

dr KATARZYNA HILDT-CIUPIŃSKA

Centralny Instytut Ochrony Pracy  
– Państwowy Instytut Badawczy

Kontakt: kahl@ciop.pl

DOI: 10.5604/01377043.1204747

# Temat równowagi pracy i życia pracowników widziany oczami pracodawców

Fot. Olivier Le Moal/Bigstockphoto



Współcześnie, w obliczu zachodzących przemian demograficznych, coraz częściej mówi się o potrzebie zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem, przede wszystkim rodzinnym, i związanymi z tym obowiązkami opiekuńczymi w stosunku do osób zależnych (dzieci, osób starszych, niepełnosprawnych). Celem artykułu jest prezentacja wyników badań przeprowadzonych wśród 100 pracodawców w Polsce, reprezentujących 5 rodzajów sekcji wg Polskiej Klasyfikacji Działalności („administrowanie i działalność wspierająca”, „handel”, „opieka zdrowotna i pomoc społeczna”, „budownictwo” oraz „zakwaterowanie i gastronomia”), dotyczących ich opinii na temat tego problemu ogólnie w Polsce oraz przedsiębiorstwach, którymi kierują. Zapytano ich również o to, jakie działania z zakresu równowagi praca – życie oferują swoim pracownikom. Z badań wynika, iż pracodawcy dostrzegają problem godzenia pracy i życia w ogóle w Polsce, ale nie do końca są przekonani, że problem dotyczy bezpośrednio pracowników zatrudnionych w ich przedsiębiorstwach.

*Słowa kluczowe: godzenie pracy i życia, potrzeby pracowników, oferta przedsiębiorstw*

## The subject of balancing life and work in the eyes of employers

Nowadays, in the context of demographic changes, increasingly we talk about the need of employees to maintain a work-life balance, primarily family life. The aim of this article is to present the results of research conducted among 100 employers in Poland, representing the five types of sections according to the Polish Classification of Activities (“administration and support services”, “trade”, “health care and social services”, “construction” and “accommodation and catering”), concerning their views on this issue in general in Poland and in the companies they run. They were also asked what kind of activities related to work-life balance they offer their employees. The study shows that employers recognize the problem of reconciling work and life in general in Poland, but are not fully convinced that the problem relates directly to employees in the companies they run.

*Keywords: work-life balance needs of employees, companies' offer*

## Wstęp

Równowaga praca – życie (ang. *work-life balance, WLB*) definiowana jest najczęściej jako stopień, w którym człowiek jest jednocześnie zaangażowany i usatysfakcjonowany życiem zawodowym i rodzinnym. Można wyróżnić trzy komponenty stosunku praca – życie, to jest: czas (co należy rozumieć jako poświęcanie go na obowiązki zarówno w pracy, jak i poza nią), zaangażowanie (zarówno w pracę, jak i w życie poza nią) i w końcu – satysfakcja (z pracy i życia poza nią). Z kolei 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. [1].

Skuteczne godzenie pracy i życia<sup>1</sup> 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 satysfakcję z pracy i lepszą jakość życia, a dzięki temu większą efektywność pracownika oraz całego przedsiębiorstwa. To, czym jest równowaga praca-życie oraz jak się ją definiuje, opisano szerzej w artykule *Work-life balance a wiek pracowników* [2].

Wyniki badań europejskich (Eurofound 2010, 2012) wskazują, że ponad połowa mieszkańców Europy po powrocie z pracy czuje się zbyt zmęczona, by zająć się domem [3,4]. W Polsce wskaźnik ten wynosi 61%. Z kolei z badań polskich wynika, że Polacy mają coraz mniej czasu wolnego – zaledwie 15% pracujących dysponuje 2-3 godzinami czasu wolnego dziennie [5]. Eurofound pokazuje również, że Europejczycy narzekają na zbyt

<sup>1</sup> „Godzenie pracy i życia” rozumiane jako takie łączenie obu tych sfer, aby możliwe było zachowanie między nimi równowagi.

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.

Godzenie pracy i życia uzależnione jest w dużym stopniu od obowiązków opiekuńczych, świadczonych w odniesieniu do osób zależnych (małych dzieci, starszych rodziców/krewnych, niepełnosprawnych członków rodziny). Niedobór czasu, a w związku z tym zachwianie równowagi praca – życie wzrasta wraz z liczbą osób wymagających opieki. Najmniej czasu mają rodzice małych dzieci, jednak osoby zaangażowane w opiekę nad starszymi krewnymi przyznają, że jest to zadanie równie absorbujące.

