłania na delegacje, przy czym skala stosowania tych rozwiązań wobec opiekunów dzieci do lat 7 kształtuje się na poziomie 8-10%.

Z kolei intensywność wsparcia pracowników podczas przerw w pracy związanych z rodzicielstwem jest dość zróżnicowana (tab. 4).

Najczęściej firmy wspierają pracowników poprzez zagwarantowanie im stanowiska pracy po powrocie z urlopu macierzyńskiego czy wychowawczego oraz utrzymywanie kontaktu z pracownikami podczas przerw związanych z rodzicielstwem, aby mieli możliwość „bycia na bieżąco” z sytuacją w firmie.

Trudności w organizacji opieki nad małym dzieckiem, czego przynajmniej część pracodawców jest świadoma, są przesłanką do wydłużenia urlopu macierzyńskiego, a nawet wychowawczego.

Dotyczy to jednak tylko odpowiednio 45,7 i 41,3% firm, w tym często i bardzo często deklaruje ich stosowanie 33,1 i 24,6% przedsiębiorstw. Co trzecia firma wydłuża urlop macierzyński lub wychowawczy w sytuacji wykorzystania go przez obojga rodziców. Należy jednak w tym miejscu podkreślić, że, jak wykazały wywiady pogłębione z pracodawcami, wydłużenie urlopów rodzicielskich najczęściej ma wymiar symboliczny – kilku dni. Zachowanie przez rodzica podczas urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego dotychczasowych przywilejów i narzędzi pracy (np. dostępu do komputera, Internetu, służbowego telefonu, samochodu) jest dość rzadko stosowanym rozwiązaniem.

Z badań wynika także, że pracodawcy nie są zainteresowani szkoleniem pracowników przebywających na urlopie macierzyńskim lub wychowawczym, co niewątpliwie przyczynia się do szybkiej dezaktualizacji ich wiedzy i umiejętności, a to powoduje, że takim osobom trudno jest utrzymać dotychczasowe stanowisko. W praktyce firmy nie stwarzają możliwości udziału w szkoleniach pracownikom mającym przerwy związane z urlopami rodzicielskimi (ponad 75% wskazań).

**Tabela 4.** Stopień wykorzystywania w firmach rozwiązań odnoszących się do wsparcia podczas przerw w pracy związanych z rodzicielstwem (% wskazań)

Wyszczególnienie	Zupełnie niekorzystanie	Rzadkie korzystanie	Przeciętne korzystanie	Częste korzystanie	Korzystanie w największym stopniu
Wydłużony płatny urlop macierzyński	54,3	5,6	7,0	8,5	24,6
Dodatkowy urlop wychowawczy	58,7	7,4	9,3	9,0	15,6
Dłuższy urlop macierzyński lub wychowawczy w razie wykorzystania go przez obojga rodziców	69,1	7,5	7,1	5,5	10,7
Zobowiązanie się firmy do zatrzymania stanowiska dla rodzica powracającego po urlopie macierzyńskim	24,6	4,6	10,8	15,9	44,1
Zobowiązanie się firmy do zatrzymania stanowiska dla rodzica powracającego po urlopie wychowawczym	31,5	6,3	11,8	15,2	35,2
Utrzymywanie kontaktu z pracownikami przebywającymi na urlopach macierzyńskich/ wychowawczych celem przekazania informacji o bieżącej sytuacji w firmie	43,0	8,1	12,9	14,6	21,3
Zachowanie przez rodzica podczas urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego dotychczasowych przywilejów i narzędzi pracy (np. dostępu do komputera, Internetu, służbowego telefonu, samochodu)	68,4	6,4	6,7	6,8	11,7
Dostęp rodzica do szkoleń podczas jego urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego	75,1	6,3	6,1	5,7	6,8
Program stopniowego powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym	64,0	7,0	9,9	8,6	10,4
Pomoc w adaptacji do pracy po urlopie macierzyńskim/wychowawczym	55,8	6,4	9,9	10,7	17,1
Inne	76,3	1,7	11,9	5,1	5,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Pracodawcy w Polsce szczególnie rzadko stosują także rozwiązania odnoszące się do wsparcia młodych pracujących rodziców w organizacji opieki nad dziećmi, zwłaszcza w postaci przyzakładowych żłobków i przedszkoli (tab. 5). Firmy najczęściej organizują lub dofinansowują dzieciom pracowników wyjazdy na wypoczynek wakacyjny.

