

# Współpraca międzyinstytucjonalna na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym w Polsce – wyzwania *work–life balance*

**Elżbieta Szczygieł**

Uniwersytet Pedagogiczny im.  
Komisji Edukacji Narodowej  
w Krakowie

Wydział Nauk Społecznych

ORCID: 0000-0002-8804-1071

---

**Abstrakt:** Przedmiotem artykułu jest analiza współpracy międzyinstytucjonalnej na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym w Polsce. W artykule przedstawiono wyniki badania pilotażowego przeprowadzonego w oparciu o dane pozyskane z wywiadów pogłębionych i kwestionariusza ankiety wśród pracowników, pracodawców oraz przedstawicieli instytucji publicznych i trzeciego sektora. Celem artykułu jest zaprezentowanie specyfiki procesu godzenia życia zawodowego z rodzinnym w grupach pracowników i pracodawców oraz poznanie opinii na temat możliwej optymalizacji systemu współpracy między instytucjami różnego rodzaju, która pozwalałaby na utrzymanie balansu w tym zakresie. Uzyskane wyniki potwierdziły prawidłowość zakładanych tez o podobnych spostrzeżeniach w grupie pracowników i pracodawców prowadzących działalność na mniejszą skalę oraz konieczność skoordynowania współpracy międzyinstytucjonalnej, której jakość jest obecnie niezadowalająca.

**Słowa kluczowe:** work–life balance, rodzina, praca, życie osobiste, życie zawodowe

---

## 1. Wprowadzenie

Godzenie życia zawodowego i rodzinnego jest tematem podejmowanym chętnie przez badaczy zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. O ile w codziennej narracji przeważają głosy dotyczące podejmowania działań czy stosowania rozwiązań ułatwiających pogodzenie tych dwóch sfer funkcjonowania, o tyle w literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się wymiar instytucjonalny, tzw. *work–life balance* (WLB). Tematyka powiązań między instytucjami w zakresie godzenia życia zawodowego i rodzinnego pojawia się zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej (por. m.in. Balcerzak-Paradowska, 2007; Głogosz, 2007; Hildt-Ciupińska 2014, 2016, 2017; Sadowska-Snarska, 2008, 2011, 2012; Hogeforster, Sadowska-Snarska,

Korespondencja:  
Elżbieta Szczygieł  
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN  
w Krakowie  
Wydział Nauk Społecznych  
Katedra Badań nad Zrównoważonym  
Rozwojem  
ul. Podchorążych 2  
30-084 Kraków, Poland  
Tel.: +48 12 662 62 28  
E-mail: elzbieta.szczygiel@up.krakow.pl

2015). Instytucje te rozumiane są jako otoczenie, w którym funkcjonuje człowiek, a które poprzez swoje umocowanie prawne mogą oddziaływać na sferę życia osobistego i zawodowego (na przykład pracodawcy, ośrodki pomocy społecznej, instytucje władzy różnych szczebli, instytucje oświaty i zdrowia itp.). Warto jednak zaznaczyć, że w przypadku publikacji zagranicznych większość z nich przyjmuje jednostkowe podejście do tej problematyki lub ograniczenie analizy do perspektywy: przedsiębiorstwo–pracownik (por. Beauregard, 2014; Emslie, Hunt 2009; Gregory, Milner, 2009; Richardson, McKenna, 2014; Sok, Blomme, Tromp, 2014). Takie ujęcie w pewnych sytuacjach jest pożądane, jednak nie pozwala na dostrzeżenie pojawiających się problemów natury organizacyjnej czy wręcz systemowej. Okoliczności życia zawodowego i rodzinnego nie podlegają decyzji jednej osoby. Zarówno pracownik, jak i pracodawca funkcjonują w ramach konkretnego systemu, na który składają się m.in. obowiązujące prawo, specyfika rynku, istniejąca infrastruktura techniczna i społeczna. System ten może być analizowany na wielu płaszczyznach: osobowej, legislacyjnej, infrastrukturalnej czy instytucjonalnej. Od jakości powiązań między poszczególnymi elementami zależy kształt dostępnych rozwiązań w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym, a w konsekwencji dobrostan poszczególnych osób funkcjonujących w ramach tego układu.

