

dr KATARZYNA HILDT-CIUPIŃSKA

Centralny Instytut Ochrony Pracy  
– Państwowy Instytut Badawczy

Kontakt: kahl@ciop.pl

# Work-life balance a wiek pracowników

Fot. Vertigo Signs/Fotolia



Problem zachowania równowagi praca – życie dotyczy pracowników w różnym wieku ze względu na liczne, zróżnicowane obciążenia. Wraz z wiekiem zmieniają się role życiowe i społeczne, a z nimi obowiązki. Młodzi borykają się z problemem pogodzenia pracy zawodowej z opieką nad małymi dziećmi. Obowiązek opieki nad osobami zależnymi, w tym przede wszystkim rodzicami w podeszłym wieku, niepełnosprawnymi lub przewlekle chorymi członkami rodziny, dotyczy przede wszystkim pracowników starszych (tzw. 50+). W związku z tym pracownicy w całym cyklu aktywności zawodowej wymagają wsparcia w godzeniu pracy zawodowej z „życiem” (zwłaszcza rodzinnym). Pomocne okazują się różnorodne rozwiązania oferowane przez pracodawców. Najważniejsze z nich to elastyczna organizacja

pracy oraz specjalne oferty dotyczące urlopów, w tym do wykorzystania przez mężczyzn.

Celem publikacji jest opisanie problemu godzenia pracy i życia z punktu widzenia pracowników w różnym wieku, zdefiniowanie pojęcia „równowaga praca – życie” oraz zaprezentowanie kilku dobrych praktyk z tego obszaru.

**Słowa kluczowe:** równowaga praca – życie, pracownicy, aktywność zawodowa

## Work-life balance vs. employee's age

The problem of work-life balance applies to employees of all ages because of their numerous obligations. With age, life and social roles and obligations change. Young workers find it difficult to reconcile work and caring for young children. The obligation to take care of dependents, especially elderly parents, disabled or chronically ill family members, primarily affects older workers (50+). Therefore, employees throughout their working life cycle require support in reconciling work and "life" (especially the family). Various solutions offered by employers can help. Flexitime and special arrangements regarding time off, including that for men, are among the most important ones. The aim of this paper is to present the problem of reconciling work and family life from the point of view of workers of different ages, defining the concept of work-life balance and to present some good practices in this area.

**Keywords:** work-life balance, employees, occupational activity

## Wstęp

Pomimo intensywnych zmian we współczesnym świecie (ekonomicznych i technologicznych), przyczyniających się do poprawy jakości życia, a także jego „ułatwienia”, np. poprzez nowe technologie, coraz częstszym problemem staje się godzenie pracy i życia, w tym rodzinnego, osobistego (ang. *work-life balance*, WLB). Jedną z przyczyn „niedopasowania” 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.

Bardzo ważnym aspektem podczas rozpatrywania problemu godzenia pracy i życia jest wiek pracownika. W cyklu życia człowieka zmieniają się jego role (życiowe, społeczne), a wraz z nimi wynikające z nich obowiązki. W przypadku osób młodych są 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. Niekiedy wśród osób po 50. roku życia obserwuje się obciążenie opieką zarówno nad wnukami, jak i rodzicami w podeszłym wieku.

Zagadnienie praca – życie ma swoje korzenie przede wszystkim w obszarze związanym z pracą zawodową kobiet oraz godzeniem pracy i życia rodzinnego. W latach 70. i 80. XX wieku rosnąca liczba kobiet wchodzących na rynek pracy stała się przyczyną rozwoju dyskusji i rozważań na temat równowagi pracy i życia rodzinnego oraz organizacji opieki nad dziećmi [1]. Obecnie mówi się bardziej ogólnie o „równowadze praca – życie” (*work-life balance*), a wspomniane życie rodzinne, jak to zostanie dalej opisane, jest tylko jednym z komponentów „życia”.

Celem publikacji jest opisanie problemu godzenia pracy i życia z punktu widzenia pracowników w różnym wieku, zdefiniowanie pojęcia „równowaga praca – życie” oraz zaprezentowanie kilku dobrych praktyk z tego obszaru.

