

Katarzyna Hildt-Ciupińska



RÓWNOWAGA PRACA - ŻYCIE
PROBLEM CZY WYZWANIE

PORADNIK

Katarzyna Hildt-Ciupińska

Równowaga praca – życie

problem czy wyzwanie

PORADNIK

Warszawa 2016

CIOP  **PIB**

Wydano w ramach IV etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” (2017-2019) finansowanego w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Koordinator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autor: Katarzyna Hildt-Ciupińska – Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Projekt okładki: Anna Antoniszewska

Opracowanie redakcyjne: Lucyna Wyciszekwicz-Pardej

Opracowanie graficzne: Dorota Marzec

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Warszawa 2016, 2018 (dodruk)

ISBN 978-83-7373-213-1

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa

tel. (22) 623 36 98, fax (22) 623 36 93, 623 36 95, www.ciop.pl

1. Wprowadzenie	5
2. Definicje i pojęcia związane z równowagą praca – życie.....	7
3. Równowaga praca – życie a płeć i wiek pracownika	9
4. Przykłady dobrych praktyk dotyczących równowagi praca – życie	12
5. Stosowanie polityki przyjaznej rodzinie w firmie	16
6. Równowaga praca – życie w opiniach pracodawców (wyniki badań przeprowadzonych w CIOP-PIB).....	18
7. Zalecenia dotyczące ułatwienia pracownikom godzenia pracy i życia.....	25
8. Literatura cytowana i polecana	29

1 ● Wprowadzenie

Intensywne zmiany ekonomiczne, technologiczne i społeczne z jednej strony przyczyniają się do ułatwienia życia i poprawy jego jakości, z drugiej jednak mogą powodować nasilenie problemów związanych z godzeniem pracy i życia pozazawodowego, w tym rodzinnego, osobistego (*ang. work-life balance*, WLB). Jedną z przyczyn „nieodpasowania” pracy do życia i odwrotnie jest sposób, w jaki żyje i pracuje współczesny człowiek, który próbuje sprostać rosnącym wymaganiom, zarówno w pracy, jak i poza nią. Dodatkowo problem pogłębiają takie zjawiska, jak: niepewność zatrudniania oraz rosnące wymagania pracodawców dotyczące efektywności, dyspozycyjności i elastyczności pracownika.

Ułatwienie godzenia pracy i życia pozazawodowego powinno dotyczyć pracowników w każdym wieku, nie tylko młodych posiadających małe dzieci, ale również starszych, którzy mają pod opieką inne osoby, np. starszych rodziców lub niepełnosprawnych członków rodziny

Wyniki badań europejskich (Eurofound, 2010, 2012) wskazują, że ponad połowa mieszkańców Europy po powrocie z pracy czuje się zbyt zmęczona, by zająć się domem. W Polsce wskaźnik ten wynosi 61%. Z kolei z badań polskich (CBOS, 2010) wynika, że Polacy mają coraz mniej czasu wolnego – zaledwie 15% pracujących dysponuje 2–3 godzinami czasu wolnego dziennie. Eurofound pokazuje również, że Europejczycy narzekają na zbyt małą ilość czasu spędzanego z rodziną oraz na zbyt wiele godzin przebywania w pracy. Doskwiera im również fakt, że życie rodzinne na ogół musi być dostosowywane do wymagań pracy, a nie odwrotnie.

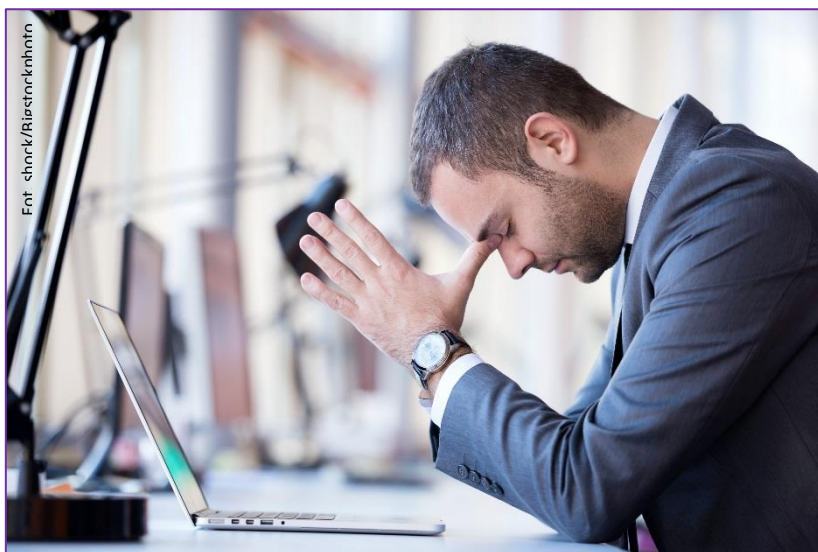
Skuteczne godzenie pracy i życia sprzyja przede wszystkim zwiększeniu udziału zarówno kobiet, jak i mężczyzn na rynku pracy, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia obecnych problemów demograficznych. Łatwiejsze godzenie pracy i życia może mieć wpływ na utrzymanie w zatrudnieniu pracowników w różnym wieku, szybszy powrót do pracy po przerwie (związanej m.in. z macierzyństwem, opieką nad osobami zależnymi, absencją chorobową), większą satysfakcją z pracy i lepszą jakość życia, a dzięki temu większą efektywność pracownika oraz całego przedsiębiorstwa.

Trudność w znalezieniu równowagi między pracą a życiem jest niewątpliwie **problemem** – przede wszystkim dla pracownika (godzenie obowiązków zawodowych z pozazawodowymi), ale także dla pracodawcy (np. absencja pracownika spowodowana koniecznością opieki nad osobą zależną). Próba znalezienia odpowiedniego balansu między tymi sferami jednak może być też **wyzwaniem**, czyli nową sytuacją wymagającą określonej wiedzy, wysiłku i zaangażowania (pracowników i pracodawców) w celu znalezienia satysfakcjonującego obie strony rozwiązania.

W niniejszym poradniku (skierowanym zarówno do pracodawców, jak i pracowników) zdefiniowano pojęcie równowagi praca – życie, przedstawiono je z punktu widzenia wieku i płci oraz podano przykłady dobrych praktyk. Zawarto w nim także wyniki badań prowadzonych w CIOP-PIB oraz uniwersalne zalecenia dotyczące tego, jak znaleźć równowagę między pracą a życiem, aby nie była **problemem**, lecz **wyzwaniem**.

