

Magdalena RĘKAS¹

PROGRAMY PRACA-ŻYCIE JAKO PRÓBA STWORZENIA WARUNKÓW DO GODZENIA PRACY ZAWODOWEJ Z ŻYCIEM RODZINNYM W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

Obowiązki rodzinne stają się często balastem w życiu zawodowym, szczególnie kobiet, zaś intensywny rozwój kariery zawodowej wyraźnie koliduje z życiem prywatnym i obowiązkami wynikającymi z posiadania rodziny. Kobieta-rodzic jest często mniej cenionym pracownikiem, bowiem pracodawca nie może liczyć na ciągłość jej pracy i wysokie zaangażowanie w firmie. W obecnej sytuacji zbyt mała waga przywiązywana jest do pomagania pracownikom, w tym szczególnie kobietom, w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym, co wynika przede wszystkim z uznania takich działań za nierokujące powodzenia. Wobec tego problemu przedstawione zostaną cele, zasady, korzyści oraz bariery wdrażania programów Praca-Życie w Polsce oraz zaprezentowane zostaną wyniki badań przeprowadzone w ramach projektu „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” w 2008 r. diagnozujące poziom i strukturę instrumentów wykorzystywanych w przedsiębiorstwach w Polsce.

Słowa kluczowe: programy praca-życie, elastyczna organizacja pracy, elastyczne zatrudnienie.

1. WPROWADZENIE

W początkach XXI, wiele państw skupia swoją uwagę na problemach demograficznych. Starzenie się społeczeństwa i niski lub ujemny przyrost naturalny otwiera drogę dla tworzenia się wielu niekorzystnych zjawisk społecznych, ekonomicznych, politycznych i obyczajowych. Jednym z ważnych kwestii, która może poprawić sytuację demograficzną jest stworzenie długofalowych działań pobudzających wzrost urodzeń dzieci. Osiągnięcie tego celu nie jest możliwe bez odpowiedniego przygotowania rynku pracy dla rodzin, tak by w obliczu wyboru „kariera czy rodzina” możliwe było połączenie obu celów. Kluczowym problemem dla gospodarek staje się więc gospodarowanie zasobami pracy w Polsce tak, aby zwiększać aktywność zawodową, w tym w szczególności wśród kobiet.

Raport Komisji Europejskiej dotyczący równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Unii Europejskiej z 2010 r. wskazuje, iż wskaźnik zatrudnienia kobiet w Unii Europejskiej osiągnął w 2009 r. poziom 59,1 %, co jest bliskie docelowemu poziomowi określone w Strategii Lizbońskiej (60 % w 2010). Poziom ten jednak różni się w poszczególnych państwach członkowskich i wynosi od poniżej 40 % (Malta) do powyżej 70 % (Szwecja). W Polsce wskaźnik ten wyniósł w 2009 r. 43,3% i wzrósł o ponad 5

¹ Dr Magdalena Rękas, Katedra Mikroekonomii, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

punktów procentowych względem poziomu w 2004 r.² Mimo pozytywnych zmian w wartości wskaźnika zatrudnienia kobiet w Polsce, wciąż poziom ten jest znacznie niższy niż w innych krajach unijnych, a względem średniego poziomu unijnego dzieli nas przepaść blisko 16 punktów procentowych. Wobec takich danych statystycznych wydają się niezwykle ważne badania dotyczące warunków godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym w Polsce.

Celem artykułu jest prezentacja programów praca-życia ich celów, zasad i korzyści, a także omówienie wyników badań przeprowadzonych wśród pracodawców i pracowników dotyczących wykorzystania instrumentów tworzenia warunków do godzenia pracy z życiem pozazawodowym w przedsiębiorstwach w Polsce. W podsumowaniu omówione zostaną bariery wdrażania programów Praca-Życie oraz podjęta zostanie próba wskazania pożądanych kierunków zmian. W opracowaniu wykorzystano badania ankietowe przeprowadzone w ramach projektu IW EQUAL „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” z 2008 r.

2. PROGRAMY PRACA-ŻYCIE – POJĘCIE, ISTOTA, ZASADY I KORZYŚCI DLA STRON

Programy Praca-Życie to pojęcie, które w literaturze przedmiotu prezentowane jest w dwojaki sposób: wąski i szeroki. Definicję wąską prezentuje F. W. Cascio wskazując, iż programem Praca-Życie jest każda zaoferowana przez pracodawcę korzyść lub udogodnienie pomagające pracownikowi znaleźć równowagę między wymaganiami związanymi z pracą i tymi, które nie są związane z pracą³. Znacznie szerzej definiuje programy praca-życie S. Borowska, która podkreśla, iż programy te to „kompleksowy, spójny system świadczeń na rzecz pracowników, podporządkowanych realizacji określonych celów, spójnych ze strategią firmy i oczekiwaniami pracowników”⁴.

Analizując obie definicje można więc wskazać, iż istotą Programów Praca – Życie jest umożliwienie pracownikom podziału czasu pomiędzy pracą a życie prywatne w taki sposób, by było to dla nich możliwie najbardziej efektywne i by umożliwiło realizację planów życiowych zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej. Zachowanie równowagi między pracą a życiem stanowi warunek ochrony i rozwoju kapitału ludzkiego w firmie. 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. Zestawienie negatywnych konsekwencji braku równowagi między pracą a życiem pozazawodowym prezentuje tabela 1.

Uświadomienie sobie wymienionych w powyższej tabeli negatywnych skutków braku równowagi między pracą a życiem pozazawodowym pracownika powinno sprzyjać budowaniu programów Praca-Życie w przedsiębiorstwach. Obserwacja rynku pracy wskazuje, iż kompleksowe podejście do problemu, występuje jedynie w firmach dużych, o długoletniej wysokiej kulturze organizacyjnej. Wyniki badań prowadzone przez IPiSS w Warszawie, czy też w ramach projektu IW EQUAL „*Gender Index*” i IW EQUAL „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” wskazywały, iż w polskich firmach

² Sprawozdanie Komisji Europejskiej nt. *Równość kobiet i mężczyzn – rok 2010*, Bruksela 2009 r., http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Kobieta_rodzina_przeciw_dyskryminacji, s. 4.