## Równowaga praca – życie, definicja

„Równowaga praca – życie” jest określeniem trudnym do zdefiniowania. Wynika to niejednoznaczności pojęć zawartych w tym sformułowaniu, przede wszystkim „życia”, które w tym przypadku obejmuje cały obszar aktywności człowieka poza pracą. Rozumie się tu takie sfery, jak: życie rodzinne (opieka nad dziećmi oraz innymi osobami zależnymi), życie społeczne (np. utrzymywanie relacji z innymi ludźmi), życie osobiste (m.in. dbałość o zdrowie, hobby, rekreacja), [2,3]. Podczas definiowania równowagi praca – życie należy wziąć pod uwagę przede wszystkim subiektywne podejście człowieka do tego problemu oraz uwarunkowania kulturowe [4].

W aspekcie działań firmy WLB definiuje się jako takie działania organizacyjne (m.in. elastyczny czas pracy, telepraca, opieka nad dziećmi w miejscu pracy), które ułatwiają pogodzenie obowiązków zawodowych z pozazawodowymi, czyli ze wspomnianą opieką nad osobami zależnymi, ale i życiem osobistym, własnym hobby, wypoczynkiem, czy rekreacją [5].

W kontekście życia rodzinnego równowagą praca – życie definiuje się jako stopień, w jakim człowiek jest jednocześnie zaangażowany i usatysfakcjonowany życiem zawodowym i rodzinnym. Wyróżnia się 3 komponenty WLB: czas (poświęcanie czasu na obowiązki zawodowe, jak i rodzinne), zaangażowanie (zarówno w pracę, jak i w życie rodzinne), satysfakcję (z pracy i życia rodzinnego), [2].

Pojęcia „równowaga praca – życie” używa się często zamiennie z określeniem „równowaga praca – rodzina” lub „konflikt praca – życie”. W przypadku określenia praca – rodzina prawdopodobnie dzieje się tak, gdyż głównym problemem jest jednak pogodzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi, a przede wszystkim opieką nad osobami zależnymi (małymi dziećmi, starszymi rodzicami).

Z kolei „konflikt praca – życie” może się objawiać dwojako: po pierwsze, praca może mieć negatywny wpływ na życie (w tym przede wszystkim rodzinne, osobiste, ang. *work-family conflict*, WFC), po drugie, życie może mieć negatywny wpływ na pracę (ang. *family-work conflict*, FWC), [6].

W tym miejscu należy przytoczyć koncepcję Meijmana i Muldera [7] – „model wysiłku – regeneracji”. Autorzy założyli, że każde obciążenie wynikające z wymagań stawianych przez środowisko, związane jest z wysiłkiem wydatkowanym w celu radzenia sobie z tymi wymaganiami. Wymagania będące przyczyną wysiłku aktywują wiele psychofizjologicznych reakcji adaptacyjnych w organizmie człowieka (zwiększenie tętna, napięcia mięśni, zwiększenia wydzielania hormonów stresu itd.). Czynnikiem umożliwiającym adaptację tych reakcji jest regeneracja organizmu po wysiłku. Jeśli jest jej brak lub jest ona niewystarczająca, rozwija się tzw. negatywna reakcja na obciążenie [7].

Guerts i in. [8] wykorzystali ten model do opisu wzajemnych relacji między pracą a życiem rodzinnym oraz do opisu pojęcia „interakcja praca – dom”, które zdefiniowali jako „proces, w którym funkcjonowanie człowieka (zachowania) w jednej sferze, (np. w domu) wpływa (negatywnie lub pozytywnie) poprzez reakcje na obciążenie na inną sferę jego funkcjonowania (np. życie zawodowe)” [8].

Podsumowując, wydaje się, że przytoczoną wyżej definicję Greenhousa [2] można uogólnić i WLB zdefiniować jako równowagę między pracą zawodową i życiem (osobistym, rodzinnym, społecznym), przy równomiernym podziale czasu i zaangażowania pomiędzy tymi dwiema sferami oraz płynącą z nich jednakową satysfakcją.

## Rola oraz uwarunkowania równowagi praca – życie

Konflikt między pracą i życiem ma negatywny wpływ na różne aspekty funkcjonowania człowieka. Istnieje związek między dużym konfliktem praca – życie a zdrowiem fizycznym i psychicznym, niską jakością życia, wysokim poziomem stresu, poczuciem braku kontroli nad pracą [9], jak również niskim zaangażowaniem w aktywność fizyczną i częstszym spożywaniem alkoholu [10]. O ile związki między WLB z aspektami psychologicznymi (np. stresem) były badane [11-13], to istnieje luka w badaniach dotyczących związków WLB ze zdrowiem (szczególnie fizycznym), przy jednoczesnym uwzględnieniu czynnika płci [10].