2. Definicje i pojęcia związane z równowagą praca – życie

Równowaga praca – życie (ang. *work-life balance*, WLB) definiowana jest najczęściej jako jednakowy poziom - stopień jednoczesnego zaangażowania i usatysfakcjonowania życiem zawodowym i pozazawodowym. Można wyróżnić trzy komponenty stosunku praca – życie: **czas** (przeznaczony na obowiązki w pracy i poza nią), **zaangażowanie** (w pracę i życie poza nią) i **satysfakcja** (z pracy i życia poza nią). Przez termin „**życie**” należy w kontekście WLB rozumieć obszar, obejmujący takie sfery, jak: **życie rodzinne** (opieka nad dziećmi oraz innymi osobami zależnymi), **życie społeczne** (np. utrzymywanie relacji z innymi ludźmi), hobby, rekreacja itp. (na podstawie definicji Greenhausa, 2003).



Rodzina i praca to dwa najważniejsze obszary życia człowieka; rodzina jest najważniejszą życiową wartością wskazywaną przez ponad 80% Polaków (CBOS, 2013). Do niedawna obie sfery miały jasne granice, wynikające z **tradycyjnego podziału ról** kobiet i mężczyzn. Współcześnie role te stopniowo zacierają się za sprawą ich złożoności, różnorodności oraz poświęcanego czasu na ich wypełnianie. Na proces ten mają wpływ: globalizacja, transformacja społeczna, gospodarcza, ekonomiczna i kulturowa.

W przypadku niemożności pogodzenia ról wynikających z obowiązków zawodowych i pozazawodowych dochodzi do konfliktu.



Fot. monkeybusinessimages/Bigstockphoto

Konflikt ten powodują przede wszystkim: długie godziny pracy, presja czasu oraz organizacja pracy nieułatwiająca godzenia ról zawodowych i pozazawodowych (Carlson i in., 2000). Może mieć on wpływ na różne aspekty funkcjonowania człowieka, m.in.: zdrowie fizyczne i psychiczne (dobrostan), jakość życia, satysfakcję z życia i pracy, motywację do pracy, dbałość o zdrowie (zwłaszcza podejmowanie

aktywności fizycznej), częstsze podejmowanie zachowań ryzykownych (np. nadmierne spożycie alkoholu), efektywność (zwłaszcza w pracy), a także może powodować stres, depresję i wypalenie zawodowe (Joseph, Grzywacz, 2000; Rose i in., 2007; Hämmig i in., 2009; Sorensen i in., 2011).

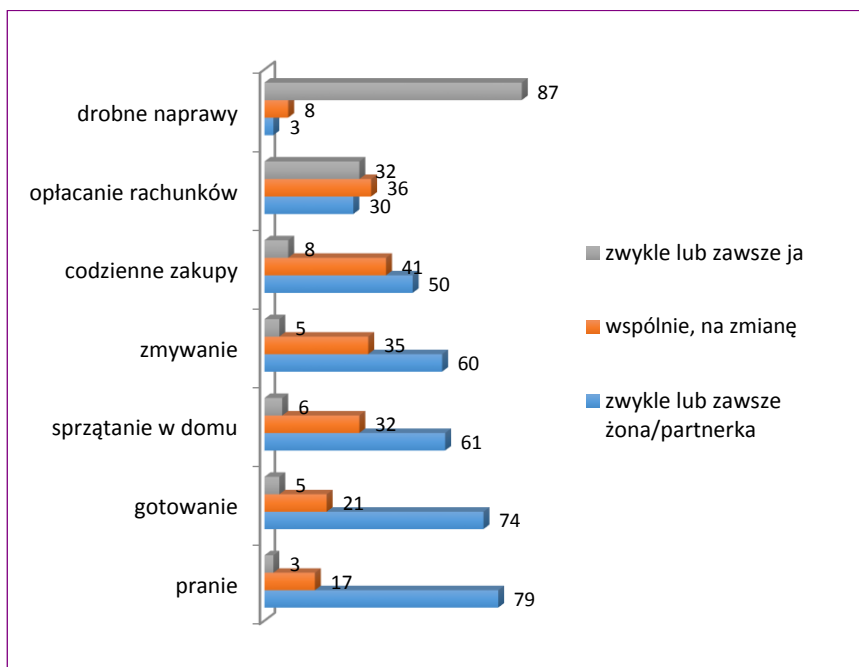
3. Równowaga praca – życie a płęć i wiek pracownika

Mimo pozytywnych zmian zachodzących obecnie w rodzinach, wzrostu uczestnictwa mężczyzn w obowiązkach domowych i opiece nad dziećmi, nadal w większości domów panuje tradycyjny podział ról. Kobiety stanowią specyficzną grupę pracowników ze względu na liczne obciążenia związane z: opieką nad osobami zależnymi, prowadzeniem domu i pracą zawodową. Kobiety w wieku 25–44 poświęcają dziennie na opiekę nad dziećmi ok. trzy razy więcej czasu niż mężczyźni (*Przegląd realizacji pekińskiej platformy działania*, 2012). Mimo że jest to dla nich dużym obciążeniem, nie rezygnują z pracy zarobkowej (*Zawodowa rola kobiet*, 2011).

Z badania IPSOS (2009) na temat opinii mężczyzn o podziale ról w rodzinie wynika, że 84% mężczyzn uważa, że zarówno kobieta, jak i mężczyzna powinni zarabiać na utrzymanie domu. Jednocześnie zdaniem 87% przedstawicieli tej grupy mężczyzna pozostaje głową rodziny, a jego głównym obowiązkiem jest zapewnienie jej środków do życia. 8 na 9 mężczyzn jest przekonanych, że kobiety lepiej potrafią się zająć domem. Blisko 7 na 9 mężczyzn twierdzi, że prowadzenie domu może być dla kobiety tak samo satysfakcjonujące jak praca zawodowa. Tylko 4 na

9 twierdzi, że prowadzenie domu i wychowywanie dzieci mogłoby im przynieść tyle samo satysfakcji, co praca zawodowa. Zapytani o to, czy zajęliby się domem i dziećmi w sytuacji, gdyby ich partnerka zarabiała więcej, istotnie częściej odpowiadali przecząco.

Mężczyźni w Polsce nie biorą dużego udziału w obowiązkach domowych. Pranie i gotowanie pozostaje domeną kobiet. Trochę częściej mężczyźni deklarują swój udział w zmywaniu i sprzątaniu domu, jednak i te czynności zwykle lub zawsze wykonuje kobieta. Obowiązkiem domowym w takiej samej mierze wykonywanym zarówno przez mężczyzn, jak i przez kobiety jest opłacanie rachunków (wykres 1).



Wykres 1. Czynności wykonywane przez mężczyzn w gospodarstwach domowych w Polsce (N = 185, w %)

Źródło: opracowano na podstawie raportu: *Współcześni mężczyźni o podziale ról w rodzinie*, <http://www.ipsos.pl/mezczyzni-podzial-rol-w-rodzinie> (dostęp: 21.11.2016).