**Tabela 5.** Stopień wykorzystywania w przedsiębiorstwach rozwiązań ułatwiających pracownikom pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym odnoszących się do wsparcia w organizacji opieki nad dziećmi (% wskazań)

Wyszczególnienie	Zupełne niekorzystanie	Rzadkie korzystanie	Przeciętne korzystanie	Częste korzystanie	Korzystanie w największym stopniu
Przykładowy żłobek [N=1001]	99,8	0,0	0,0	0,0	0,2
Przykładowe przedszkole [N=1001]	99,0	0,0	0,0	0,1	0,9
Dofinansowanie opieki nad dzieckiem w żłobkach/ przedszkolach [N=1001]	95,3	1,0	1,8	0,8	1,1
Pomoc w umieszczeniu dziecka w żłobku/przedszkolu [N=1002]	90,3	2,1	2,9	2,2	2,5
Pokój w firmie dla rodziców z dzieckiem (np. dla karmiącej mamy) [N=995]	92,3	0,9	2,3	2,0	2,5
Organizacja lub dofinansowanie aktywizacji pozaszkolnej dzieci pracowników [N=1002]	84,5	2,4	4,0	3,6	5,5
Organizacja lub dofinansowanie wyjazdów dzieci pracowników na wypoczynek wakacyjny [N=996]	62,2	2,2	5,3	8,6	21,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

**Tabela 6.** Wsparcie pracowników w formie zajęć rekreacyjnych (% wskazań)

Wyszczególnienie	Zupełne niekorzystanie	Rzadkie korzystanie	Przeciętne korzystanie	Częste korzystanie	Korzystanie w największym stopniu
Organizacja lub dofinansowanie wyjazdów pracowników na wypoczynek wakacyjny	44,9	4,7	6,7	9,8	33,9
Organizacja lub dofinansowanie wyjazdów dla rodziny pracownika na wypoczynek wakacyjny	57,0	5,5	6,2	9,0	22,3
Organizacja lub dofinansowanie zajęć rekreacyjno-sportowych pracowników (np. tenis, basen, wędkarstwo)	70,1	6,6	5,8	5,3	12,2
Organizacja lub dofinansowanie zajęć rekreacyjno-sportowych dla rodziny pracownika (np. tenis, basen, wędkarstwo)	78,2	5,5	4,7	3,1	8,5
Organizacja imprez integracyjnych pracowników	39,7	5,6	11,7	13,5	29,5
Organizacja lub dofinansowanie imprez integracyjnych z udziałem rodziny pracownika	61,7	6,7	10,2	9,0	12,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Inne formy wsparcia pracowników w zachowaniu równowagi praca-życie-rodzina, związane z wypoczynkiem oraz aktywnością fizyczną, stosowane są także z różną intensywnością (tab. 6). Najczęściej stosowaną formą jest organizacja lub dofinansowanie wyjazdów pracowników na wypoczynek wakacyjny. W nieco mniejszym stopniu pracodawcy dofinansowują wypoczynek wakacyjny również rodzinom pracowników. Relatywnie często, w stosunku do innych rozwiązań, w firmach organizowane są imprezy integracyjne dla pracowników, w których w nieco mniejszym stopniu uczestniczą także rodziny pracowników.

Organizacja lub dofinansowanie zajęć rekreacyjno-sportowych pracowników dotyczy ogólnie co trzeciej badanej firmy, przy czym częste i bardzo częste korzystanie z nich ma miejsce w 17,8% przedsiębiorstw. Jeszcze rzadziej wspierane są w ten sposób rodziny pracowników.

## 6. Podsumowanie

Wyniki badań potwierdziły postawioną hipotezę, iż zakres stosowanych w polskich przedsiębiorstwach rozwiązań z zakresu godzenia życia zawodowego z rodzinnym, odnoszących się do takich obszarów, jak: pomoc pracownikom w organizacji opieki nad dzieckiem, elastyczność warunków pracy, zwłaszcza czasu pracy, wsparcie podczas przerw w pracy związanych z rodzicielstwem, wsparcie w aspekcie zdrowia i stylu życia oraz wsparcie materialne, jest bardzo ograniczony.

Aktywność firm w tworzeniu przyjaznych rodzinie warunków pracy jest wyraźnie skorelowana z: sektorem własności (większa w sektorze publicznym), rodzajem działalności (największa w ochronie zdrowia i pomocy społecznej, edukacji, administracji publicznej i obronie narodowej; najmniejsza w sekcjach: transport, gospodarka magazynowa i łączność, przemysł, rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo), rozmiarami firmy (największa w firmach dużych), z odsetkiem kobiet zatrudnionych w firmach (jest wyższa w firmach, w których udział kobiet w strukturze zatrudnienia jest relatywnie wysoki), z sytuacją ekonomiczną firmy, a także z rodzajem kapitału (większa w firmach z udziałem kapitału zagranicznego niż krajowego).