Niewiele jest też badań ukazujących wpływ konfliktu praca – życie na pracę zawodową (w tym zdolność do pracy, satysfakcję z niej, dobre samopoczucie w pracy, motywację i in.). Najczęściej badacze skupiają się na wpływie tego konfliktu na życie osobiste pracowników.

Ważnym aspektem równowagi między pracą i życiem jest czas, jaki człowiek spędza w pracy zawodowej. Długie godziny pracy (nadgodziny) mogą negatywnie wpływać na zdrowie człowieka, stwarzać zagrożenie dla jego bezpieczeństwa, a także zwiększać stres [14]. Ogólnie ludzie spędzają więcej godzin w pracy zarobkowej, niż poza nią (wyłączając sen). Im więcej czasu poświęcamy pracy zawodowej, tym mniej pozostaje go na inne działania, takie jak dbałość o zdrowie, odpoczynek czy rekreacja. Ilość i jakość czasu wolnego jest ważna dla ogólnego dobrostanu, który poza zdrowotnymi, przynosi wiele innych korzyści: zaangażowanie w pracę zawodową, lepszą efektywność w pracy, satysfakcję z niej, wpływa na rozwój kariery zawodowej, a pośrednio pozwala na utrzymanie zatrudnienia [15].

Godzenie pracy i życia uważane jest w Unii Europejskiej za priorytet w osiągnięciu równouprawnienia płci, czemu sprzyja zwiększanie uczestnictwa kobiet na rynku pracy i promowanie podziału obowiązków domowych (opieki nad dziećmi) między kobietami i mężczyznami. „Godzenie tych sfer życia jest kluczowym elementem w dążeniu do osiągnięcia podstawowego celu określonego w strategii „Europa 2020”, jakim jest podniesienie wskaźnika zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wieku 20-64 lata do 75%” [16]. W przyjętej przez Komisję Strategii na rzecz Równouprawnienia Kobiet i Mężczyzn na lata 2010-2015 podkreślono, że niezależność ekonomiczna jest niezbędnym warunkiem sprawowania kontroli nad własnym życiem, zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn [17].

Ułatwienie, zarówno kobietom, jak i mężczyznom skutecznego godzenia pracy i życia jest istotnym czynnikiem zwiększającym ich udział na rynku pracy, szczególnie w kontekście współczesnych problemów demograficznych. Łatwiejsze godzenie pracy i życia może mieć wpływ na: utrzymanie w zatrudnieniu pracowników w różnym wieku; szybszy powrót do pracy po przerwie,

większą satysfakcję z pracy i lepszą jakość życia, a dzięki temu większą efektywność w pracy.

Chociaż ułatwienie godzenia pracy i życia powinno dotyczyć w równym stopniu kobiet i mężczyzn, to należy podkreślić, iż kobiety stanowią specyficzną grupę pracowników, ze względu na liczne obciążenia, szczególnie związane z opieką nad osobami zależnymi (dziećmi, starszymi/chorymi lub niepełnosprawnymi członkami rodziny). Pomimo tego, że jest to dla nich dużym obciążeniem, nie rezygnują z pracy zarobkowej [18]. Kobiety w wieku 25-44 poświęcają dziennie na opiekę nad dziećmi ok. trzy razy więcej czasu niż mężczyźni [19].

Ułatwienie godzenia pracy i życia nie powinno dotyczyć tylko młodych ludzi (rodziców), mających trudności w pogodzeniu pracy zawodowej z opieką nad małymi dziećmi, choć nadal dotyka głównie ich [20]. Problem ten dotyczy również pracowników starszych, którzy zmuszeni są do utrzymywania swojego zatrudnienia (z przyczyn ekonomicznych) i godzenia go z opieką nad np. starszymi rodzicami lub niepełnosprawnymi członkami rodziny [21-23].

## Równowaga praca – życie/rodzina a pracownicy w różnym wieku

Dla większości Polaków rodzina jest jedną z najważniejszych wartości w życiu. Według badań CBOS [24], „szczęście rodzinne” było najistotniejszą wartością dla 82% z nas. Dlatego też możliwość godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi jest dla Polaków bardzo ważna.

Jednym ze sposobów ułatwiających godzenie pracy i życia rodzinnego jest taka organizacja czasu pracy, która pozwala na swobodne realizowanie obowiązków pracowniczych dzięki indywidualnemu ustalaniu własnego planu pracy, bez formalnych ograniczeń ze strony pracodawcy. Według danych GUS taką możliwość miało jednak przeciętnie zaledwie 1,5% spośród 12 114 tysięcy pracowników najemnych w wieku 20-64 lata [25]. Najmniejszy odsetek osób (1,1%) mających tę możliwość odnotowano w grupie pracowników w wieku 40-44 lata, a najwięcej (1,9%) w grupie osób w wieku 30-34 lata (tab. 1.).