W cyklu życia człowieka zmieniają się jego role (życiowe, społeczne), a wraz z nimi obowiązki. W przypadku osób młodych będą to zobowiązania wynikające z opieki nad małymi dziećmi, natomiast wśród osób starszych (50+) są to obowiązki opiekuńcze w stosunku do dorastających własnych dzieci, wnuków, starzejących się rodziców oraz innych osób przewlekle chorych/niepełnosprawnych.

Pracownicy starsi są niejednokrotnie bardziej obciążeni obowiązkami opiekuńczymi niż osoby młodsze. Współcześnie coraz częściej obserwuje się zjawisko podwójnego obciążenia osób w wieku 50+, które jednocześnie opiekują się własnymi dziećmi/wnukami i starszymi rodzicami. Określani są oni mianem tzw. pokolenia kanapkowego (ang. *sandwich generation*).

Opieka nad osobami zależnymi pochłania częściej niż co 4. osobie w wieku 45/50+ (28%) przeciętnie ponad 6 godzin dziennie. Wśród opieki nad osobami zależnymi wyróżnia się: opiekę nad własnymi dziećmi poniżej 18. roku życia, opiekę nad wnukami, opiekę nad rodzicami w podeszłym wieku oraz osobami niepełnosprawnymi lub trwale chorymi (Kryńska, 2013).

W grupie młodszych pracowników (do 49. roku życia) na szczególną uwagę zasługuje fakt opieki nad najmłodszymi dziećmi, co często wiąże się z częściową lub całkowitą rezygnacją z pracy bądź też z korzystaniem z urlopu wychowawczego. Taka sytuacja w zdecydowanej większości dotyczy kobiet. Rozwiązaniem ułatwiającym pogodzenie pracy zawodowej z opieką nad dzieckiem może być zmniejszenie wymiaru czasu pracy. Z badań GUS (2012) wynika, że z takiej możliwości skorzystało niespełna 13% osób, znacznie więcej kobiet (22,5%) niż mężczyzn (3,0%).

Opieka nad dziećmi w równym stopniu absorbuje kobiety i mężczyzn w wieku 45–59 lat; kobiety bardziej niż mężczyźni obciążone są opieką nad wnukami do lat 7. Stosunkowo duże w porównaniu z kobietami jest zaangażowanie mężczyzn w wieku 60–69 lat w opiekę nad starszymi wnukami w wieku 8–15 lat (odpowiednio 1 i 6% populacji).

Obowiązek opieki nad osobami w podeszłym wieku lub trwale chorymi spoczywa zarówno na kobietach, jak i mężczyznach, jednak kobiety są obciążone w zdecydowanie większym stopniu.

Pracownicy starsi, z jednej strony, pełnią ważną rolę w organizacji opieki nad osobami zależnymi (dziećmi, wnukami, starszymi/niepełnosprawnymi członkami rodziny), z drugiej jednak sprawowana opieka stanowi bardzo często barierę w ich aktywności zawodowej (kontynuacji bądź ponownym podjęciu).

Łączenie pracy i opieki zdaniem starszych respondentów znacznie ułatwiłyby im: możliwość pracy w domu (ok. 50%), możliwość skrócenia wymiaru czasu pracy (ok. 45%), możliwość zmiany godzin pracy (ok. 38%), możliwość wychodzenia z pracy na co najmniej godzinę (ok. 40%) (Kryńska, 2013).

4● Przykłady dobrych praktyk dotyczących równowagi praca – życie

Efektywna polityka i praktyki dotyczące równowagi praca – życie mogą pozytywnie wpłynąć zarówno na pracodawców, jak i pracowników; w efekcie mogą prowadzić do: utrzymywania zatrudnienia, zwiększenia poziomu motywacji, większej produktywności, redukcji absencji i stresu, ochrony przed stratą pracowników na rzecz konkurencji, poprawy funkcjonowania i wizerunku firmy oraz poprawy jakości życia pracowników.

Z punktu widzenia pracownika skuteczna realizacja działań w obszarze łatwiejszego godzenia pracy i życia może przyczynić się do poprawy jego zdrowia psychofizycznego, ogólnego dobrostanu (ang. *well*

being), poprawy jego efektywności, zarówno w sferze pracy zawodowej, jak i poza nią (Breaug, Frye, 2008; Nylen i in., 2007).

Coraz więcej pracodawców jest świadomych roli zachowania równowagi między pracą a życiem. Dzięki temu włączają oni w funkcjonowanie swojej firmy działania na rzecz godzenia przez pracowników obu tych sfer nazywane często „programami praca – życie”. Są one realizowane zgodnie z potrzebami pracowników, a ich głównym celem jest zwiększenie efektywności pracy (Moreno-Jiménez i in., 2008).

Najczęstszym, a jednocześnie najłatwiejszym do wprowadzenia instrumentem jest organizacja czasu pracy. Potwierdzają to wcześniejsze badania prowadzone w grupie pracowników starszych (tzw. 50+), z których ponad 40% przyznało, że w ich firmach istnieje możliwość pracy w elastycznym czasie (głównie możliwość rozpoczęcia i kończenia pracy w godzinach indywidualnie ustalonych z pracodawcą (Bugajska, Hildt-Ciupińska, 2012).

Spośród wielu różnych możliwości sprzyjających skutecznemu godzeniu pracy i życia wyróżnić można podstawowe zasady organizacyjne sprzyjające lepszemu dopasowaniu tych dwóch sfer. Są to: elastyczna organizacja pracy, organizacja opieki nad dziećmi, organizacja opieki nad starszymi, rodzicielski urlop dla pracujących matek i ojców, zachęty dla ojców mające na celu zwiększenie ich udziału w życiu rodziny (Guerreiro i in., 2007). W tabeli 1. zamieszczono obszary działań wraz z przykładami dobrych praktyk (na podstawie Guerreiro i in., 2007).

Tabela 1. Przykłady dobrych praktyk w zakresie równowagi praca - życie

Obszar	Opis	Dobra praktyka (przykłady)
Organizacja opieki nad dziećmi	Pracownicy są efektywni i skoncentrowani na pracy wtedy, gdy są przekonani, że ich dzieci są pod dobrą opieką. W tym celu niektóre firmy podejmują działania	Portugalskie linie lotnicze mają własne przedszkole dla dzieci pracowników, zarówno załogi latającej, jak i personelu naziemnego wykonującego pracę zmianową. Przedszkole zapewnia opiekę 24-godzinną.