Badania te stanowią element projektu pn. *Współpraca międzysektorowa na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego w oparciu o modele współpracy i narzędzia z Wielkiej Brytanii* (nr projektu POWR.04.03.00-IP.07-00-001/15). Badania obejmowały poznanie specyfiki procesu godzenia życia zawodowego z rodzinnym w grupach pracowników i pracodawców oraz poznanie opinii na temat możliwej optymalizacji systemu współpracy między instytucjami różnego rodzaju, która pozwalałaby na utrzymanie balansu w tym zakresie.

Celem artykułu jest próba charakterystyki istniejącego systemu współpracy międzyinstytucjonalnej na podstawie przeprowadzonych badań pilotażowych (ankietowych oraz w formie wywiadów zogniskowanych) zrealizowanych na terenie województwa podkarpackiego od listopada 2016 roku do sierpnia 2017 roku wśród pracowników, pracodawców, reprezentantów instytucji publicznych różnego szczebla oraz organizacji non-profit.

## 2. Przyjęte założenia badawcze

Głównym celem prowadzonych badań było uzyskanie odpowiedzi na dwa pytania:

1. Jak powinien wyglądać optymalny system pracy pozwalający na godzenie życia zawodowego z rodzinnym według pracodawców i pracowników?
2. Jakie instytucje winny go tworzyć poza dwiema wymienionymi stronami?

Badanie zostało wykonane z wykorzystaniem dwóch form pozyskiwania informacji, tj. za pomocą kwestionariusza ankiety oraz przez przeprowadzenie wywiadów zogniskowanych. W pierwszym przypadku zebrano łącznie 82 ankiety, w których respondenci proszeni byli o udzielenie odpowiedzi na 12 pytań (o charakterze otwartym i zamkniętym zarówno jednokrotnego, jak i wielokrotnego wyboru). Wywiady zogniskowane wykonano w dwóch grupach (pracodawców i zatrudnionych) liczących po 10 osób każda.

Podczas wspomnianych badań przyjęto następujące tezy:

- w temacie godzenia życia zawodowego z rodzinnym pracodawcy będący równocześnie przedsiębiorcami prowadzącymi własną działalność gospodarczą w skali mikro i małej mieli podobne spostrzeżenia jak pracownicy;
- pracownicy, pracodawcy oraz przedstawiciele instytucji publicznych i non-profit zgodnie stwierdzili, że współpraca międzyinstytucjonalna na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym to konieczność, jednak forma tej współpracy jest obecnie niezadowolająca.

### 3. Wyniki badania

#### 3.1. Wyniki wywiadów zogniskowanych wśród pracowników i pracodawców

Ze względu na typowo jakościowy charakter uzyskanych wyników, zaprezentowane zostaną wnioski wypływające z podsumowanych odpowiedzi. Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy pytani byli między innymi o to:

- jak obecnie w Polsce wygląda godzenie życia zawodowego z rodzinnym?
- jak oceniają obecnie funkcjonujące rozwiązania w tym zakresie?
- jak winien wyglądać optymalny system pozwalający na tzw. *work-life balance*?
- czy instytucje różnego szczebla mające wpływ na kształtowanie systemu wsparcia w tym zakresie wywiązują się ze swoich powinności?
- jakie instytucje powinny tworzyć system ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym?

Na podstawie zebranych odpowiedzi można stwierdzić, że godzenie życia zawodowego z rodzinnym w pierwszej kolejności rozumiane było przez biorących udział w wywiadach jako godzenie pracy zawodowej ze sprawowaniem opieki nad dziećmi. Poglębiona analiza tych kwestii wykazała jednak, że tematyka ta obejmuje nie tylko perspektywę osobistą czy wspólnotową (rodzinną, w tym również opiekę nad osobami starszymi), ale także dysponowanie własnym czasem i taką jego alokację, by możliwe było osiągnięcie satysfakcji życiowej (ujętej subiektywnie). Tematyka ta dla uczestniczących w wywiadach nie była nowa i zetknęli się oni z nią już wcześniej, jednak nie analizowali zazwyczaj jej instytucjonalnego charakteru. Przyjęcie takiej perspektywy, a tym samym jej poszerzenie, obserwowano dopiero w przypadku zaistnienia sytuacji osobistej wymagającej ponownego przemyślenia dotychczasowego funkcjonowania w układzie: rodzina–praca. Samo wskazanie instytucji mających wpływ na obecny kształt i warunki godzenia życia zawodowego z rodzinnym odbywało się spontanicznie podczas wypowiedzi innych uczestników wywiadów. Oznacza to, że osoby biorące udział w badaniu miały trudność z jednoznacznym ich zidentyfikowaniem, co później rodziło również trudności ze wskazaniem innych podmiotów, które mogłyby odegrać kluczową rolę w usprawnianiu funkcjonowania systemu godzenia życia zawodowego z rodzinnym.