### Cel artykułu i metoda badawcza

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania przeprowadzonego wśród 100 pracodawców w Polsce, dotyczącego ich opinii na temat problemu godzenia pracy i życia poza pracą w przedsiębiorstwach, którymi zarządzają. Zapytano ich również o to, jakie działania z zakresu równowagi praca – życie oferują swoim pracownikom.

W badaniu kwestionariuszowym uczestniczyli pracodawcy reprezentujący 5 sekcji wg Polskiej Klasyfikacji Działalności (po 20 podmiotów w każdej z nich): administrowanie i działalność wspierająca, budownictwo, handel, opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz zakwaterowanie i gastronomia. Wybór ten podyktowany był zróżnicowaniem charakteru, rodzaju oraz czasu pracy w każdej z nich.

Przedsiębiorstwa z sektora prywatnego stanowiły 71%, natomiast z publicznego – 29% badanych. Małe przedsiębiorstwa (zatrudniające od 9 do 49 pracowników) stanowiły 66% ogółu, średnie (od 50 do 249 pracowników) – 26%, a największe podmioty gospodarcze (zatrudniające powyżej 249 pracowników) reprezentowało 8% pracodawców.

Na potrzeby badania opracowano ankietę zawierającą pytania dotyczące rozumienia problemu równowagi praca – życie, potrzeb pracowników w tym zakresie oraz działań oferowanych im w tym obszarze przez pracodawców. W badaniu uwzględniono wymienione grupy instrumentów wsparcia pracowników w zakresie ułatwienia godzenia życia zawodowego i prywatnego.

### Zachowanie równowagi praca – życie jako problem pracowniczy

Pracodawców poproszono o wybór twierdzeń (spośród zaproponowanych na liście odpowiedzi), które według nich określają (definiują) równowagę praca – życie. Każdy z badanych mógł wskazać dowolne dostępne odpowiedzi, stąd też suma wszystkich wskazań jest większa niż 100%.

Uzyskane wyniki pokazują, że zachowanie równowagi między pracą i życiem polega zdaniem badanych przede wszystkim na: odpowiedniej ilości czasu dla rodziny i przyjaciół – 62% wskazań, niezabieraniu pracy do domu – 56% oraz korzystaniu z urlopu wypoczynkowego – 53%. Znaczny odsetek badanych stwierdził, że równowaga pomiędzy tymi dwoma obszarami powinna polegać także na: „wyrabianiu” się ze wszystkimi obowiązkami zawodowymi – 40% wskazań, wolnym czasie dla siebie w celu zadbania o swoje zdrowie czy też przeznaczonym na hobby – 39% oraz niepozostawaniu w pracy „po godzinach” – 38%. Nieznacznie mniejsze znaczenie w zakresie godzenia obowiązków w pracy i poza nią w cyklu aktywności zawodowej pracownika odgrywał: brak negatywnego wpływu pracy na życie prywatne – 26% opinii oraz czas na rozrywkę (np. Kino, teatr) – 23%. Najmniejszy odsetek wskazań uzyskała opinia: brak negatywnego wpływu życia prywatnego na pracę – 19% wskazań (rys. 1.).

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

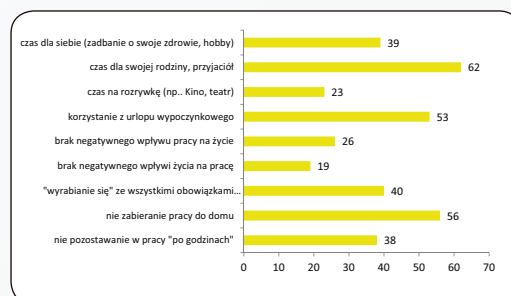
Większość badanych pracodawców (65%) uważa, że ich pracownicy nie mają problemu z zachowaniem równowagi między pracą i życiem. Innego zdania był zaledwie co 3. ankietowany (32%). Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” wybrało 3% pracodawców.