Obszar	Opis	Dobra praktyka (przykłady)
Organizacja opieki nad starszymi	<p>organizacyjne (np. przyzakładowe żłobki, przedszkola), by sprostać potrzebom pracowników</p> <p>Rosnąca liczba osób starszych, zależnych od innych (często aktywnych zawodowo) oraz utrudniony dostęp do zorganizowanej opieki nad nimi (w placówkach opieki stałej, czasowej bądź w domu; Tadeusiak-Jeznach, Goryczko, 2014) powoduje, że pogodzenie pracy z obowiązkami pozazawodowymi jest niełatwe. Niezbędne jest tworzenie szerokiego zakresu usług opieki nad osobami starszymi, ale również taka organizacja pracy, która ułatwiałaby pogodzenie pracy zawodowej z opieką nad nimi</p>	<p>Niektóre firmy wybierają też jednorazowe działania, np. organizują wyjazdy wakacyjne lub też programy pozalekcyjnych zajęć dla dzieci, zajęcia sportowe, imprezy oraz inne działania mające na celu łagodzenie problemów, z którymi borykają się pracujący rodzice</p> <p>Włoska firma z branży chemicznej i energetycznej, zatrudniająca ok. 500 pracowników, ma etaty dostępne w niepełnym wymiarze godzin na wszystkich szczeblach kariery, które umożliwiają pracownikom pogodzenie pracy z opieką nad osobami starszymi lub dziećmi</p>
Rodzicielski urlop dla pracujących matek i ojców	<p>Kobiety znacznie częściej korzystają z urlopu macierzyńskiego i odczuwają jego negatywne konsekwencje w przebiegu swojej kariery zawodowej. W efekcie pośrednio może to przyczynić się do odkładania decyzji o posiadaniu dzieci, a tym samym spadku dzietności, co</p>	<p>Niemiecka firma farmaceutyczna oferuje swoim pracownikom urlop wychowawczy do wykorzystania w każdej chwili, do momentu ukończenia przez dziecko 7 lat. W celu pogodzenia życia zawodowego pracowników z życiem rodzinnym firma opracowała elastyczny system pracy (w niepełnym</p>

Obszar	Opis	Dobra praktyka (przykłady)
	<p>w kontekście starzejących się społeczeństw jest niepokojące. Podział urlopu pomiędzy obojgiem rodziców ułatwia sprawowanie opieki, a tym samym nie wpływa destrukcyjnie na karierę zawodową. Jednocześnie unika się marginalizacji roli ojców w opiece nad dziećmi, co zacieśnia ich wzajemne więzi.</p> <p>W celu poprawy równowagi praca – życie niektóre firmy wykraczają poza ustanowione prawem urlopy i przyznają swoim pracownikom dłuższe</p>	<p>wymiarze czasu, system zmianowy itp.) i dała im możliwość wzięcia częściowego urlopu z możliwością powrotu na pierwotne stanowisko</p>
<p>Zachęty mające na celu zwiększenie udziału ojców w życiu rodziny</p>	<p>W większości krajów europejskich gros mężczyzn pracuje w pełnym wymiarze czasu i w związku z tym mało uwagi poświęca rodzinie. Obecnie mężczyźni należący do młodszego pokolenia starają się być bardziej aktywni w życiu rodzinnym. Jednocześnie w firmach, które wdrażają działania związane z godzeniem pracy i życia prywatnego, uznaje się znaczenie roli ojca w wychowaniu dzieci, a także przewiduje specjalne formy urlopu do wykorzystania przez ojców. Firmy te muszą również zapewnić ojcom utrzymanie zatrudnienia oraz wynagrodzenia na dotychczasowych zasadach</p>	<p>Holenderska policja wprowadziła system niepełnego wymiaru czasu pracy, który sprawia, że mężczyznom łatwiej opiekować się dziećmi. System ten pomaga też przezwyciężyć stereotypy, że to kobiety muszą wziąć odpowiedzialność za opiekę nad dziećmi i zachęca mężczyzn do bardziej aktywnego udziału w obowiązkach domowych</p>

Obszar	Opis	Dobra praktyka (przykłady)
Elastyczna organizacja pracy	Firmy, które wprowadzają elastyczny czas pracy, wychodzą naprzeciw pracownikom i ich potrzebom. Prowadzi to do zwiększenia satysfakcji z pracy i życia, a także optymalizacji zasobów ludzkich w firmie. To z kolei przyczynia się do poprawy jakości świadczonych przez firmę usług	Pracownicy portugalskiej instytucji finansowej mogą wybierać spośród różnych rodzajów systemów godzin pracy, a także zwrócić się o przeniesienie do oddziałów, w których godziny pracy są bardziej dogodne. W określonych sytuacjach mogą również pracować w systemie telepracy

Źródło: oprac. własne na podstawie: Guerreiro i in., 2007.

5. Stosowanie polityki przyjaznej rodzinie w firmie

Fot. Oriia/Bigstockphoto



Pracodawcy bardzo poważnie i coraz chętniej podchodzą do wprowadzania polityki przyjaznej rodzinie (czyli sprzyjającej godzeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym) w swoich firmach. Szczególnie zainteresowani są wdrażaniem rozwiązań w obszarach: elastycznej organizacji

i czasu pracy (*flexible working*) oraz wsparcia rodziców (ang. *parental suport*); EUROFOUND, 2013. Jednocześnie wymieniają powody oraz bariery w stosowaniu polityki sprzyjającej równowadze praca – życie.

Powody przemawiające za stosowaniem polityki przyjaznej rodzinie w firmie

Najczęstszymi motywami wprowadzania polityki prorodzinnej dla pracodawców są:

- zapewniania zgodności z ustawodawstwem
- zwiększenie satysfakcji z pracy wśród pracowników
- wyjście naprzeciw potrzebom pracowników
- utrzymanie wykwalifikowanych pracowników
- reintegracja pracowników po powrocie z urlopu rodzicielskiego (macierzyńskiego, ojcowskiego); (EUROFOUND, 2013).

Bariery w stosowaniu polityki przyjaznej rodzinie w firmie

Bariery i przeszkody, które utrudniają lub uniemożliwiają firmom oferowanie działań w zakresie pracy przyjaznej rodzinie, są następujące:

- układy zbiorowe/przepisy ustawowe są wystarczające
- pracownicy nie zgłaszają potrzeb w tym zakresie
- niewystarczające wsparcie państwa
- zbyt wysokie koszty
- nie jest to podstawowa odpowiedzialność przedsiębiorstw
- zarząd uważa takie działania za zbędne
- niekorzystna sytuacja finansowa
- potencjalne konflikty między pracownikami mającymi a niemającymi rodzin
- brak korzyści (EUROFOUND, 2013).