Spośród instytucji, jakie obecnie w opinii ankietowanych tworzą system wpływający na godzenie życia zawodowego z rodzinnym, oprócz dwóch głównych podmiotów (tj. pracowników i pracodawców), wymienili oni instytucje opieki nad dziećmi, instytucje edukacyjne i kulturalne oraz instytucje opieki społecznej. Uczestnicy badania w swojej ocenie jakości współpracy między tymi instytucjami podkreślili brak wyraźnego podziału kompetencji, ograniczanie się do podejmowania rutynowych działań, brak otwartości na współpracę,

a w perspektywie – brak nastawienia do klienta. Ta surowa ocena dotyczyła przede wszystkim instytucji pomocowych z zakresu opieki społecznej, w mniejszym stopniu instytucji działających w obszarze edukacji i kultury.

Najmniej zastrzeżeń badani mieli do funkcjonowania placówek opiekuńczo-wychowawczych, choć i w tym zakresie wskazano, że dobre rozwiązania, przewidziane przepisami prawa, nie są stosowane (na przykład instytucja dziennego opiekuna, której samorządy nie finansują z powodu braku pieniędzy). Oprócz aspektów behawioralnych, dotyczących konkretnych zachowań przedstawicieli instytucji tworzących system umożliwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym oraz aspektów prawnych, badani podkreślili również infrastrukturalny i finansowy wymiar takiej współpracy. Dostęp do opieki żłobkowej, przedszkolnej czy senioralnej odgrywa często kluczową rolę w podejmowaniu decyzji dotyczących życia zawodowego i rodzinnego. Rezygnacja z usług tych placówek z powodu braku dostępu do nich powoduje w konsekwencji nie tylko konieczność reorganizacji życia codziennego rodziny, ale także pociąga za sobą konsekwencje finansowe. W takich sytuacjach rodzina ponosi stratę, albo ze względu na konieczność wykupienia dostępu do prywatnej infrastruktury, albo z powodu częściowej lub całkowitej rezygnacji z pracy zarobkowej któregoś z członków rodziny na rzecz opieki nad osobą zależną.

Według badanych optymalny system zapewniający możliwość godzenia życia zawodowego z rodzinnym oparty byłby na szeroko rozumianej współpracy w zakresie realizacji polityki rodzinnej, która wymaga zdefiniowania jej na nowo i uwzględnienia nie tylko wsparcia finansowego (na przykład w ramach programu „Rodzina 500+”), ale i określenia priorytetów obejmujących funkcjonowanie rodzin w różnych aspektach. To nieodzownie łączy się ze zmianami prawnymi, w których proponowane byłyby i rozwiązania dotyczące wymiaru czasu pracy, i podkreślenie priorytetu rodziny jako głównego podmiotu tego układu. Zmianom prawnym towarzyszyć powinny również zmiany w dostępie do infrastruktury, co jednak w opinii badanych ma już miejsce. Główną rolę w tym systemie powinno odgrywać państwo, ustalające taki jego kształt, aby zapewnić optymalne funkcjonowanie rodzin, w tym również w wymiarze dochodowym. Warto podkreślić, że uczestnicy z obu grup rozumieli nawzajem swoje oczekiwania i wysuwali postulaty, by druga grupa również skorzystała na optymalizacji wsparcia (na przykład by pracodawcy mogli uzyskiwać preferencje podatkowe lub dofinansowanie przy elastycznym zatrudnieniu osób albo by pracownicy mieli większy dostęp do tzw. infrastruktury wsparcia, tj. żłobek czy opiekun środowiskowy).

### **3.2. Wyniki badania ankietowego wśród pracowników, pracodawców, reprezentantów instytucji publicznych oraz non-profit**

W pilotażowym badaniu ilościowym przeprowadzonym przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety wzięły udział 82 osoby, w tym 59 kobiet i 23 mężczyźn. Badani pytani byli przede wszystkim o to:

- czy w ich opinii problem godzenia życia zawodowego i rodzinnego jest w Polsce powszechnie zauważany i uświadamiany?
- jakie instytucje powinny troszczyć się o tworzenie możliwości godzenia życia zawodowego i rodzinnego?
- czy w Polsce istnieje współpraca pomiędzy różnymi instytucjami (rynkem pracy, trzecim sektorem i pracodawcami) w tym zakresie?