Tabela 1. Pracownicy najemni w wieku 20-64 lata wg organizacji czasu pracy (%)

Table 1. Wage workers aged 20-64 in relation to work time organization (percentage)

Wiek	Pracownicy najemni wg organizacji czasu pracy			
	Stałe godziny rozpoczęcia i końca pracy	Ustalona miesięczna liczba godzin pracy	Ustalona dzienna liczba godzin pracy	Indywidualne ustalenie własnego planu pracy
20-24	88,7	3,1	5,8	1,8
25-29	88,1	4,2	5,7	1,5
30-34	86,9	4,7	6,1	1,9
35-39	87,3	5,4	5,4	1,5
40-44	88,8	4,4	5,5	1,1
45-49	88,1	4,9	5,2	1,4
50-54	88,3	3,9	5,6	1,6
55-60	85,2	5,5	6,2	2,6
60-64	80,6	7,0	8,7	2,5

Źródło: oprac. własne na podstawie: Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.

W grupie młodszych pracowników (do 49 roku życia) na szczególną uwagę zasługuje fakt opieki nad najmłodszymi dziećmi, co często wiąże się z częściową bądź 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 [25] wynika, że z takiej możliwości skorzystało niespełna 13% osób znacznie więcej kobiet (22,5%) niż mężczyzn (3,0%).

Pracownicy starsi są niejednokrotnie bardziej obciążeni obowiązkami opiekuńczymi niż osoby młodsze. Współcześnie coraz częściej obserwuje się zjawisko podwójnego obciążenia osób w wieku 50+, które określane jest mianem tzw. pokolenia kanapkowego (ang. *sandwich generation*). Podwójne obciążenie wynika z jednej strony z obowiązku opieki nad własnymi dziećmi (w wieku szkolnym lub wczesnej dorosłości), a z drugiej strony opieką nad starszymi rodzicami. Około 5% populacji w wieku 45+ można zaliczyć do *sandwich generation*. Dotyczy to szczególnie kobiet w wieku 50-59 lat [26].

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 [26].

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 (tab. 2).

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%), [26].

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).

### Przykłady dobrych praktyk

Efektywna polityka i praktyki *work-life balance* mogą pozytywnie wpłynąć zarówno na pracodawców, jak i pracowników; w efekcie prowadzić do: utrzymywania zatrudnienia,

Table 2. Kobiety w wieku 45/50+ obciążone obowiązkami opieki nad osobami zależnymi (%)  
Table 2. Women aged 45/50+ caring for dependents (%)

Osoby wymagające opieki	Ogółem	Wiek		
		45-49	50-59	60-69
<b>KOBIETY (N=1677)</b>				
Dzieci własne w wieku poniżej 15 lat	6%	21,3%	3,4%	-
Dzieci własne w wieku 16-18 lat	8,6%	24,6%	7,3%	0,2%
Wnuki w wieku poniżej 7 lat	13,0%	8,2%	14,4%	13,9%
Wnuki w wieku 8-15 lat	5,8%	1,2%	5,2%	9,7%
Rodzice w podeszłym wieku lub trwale chorzy	14,7%	19,9%	18,3%	5,7%
Inne osoby niepełnosprawne	3,5%	3,2%	3,6%	3,4%
<b>MĘŻCZYŹNI (N=1523)</b>				
Dzieci własne w wieku poniżej 15 lat	8,1%	23,5%	4,3%	-
Dzieci własne w wieku 16-18 lat	9,3%	24,9%	5,5%	1,2%
Wnuki w wieku poniżej 7 lat	5,3%	2,1%	5,9%	8,5%
Wnuki w wieku 8-15 lat	2,4%	0,6%	2,3%	6,1%
Rodzice w podeszłym wieku lub trwale chorzy	10,8%	14,0%	10,9%	3,7%
Inne osoby niepełnosprawne	2,4%	1,2%	2,7%	2,4%

Źródło: oprac. własne na podstawie: Kryńska E. i wsp. *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*. Raport końcowy, Łódź 2013 [26]

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 [27, 28].

Spośród wielu różnych możliwości sprzyjających skutecznemu godzeniu pracy i życia wyróżnić można podstawowe zasady organizacyjne, sprzyjające lepszemu dopasowaniu tych dwóch sfer. Są to: 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, elastyczna organizacja pracy [29].