Powodem takiego stanu rzeczy jest niski poziom wiedzy i świadomości na temat przyczyn i skutków, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych, stosowania rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Firmy nie prowadzą badań identyfikujących przyczyny trudności w łączeniu pracy z życiem osobistym pracowników, jak też dotyczących efektów rozwiązań stosowanych do tychczas z zakresu równowagi praca-życie rodzinne. W efekcie mamy do czynienia z dość niskim poziomem świadomości o korzyściach z wdrażania programów WLB.

Istnieje zatem pilna potrzeba działań mających na celu uświadomienie pracodawcom, iż w warunkach współczesnej gospodarki mamy do czynienia ze wzajemnym przenikaniem pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Coraz częściej sytuacja w rodzinie przekłada się na jakość wykonywanej pracy, praca zaś na jakość życia rodzinnego.

## Literatura

- Balcerzak-Paradowska B., *Ochrona pracy kobiet w ciąży i wychowujących małe dzieci z perspektywy pracodawców w Polsce*, [w:] I. Wóycicka (red.), *Szanse na wzrost dzietności – jaka polityka rodzinna?*, Polskie Forum Strategii Lizońskiej, Gdańsk 2005.
- Balcerzak-Paradowska B., *Rozwiązania w zakresie ułatwienia godzenia życia zawodowego z rodzinnym jako element polityki rodzinnej*, [w:] Sadowska-Snarska C. (red.), *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca-życie-rodzina*, Wyd. WSE, Białystok 2008.
- Bird J., *Work-life balance. Doing it right and avoiding the pitfalls*, "Employment Relations Today" Autumn 2006, vol. 33, no 3.
- Borkowska S., *Ekonomiczna opłacalność działań wspierających WLB. Punkt widzenia pracodawców*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011.
- Borkowska S., *Ile pracy, ile życia poza pracą*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie, z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011.
- Borkowska S., *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska – Polska*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa 2003.
- Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica nr 240, UŁ, Łódź 2010.
- Borkowska S., *Spoleczna odpowiedzialność organizacji a praca ludzka*, [w:] Mazur J. (red.), *Praca kluczem polityki społecznej*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007.
- Cascio W., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
- Dex S., Smith C., Winter S., *Effects of family-friendly policies on business performs*, University of Cambridge, "Research Papers in Management Studies" WP 22/2001.
- Evans J.M., *Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life*, OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers no 48, OECD Publishing 2001.
- Głogosz D., *Zatrudnienie przyjazne rodzinie – oczekiwania pracujących rodziców*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*, Wyd. WSE, Białystok 2011.
- Harris L.A., Foster B., *The drivers of work-life balance: A critical review*, The University of Waikato, Hamilton 2008.
- Iwańczuk-Kicia M., *Programy praca – życie*, [w:] Markiewicz K., Wawer M. (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.
- Joshi S., Leichne J. i in., *Work-Life Balance: A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage?*, Human Resources Department, Georgia Institute of Technology, Atlanta 2002.
- Kinman G., McDowall A., *Does work-life balance depended on where and how you work?*, "EWOPin-PRACTICE" 2009, no 3.
- Kopertyńska M.W., Mirosław J., Smoder A., Zajac W., *Studia przypadków. Kształtowanie WLB*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011.
- Lockwood N.R., *Work/life balance: challenges and solution – 2003*. *Research Quarterly*, "HR Magazine" 2003, no 2.
- Machol-Zajda L., *Elastyczne formy pracy przyjazne rodzinie*, [w:] L. Machol-Zajda (red.), *Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracodawców*, Wyd. WSE, Białystok 2007.
- Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.
- Sadowska-Snarska C., *Rozwiązania wspierające równowagę między życiem zawodowym i osobistym*, Wyd. WSE, Białystok 2008.
- Sadowska-Snarska C., *Tworzenie warunków do godzenia pracy z życiem pozazawodowym w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] R.Cz. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku*, WSE, IPiSS, Białystok-Warszawa 2009.

- Sadowska-Snarska C., *Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu równowagi praca-życie pracowników*, „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne” 2012, nr 6.
- Sadowska-Snarska C. (red.), *Uwarunkowania godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi w Polsce*, Wyd. WSE, Białystok 2011.
- Yasbek P., *The business case for firm-level work life balance policies: a review of the literature*, Labour Market Policy Group, Wellington 2004.

## **SUPPORTING WORK-FAMILY LIFE BALANCE OF EMPLOYEES AT THE COMPANY LEVEL. THEORY AND PRACTICE**

**Summary:** In modern economy we have to deal with growing difficulties in combining personal life, especially family life, and professional life. From the point of view of mitigating the conflict between a career and family, the crucial role is played by employers. This article presents the results of research conducted among employers in Poland, aiming to answer the question whether and to what extent Polish companies use solutions to facilitate the reconciliation of work and family life and to identify conditioning of its use in practice.

**Keywords:** work life-balance (WLB), family friendly employment, determinants of WLB.