- jakie są główne przeszkody w nawiązywaniu takiej współpracy, a co ją warunkuje?
- jakie zmiany należy wprowadzić, by współpraca taka miała miejsce?
- jakie instytucje i na jakich szczeblach powinny być zaangażowane w tworzenie systemu umożliwiającego godzenie życia zawodowego z rodzinnym?

W tabeli 1 zaprezentowano strukturę demograficzną biorących udział w badaniu.

Tabela 1. Podsumowanie danych metryczkowych dotyczących płci, miejsca zamieszkania, statusu na rynku pracy oraz wykształcenia respondentów

(Table 1. Summary of gender data, place of residence, status on the labor market and education of respondents)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczba respondentów (Number of respondents)	
	N	%
Płeć		
Kobieta	59	71,9
Mężczyzna	23	28,1
Miejsce zamieszkania		
Wieś	27	32,9
Miasto do 20 tys.	10	12,2
Miasto 20–100 tys.	19	23,2
Miasto 101–500 tys.	25	30,5
Miasto 501 tys. i więcej mieszkańców	1	1,2
Status na rynku pracy		
Pracuję zawodowo – sektor prywatny	38	46,3
Pracuję zawodowo – sektor publiczny	26	31,7
Pracuję na własny rachunek	3	3,7
Nie pracuję zawodowo i szukam pracy	11	13,4
Nie pracuję zawodowo i nie szukam pracy	4	4,9
Wykształcenie		
Średnie	17	20,7
Licencjat	14	17,1
Wyższe	51	62,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

Badani to w większości osoby pracujące zarówno zatrudnione, jak i pracujące na własny rachunek (ponad 81% wszystkich respondentów), przede wszystkim w sektorze prywatnym (ponad 46%). Prawie co piąty z badanych nie pracował zawodowo (ponad 18%). Większość ankietowanych posiadała wykształcenie wyższe (prawie 80%).

W opinii respondentów problematyka godzenia życia zawodowego z rodzinnym jest raczej niezauważana (35%). Odmienne zdanie („raczej zauważana”) posiadało 26%. Dość dużą

grupę stanowiły osoby niezdecydowane (23%). Opinie skrajne („zdecydowanie zauważana” i „zdecydowanie niezauważana”) wyrażało ponad 15% (odpowiednio 9,7% i 4,8%). Wskazuje to na dość duże rozbieżności w ocenie i rozumieniu problematyki godzenia życia zawodowego z rodzinnym (zarówno od strony podejmowania tej tematyki przez państwo czy nagłośnienia jej, aż po faktyczną możliwość korzystania z konkretnych rozwiązań w tym zakresie). Za najważniejsze instytucje tworzące system wsparcia na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym respondenci uznali: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej – na szczeblu krajowym (45,7%), wojewódzkie urzędy pracy – na szczeblu regionalnym (32,7%) oraz instytucje opiekuńczo-wychowawcze – na szczeblu lokalnym (25,4%). W tabeli 2 zaprezentowano szczegółowy rozkład odpowiedzi.

Tabela 2. Opinie respondentów na temat instytucji odpowiedzialnych za tworzenie możliwości godzenia życia zawodowego i rodzinnego

(Table 2. Respondents' opinions on the institutions responsible for creating opportunities to work-life balance)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczba respondentów (Number of respondents)	
	N	%
Szczegół lokalny		
Instytucje opiekuńczo-wychowawcze	34	25,4
Miejskie/Gminne Ośrodki Pomocy Społecznej	18	13,4
Urząd Miasta/Gminy	16	12,0
Pracodawcy	15	11,2
Powiatowy Urząd Pracy	14	10,4
Inne instytucje rynku pracy i pomocy społecznej	14	10,4
Samorząd terytorialny	12	9,0
Inne instytucje, w tym: instytucje pozarządowe, firmy szkoleniowe, Państwowa Inspekcja Pracy	11	8,2
Szczegół regionalny		
Wojewódzki Urząd Pracy	18	32,7
Samorząd województwa	16	29,1
Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej	7	12,7
Instytucje pozarządowe	3	5,5
Inne, w tym: pracodawcy i ich związki, placówki oświatowe itp.	11	20,0
Szczegół ogólnokrajowy		
Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej	21	45,7
Rząd i instytucje rządowe	11	23,9
Parlament	6	13,0
Inne, w tym: instytucje branżowe, Najwyższa Izba Kontroli, związki pracodawców itp.	8	17,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