³ Cascio W. F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 180.

⁴ Borowska S., *O równowagę między pracą i życiem*, Wyd. IPiSS, Warszawa 2003, s. 23.

podejście kompleksowe stosowane jest niezwykle rzadko ⁵, a przykłady z rynku polskiego pochodzą od firm dużych z kapitałem zagranicznym, które posiadają w Polsce oddziały (np. IBM).

Tabela 1. Negatywne konsekwencje braku równowagi między pracą i życiem pozazawodowym pracowników

NEGATYWNE KONSEKWENCJE		
Dla społeczeństw w skali makroekonomicznej (krajowej, regionów)	Dla organizacji gospodarczych	Dla pracowników, dla bezrobotnych i wykluczonych oraz ich rodzin
<ul style="list-style-type: none"> • Skutki demograficzne – wzrost liczby jednoosobowych gospodarstw domowych, opóźnianie zakładania rodziny, malejąca liczba urodzeń, odraczanie narodzin pierwszego dziecka, rosnąca liczba rozwodów i rodzin niepełnych. • Skutki zdrowotne - rosnąca zapadalność na choroby serca, raka, neurologiczne i inne. • Rosnące nierówności społeczne. • Niedostateczna opieka nad dziećmi i osobami starszymi. • Rosnąca sfera patologii, zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży pozbawionych należytej opieki. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absencja, wzrost kosztów zastępstw. • Stres i pogarszanie się stanu zdrowia pracowników. • Wzrost fluktuacji; utrata inwestycji w kapitał ludzki. • Mniejsze zaangażowanie w pracy. • Mniejsza koncentracja w pracy. • Gorsza jakość pracy i mniejsza produktywność. • Mniejsza kreatywność i innowacyjność. • Gorsze relacje z klientami, częstsza ich utrata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stres, długotrwałe zmęczenie, wyczerpanie. • Pogorszenie stanu zdrowia. • Konflikty w rodzinie, rozwody. • Gorsza opieka nad dziećmi. • Brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego i pracy. • Pojawianie się i pogłębianie uzależnień.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów podsumowujących Konferencję Naukową nt.: „Programy Praca – Życie a efektywność firm” zorganizowana przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Klub Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Polską Fundację Promocji Kadr oraz Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Warszawa 29-30.09.2003, www.ipiss.com.pl/wnioski.doc.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala wskazać podstawowe zasady budowy programów, które można ująć w następujące wytyczne ⁶:

⁵ C. Sadowska-Snarska, *Tworzenie warunków do godzenia pracy z życiem pozazawodowym w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w] *Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku – aspekty makroekonomiczne i regionalne*, red. R.C. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, Wyd. IPiSS Warszawa 2010, s. 131 i 135.

⁶ Materiały podsumowujące Konferencję Naukową nt.: „Programy Praca – Życie a efektywność firm” zorganizowana przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Klub Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Polską Fundację Promocji Kadr oraz Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Warszawa 29-30.09.2003, www.ipiss.com.pl/wnioski.doc.

- Program praca-życie powinien przynosić korzyści pracodawcy i pracownikom.
- Struktura zatrudnienia (wiek, płeć, wykształcenie) to główne czynniki wpływające na strukturę potrzeb pracowników związanych z ich życiem pozazawodowym. Zróżnicowanie potrzeb uzasadnia dobór odmiennych instrumentów równowagi. Na skuteczność budowy programów, zwłaszcza tych adresowanych bezpośrednio do pracowników i ich rodzin, ma wpływ konsultowanie ich z zainteresowanymi.
- Programy Praca-Życie wpisują się w duży stopień w budowę pakietowych systemów wynagrodzeń oraz w wynagrodzenia kafeteryjne. To właśnie kafeteria umożliwia trafny dobór składników programu ułatwiających osiągnięcie równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. W systemie kafeteryjnym udogodnienia lub świadczenia są wyborem równoważonym z innymi świadczeniami czy udogodnieniami wybranymi przez pracowników.
- U podstaw dobrze funkcjonujących programów Praca-Życie, leży usuwanie przyczyn nierównowagi, co implikuje potrzebę wnikliwej ich diagnozy.
- Wprowadzanie efektywnych programów Praca-Życie wymaga współdziałania wszystkich podmiotów włączonych w proces zarządzania zasobami ludzkimi.
- Programy Praca-Życie mogą wykorzystywać różne instrumenty, odpowiednio je komponując (wielość dróg), stosownie do potrzeb i możliwości firmy oraz potrzeb pracowników.
- Programy Praca-Życie powinny stać się istotnym elementem budowania kultury organizacyjnej, opartej na wzajemnym poszanowaniu i lojalności.

Powodzenie programów Praca-Życie zależy w dużym stopniu od przekonania pracodawców i kierowników wyższych szczebli o ich celowości i korzyściach oraz od konstrukcji samych programów i ich akceptacji. Jak pokazały doświadczenia powodzenie programów zależy także od wpływu państwa na koszty poprzez regulacje prawne takich kluczowych kwestii, jak elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy. Zestawienie korzyści dotyczących wykorzystania Programów Praca-Życie przez pracodawców i pracowników prezentuje tabela 2.

Tabela 2 Zestawienie korzyści ze stosowania programów Praca-Życia

Korzyści dla firm wykorzystujących programy Praca – Życie	Korzyści dla pracowników z programów Praca-Życie
<ul style="list-style-type: none"> - redukcję stresu pracowników, poprawę stanu zdrowia, - wzmocnienie zaangażowania pracowników, co przyczynia się do wzrostu zadowolenia klientów i efektów ekonomicznych firmy, jej rozwoju, - wzrost lojalności pracowników, która przenosi się na lojalność klientów i ich zadowolenie, - skuteczniejsze przyciąganie dobrych pracowników do firmy, stabilizację zatrudnienia, szczególnie wartościowych pracowników, zapobieganie „podkupieniu” ich przez konkurencję, - podnoszenie produktywności poprzez 	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie autonomii i wzrost możliwości samorealizacji, - możliwość racjonalnego wykorzystania czasu zarówno w pracy jak i poza nią, - możliwość podnoszenia kwalifikacji, - poprawę stanu zdrowia, - ułatwia realizację obowiązków opiekuńczych i wychowawczych. - większa satysfakcja z pracy, - lepsza motywacja do pracy.