Problem harmonijnego łączenia 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 wskazywany był przez przedstawicieli „zakwaterowania i gastronomii” oraz „administracji i działalności wspierającej”, a w zasadzie sporadycznie w sekcji „handel” (rys. 3.).

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

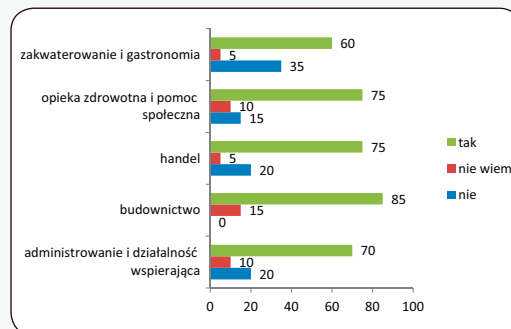
### Wpływ pracy na życie prywatne pracowników

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 ży-



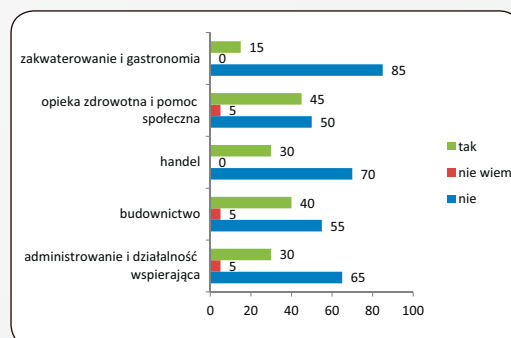
Rys. 1. Określenia definiujące zachowanie „równowagi praca – życie” wg pracodawców (N=100, w %)

Fig. 1. Terms defining work-life balance according to employers (N=100, in %)



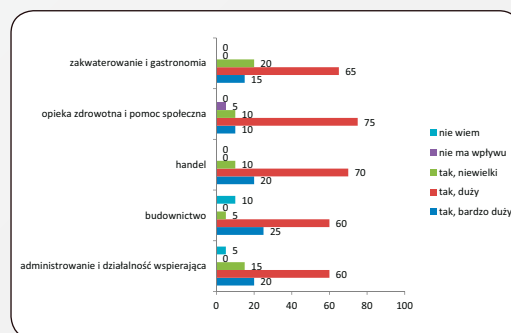
Rys. 2. Czy zachowanie równowagi między pracą i życiem jest współcześnie problemem pracowników w Polsce? Wyniki z uwzględnieniem sekcji (N=100, w %)

Fig. 2. Is work-life balance a contemporary problem of employees in Poland? The results by section (N=100, in %)



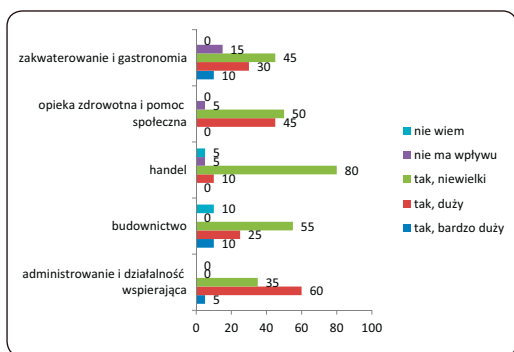
Rys. 3. Czy zachowanie równowagi między pracą i życiem jest problemem pracowników w kierowanym przez Pana(ią) przedsiębiorstwie? Wyniki z uwzględnieniem sekcji (N=100, w %)

Fig. 3. Is work-life balance a problem of your employees? The results by section (N=100, in %)



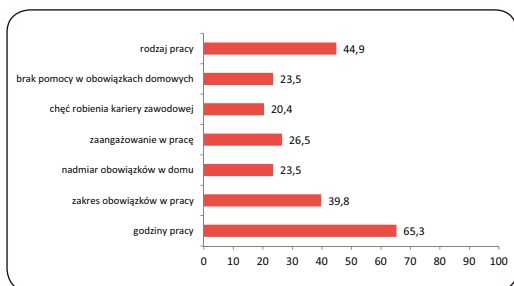
Rys. 4. Jak Pan(i) sądzi, czy praca zawodowa ma wpływ na życie prywatne Pana(i) pracowników? Wyniki z uwzględnieniem sekcji (N=100, w %)

Fig. 4. Do you think work affects your employees' private lives? (N=100, in %)