Warto podkreślić, że pytanie to miało charakter otwarty, a ankietowani mogli wpisać nazwy instytucji, jakie ich zdaniem tworzą system wsparcia na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Równocześnie z analizy odpowiedzi udzielonych w ramach tego pytania wynikało, że respondenci mieli trudność ze wskazaniem instytucji działających na szczeblu lokalnym oraz na szczeblu regionalnym (na przykład wskazując powiatowe urzędy pracy lub miejskie czy gminne ośrodki pomocy jako instytucje działające na szczeblu regionalnym). Ta nieścisłość mogła wiązać się z miejscem zamieszkania niektórych respondentów (miasto powyżej 100 tys. mieszkańców) i utożsamianiem oddziaływania instytucji gminnej lub powiatowej właściwej dla miasta wojewódzkiego z działaniem na skalę całego województwa (poziom regionalny). Wśród wymienionych instytucji, szczególnie na szczeblu lokalnym, wskazane zostały instytucje pomocowe (miejskie lub gminne ośrodki pomocy społecznej) oraz zapewniające infrastrukturę wsparcia (instytucje opiekuńczo-wychowawcze). Można zatem wskazać, że dla respondentów ważne jest zapewnienie pomocy w konkretnych sytuacjach rodzinnych i zawodowych. Im wyższy szczebel, tym większą odpowiedzialność w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym respondenci przypisują instytucjom mającym wpływ na funkcjonowanie rynku pracy, a więc przesuwają priorytet na zapewnienie możliwości utrzymania osób i rodzin. Na szczeblu krajowym respondenci w przeważającej większości wskazywali na odpowiedzialność Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, co jest zgodne z zakresem zadań tego ministerstwa, które w 2015 r. dodało do nazwy człon „Rodziny”, podkreślając tym samym priorytety swojego działania. Podobnie jak w odpowiedziach na pytanie o zauważalność problematyki godzenia życia zawodowego z rodzinnym, respondenci mieli podzielone zdania w temacie, czy istnieje współpraca między tymi instytucjami. Ponad 40% respondentów uznało, że trudno im wyrazić jednoznaczną opinię. Pogląd, że raczej tej współpracy nie ma, wyrażało około 39% respondentów. Przekonanych całkowicie o jej braku było 6% respondentów. Ci, którzy wskazywali na jej istnienie, stanowili niespełna 13% (z czego 10% „raczej” ją wskazywało, zaś nieco ponad 2% – robiło to „zdecydowanie”). Tym, co w opinii respondentów w największym stopniu przeszkadzało w nawiązaniu i podjęciu stałej współpracy między instytucjami, była niezajomość kompetencji innych instytucji oraz brak chęci podjęcia współpracy (tabela 3).

Tabela 3. Opinie respondentów na temat głównych przeszkód w nawiązywaniu współpracy instytucji w zakresie godzenia życia zawodowego i rodzinnego

(Table 3. Respondents' opinions on the main obstacles to establishing cooperation between institutions in the field of work-life balance)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczba respondentów (Number of respondents)	
	N	%
Brak znajomości kompetencji poszczególnych instytucji w zakresie pomocy w godzeniu życia zawodowego	42	26,8
Brak chęci podjęcia współpracy	38	24,2
Biurokracja	25	15,9
Słaby dostęp do informacji dotyczących różnych możliwości godzenia życia zawodowego i rodzinnego	23	14,7

Ograniczenia wynikające z przepisów prawnych	16	10,2
Słaby dostęp do szkoleń podnoszących kompetencje osób sprawujących opiekę nad osobami zależnymi	8	5,1
Utrudniony kontakt interpersonalny	4	2,5
Inne, jakie?	1	0,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

Brak chęci współpracy i nieznamość kompetencji innych instytucji jest trudnością często wskazywaną w przypadku rozwiązywania problemów społecznych (por. Szczygieł, 2014). Czynniki te, potęgowane dodatkowo przez biurokrację, która powoduje odhumanizowanie pracy, sprzyjać mogą tworzeniu jednostkowych rozwiązań, stosowanych przez konkretne osoby na własne potrzeby. Takie jednak podejście jest zarówno czasochłonne i kosztowne, jak i nieefektywne z punktu widzenia godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Zapewnienie kompleksowości działań i dostęp do nich oraz sprawna komunikacja warunkują współpracę, a tym samym przyczyniają się do budowania systemu wsparcia. Niemniej ważną rolę (w kontekście panującej w opinii respondentów biurokracji) mają dostosowanie przepisów prawa do realiów życia i system szkoleń w tym zakresie, tak aby zapewnić dostęp do wiedzy pracownikom poszczególnych instytucji.