<p>dopasowanie charakteru i trybu pracy do potrzeb pracowników,</p> <ul style="list-style-type: none"> - racjonalne wykorzystanie czasu pracy, poprawę punktualności pracowników i terminowości realizacji zadań, - spadek absencji i płynności kadr, - rozwój kompetencji pracowników, ułatwienie podnoszenia kwalifikacji, - tworzenie komfortu uwalniającego cenionych pracowników od troski o zabezpieczenie bieżące i przyszłe jego rodziny, a umożliwiającego im koncentrację na pracy, większą kreatywność i pomysłowość, - większa wydajność pracy oraz motywacja do pracy i satysfakcja z pracy, - budowę wizerunku firmy przyjaznej pracownikowi i jego rodzinie, - łatwiejsze osiąganie celów określonych w strategii firmy. 	
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów podsumowujących Konferencję Naukową nt.: „Programy Praca – Życie a efektywność firm” zorganizowana przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Klub Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Polską Fundację Promocji Kadr oraz Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Warszawa 29-30.09.2003, www.ipiss.com.pl/wnioski.doc, oraz wyników badań w ramach projektu EQUEL „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina”.

Warto podkreślić, iż główne obszary działań na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego powinny skupić się na promowaniu elastycznych form pracy i to zarówno kobiet jak i mężczyzn, na zwiększeniu dostępu do placówek opieki nad dziećmi i uelastycznieniu czasu pracy tych placówek, na promowaniu większego zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne oraz na zapobieganiu dezaktualizacji kwalifikacji zawodowej kobiet i mężczyzn podczas przerwy w pracy wynikającej z rodzicielstwa nad małym dzieckiem.⁷

3. PROGRAMY PRACA-ŻYCIE I INSTRUMENTY WSPARCIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE – WYNIKI BADAŃ

Badania przeprowadzone w ramach projektu IW EQUAL „Elastyczny Pracownik – partnerska Rodzina” w 2008 r. na grupie: 702 pracodawców i 500 pracowników, miały na celu zdiagnozować, czy i jakie programy Praca-Życie są stosowane w polskich przedsiębiorstwach.

Pierwszym z elementów badania było jednak zweryfikowanie hipotezy, czy rynek pracy silnie wpływa na życie rodzinne i odwrotnie. Otrzymane wyniki wykazały, iż 51,6% respondentów, w tym 51,5% kobiet i 53,3% mężczyzn potwierdziło, że ich życie prywatne jest podporządkowane pracy zawodowej. Z uwagi na płeć, zauważyć można, iż odsetek kobiet, które wskazały, iż życie osobiste znacznie wpływa na ich życie zawodowe jest wyższy o 5 punktów procentowych (22,8% kobiet i 17,8% mężczyzn wskazało na

⁷ Red. C. Sadowska-Snarska, *Równowaga Praca-Życie-Rodzina*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2008, s. 9.

znaczny wpływ) w stosunku do badanych mężczyzn.⁸ Tym samym kobiety dotkliwiej odczuwają wpływ obowiązków rodzinnych na rozwój zawodowy.

Kolejnym ważnym elementem poddanym badaniu było ustalenie, czy programy Praca-Życie realizowane są w Polsce kompleksowo, czy stosuje się jedynie pojedyncze rozwiązania. Wyniki badań potwierdziły, iż tylko 4% badanych firm posiada wypracowane programy godzenia pracy zawodowej z życiem pozazawodowym, a blisko 76% wskazało, iż stosuje pojedyncze rozwiązania z zakresu Praca-Życie, głównie poprzez przyznawanie świadczeń z funduszu socjalnego. Ponadto aż 20% badanych wskazało, iż nie stosuje żadnych rozwiązań sprzyjających godzeniu życia zawodowego z osobistym.⁹ Tym samym badania potwierdzają, że polskie firmy są na początku zapoznawania się i budowania kompleksowych programów Praca-Życie.

Wsparcie pracowników w godzeniu życia zawodowego z życiem osobistym, w tym rodzinnym zostało w omawianych badaniach podzielone na pięć grup tj.:

- elastyczna organizacja czasu pracy i elastyczne formy zatrudnienia;
- pomoc pracownikom w organizacji opieki nad osobami zależnymi (dzieci, starsi rodzice, dziadkowie);
- wsparcie dla pracowników w trakcie urlopów macierzyńskiego i wychowawczego;
- wsparcie pracowników w utrzymaniu dobrej kondycji fizycznej i psychicznej;
- wsparcie materialne pracowników.

3.1 Elastyczna organizacja pracy i elastyczne formy zatrudnienia w badanych firmach

Dla realizacji programów Praca-Życie niezwykle ważnym narzędziem w tworzeniu sprzyjających warunków godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym jest stosowanie elastycznej organizacji czasu i miejsca pracy, w tym także urlopów. W szczególności dla pracownika posiadającego rodzinę istotne są następujące rozwiązania: elastyczne formy pracy (np. telepraca, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, praca na część etatu w zamian za urlop wychowawczy, praca w domu, czy samozatrudnienie), dopasowanie pracy zmianowej do możliwości pracowników, ograniczanie pracy w godzinach nadliczbowych, dostosowanie urlopów wychowawczych do potrzeb pracowników, udzielanie urlopów bezpłatnych, czy też elastyczne sposoby przechodzenia na emeryturę.

Z raportu podsumowującego projekt „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” wynika, iż spośród wymienionych pożądanych rozwiązań ułatwiających godzenie życia rodzinnego i zawodowego w polskich przedsiębiorstwach stosuje się¹⁰:

- 78,8% badanych firm wskazało możliwość dostosowania terminu urlopu do potrzeb pracownika
- 62,5% firm wskazało możliwość wykonywania pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy
- 44,0% badanych firm umożliwia zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy
- 41,3% firm stosuje płatne wolne dni/godziny na załatwienie spraw prywatnych pracownika.

⁸ C. Sadowska-Snarska, *Tworzenie warunków do godzenia...*, op.cit., s. 133.

⁹ Tamże, s. 135.

¹⁰ Tamże, s. 137-139.