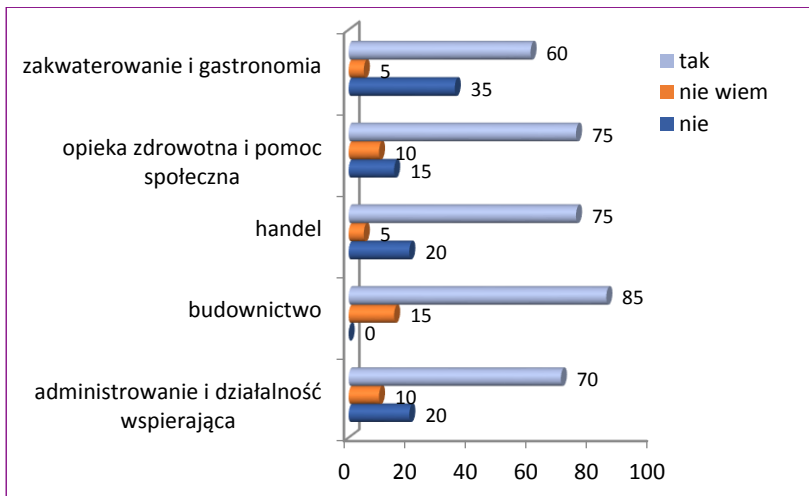
6. Równowaga praca – życie w opiniach pracodawców (wyniki badań przeprowadzonych w CIOP-PIB)

Zaprezentowane poniżej wyniki badań pochodzą z projektu pn. *Ocena skuteczności działań podejmowanych w zakresie godzenia obowiązków w pracy i poza pracą w cyklu aktywności zawodowej pracownika*, realizowanego w ramach III etapu programu wieloletniego pn. *Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy*, finansowanego w latach 2014–2016 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Badaniami objęto 100 pracodawców oraz 600 pracowników reprezentujących wybrane sekcje wg Polskiej Klasyfikacji Działalności: budownictwo, administracja, handel, opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz zakwaterowanie i gastronomia.

Zdaniem większości (73%) biorących udział w badaniu pracodawców zachowanie równowagi między pracą a życiem jest problemem pracowników w Polsce. Innego zdania było 18% badanych, natomiast 9% respondentów nie potrafiło ocenić tego problemu. Problem ten dostrzegają pracodawcy reprezentujących wszystkie ujęte w badaniu sekcje PKD, jednak najwięcej wskazań odnotowano w budownictwie (patrz wykres 2).

73% ogółu pracodawców uważa,
że godzenie pracy i życia **jest** współcześnie **problemem**
pracowników w Polsce

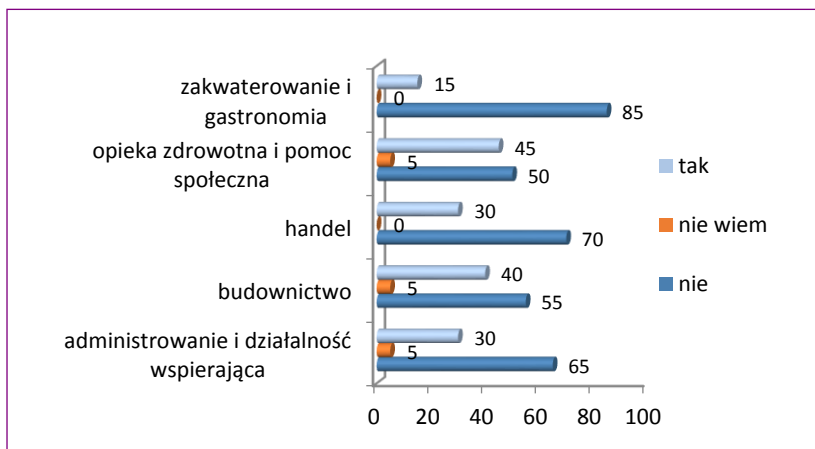


Wykres 2. Czy zachowanie równowagi między pracą a życiem jest współcześnie problemem pracowników w Polsce? (N = 100, w podziale na sekcje PKD, w %)

Większość badanych pracodawców (65%) uważa, że ich pracownicy nie mają problemu z zachowaniem równowagi między pracą a życiem. Innego zdania był zaledwie co trzeci ankietowany (32%). Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” wybrało 3% pracodawców.

**65% pracodawców uważa,
że problem godzenia pracy i życia
nie dotyczy ich pracowników**

Problem godzenia obowiązków w pracy i poza nią we własnym przedsiębiorstwie jest przede wszystkim dostrzegany przez pracodawców z sekcji opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz budownictwo. Nieco rzadziej problem ten był wskazywany przez przedstawicieli sekcji zakwaterowania i gastronomii oraz administrowania i działalności wspierającej, sporadycznie w sekcji handel (patrz wykres 3).



Wykres 3. Czy zachowanie równowagi między pracą a życiem jest problemem Pani/a pracowników? (N = 100, w podziale na sekcje PKD, w %)

Zdaniem pracodawców zachowanie równowagi między pracą a życiem polega przede wszystkim na:

- posiadaniu odpowiedniej ilości czasu dla rodziny i przyjaciół (62%)
- niezabieraniu pracy do domu (56%)
- wykorzystywaniu urlopu wypoczynkowego (53%)
- „wyrabianiu się” ze wszystkimi obowiązkami zawodowymi (40%)
- wykorzystywaniu wolnego czasu dla siebie w celu zadbania o swoje zdrowie czy też realizowania hobby (39%)
- niepozostawianiu w pracy „po godzinach” (38%)
- posiadaniu czasu na rozrywkę (23%).

Zdaniem zdecydowanej większości pracodawców (86%) zachowanie równowagi między pracą a życiem jest ważnym lub bardzo ważnym problemem. Jego waga dostrzegana jest przede wszystkim wśród pracodawców z sekcji budownictwo oraz handel.

Wpływ pracy na życie prywatne pracowników

Zdaniem zdecydowanej większości badanych pracodawców (84%) praca zawodowa ma duży (18 z 84%) lub bardzo duży (66 z 84%) wpływ na życie prywatne pracowników. Niewielki wpływ pracy zawodowej na życie prywatne pracowników zaobserwowało jedynie 12% pracodawców, a brak takiego związku wskazało tylko 4% z nich. Warto również zauważyć, że chociaż wpływ pracy zawodowej na życie prywatne dostrzegają niemal wszyscy pracodawcy, to jednak, ich zdaniem, w największym stopniu problem ten dotyczy pracowników, którzy zatrudnieni są w sekcjach: handel, budownictwo oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna.

Zarówno pracodawcy sektora prywatnego, jak i publicznego wskazywali, że wpływ pracy zawodowej na życie prywatne jest duży lub bardzo duży. Uważało tak nieco więcej pracodawców z sektora prywatnego. Nie zaobserwowano za to różnic w ocenie wpływu pracy zawodowej na życie prywatne pracowników z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstwa.