Uczestnicy badania ankietowego wypowiedzieli się również w temacie niezbędnych zmian, jakie winny zostać wprowadzone, aby współpraca między instytucjami w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym mogła zostać zrealizowana (tabela 4).

Tabela 4. Opinie respondentów na temat zmian niezbędnych do wprowadzenia w ramach współpracy instytucji w zakresie godzenia życia zawodowego i rodzinnego

(Table 4. Respondents' opinions on the changes necessary to introduce within the framework of institutions' cooperation in the field of work-life balance)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczba respondentów (Number of respondents)	
	N	%
Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia i wpływanie na pracodawców	27	30,7
Proponowanie szkoleń, dzielenie się wiedzą, w tym powstawanie platform tematycznych	25	28,4
Wprowadzenie wsparcia infrastrukturalnego i finansowego umożliwiającego sprawowanie opieki nad osobami zależnymi	17	19,3
Dostosowanie przepisów prawa do realiów życia codziennego i odbiurokratyzowanie systemu pracy	13	14,8
Propagowanie idei godzenia życia rodzinnego i zawodowego	6	6,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

Dla respondentów kluczowe okazało się wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia i wpływ pracodawców w zakresie ich stosowania (30%). Propozycja ta może wydawać się nieadekwatna (bo w prawie funkcjonują obecnie różne formy elastycznego zatrudnienia), jednak w kontekście badań jakościowych należałoby postulat ten rozważyć na gruncie obustronnego szacunku (pracodawca–pracownik), tak aby możliwości prawnych zatrudnienia nie stosowano ze szkodą dla którejkolwiek ze stron. Potwierdzają to również wyniki badań krajowych, według których istotne jest wprowadzenie rozwiązań zwiększających dobrostan psychofizyczny pracowników oraz oddziałujących pozytywnie na rynek pracy (Hildt-Ciupińska, 2016, 2017). W proces ten powinny się jednak włączać również inne instytucje wpływające na politykę zatrudnieniową.

Dużą rolę w zakresie kreowania warunków współpracy międzyinstytucjonalnej mają również działania informacyjne. Prawie 1/3 respondentów wskazywała potrzebę ich stosowania, co pokrywa się z zauważonym brakiem wiedzy zarówno o kompetencjach instytucji, jak i potrzebą informowania o problematyce WLB.

Ostatnią kwestią, o którą pytano respondentów, było wskazanie instytucji odpowiedzialnej za koordynację współpracy międzyinstytucjonalnej. Pytanie miało charakter otwarty i podobnie jak w przypadku prośby o wskazanie instytucji uczestniczących we współpracy na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym uczestnicy podawali nazwy konkretnych instytucji (tabela 5).

Tabela 5. Opinie respondentów na temat instytucji odpowiedzialnej za koordynację współpracy międzysektorowej na trzech szczeblach  
(Table 5. Respondents' opinions on the institution responsible for coordinating cross-sector cooperation on three levels)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczba respondentów (Number of respondents)	
	N	%
Szczebel lokalny		
Urząd Miasta/Gminy	24	42,1
Powiatowy Urząd Pracy	10	17,5
Miejskie/Gminne Ośrodki Pomocy Społecznej	6	10,5
Samorząd Terytorialny	5	8,8
Inne, w tym: powiatowe centra pomocy rodzinie, inne instytucje rynku pracy i instytucje pomocy społecznej, pracodawcy	12	21,1
Szczebel regionalny		
Urząd Wojewódzki	14	30,4
Wojewódzki Urząd Pracy	9	19,6
Urząd Marszałkowski	9	19,6
Inne, w tym: partnerstwa publiczno-prywatne, ośrodki pomocy społecznej, placówki oświatowe	14	30,4

Szczegół ogólnokrajowy		
Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej	22	57,9
Rząd i instytucje rządowe	6	15,8
Parlament	3	7,9
Organizacje non-profit	2	5,3
Inne, w tym: Najwyższa Izba Kontroli, Państwowa Inspekcja Pracy, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	5	13,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

W pierwszej kolejności jako podmioty mogące koordynować współpracę międzyinstytucjonalną na szczeblu lokalnym wskazywano urzędy miast lub gmin (42%). Wynikać to może z zauważenia przez respondentów realnego wpływu tych podmiotów na kształt lokalnej polityki w różnym zakresie. Drugim rodzajem instytucji mogłyby być w tym przypadku powiatowe urzędy pracy, które wybrało nieco powyżej 17% respondentów. Ta odpowiedź może wiązać się z akcentowaniem aspektów pracy w koncepcji WLB. Mniejsze znaczenie dla koordynacji działań respondenci przypisywali ośrodkom pomocy lub samorządowi terytorialnemu (na przykład starostwom powiatowym). Na szczeblu regionalnym respondenci byłiby najbardziej skłonni obarczyć urzędy wojewódzkie odpowiedzialnością za koordynowanie współpracy na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym (ponad 30%).