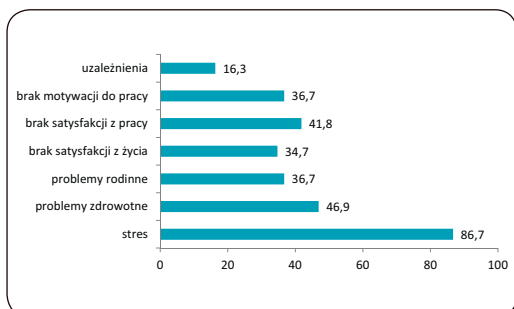
Rys. 5. Jak Pan(i) sądzi, czy życie prywatne ma wpływ na pracę Pana(i) pracowników? Wyniki z uwzględnieniem sekcji (N=100, w %)

Fig. 5. Do you think private life affects your employees' work (N=100, in %)



Rys. 6. Czynniki wpływające na równowagę między życiem zawodowym i prywatnym (N=100, w %)

Fig. 6. Determinants of work-life balance (N=100, in %)



Rys. 7. Konsekwencje braku równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (N=100, w %)

Fig. 7. Consequences of no work-life balance (N=100, in %)

cie prywatne pracowników zaobserwowało jedynie 12% pracodawców, a brak takiego związku wskazało tylko 4% z nich. Warto w tym miejscu 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 społeczną” (rys. 4.).

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 3. pracodawca (34%) jest zdania, że życie prywatne w dużym stopniu wpływa na pracę, natomiast 5% ocenia to oddziaływanie jako „bardzo duże”. Brak związku pomiędzy 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 pomiędzy omawianymi obszarami obserwują pracodawcy z sekcji „zakwaterowanie i gastronomia” (rys. 5.). Problem ten częściej dostrzegają pracodawcy z sektora publicznego niż prywatnego.

Wpływ życia prywatnego na pracę pracowników jest bardziej widoczny w sektorze publicznym oraz w dużych przedsiębiorstwach.

## Czynniki wpływające na równowagę między pracą i życiem

Pracodawców biorących udział w badaniu poproszono o wskazanie czynników, które w największym stopniu wpływają na zachowanie równowagi pomiędzy obowiązkami w pracy i 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 pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Pozostałe czynniki przedstawione zostały na rys. 6. Każdy z wymienionych aspektów warunkujących godzenie sfery prywatnej i zawodowej uzyskał ponad 20% wskazań. Oznacza to, że wiele czynników warunkować może zachowanie balansu pomiędzy analizowanymi sferami życia pracowników.

## Skutki braku równowagi między pracą i życiem

Pracodawcy dobrze zdają sobie sprawę z konsekwencji braku równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Według nich zachwiana równowaga może spowodować: stres – 86,7% wskazań, problemy zdrowotne – 46,9%, brak satysfakcji z pracy – 41,8%, problemy rodzinne – 36,7% oraz brak motywacji do pracy – 36,7%. W mniejszym stopniu konsekwencją braku równowagi są uzależnienia – 16,3% opinii (rys. 7.).

## 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. Kolejne istotne potrzeby, które zgłaszane są pracodawcom to także: potrzeba elastycznego czasu pracy – 36,8%, dodatkowego płatnego urlopu – 30,9% oraz dodatkowej przerwy – 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% (rys. 8.).

## Działania pracodawców wychodzące naprzeciw potrzebom pracowników

Coraz więcej pracodawców jest świadomych roli, jaką pełni równowaga praca – życie. Dzięki temu włączają oni w funkcjonowanie swojej firmy działania na rzecz godzenia przez pracowników obu tych sfer, nazywane często „programami praca – życie”. Realizowane są one zgodnie z potrzebami pracowników, a ich głównym celem jest zwiększenie efektywności pracy [6].