- 34,8% badanych firm udziela płatnych urlopów szkoleniowych dla osób podnoszących wykształcenie
- 33,5% firm uwzględnia sytuację życiową pracowników w przypadku pracy zmianowej oraz tyle samo firm wskazało na ograniczenie zatrudnienia w godzinach nadliczbowych,

Z badań wynika, iż firmy polskie niechętnie wykorzystują elastyczność w zakresie miejsca wykonywania pracy. Załedwie 12,3% badanych firm stosuje pracę w domu, 12,7% firm *job sharing*, a tylko 6,4% firm telepracę. Podobnie niski procent wskazań uzyskano dla samozatrudnienia (4,7 % firm), systemu pracy weekendowej (9% firm), pracy na część etatu w zamian za urlop wychowawczy (10,4%).¹¹

Badania przeprowadzone wśród pracodawców zostały skonfrontowane z opiniami pracowników. Na uwagę zasługuje fakt, iż skala wykorzystania omawianych powyżej rozwiązań z zakresu elastycznej organizacji pracy i elastycznych form zatrudnienia przez pracowników jest zdecydowanie niższa i tak pracownicy wskazali, iż¹²:

- 57,8% badanych firm daje możliwość dostosowania terminu urlopu do potrzeb pracownika
- 14% badanych wskazało możliwość wykonywania pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy
- 22,4% badanych firm umożliwia zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy
- 20,8% firm stosuje płatne wolne dni/godziny na załatwienie spraw prywatnych pracownika.
- 10,2% badanych firm udziela płatnych urlopów szkoleniowych dla osób podnoszących wykształcenie
- 10% firm uwzględnia sytuację życiową pracowników w przypadku pracy zmianowej
- 7 % firm stosuje ograniczenie zatrudnienia w godzinach nadliczbowych.

Dodatkowo należy podkreślić, iż odsetek mężczyzn korzystających z wymienionych powyżej rozwiązań jest zdecydowanie wyższy niż wśród kobiet.

Tak znaczna rozbieżność może wskazywać, iż pracownicy niechętnie korzystają z powyższych możliwości, by nie czuć się pracownikami „gorszymi” lub też uzyskanie zgody na skorzystanie z wymienionych rozwiązań jest w praktyce znacznie trudniejsze niż wskazuje na to pracodawca.

3.2. Pomoc pracownikom w organizacji opieki nad osobami zależnymi w świetle badań

Z punktu widzenia godzenia życia zawodowego z rodzinnym niezwykle ważnym elementem dla pracownika jest zorganizowanie opieki nad osobami zależnymi. Dla realizacji tego zadania niezwykle ważną rolę odgrywać mogą następujące rozwiązania: przykładowe przedszkola i żłobki, dofinansowanie opieki nad dziećmi w żłobkach i przedszkolach publicznych czy prywatnych, zorganizowania w firmie pokoju dla rodziców z dziećmi (np.; dla karmiącej mamy), organizacja lub dofinansowanie aktywizacja pozaszkolna dzieci pracowników (basen, nauka języków, zajęcia plastyczne, teatralne) i ich wyjazdów na wypoczynek wakacyjny, jak również pomoc pracownikom w

¹¹ Tamże.

¹² Tamże, s. 138-139.

organizacji opieki nad starszymi rodzicami, niepełnosprawnymi, chorymi członkami rodziny.

Wyniki badań jasno wskazały, iż tylko nieliczne formy stosują wymienione powyżej rozwiązania ułatwiające organizację opieki nad osobami zależnymi. Najczęściej polskie firmy stosują pomoc w formie organizacji lub dofinansowania dzieciom pracowników wyjazdów na wypoczynek wakacyjny (35,2% wskazań pracodawców i 15,2% wskazań wśród badanych pracowników) oraz dofinansowanie aktywizacji pozaszkolnej dzieci pracowników (10% wskazań wśród badanych pracodawców i tylko 2,6% wskazań wśród pracowników). W żadnym z badanych firm nie istnieje przyzakładowy żłobek lub przedszkole, a dofinansowanie do żłobków/przedszkoli publicznych lub ewentualnie prywatnych zadeklarowało jedynie 3,7% badanych firm i tylko 0,2% badanych pracowników. Pomoc nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi, chorymi deklarowało 5,1% badanych firm, podczas, gdy żaden z badanych pracowników nie wskazał na taki rodzaj wsparcia.¹³

Rozbieżne wyniki między pracodawcami, a pracownikami ponownie świadczą, iż deklaracje są zdecydowanie większe niż faktyczny dostęp do poszczególnych formy wsparcia. Dodatkowo słabo rozwinięty system instytucjonalnej opieki nad dziećmi, niedopasowany do potrzeb pracujących rodziców (zwłaszcza kobiet), rodzi w Polsce bardzo poważne trudności w godzeniu życia zawodowego z rodzinnymi, a luki tej - jak wykazują badania w żaden sposób nie łagodzą pracodawcy.

3.3. Wsparcie dla pracowników w trakcie urlopów macierzyńskiego i wychowawczego

Rodzicielstwo wiąże się zazwyczaj z dłuższą przerwą w pracy szczególnie w początkowych latach dziecka (lata 0-3) i koniecznością korzystania w tym okresie z urlopu macierzyńskiego i wychowawczego, co przekłada się często na problemy z utrzymaniem dotychczasowego zatrudnienia i w konsekwencji często oznacza wypadnięcie z rynku pracy. Wsparcie w tym okresie cyklu życia rodziny jest więc niezwykle ważne i pożądane jest wbudowanie do Programów Praca-Życie następujących rozwiązań:

- wydłużony płatny urlop macierzyński,
- dodatkowy urlop wychowawczy,
- zobowiązania się firmy do zatrzymania stanowiska dla powracającego z urlopu macierzyńskiego/wychowawczego rodzica,
- utrzymaniu kontaktu z pracownikiem w trakcie urlopu macierzyńskiego/wychowawczego w celu przekazywania mu informacji o bieżących sprawach firmy
- zachowanie przez rodzica w trakcie urlopu macierzyńskiego/wychowawczego przywilejów i narzędzi pracy oraz wykonywanie pewnych bieżących zadań w domu,
- dostęp rodzica do szkoleń w trakcie urlopu macierzyńskiego/wychowawczego,
- program stopniowego powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim/wychowawczym,
- pomoc w adaptacji po urlopie macierzyńskim/wychowawczym.