Wpływ życia prywatnego pracowników na ich pracę

Ponad połowa pracodawców (53%) uważa, że sfera prywatna w niewielkim stopniu wpływa na sferę zawodową pracowników. Więcej niż co trzeci pracodawca (34%) jest zdania, że życie prywatne w dużym stopniu wpływa na pracę, natomiast 5% ocenia to oddziaływanie jako bardzo duże. Brak związku między życiem prywatnym a zawodowym wskazało 8% pracodawców.

Wpływ życia prywatnego na pracę obserwowany jest szczególnie wśród pracowników w sekcjach administrowanie i działalność wspierająca oraz budownictwo. Mniejszy związek między omawianymi obszarami obserwują pracodawcy z sekcji zakwaterowanie i gastronomia. Problem ten częściej dostrzegają pracodawcy z sektora publicznego niż prywatnego. Wpływ życia prywatnego na pracę jest bardziej widoczny w sektorze publicznym oraz w dużych przedsiębiorstwach.

Czynniki wpływające na równowagę między pracą a życiem

Pracodawców biorących udział w badaniu poproszono o wskazanie czynników, które w największym stopniu wpływają na zachowanie równowagi między obowiązkami w pracy a poza nią. Najważniejsze okazały się godziny pracy – 65,3% oraz rodzaj pracy – 44,9%.

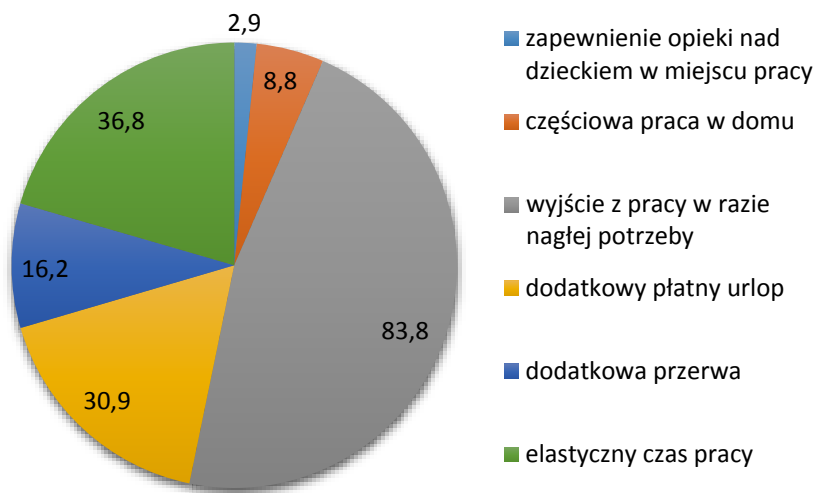
Znaczny odsetek pracodawców (39,8%) uważa, że zakres obowiązków zawodowych może determinować utrzymanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Pozostałe czynniki przedstawiono na wykresie 4. Każdy z wymienionych aspektów warunkujących godzenie sfery prywatnej i zawodowej uzyskał ponad 20% wskazań. Oznacza to, że wiele czynników warunkuje zachowanie balansu między analizowanymi sferami życia pracowników.

Potrzeby pracowników w zakresie godzenia pracy i życia w opiniach pracodawców

Najważniejsza potrzeba zgłaszana przez pracowników, która umożliwia pogodzenie pracy i życia, to wyjście z pracy o dowolnej porze w przypadku nagłej potrzeby – 83,8% wskazań. Bardzo ważne są również: elastyczny czas pracy – 36,8%, dodatkowy płatny urlop – 30,9% oraz dodatkowa przerwa – 16,2%. W mniejszym stopniu pracownicy zgłaszają pracodawcom chęć częściowej pracy w domu – 8,8% oraz zapewnienia opieki nad dzieckiem w miejscu pracy – 2,9% (patrz wykres 4).

Działania pracodawców wychodzące naprzeciw potrzebom pracowników

Zdecydowana większość pracodawców, którzy brali udział w opisywanych badaniach, oferuje głównie dwa rodzaje działań, które ukierunkowane są na pomoc pracownikom w godzeniu pracy i życia. Pierwszym jest możliwość wyjścia z pracy o dowolnej porze w razie zaistnienia nagłej potrzeby, np. choroby dziecka (88,5% wskazań), oraz możliwość dodatkowej lub dłuższej przerwy do wykorzystania w celach prywatnych (84,4%).

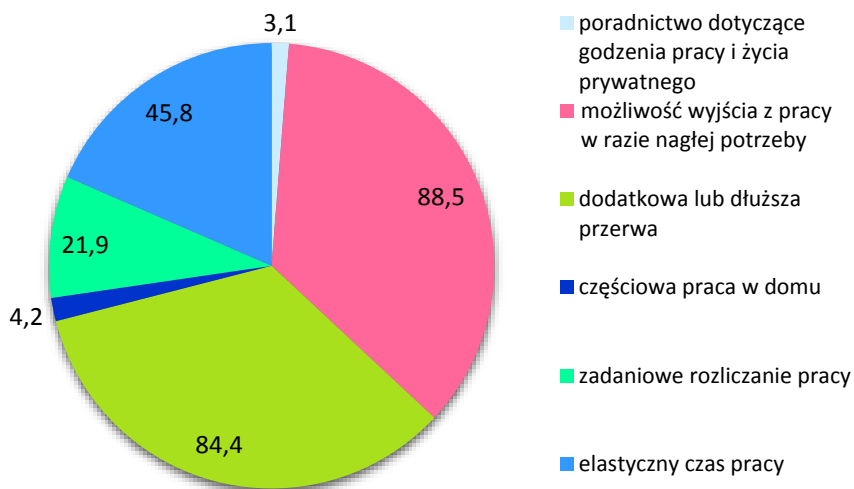


Wykres 4. Potrzeby zgłaszane przez pracowników w zakresie godzenia pracy i życia (N = 100, w %)

Poza tym znaczny odsetek pracodawców (45,8%) umożliwia pracownikom wykonywanie swoich obowiązków w tzw. elastycznym trybie czasu pracy (np. rozpoczynanie i kończenie pracy w indywidualnie ustalonych porach). Jednak zaledwie 1/5 pracodawców daje pracownikom możliwość zadaniowego rozliczania pracy, a tylko znikomy odsetek umożliwia pracownikom wykonywanie części pracy w domu (4,2%). Poradnictwo dotyczące godzenia pracy i życia prywatnego jest oferowane przez zaledwie 3,1% pracodawców (patrz wykres 5).