W tabeli 3. zamieszczono obszary działań wraz z przykładami dobrych praktyk (na podst. Guerreiro i in., 2007), [29].

### Podsumowanie

Pojęcie „równowaga praca – życie” jest niejednoznaczne, głównie ze względu na szerokie rozumienie określenia „życie”. Obejmuje ono bowiem cały obszar funkcjonowania człowieka poza pracą, czyli życie rodzinne, społeczne, obowiązki domowe, wypoczynek, hobby, rekreację itp. Potrzeby w zakresie godzenia pracy i życia zmieniają się wraz z wiekiem, a co za tym idzie zmianą ról życiowych i społecznych. Należy jednak podkreślić, iż niejednokrotnie problemy w godzeniu pracy i życia nie maleją wraz z wiekiem i dorastaniem własnych dzieci. Wśród osób 50+ pojawiają się dodatkowe obowiązki opiekuńcze związane ze starzejącymi się lub przewlekle chorymi rodzicami.

W związku z wieloma korzyściami, jakie daje *work-life balance*, coraz więcej pracodawców jest gotowych do podjęcia działań sprzyjających osiągnięciu takiej równowagi. Niezbędne jednak wydaje się zwiększanie ich świadomości i wiedzy na ten temat oraz przedstawienie sposobów, które pozwoliłyby na skuteczną realizację inicjatyw mających na celu skuteczne godzenie pracy i życia wśród pracowników w różnym wieku.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] Harrington B. *The work-life evolution study*. Boston College Center for Work and Family 2007. <https://www2.bc.edu/~harrinb/Docs/Publications/Work%20Life%20Evolution%20Study%20final.pdf> (data cyt. 29.05.2014)
- [2] Greenhaus H.J., Collins M.K., Shaw D.J. *The relation between work-family balance and quality of life*. "Journal of Vocational Behaviour", 2003, 63: 510-531. Źródło: <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-57-family-issues-work-life-balance> (data cyt. 21.03.2014)
- [3] *Family issues and work-life balance*. OSHA 2012 <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-57-family-issues-work-life-balance> (data cyt. 21.03.2014 r.)
- [4] Guest D.E. *Perspectives on the study of work-life balance*. A Discussion Paper Prepared for the 2001 ENOP Symposium, Paris, March 29-31 <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/Psyap/enop/guest.htm>
- [5] Darcy C., Mc Carthy A., Hill J., Grady G. *Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage*. "European Management Journal" 2012, Vol. 30, 2:111-120
- [6] Moreno-Jiménez B., M. Mayo, A.I. Sanz-Vergel, S. Geurts, A. Rodríguez-Muñoz, E. Garros *Effects Of Work-Family Conflict On Employee's Well-Being: The Moderating Role Of Recovery Experiences*. IE Business School Working Paper CO8-119-1 01-04-2008. Źródło: [http://www.latienda.ie.edu/working\\_papers\\_economia/wp08-23.pdf](http://www.latienda.ie.edu/working_papers_economia/wp08-23.pdf) (data cyt. 21.03.2014)
- [7] Mościcka-Teske, Merecz D. Polska adaptacja kwestionariusza SWING do diagnozy interakcji praca-dom-praca. „Medycyna Pracy” 2012, 63, 3:355-369
- [8] Geurts S.A.E., Taris T.W., Kompier M.A.J., Dikkers 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

Tabela 3. Obszary działań w zakresie *work-life balance*  
 Table 3. Areas of activities in the field of *work-life balance*