¹³ Tamże, s. 141.

Wyniki badań wskazują, iż najczęściej stosowanym rozwiązaniem wsparcia wobec pracowników w okresie urlopu macierzyńskiego/wychowawczego jest zobowiązanie do zatrzymania stanowiska dla powracającego rodzica po urlopie macierzyńskim (45% wskazań firm, a zaledwie 8,8% wskazań pracowników) oraz po urlopie wychowawczym (42% wskazań firm, a zaledwie 6,6% wskazań pracowników). Na drugim miejscu w badaniu pojawiło się rozwiązanie polegające na utrzymaniu kontaktu z pracownikiem podczas urlopu macierzyńskiego/wychowawczego w celu przekazywania mu informacji o bieżących sprawach firmy (33,4% wskazań badanych pracodawców i tylko 6,2% wśród badanych pracowników). Pomoc w adaptacji po urlopie macierzyńskim/wychowawczym zadeklarowało 26,3% badanych firm i tylko 4% badanych pracowników. Zachowanie przywilejów i narzędzi pracy oraz wykonywanie zadań w domu wskazało blisko 20% firm, ale niestety tylko 1,8% badanych pracowników. Kolejnym ocenianym rozwiązaniem były programy stopniowego powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim/wychowawczym, na które godzi się nieco ponad 26% badanych firm i 4% badanych pracowników.¹⁴

Po raz kolejny olbrzymie rozbieżności wskazują, iż zakres wsparcia pracowników podczas przerwy w pracy związanej z rodzicielstwem jest sporadyczny, wręcz często incydentalny, bowiem poziom wskazań przez pracowników często nie przekraczał 2% badanych. Warto też podkreślić, iż w tej grupie badanych instrumentów większa była skala nasilenia poszczególnych rozwiązań w grupie kobiet, co wynika z faktu, iż w polskich realiach to one najczęściej korzystają z urlopów macierzyńskich i wychowawczych. Tym samym obowiązki rodzinne stają się balastem w życiu zawodowym kobiet, zaś intensywny rozwój kariery zawodowej wyraźnie koliduje z życiem prywatnym i obowiązkami wynikającymi z posiadania rodziny. Kobieta jest mniej cenionym pracownikiem, bowiem pracodawca nie może liczyć na ciągłość jej pracy i wysokie zaangażowanie w firmie, co powoduje, że kobiety otrzymują niższe wynagrodzenia, zajmują niższe stanowiska. W obecnej sytuacji zbyt mała waga przywiązywana jest do pomagania kobietom w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym, co wynika przede wszystkim z uznania takich działań za nierokujące powodzenia.

3.4. Wsparcie pracowników w utrzymaniu dobrej kondycji fizycznej i psychicznej

W ramach programów Praca-Życie firma powinna także troszczyć się o kondycję fizyczną i psychiczną swoich pracowników, wychodząc z założenia, że absencja chorobowa jest zbyt kosztowna¹⁵.

Wśród instrumentów poświadczonych w tej grupie wsparcia są:

- organizacja i dofinansowania wyjazdów pracowników i jego rodziny na wypoczynek wakacyjny,
- organizacja lub dofinansowanie do zajęć rekreacyjno-sportowych pracowników i jego rodziny,
- organizowanie lub dofinansowanie imprez pracowniczych oraz imprez dla rodzin pracowników,
- dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne dla rodziny pracownika,

¹⁴ Tamże, s. 142-143.

¹⁵ Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 132.

- organizacja i dofinansowanie dodatkowej opieki medycznej dla pracownika i jego rodziny
- finansowanie lub dofinansowanie kształcenia pracownika (studia, kursy zawodowe, nauka języków obcych itd.),
- szkolenia związane z godzeniem życia zawodowego z rodzinnym, zarządzania czasem itp.
- poradnictwo psychologa, pedagoga i innych specjalistów,
- finansowanie lub dofinansowanie żywienia pracowniczego,
- organizacja codziennych dojazdów do pracy,
- samochód służbowy do użytku prywatnego,
- funkcjonowaniu w firmie centrum organizacji usług polegające na załatwianiu spraw prywatnych pracowników.

Przeprowadzone w ramach projektu badania wskazują, iż polskie przedsiębiorstwa najchętniej organizują lub dofinansowują wyjazdy wakacyjne pracowników (51% badanych firm) i ich rodzin (33,1% badanych firm) oraz organizują imprezy integracyjne pracowników (47,8% badanych firm). Podobnie wysoki procent wskazań w przypadku tych rozwiązań zadeklarowali badani pracownicy (wysoka zgodność w poziomie wskazań obu stron).¹⁶

Na kolejnym miejscu znalazły się organizacja lub dofinansowanie zajęć rekreacyjno-sportowych pracowników (21,2% firm) i jego rodziny (13%) oraz organizacja lub dofinansowanie imprez integracyjnych dla rodzin pracownika (20,1% firm). W tej grupie wskazania pracowników były już o połowę niższe (dofinansowanie zajęć rekreacyjno-sportowych dla pracowników – 10,4% badanych pracowników, a dla rodzin – 6,4% pracowników, dofinansowanie imprez integracyjnych dla rodzin pracownika – 11,2% badanych pracowników). Dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne dla pracownika deklaruje 18,4% badanych firm i 8,8% pracowników, zaś dla dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne dla rodziny pracownika już połowę mniej firm bowiem 8,5% i tylko 2% wskazań wśród pracowników. Organizację dodatkowej opieki medycznej dla pracowników zadeklarowało w badaniach 16,4% firm i 8,4% pracowników. Polskie firmy dość chętnie deklarują finansowanie lub dofinansowanie kształcenia pracowników (36,1% wskazań firm i 11% wskazań pracowników) oraz umożliwiają korzystanie z samochodu służbowego do prywatnego użytku (23,6% badanych firm i 3,2% badanych pracowników). 10% firm zadeklarowało organizację codziennych dojazdów do pracy oraz szkolenia z zakresu np. zarządzania czasem, czy usług poradni psychologa, pedagoga itp., niemniej jednak poziom wskazań wśród pracowników wahał się w odniesieniu do tych rozwiązań między 1,4-2,6%. Ostatnim ocenianym elementem, który miał znaczący udział w odpowiedziach jest finansowanie lub dofinansowanie żywienia pracowniczego, na które wskazało 15,7% badanych firm i 7,4% badanych pracowników.¹⁷