Oferowane działania przeanalizowano z punktu widzenia rodzaju sekcji PKD. Możliwość pracy w elastycznym czasie (np. rozpoczynanie i kończenie pracy w indywidualnie ustalonych godzinach) to działania, które oferuje zdecydowana większość pracodawców z sekcji zakwaterowanie i gastronomia – 70%. Możliwość zadaniowego rozliczania pracy to rozwiązanie stosowane również głównie przez firmy z tej branży. Dodatkową lub dłuższą przerwę do wykorzystania w celach

prywatnych (sporadycznie, w przypadku nagłej potrzeby) oferują niemal wszyscy pracodawcy, w tym największy odsetek pracodawców w sekcji handel. Także możliwość wyjścia z pracy o dowolnej porze w razie zaistnienia nagłej potrzeby (np. choroba dziecka) oferuje zdecydowana większość pracodawców, w tym wszystkie przedsiębiorstwa z sekcji opieki zdrowotnej i pomocy społecznej.



Wykres 5. Działania wspomagające pogodzenie pracy i życia oferowane pracownikom w badanych przedsiębiorstwach (N = 100, w %)

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość działań umożliwiających pogodzenie pracy i życia oferują przedsiębiorstwa prywatne. Wyjątkiem jest możliwość wyjścia z pracy o dowolnej porze w razie zaistnienia nagłej potrzeby (np. choroba dziecka), którą oferują głównie przedsiębiorstwa państwowe.

Uwzględniając wielkość przedsiębiorstwa, stwierdzono, że najczęściej oferowane formy wsparcia, ułatwiające pogodzenie pracy i życia pracownikom, to:

- możliwość pracy w elastycznym czasie (głównie duże firmy)
- możliwość zadaniowego rozliczania pracy (głównie małe firmy) oraz dodatkowej lub dłuższej przerwy do wykorzystania w celach prywatnych, sporadycznie, w przypadku nagłej potrzeby (głównie duże i małe firmy)
- wyjście z pracy o dowolnej porze w razie zaistnienia nagłej potrzeby (głównie wszystkie duże firmy).

7● Zalecenia dotyczące ułatwienia pracownikom godzenia pracy i życia

Pracownik nadmiernie obciążony, znajdujący się w ciągłym stresie, pod presją nie jest efektywny na miarę oczekiwań pracodawcy. Niewłaściwe relacje w tym zakresie odbijają się negatywnie zarówno na wynikach działalności firm, jak i jakości życia zawodowego oraz prywatnego pracowników. Podstawą efektywnego działania jest integracja celów firmy i pracowników, a zatem w interesie pracodawcy leży taka organizacja i zarządzanie, które tę integrację ułatwiają. Nieprawidłowe relacje między pracą a życiem pozazawodowym pracowników utrudniają często pełnienie ról pozazawodowych, co odbija się negatywnie na ich zdrowiu, życiu rodzinnym, wychowywaniu dzieci itd.

Zaleca się, aby polityka firmy w zakresie ułatwienia pracownikowi godzenia przez niego pracy i życia dotyczyła osób w każdym wieku i obejmowała:

- **Środki organizacyjne**, w tym: organizacja czasu pracy ułatwiająca pracownikom pogodzenie obowiązków zawodowych i pozazawodowych (m.in. przestrzeganie godzin pracy, prawa do przerw i urlopów), umożliwienie pracownikom uczestniczenia w procesie poprawy organizacji ich czasu i środowiska pracy (np. przez indywidualne ustalanie grafików oraz godzin rozpoczynania i kończenia pracy).
- **Środki środowiskowe**, w tym dbałość o przyjazne psychospołeczne środowisko pracy (m.in.: równowaga między wymaganiami pracy a możliwościami pracownika, dostateczna kontrola pracownika nad wykonywaną pracą, wsparcie od przełożonych i współpracowników).
- **Środki indywidualne**, w tym takie, jak np. wspieranie dobrostanu – fizycznego, psychicznego i społecznego (np. przez ułatwianie dostępu do poradnictwa psychologicznego czy też prowadzenie konsultacji i szkoleń w zakresie radzenia sobie ze stresem będącym główną przyczyną konfliktu praca – dom).

Działania z zakresu polityki dotyczącej ułatwienia pracownikom pogodzenia pracy i życia powinny obejmować co najmniej 3 obszary:

1. Organizację pracy
2. Promocję zdrowia
3. Zarządzanie różnorodnością.

Ad 1. Organizacja pracy

Warunki pracy to zarówno czas (godziny pracy i odpoczynku), wynagrodzenie, warunki fizyczne oraz psychospołeczne panujące w miejscu pracy. To w dużej mierze od nich zależy zdrowie pracownika, jego satysfakcja z pracy i motywacja do niej. Wpływ na zachowanie równowagi praca – życie mają:

- przestrzeganie czasu pracy
- przestrzeganie prawa do przerw
- przestrzeganie prawa do urlopu

- dostosowanie czasu pracy do potrzeb pracownika:
 - elastyczny czas pracy (ruchome godziny pracy, indywidualnie dobrany grafik)
 - zadaniowe rozliczanie pracy
 - częściowa praca w domu
 - indywidualnie dopasowane grafiki
 - ruchome godziny pracy
 - możliwość wyjścia z pracy w razie zaistnienia nagłej potrzeby
 - dodatkowa przerwa oraz dodatkowe dni urlopu
 - odbieranie godzin/dni wolnych za przepracowane nadgodziny.

Ad 2. Promocja zdrowia

Promocja zdrowia w miejscu pracy pozytywnie wpływa na zdrowie i samopoczucie pracowników, a tym samym przyczynia się do: zmniejszenia absencji, zwiększenia motywacji, wzrostu produktywności, mniejszej rotacji kadr oraz kreowania pozytywnego wizerunku przyjaznego przedsiębiorstwa wśród społeczeństwa (za: [http://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/](http://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en/)



Fot. Kurhan/Bizstockphoto

en/; dostęp: 21.11.2016). Działania z tego obszaru powinny obejmować:

- poradnictwo dotyczące radzenia sobie ze stresem, który jest najczęściej wskazywanym negatywnym skutkiem konfliktu między pracą a domem (konsultacje z psychologami, szkolenia, treningi)
- poradnictwo dotyczące prozdrowotnego stylu życia

- oferowanie działań z zakresu promocji zdrowia (np. zapewnienie stołówki, dostępu do napojów, przekąsek, gimnastyki lub karnetów na zajęcia fitness)
- przestrzeganie badań profilaktycznych
- przestrzeganie podstawowych zasad organizacji pracy, minimalizujących rozwój m.in. chorób mięśniowo-szkieletowych.