Można wyróżnić cztery główne grupy instrumentów w obszarze programów praca – życie, a więc elastyczną organizację pracy i czasu pracy (w tym m.in.: niepełny wymiar czasu pracy, elastyczny czas pracy, umowy czasowe, telepraca, *jobsharing* – dzielenie się pracą), a także urlopy (macierzyńskie, ojcowskie, związane z adopcją dziecka) oraz inne zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy udzielane z powodu obowiązków rodzinnych pracownika. Poza tym wyróżniamy jeszcze wsparcie finansowe oraz wsparcie w planowaniu ścieżki kariery z uwzględnieniem przerwy związanej np. z macierzyństwem, opieka nad dziećmi oraz innymi osobami zależnymi, w tym organizacja opieki nad dziećmi w miejscu pracy (np. przykładowe przedszkola, organizacja opieki nad dziećmi w czasie wakacji) oraz tzw. inne instrumenty wsparcia, takie jak: poradnictwo w obszarze praca – rodzina, badania potrzeb pracowników w tym zakresie, wsparcie finansowe [7].

Najczęstszym, a jednocześnie najłatwiejszym do „wcielenia w życie” 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 rozpoczynania i kończenia pracy w indywidualnie ustalonych z pracodawcą porach), [8].

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%). 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). Z drugiej strony zaledwie 1/5 pracodawców daje pracownikom możliwość zadaniowego rozliczania pracy, a tylko znikomym odsetkiem umożliwia pracownikom wykonywanie części pracy w domu (4,2%). Poradnictwo dotyczące godzenia pracy i życia prywatnego jest oferowane przez zaledwie 3,1% pracodawców (rys. 9.).

Oferowane działania przeanalizowano z punktu widzenia rodzaju sekcji PKD. Możliwość pracy w elastycznym czasie (np. rozpoczynanie i kończenie pracy w indywidualnie ustalonych porach) 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 oferuje zdecydowana większość pracodawców, w tym wszystkie przedsiębiorstwa z sekcji opieki zdrowotnej i pomocy społecznej.

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, którą oferują głównie przedsiębiorstwa państwowe.

Uwzględniając wielkość przedsiębiorstwa stwierdzono, że najczęściej oferowane formy wsparcia, ułatwiające godzenie pracy i życia pracownikom, to: 1) możliwość pracy w elastycznym czasie (głównie duże firmy), 2) 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), 3) wyjście z pracy dowolnej porze w razie zaistnienia nagłej potrzeby (głównie wszystkie duże firmy).

## Podsumowanie

Zdaniem większości pracodawców biorących udział w badaniu, zachowanie równowagi między pracą i życiem jest problemem pracowników w Polsce; jednocześnie, zaledwie jedna trzecia z nich przyznaje, że problem ten dotyczy ich pracowników.

Zachowanie równowagi pomiędzy pracą i życiem polega, zdaniem badanych pracodawców, przede wszystkim na: posiadaniu odpowiedniej ilości czasu dla swojej rodziny i przyjaciół, niezabieraniu pracy do domu oraz korzystaniu z urlopu wypoczynkowego.

Zdaniem większości badanych pracodawców praca ma duży lub bardzo duży wpływ na życie pracowników. Wpływ ten dostrzegają niemal wszyscy pracodawcy, jednak w największym stopniu problem ten dotyka pracowników z takich sekcji PKD, jak: handel, budownictwo oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna.

Należy podkreślić, iż zdaniem pracodawców, życie zawodowe w większym stopniu oddziałuje na życie prywatne niż odwrotnie. Ponad połowa badanych uważa, że życie prywatne pracowników w niewielkim stopniu wpływa na ich sferę zawodową; tylko 1/3 z nich jest zdania, że ten wpływ jest bardzo duży. Według pracodawców, czynniki, które przede wszystkim wpływają na równowagę praca – życie, to: godziny pracy, rodzaj pracy oraz zakres obowiązków w pracy.

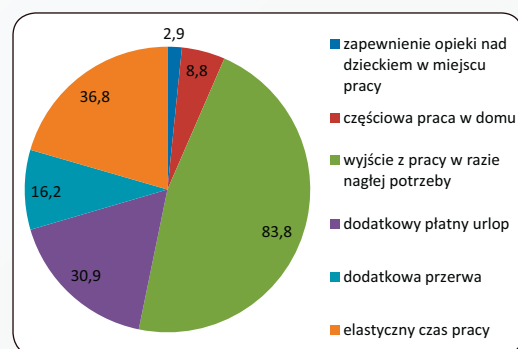
Potrzeby pracowników, które odnotowują pracodawcy, to: wyjście z pracy o dowolnej porze w razie zaistnienia nagłej potrzeby, elastyczny czas pracy, dodatkowy płatny urlop oraz dodatkowa przerwa. Wśród działań umożliwiających godzenie pracy i życia, oferowanych pracownikom, badani pracodawcy wymienili: możliwość wyjścia z pracy o dowolnej porze, w razie zaistnienia nagłej potrzeby, pracę w elastycznym czasie oraz zadaniowe rozliczanie pracy. Większość z tego typu działań oferują pracodawcy reprezentujący sektor prywatny.