W analizowanej grupie rozwiązań wystąpiła zdecydowanie największa zgodność odpowiedzi między pracodawcami i pracownikami, tym samym może stwierdzić, że polskie firmy w ramach funduszy socjalnych stosują dość powszechnie wsparcie w postaci dofinansowania wypoczynku pracowników i jego rodziny, imprez integracyjnych oraz zajęć sportowo-rekreacyjnych. W pozostałych rozwiązaniach wystąpiła wzorem

¹⁶ C. Sadowska-Snarska, *Tworzenie warunków do godzenia...*, op.cit, s. 144-145.

¹⁷ Tamże.

poprzednich badanych rozwiązań znaczna różnica w ocenie między pracodawcami a pracownikami, co oznacza, że dostęp do nich jest zdecydowanie trudniejszy niż deklarują to pracodawcy.

3.5. Wsparcie materialne pracowników

Ostatnią analizowaną grupą wchodzącą w skład programów Praca-Życie jest wsparcie materialne pracowników, co jest niezwykle ważne dla osób najniżej zarabiających lub posiadających najniższy poziom dochodów w przeliczeniu na jednego członka rodziny.

W polskim systemie wsparcia materialnego pracowników najczęściej występują¹⁸:

- paczki świąteczne (okolicznościowe) – 62,2 % wskazań firm i 49 % pracowników,
- zapomogi w sytuacjach losowych – 55,9 % wskazań firm i 14 % pracowników,
- bony towarowe – 47,9 % wskazań firm i 40,2 % pracowników,
- niskoprocentowana lub bezzwrotna pożyczka – 39,9 % wskazań firm i 23,8 % pracowników,
- pomoc na cele mieszkaniowe – 28,9 % wskazań firm i 13,4 % pracowników,
- wsparcie na zagospodarowanie się pracownika – 11,9 % wskazań firm i 3,8 % pracowników.

4. PROGRAM PRACA - ŻYCIE – PRZYKŁAD IBM POLSKA

Firma IBM Polska powstała w 1991 roku, zatrudniającą ponad tysiąc osób. IBM to firma międzynarodowa, która na całym świecie realizuje program Praca-Życie. Istotą programu jest umożliwienie pracownikowi podziału czasu między pracę, odpoczynek i realizację własnych planów w sposób najefektywniejszy dla niego. Kierownictwo firmy podkreśla, iż inwestowanie w programy, oprócz oczywistych korzyści dla pracowników, przynosi również wymierny pożytek firmie m.in.: redukuje stres pracowników, a co za tym idzie poprawa ich stanu zdrowia, wzmacnia się także zaangażowanie i lojalność pracowników, co przekłada się bezpośrednio na motywację do pracy oraz osiąganą efektywność, a w konsekwencji na konkretne efekty ekonomiczne firmy. Programy pozwalają również na przyciąganie najbardziej wartościowych pracowników i stabilizację zatrudnienia w organizacji, która staje się bardziej przyjazna dla pracowników i ich rodzin.¹⁹

IBM od lat realizuje strategię *Work – Life Balance* w ramach kilku projektów, dwa najważniejsze to „*Homeworking*” oraz „*Work Life Balance*”. *Homeworking*, czyli praca w domu, w IBM rozumiane jest jako częściowe wykonywanie obowiązków zawodowych poza siedzibą firmy. Obecnie z tego rozwiązania korzysta około 20 proc. pracowników. Wszyscy pracownicy są uprawnieni do ubiegania się o uczestnictwo w Programie. Jeśli ktoś zostanie zakwalifikowany do tego programu, dostaje dodatkowe wyposażenie, czyli sprzęt biurowy oraz linie telefoniczne. IBM Polska na własny koszt zakłada w domu pracownika dodatkową (jedną) linię telefoniczną ISDN lub, gdy nie będzie takiej możliwości - linię analogową. Z kolei pracownik wyraża zgodę na instalację linii telefonicznej w jego domu oraz zobowiązuje się do pokrycia ewentualnych kosztów uszkodzenia/zniszczenia sprzętu telekomunikacyjnego dostarczonego przez operatora

¹⁸ Tamże, s. 147.

¹⁹ Program Praca-Życie w IBM. Stawiają na dobrą praktykę!, www.equal.org.pl/download.php?Mod=biuro&FID=370

sieci telekomunikacyjnej. Jeżeli dana osoba pracuje w systemie „*homeworking*”, jej numer telefonu powinien być ogólnie dostępny dla wszystkich pracowników IBM.²⁰

Korporacja IBM w celu utrzymania równowagi między pracą a życiem zawodowym pracowników utworzyła specjalny fundusz *Work Life Global Fund*. W ramach *Work Life Global Fund*, IBM realizuje programy *Work Life Balance* opracowane specjalnie pod kątem potrzeb osób zatrudnionych w danym kraju. IBM Polska przeprowadziła analizę potrzeb pracowników zatrudnionych w Warszawie. Głównym celem tego projektu było zminimalizowanie konfliktów powstających na tle utrzymania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, a w konsekwencji stworzenie bardziej sprzyjającego środowiska pracy oraz zidentyfikowanie najdogodniejszych rozwiązań wspierających wysoki poziom zaangażowania. Głównymi problemami wymienianymi przez pracowników były trudności z opieką nad dziećmi oraz starszymi członkami rodziny, dlatego m.in. IBM Polska zdecydowała się na wprowadzenie udogodnień dla swoich pracowników polegających na²¹:

- współpracę z przedszkolem językowym położonym w pobliżu siedziby IBM,
- opiekę medyczną rodziców i teściów swoich pracowników,
- organizację wyjazdów wakacyjnych dla ich dzieci.
- wdrożenie programu wspierającego kobiety, które zdecydowały się na macierzyństwo, tak by zwiększyć liczbę kobiet wracających do pracy po urodzeniu dziecka, umożliwić kobietom na urlopie macierzyńskim kontakt z pracą zawodową, a także podnosić kwalifikacje w trakcie urlopu macierzyńskiego.