Ad 3. Zarządzanie różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością to strategia skierowana na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie. Jej podstawą jest kształtowanie środowiska pracy zapewniającego równy dostęp do rozwoju wszystkim pracownikom. Jednocześnie przyczynia się do zwiększenia zysków firmy. Niezbędnym elementem zarządzania różnorodnością jest zapewnienie równych szans kobietom i mężczyznom w zakresie: dostępu do pracy, możliwości rozwoju zawodowego i awansu, wynagrodzenia, godzenia życia zawodowego i rodzinnego, ochrony przed dyskryminacją i molestowaniem.

W myśl tej strategii, działania mające na celu pomoc w ułatwieniu godzenia pracy i życia powinny być skierowane do wszystkich pracowników, zarówno kobiet, jak i mężczyzn:

- młodych mających małe dzieci
- starszych mających pod opieką starszych rodziców, wnuki, dorastające dzieci bądź osoby niepełnosprawne
- chorych (np. przewlekłe) i niepełnosprawnych.

Dobra organizacja pracy, mająca na celu wsparcie pracowników w utrzymaniu równowagi praca – życie, zminimalizuje przede wszystkim stres – najczęściej wskazywany przez nich skutek braku równowagi, a w konsekwencji wiele następstw zdrowotnych, prowadzących m.in. do przedwczesnej niezdolności do pracy.

Zachowanie równowagi między dwiema najważniejszymi sferami życia pozwoli na utrzymanie dobrostanu i zdolności do pracy, a w rezultacie efektywności pracownika

Literatura cytowana i polecana

Bugajska J, Hildt-Ciupińska K.: *Ocena działań ukierunkowanych na utrzymanie zatrudnienia przez starszych pracowników w Polsce*. *Medycyna Pracy* 2012; 63(4): 453–462.

Carlson S.D., Kacmar M.K., Williams, J.L.: *Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict*. *Journal of Vocational Behaviour* 2000; 56: 249–276.

Craig L., Mullan K.: *How Mothers and Fathers share Childcare in USA, Australia, Denmark, France and Italy: a comparative time-diary analysis*. *American Sociological Review* 2011; 1, 76: 834–861.

Eurofound (2010). *Drugie europejskie Badanie Jakości Życia. Życie rodzinne i praca*, <https://www.eurofound.europa.eu/pl/publications/report/2010/quality-of-life-social-policies/second-european-quality-of-life-survey-family-life-and-work> (dostęp: 21.09.2015).

Eurofound (2012). *Third European Quality of Life Survey. QUOLity of Life in Europe: Impacts of the crisis*, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/quality-of-life-social-policies/quality-of-life-in-europe-impacts-of-the-crisis> (dostęp: 21.09.2015).

Geurts S.A.E., Taris T.W., Kompier M.A.J., Dijkers J.S.E., van Hooff M.L.M., Kinnunen U.M.: *Work home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING*. *Work Stress* 2005; 19(4): 319–339.

Guerreiro D.M., Lourenço V., Pereira I.: *Good Practices for Reconciling Work and Family Life. Guide for Companies*. Commission for Equality in Labour and Employment. Lisbon 2007.

Hildt-Ciupińska K.: *Work-life balance a wiek pracowników*. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka* 2014; 10, 14–17.

Hildt-Ciupińska K.: *Temat równowagi pracy i życia pracowników widziany oczami pracodawców*. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka* 2016; 6: 8–11.

Kafestios K. *Work-family conflict and its relationship with job satisfaction and psychological distress: The role of affect at work and gender*. *Hellenic Journal of Psychology* 2007; 1,4: 15–35.

Matthews R.A., Swody C.A., Barnes-Farrell J.L.: *Work Hours and Work-Family Conflict: The Double-edged Sword of Involvement in Work and Family*. *Stress and Health* 2012; 28: 234–247.

Moreno-Jiménez B., Mayo M., Sanz-Vergel A.I., Geurts S., Rodríguez-Muñoz A., Garros E., *Effects Of Work-Family Conflict On Employee's Well-Being: The Moderating Role Of Recovery Experiences*. IE Business School Working Paper CO8-119-I 01-04-2008. Źródło: http://www.latienda.ie.edu/working_papers_economia/wp08-23.pdf (dostęp: 21.03.2014).

Mościcka-Teske A., Merecz D.: *Polska adaptacja kwestionariusza SWING do diagnozy interakcji praca – dom – praca*. *Medycyna Pracy* 2012; 63(3): 355–369.

Nitzsche A., Jung J., Pfaff H., Driller E.: *Employees' negative and positive work-home interaction and their association with depressive symptoms*. *American Journal of Industrial Medicine* 2013; 56(5): 590–598. doi: 10.1002/ajim.22121.

Nitzsche A., Pfaff H., Jung J., Driller E.: *Work-life balance culture, work-home interaction, and emotional exhaustion: a structural equation modeling approach*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2013; 55(1): 67–73. doi: 10.1097/JOM.0b013e31826eeefb1.

Obiagelli L. i in.: *Work life balance and employee performance in selected commercial banks in lagos state*. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences* 2015; 3, 4.

Orsila R.: *A New Approach to Measuring Work-Related Well-Being*. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)* 2011; 17, 4: 341–359.

Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.

Przegląd realizacji pekińskiej platformy działania: kobiety i gospodarka. Godzenie pracy z życiem rodzinnym jako warunek równego uczestnictwa w rynku pracy. EIGE 2012, [http://eige.europa.eu/sites/default/files/Women% 20and% 20the%20Economy%20-%20Reconciliation%20of%20Work%20&%20Fam- ily%20-%20Main%20findings_PL.pdf](http://eige.europa.eu/sites/default/files/Women%20and%20the%20Economy%20-%20Reconciliation%20of%20Work%20&%20Family%20-%20Main%20findings_PL.pdf) (dostęp: 21.09.2015).

Rose A.: *Adjust the Balance: Literature review Life Cycles and Work life Balance.* Centre for Health Psychology Staffordshire University Stoke on Trent 2007.

Sorensen G. i in., 2011. *Preventing Chronic Disease in the Workplace: A Workshop Report and Recommendations.* American Journal of Public Health 2011 December; 101(Suppl 1): 196–207.

Viitanen T.K.: *Informal and Formal care in Europe.* Discussion Paper No. 2648. IZA 2007.

Well-being through work. Strategy Of The Finnish Institute Of Occupational Health 2011–2015. Finnish Institute for Occupational Health, Helsinki 2010.

Yeandle S.: *Older workers and work–life balance.* Sheffield Hallam University, Sheffield, South Yorkshire 2005.

Zawodowa rola kobiet w społeczeństwie obywatelskim. Wielowymiarowy model dyskryminacji kobiet. Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2011.