Niewymienionym przez pracodawców czynnikiem, a mogącym mieć istotny związek z godzeniem pracy i życia, jest aspekt ekonomiczny. Należy przy tym podkreślić, że kwestia wysokości wynagrodzenia nie jest jedyną, która ma tutaj znacznie. Ważne są również oferowane przez pracodawcę pakiety socjalne, medyczne oraz inne bonusy, które dla wielu pracowników mają nierzadko znaczenie niewiele mniejsze niż wysokość zarobków (dotyczy to zwłaszcza tych pracowników, którzy wychowują małe dzieci), [9].

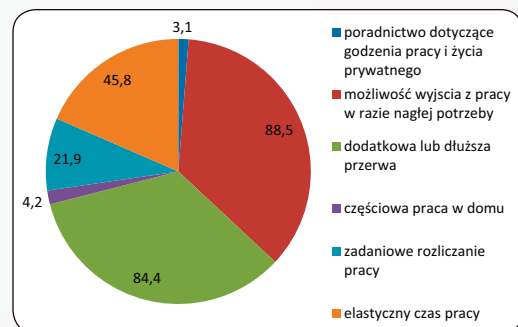
Podsumowując stwierdza się, iż badani pracodawcy mają świadomość istnienia problemu zachowania równowagi praca – życie wśród pracowników oraz konsekwencji wynikających z niemożności pogodzenia obu tych sfer. Wśród uczestniczących w badaniach 100 pracodawców tylko 1/3 przyznała, że problem ten dotyczy bezpośrednio ich pracowników. Być może wynika to z faktu, iż pracodawcy Ci stwarzają swoim pracownikom możliwości zachowania równowagi praca – życie poprzez oferowanie im pewnych rozwiązań w tym obszarze. Niewątpliwie jednak powstają przesłanki do dalszych badań oraz pogłębionych analiz tego zagadnienia.

## BIBLIOGRAFIA

[1] Family issues and work-life balance. OSHA 2012, źródło: <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/efact-57-family-issues-work-life-balance> (data cyt. 21.03.2014 r.)



Rys. 8. Potrzeby zgłaszane przez pracowników (N=100, w %)   
 Fig. 8. Needs declared by employees (N=100, in %)



Rys. 9. Działania wspomagające godzenie pracy i życia oferowane pracownikom w badanych przedsiębiorstwach (N=100, w %)   
 Fig. 9. Activities offered to employees in the surveyed companies (N=100, in %)

[2] Hildt-Ciupińska K. *Work-life balance a wiek pracowników*. „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2014,517,10:14-17

[3] Eurofound (2010). *Drugie Europejskie Badanie Jakości Życia. Życie rodzinne i praca*. Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Życia i Warunków Pracy, 2010 [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2010/02/pl/1/EF1002PL.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2010/02/pl/1/EF1002PL.pdf) (data cyt. 21.09.2015)

[4] Eurofound (2012). *Third European Quality of Life Survey. Quality of life in Europe: Impacts of the crisis* [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2012/64/en/1/EF1264EN.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2012/64/en/1/EF1264EN.pdf) (data cyt. 21.09.2015)

[5] *Czas wolny Polaków*. Komunikat z badań BS/133/2010, CBOS 2010 [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K\\_133\\_10.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_133_10.PDF)

[6] Ratajczyk W. *Praktyki wspierania równowagi praca – życie w wybranych krajach Unii Europejskiej*. „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2010,240:45-60

[7] *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*. European Commission Directorate – General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.1, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2005

[8] Hildt-Ciupińska K., Bugajska J. *Evaluation of activities and needs of older workers in the context of maintaining their employment*. „Medycyna Pracy” 2013;64(3):297-306

[9] Sadowska-Snarska C. (red.) *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca – życie – rodzina*. Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008

*Publikacja opracowana na podstawie wyników III etapu programu wieloletniego „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.*