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 organizacyjne (np. przyzakładowe żłobki, przedszkola), by sprostać potrzebom pracowników.	Portugalskie linie lotnicze mają własne przedszkole dla dzieci personelu, zarówno załogi latającej, jak i naziemnego wykonującego pracę zmianową. Przedszkole zapewnia opiekę 24-godzinną. 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.
Organizacja opieki nad starszymi	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, [30]) 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 godzenie pracy zawodowej z opieką nad nimi.	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.
Rodzicielski urlop dla pracujących matek i ojców	Kobiety stanowią większość osób korzystających z urlopu macierzyńskiego i odczuwają często negatywne konsekwencje tego faktu w przebiegu swojej kariery zawodowej. W efekcie może to pośrednio przyczynić się do odkładania decyzji o posiadaniu dzieci, a tym samym spadku dzietności, co 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. W celu poprawy równowagi praca – życie niektóre firmy wykraczają poza ustanowione prawem urlopy i przyznają swoim pracownikom dłuższe.	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 wymiarze czasu, system zmianowy, itp.) i dała im możliwość wzięcia częściowego urlopu z możliwością powrotu na pierwotne stanowisko.
Zachęty dla ojców, mające na celu zwiększenie udziału ojców w życiu rodzinnym	W większości krajów europejskich większość mężczyzn pracuje w pełnym wymiarze czasu i w związku z tym mało uwagi poświęca rodzinie. Obecnie młodsze pokolenie mężczyzn stara się być bardziej aktywne w życiu rodzinnym. Jednocześnie firmy, które wdrażają działania związane z godzeniem pracy i życia prywatnego powinny kształtować kulturę organizacyjną firmy, w której uznaje się znaczenie roli ojca w wychowaniu dzieci, a także przewiduje specjalne formy urlopu do wykorzystania przez ojców. Firmy te muszą również zapewnić ojców utrzymanie zatrudnienia oraz wynagrodzenia na dotychczasowych zasadach.	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.
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.	Portugalska instytucja finansowa promuje działania mające na celu pomoc pracownikom w godzeniu pracy i życia rodzinnego. Mogą oni wybierać spośród różnych rodzajów systemów godzin pracy, a także zwrócić się o przeniesienie do oddziałów, w których godziny pracy są bardziej dogodnie. W określonych sytuacjach mogą również pracować w systemie telepracy.

Źródło: oprac. własne na podstawie: Guerreiro i in., 2007 [29]

- [9] Bryson L., Warner-Smith P., Brown P., Fray L. *Managing the work-life roller-coaster: Private stress or public health issue?* "Social Science & Medicine" 2007,65:1142-1153
- [10] White D., Buckley E. *Adjust the Balance: Literature review Life Cycles and Work life Balance*. Centre for Health Psychology Staffordshire University Stoke on Trent, 2007
- [11] Janzen B. F., Muhajarine N., Kelly I. W. *Work-family conflict and psychological distress in men and women among*. "Psychological Reports", 2007,100,2,556-562
- [12] 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
- [13] Laurel M., Ford M.T., Gamasson C.E., Guéguen N., Hartmann A. *Negative and positive spillover between work and home: Relationship to perceived stress and job satisfaction*. "Journal of Managerial Psychology" 2009,24,5:438-449
- [14] 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
- [15] *Well-being through work. Strategy Of The Finnish Institute Of Occupational Health 2011-2015*. Finish Institut for Occupational Health 2010
- [16] *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010-2015*
- [17] *Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego*

*włączeniu społecznemu*. KOM 2020, wersja ostateczna, Bruksela 2010

- [18] *Zawodowa rola kobiet w społeczeństwie obywatelskim. Wielowymiarowy model dyskryminacji kobiet*. Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2011
- [19] *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&%20Family%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)
- [20] 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" 2011,76:834-861
- [21] Viitanen T.K. *Informal and Formal care in Europe*. Discussion Paper No. 2648. IZA 2007
- [22] *Achieving Family Work-Life Balance*, 2002 [http://www.kflapublichealth.ca/Files/Resources/Achieving\\_family\\_work\\_life\\_balance.pdf](http://www.kflapublichealth.ca/Files/Resources/Achieving_family_work_life_balance.pdf)
- [23] Yeandle S. *Older workers and work-life balance*. Sheffield Hallam University 2005
- [24] Boguszewski R. *Wartości i normy*. CBOS, Warszawa, 2013
- [25] *Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.* Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012
- [26] Kryńska E. i wsp. *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*. Raport końcowy, Łódź 2013

- [27] Breaugh J.A., Frye N.K. *Work-family conflict: the importance of family – friendly employment practices and family – supportive supervisors*. "J. Bus. Psychol." 2008,22:345-353

- [28] Nysten L., Melin B., Laflamme L. *Interference between work and outside-work demands relative to health: unwinding possibilities among full-time and part-time employees*. "Int. J. Behav. Med." 2007,14,4:229-236

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

- [30] Tadeusiak-Jeznach K., Gryczko A.N. *Nowy świat pracy*. <http://analizy.mpips.gov.pl/index.php/raporty-i-publicacje-topmenu-58/40-rowno-kobiet-i-mczzyn/155-nowy-wiat-pracy-publicacja-wydana-w-ramach-projektu-gender-mainstreaming-jako-narzedzie-zmiany-na-rynku-pracy.html> (data cyt. 14.04.2014 r.)

*Publikacja opracowana na podstawie wyników 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/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.*