Nieco rzadziej odpowiedzialność za koordynację współpracy międzyinstytucjonalnej respondenci przypisywali wojewódzkim urządowi pracy lub urządowi marszałkowickim (19%). Na szczeblu krajowym jako głównego koordynatora współpracy międzyinstytucjonalnej respondenci widzieli Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (prawie 58%). Jest to spójne z postrzeganiem obecnej sytuacji, o czym wspomniano już powyżej. Respondenci wybierali również inne instytucje rządowe, jednak propozycje te nie pojawiały się tak często, jak propozycja, by to wspomniane ministerstwo czuwało nad organizacją współpracy różnych instytucji w zakresie tworzenia warunków do godzenia życia zawodowego i rodzinnego.

#### 4. Podsumowanie

Z przedstawionych w artykule wyników badań można wysunąć wniosek, że szersza perspektywa idei godzenia życia zawodowego z rodzinnym dopiero zaczyna być dostrzegana przez kluczowych jej odbiorców. Perspektywa jednostkowa w rozumieniu tej tematyki to punkt wyjścia do rozważań o kształcie całego systemu wspierającego ideę WLB. Dopiero po głębszej analizie uczestnicy badania dostrzegali możliwość rozumienia tej tematyki w szerszym ujęciu, wiążącym się z konieczną współpracą wielu podmiotów. Zgłaszane uwagi i postulaty w pierwszej kolejności dotyczyły zmian w instytucjach, z którymi biorący udział w badaniu mają bezpośredni kontakt. To właśnie ten czynnik może zostać uznany za kluczowy w rozważaniach o sukcesie wprowadzonych ułatwień na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Propozycje współpracy międzyinstytucjonalnej wskazują na ich służebną rolę wobec podstawowego układu: pracownik–pracodawca (rynek pracy / źródło utrzymania).

Warto zauważyć, że proponowany przez większość badanych kształt współpracy międzyinstytucjonalnej prezentuje się niespójnie. O ile rola Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej jako lidera krajowego wydaje się propozycją realną, o tyle wskazywane najczęściej instytucje na szczeblu regionalnym nie są z ministerstwem ściśle powiązane. Trudno wyobrazić sobie, by urzędy marszałkowskie mogły obecnie podejmować decyzje w zakresie kształtowania układu *work-life balance*. Urzędy wojewódzkie, w strukturach których znajdują się wydziały ds. polityki społecznej, mogłyby wpływać na kształt systemu w tym zakresie, jednak akcent zostałby położony po stronie pomocowej, nie zaś aktywizującej rynek pracy. Tę trudność mogłaby rozwiązać tylko ściślejsza współpraca wielu instytucji, które w ramach układu WLB przygotowanego przez szczebel krajowy rozdzieliłyby kompetencje między siebie. Należy w tym miejscu zauważyć, że w systemie WLB powinny zostać uwzględnione także osoby poszukujące pracy oraz wykonujące pracę nieodpłatną (na przykład w domu), ponieważ nie da się oddzielić konieczności pozyskiwania środków na utrzymanie od codziennego życia.

Różne wymiary postulowanej współpracy między instytucjami odnoszą się między innymi do zapewnienia dostępu do infrastruktury pomocowej (żłobków, przedszkoli, opieki senioralnej). W ten sposób zapewniona zostanie możliwość wykonywania pracy przez osoby sprawujące opiekę nad osobami zależnymi (dziećmi czy osobami starszymi). Badani prawie nie poruszyli tematu czasu wolnego, co może wskazywać na priorytet zapewnienia opieki nad osobami zależnymi ponad możliwością relaksu czy rozwoju pozazawodowego. Sugeruje to braki w podstawowym wyposażeniu w środki materialne całej infrastruktury, którą można by wykorzystać na potrzeby kształtowania równowagi między tymi dwiema sferami życia. Badani wyrażali jednak opinie, że zarówno aspekty infrastrukturalne, jak i finansowe oraz organizacyjne winny być przemyślane ponownie i poddane koordynacji instytucji, które mają realny wpływ na różnorodne aspekty funkcjonowania osób na rynku pracy i w społeczeństwie. Poczynając od instytucji wsparcia (opiekuńczo-wychowawcze), poprzez instytucje wpływające na funkcjonowanie rynku pracy, aż do instytucji, w których obie sfery życia człowieka (zawodowa i rodzinna) łączą się w priorytecie działania, każda z nich w opinii badanych winna stanowić element całego systemu, z którego sprawnego działania korzystać mogłyby poszczególne osoby.