Od dwóch lat rozbudowano program pomocowy wspierający kobiety w trakcie urlopu macierzyńskiego o następujące elementy²²:

- szkolenia e-learningowe – możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych w trakcie urlopu macierzyńskiego została stworzona z myślą o kobietach, które decydując się na macierzyństwo nie chcą zaniedbać własnego rozwoju zawodowego;
- notebook do użytku w domu – kobiety na urlopie macierzyńskim otrzymują od korporacji komputer przenośny - ma on umożliwić dostęp do proponowanych szkoleń, a także informacji firmowych w miejscu i czasie wybranym przez młodą mamę;
- pomoc ze strony koleżanki, która ma już za sobą pozytywne doświadczenia związane z powrotem do pracy po urlopie macierzyńskim oraz efektywnie wykorzystany sam czas urlopu;
- możliwość utrzymania stałego kontaktu z firmą - dostęp do firmowych list dystrybucyjnych, udział w wydarzeniach firmowych;
- informowanie managerów młodych mam, jakie trudności może napotykać kobieta po powrocie do pracy i jak ją najlepiej wspierać w nowej roli.

²⁰ Tamże.

²¹ Tamże.

²² Tamże.

5. PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania jednoznacznie wskazują, iż pracownicy w Polsce, a szczególnie kobiety odczuwają problem pogodzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Przedsiębiorstwa polskie nie stosują programów Praca-Życie, a raczej stosują pojedyncze rozwiązania sprzyjające godzeniu obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym. Z badań wynika, że aż 20% firmy nie stosuje żadnych tego typu rozwiązań, tym samym pracownicy w Polsce, szczególnie posiadający rodzinę mają dużo trudniejszą sytuację na rynku pracy niż obywatele innych krajów Unii Europejskiej (Skandynawia, Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Hiszpania, Włochy, kraje Beneluksu), czy Stanów Zjednoczonych, gdzie poziom wykorzystania programów Praca-Życie jest najwyższy na świecie. W Polsce tylko 4% badanych firm zadeklarowało, iż posiada kompleksowy program Praca-Życie i są to na ogół firmy duże z kapitałem zagranicznym (przenoszone są wzorce ze spółek matek na spółki córki – oddziały w innych krajach).

Także inne badania, a w szczególności dotyczące przedsiębiorczości kobiet z lat 2005-2008 wskazują, iż najważniejszą przyczyną samozatrudnienia kobiet w Polsce jest konieczność pogodzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych. Tym samym, wciąż tradycyjny podział ról, stereotypy kulturowe i wciąż trudne warunki, by godzić macierzyństwo z pracą zawodową (brak przedszkoli, niechęć pracodawców do niestandardowych form zatrudnienia, rzadko stosowane zasady elastycznego czasu pracy) odgrywają znaczący wpływ na sytuację kobiet na polskim rynku pracy.²³

Tabela 3 prezentuje zestawienie najczęściej wykorzystywanych rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego i rodzinnego w opinii pracodawców i pracowników. Analiza tej tabeli pozwala wskazać, iż największy zakres wsparcia dla pracowników jest w obszarze materialnym.

Tabela 3 Najczęściej wykorzystywane rozwiązania programów Praca-Życie w Polsce w opinii pracodawców i pracowników według badań

Działania pracodawców na rzecz równowagi między pracą a życiem osobistym (rodzinnym)	Działania na rzecz równowagi między pracą a życiem osobistym (rodzinnym) w ocenie pracowników
1. Dostosowanie terminów urlopów do potrzeb pracowników - 78,8%.	1. Dostosowanie terminów urlopów do potrzeb pracowników - 57,8%.
2. Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy - 62,5%.	2. Paczki świąteczne, okolicznościowe - 49%.
3. Paczki świąteczne, okolicznościowe - 62,2%.	3. Organizacja lub dofinansowanie wyjazdów pracowników na wypoczynek wakacyjny - 37,6%.
4. Zapomogi w sytuacjach losowych - 55,9%.	4. Bony towarowe - 40,2%.
5. Organizacja lub dofinansowanie wyjazdów pracowników na wypoczynek wakacyjny - 50,9%.	5. Organizacja imprez integracyjnych dla pracowników - 37,2%.
6. Bony towarowe - 47,9%.	
7. Organizacja imprez integracyjnych dla pracowników - 47,8%.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie prezentowanych powyżej wyników badania ankietowego w ramach projektu „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina”

²³ Rękas M., *Przedsiębiorczość kobiet jako odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, (artykuł w druku).

Natomiast jak wykazały badania najmniejszy w obszarze wsparcia pracownika w zakresie opieki nad osobami zależnymi. Podkreślić także należy, iż w całym badaniu zauważa się znaczące rozbieżności w poziomie wskazań pracodawców i pracowników, co dodatkowo podkreśla, iż dostęp do poszczególnych rozwiązań jest w praktyce znacznie trudniej niż deklarują to pracodawcy.

Warto także zadać sobie pytanie dlaczego programy Praca-Zycie nie są popularne w Polsce? Wydaje się, iż w Polsce jest niedostateczna wiedza na temat znaczenia, zasad wdrażania programów ułatwiających równoważenie pracy zawodowej z życiem pozazawodowym. Poza tym realizacja takich programów kojarzy się najczęściej z wysokimi kosztami i trudnymi do określenia korzyściami dla firmy, mimo, że jak wykazano w artykule można wskazać szereg korzyści zarówno dla pracodawców jak i pracowników. Wśród bariery utrudniających wdrażanie programów Praca-Życie w Polsce są:

- Sytuacja społeczno – gospodarcza oraz sytuacja na rynku pracy (łatwość wymiany pracowników).
- Postawy pracodawców – brak wiary w sens tego typu przedsięwzięć, niedocenianie celowości i korzystności programów praca – życie dla firm, spychanie programów na dół hierarchii w kontekście innych realizowanych projektów, odsuwanie na lepsze czasy, niedocenianie kosztów zaniechania.
- Niesprzyjająca kultura organizacyjna.
- Postawa pracowników – obawa przed podejściem alternatywnym: programy zamiast wynagrodzeń oraz niechęć do rozwiniętej działalności socjalnej z lat ubiegłych, z czym niektórym kojarzą się programy praca-życie.
- Pojawiające się deformacje – zły dobór instrumentów sprzyjających harmonizacji pracy i życia pozazawodowego, brak diagnozy potrzeb i oczekiwań pracowników i pracodawców, zła konstrukcja programów.
- Brak świadomości społecznej, dyskusji i upowszechniania najlepszych doświadczeń zarówno zagranicznych jak i polskich w zakresie wykorzystywania bogatej kafeterii rozwiązań zawartych w dobrze funkcjonujących programach praca – życie.
- Aby pokonywać bariery należy zdaniem autorki na szeroką skalę upowszechniać „dobre praktyki” w tym zakresie, co mogłoby zmienić nastawienie polskich firm oraz pracowników do programów Praca-Życie. Gotowych, idealnych projektów nie ma. Jednak opracowując program dla swojej firmy, warto dostosować do swoich potrzeb program, który już sprawdził się gdzie indziej, stąd szczególnie ważne jest pokazywanie przykładów takich jak opisany w artykule przypadek programu realizowanego przez IBM Polska.

Ponadto za szczególnie ważne dla zmiany postrzegania przydatności tego typu programów uważam rozpropagowanie jeszcze jednego wyniku z badania – otóż blisko 60% przebadanych w projekcie „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” firm, wskazała na pozytywne rezultaty stosowanych rozwiązań i korzyści w postaci: większej motywacji pracowników (42,9% wskazań), przyciągnięcia i zatrzymania najbardziej wartościowych pracowników (38,6%), większej lojalności (31,3%), wzrostu zaangażowania pracowników (36,6%), poprawy efektywności pracy (27,3%), poprawy jakości pracy (21,9%), zmniejszenia fluktuacji pracowników (19,9%), zmniejszenia

absencji w pracy (14,6% wskazań).²⁴ Tym samym, gdy firma jest przyjazna pracownikowi - promuje się w pewien sposób i tworzy swój dobry wizerunek. Z kolei, pracownicy mogąc korzystać z programów wsparcia godzenia życia zawodowego z rodzinnym są zadowoleni, niezestresowani, bardziej lojalni, dzięki czemu bardziej wydajni i pracodawca zyskuje pewność, że jeśli zainwestuje w pracownika, nie będzie on szukał innego, lepszego miejsca pracy.

Zaprezentowane rozwiązania stanowiące elementy programów Praca-Życie i fakt, iż część z nich jest już stosowana w Polsce to niewątpliwie krok do przodu w kierunku szerszego wdrażania systemów „przyjaznych rodzinie”. Pozostaje jednak wiele obszarów, w których Polska ma olbrzymie zaległości – szczególnie wsparcie przy opiece nad osobami zależnymi – i pozostaje mieć nadzieję, że pracodawcy, zarówno sektora prywatnego jak i publicznego, oraz władze państwowe dostrzegą skalę problemu i będą promować wszystkie cztery obszary niezbędne dla zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym (rodzinnym). Niezbędne jest dalsze zwiększanie poziomu wykorzystania elastycznych form pracy i to zarówno wśród kobiet jak i mężczyzn, czy też zwiększanie dostępu do placówek opieki nad dziećmi, w tym uelastycznienie czasu pracy tych placówek, by dostosować je do czasu pracy rodziców. Ponadto, z punktu widzenia aktywizacji zawodowej kobiet i poziomu dzietności w Polsce (ważnym w aspekcie długoterminowym – poziom zastąpienia pokoleń, wielkość przyszłych zasobów pracy) należałoby promować zwiększenie zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne i wspierać działania, w których kobiety podczas urlopu macierzyńskiego/ wychowawczego mogą nadal uczestniczyć w życiu firmy (pracę w domu, udział w szkoleniach).

LITERATURA

- [1] Borowska S., *O równowagę między pracą i życiem*, Wyd. IPiSS, Warszawa 2003.
- [2] Cascio W. F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [3] Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [4] *Program Praca-Życie w IBM. Stawiają na dobrą praktykę!*, www.equal.org.pl/download.php?Mod=biuro&FID=370
- [5] Rękas M., *Przedsiębiorczość kobiet jako odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, (artykuł w druku).
- [6] Sadowska-Snarska C., *Tworzenie warunków do godzenia pracy z życiem pozazawodowym w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w] *Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku – aspekty makroekonomiczne i regionalne*, red. R.C. Horodeński, Materiały podsumowujące Konferencję Naukową nt.: „Programy Praca – Życie a efektywność firm” zorganizowana przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Klub Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Polską Fundację Promocji Kadr oraz Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Warszawa 29-30.09.2003, www.ipiss.com.pl/wnioski.doc.
- [7] Sadowska-Snarska C. red., *Równowaga Praca-Życie-Rodzina*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2008.
- [8] Sprawozdanie Komisji Europejskiej nt. *Równość kobiet i mężczyzn – rok 2010*, Bruksela 2009. http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Kobieta_rodzina_przeciw_dyskryminacji.

²⁴ C. Sadowska-Snarska, *Tworzenie warunków do godzenia...*, op.cit., s. 148-149.

**THE WORK/LIFE PROGRAMS AS AN ATTEMPT TO CREATE CONDITIONS
FOR COMBINING OCCUPATIONAL WORK WITH FAMILY LIFE IN
ENTERPRISES OF POLAND**

The family duties are treated very often as some burden in the work life, especially by women; however the intensive development in the occupational career is visibly colliding with private life and duties which results from the commitment to own family. The woman-parent is often assessed as a less worth employee, since the employer assumes that he can't achieve a high engagement and her work persistence in company. In the present situation there is not enough attention attributed to the support for employees, including especially women, to create a balance between the work and family life what results mainly from assessing such activities as not successful. In reference to this problem there were presented aims, principles, benefits and barriers which occurred during implementation of the work/life programs in Poland as well as research results of the project "Flexible Employee – Family in Partnership". The outcomes from the year 2008 presented the diagnosis of the level and structure among instruments used in enterprises of Poland.

Key words: work/life programs, flexible work management, flexible employment.