Przeprowadzone badania pilotażowe są częścią większego projektu badawczego i stanowią mogą przyczynę do dyskusji nad kształtem systemu współpracy międzyinstytucjonalnej na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym.

## Bibliografia

- Balcerzak-Paradowska, B. (2007). Współczesne wyzwania dla polityki rodzinnej. *Polityka Społeczna*, 401(8), 2–7.
- Beauregard, A. (2014). Fairness perceptions of work-life balance initiatives: Effects on counterproductive work behaviour. *British Journal of Management*, 25(4), 772–789. DOI 10.1111/1467-8551.12052.
- Emslie, C., Hunt, K. (2009). 'Live to work' or 'Work to live'? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 151–172.
- Głogosz, D. (2007). Godzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi wyzwaniem dla polityki rodzinnej. *Polityka Społeczna*, 401(8), 26–31.

- Gregory, A., Milner, S. (2009). Editorial: Work–life balance: A matter of choice? *Gender, Work and Organization*, 16(1), 1–13.
- Hildt-Ciupińska, K. (2014). Work–life balance a wiek pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 10(520), 14–17.
- Hildt-Ciupińska, K. (2016). Temat równowagi pracy i życia pracowników widziany oczami pracodawców. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 6, 8–11. DOI 10.5604/01377043/1204747.
- Hildt-Ciupińska, K. (2017). Model uwarunkowań postrzegania relacji praca–dom oraz jej związki z wybranymi zmiennymi wśród pracowników posiadających pod opieką osoby zależne. *Hygeia Public Health*, 52(3), 265–273.
- Hogeforster, J., Sadowska-Snarska, C. (red.). (2015). *Działania na rzecz godzenia pracy z życiem rodzinnym – dobre praktyki z Niemiec*. Białystok: Wydawnictwo Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr. ISBN 9788364438196.
- Richardson, J., McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial flexworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724–736. DOI 10.1111/1467-8551.12017.
- Sadowska-Snarska, C. (2012). Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu równowagi praca–życie pracowników. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 6(60), 101–117.
- Sadowska-Snarska, C. (red.). (2008). *Równowaga praca – życie – rodzina*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku. ISBN 9788387981730.
- Sadowska-Snarska, C. (red.). (2011). *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku. ISBN 9788361247333.
- Sok, J., Blomme, R., Tromp, D. (2014). Positive and negative spillover from work to home: The role of organizational culture and supportive arrangements. *British Journal of Management*, 25(3), 456–472. DOI 10.1111/1467-8551.12058.
- Szczygieł, E. (2014). *Podsumowanie wyników badań nad bezdomnością wśród dzieci i młodzieży w Polsce* [online, dostęp: 2017-12-19]. Rzeszów: Stowarzyszenie „Centrum Wspierania Edukacji i Przedsiębiorczości”. Dostępny w Internecie: <https://cwep.eu/wp-content/uploads/2016/08/Problemy-dzieci-Nr-2014.1-3.pdf>.

## Inter-institutional cooperation for reconciliation of work and family life in Poland – work–life balance challenges

**Abstract:** The subject of the article is an analysis of inter-institutional cooperation for the reconciliation of professional and family life (work–life balance—WLB) in Poland. It presents the results of pilot survey conducted with using questionnaires and focus interviews among employees, employers, as well as representatives of public institutions and third sector. The aim of this article is to show the specificity of the WLB process in groups of employees and employers, and to get

an opinion on the possible optimization of the system of cooperation between various types of institutions, which would allow maintaining a balance in this area. The obtained results confirmed the correctness of assumed theses with similar observations in the group of employees and employers conducting small-scale activities and the need to coordinate inter-institutional cooperation, the quality of which is currently unsatisfactory.

**Key words:** work–life balance, family, professional work, personal life, professional life