



## GODZENIE RÓL ZAWODOWYCH I RODZINNYCH W PERSPEKTYWIE TEORETYKÓW I PRAKTYKÓW

Piotr Górski<sup>1</sup>, Ewa Ryłko<sup>2</sup>, Edyta Woźniak<sup>3</sup>

AGH w Krakowie  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Godzenie ról zawodowych i rodzinnych jest powszechnym problemem na rynku pracy, jednak nie jest to temat równie często rozpatrywany przez teoretyków i praktyków zagadnień związanych z zasobami ludzkimi. W opracowaniu przytoczono badania empiryczne wskazujące na rosnące aspiracje zawodowe kobiet oraz na czynniki stanowiące barierę w ich aktywności zawodowej, związane właśnie z godzeniem ról. Z drugiej strony – poddano wstępnej eksploracji teksty dotyczące godzenia ról zawodowych i rodzinnych, pojawiające się na polu teoretycznym i praktycznym. Problematyka ta jest rozważana przez teoretyków głównie z różnych makroperspektyw, zaś przez praktyków (głównie z III sektora – organizacji społecznych) ujmowana jest bardziej holistycznie. Poszerzenie perspektywy patrzenia na problem, prezentowane przez praktyków, wspiera zmiany społeczne, które wspomagają równowagę praca–dom.

**Słowa kluczowe:** godzenie życia zawodowego i rodzinnego, *work life balance*, równowaga praca–dom

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.2.05

### Wprowadzenie

Rodzina i praca to dwie sfery aktywności dorosłych ludzi, które są uważane w naszym społeczeństwie za najważniejsze. Świadczy o tym zarówno wysoka ranga przypisywanych wartości rodzinie i pracy (CBOS 2008), jak i intensywność zachowań związanych z uczestnictwem w pracy i w rodzinie. Uczestnictwo to zaspokaja wielorakie potrzeby jednostki, a w społeczeństwach nowoczesnych wyznacza jej pozycję w stratyfikacji społecznej. Sfera rodziny i pracy podlega historycznej zmienności. Przez większą część dziejów ludzkości obszary te były ze sobą ściśle powiązane, jednakże w społeczeństwach współczesnych dla większości ludzi sfery te są rozdzielone. Co więcej, często stoją w sprzeczności.

Wzory ról przypisywanych kobietom i mężczyznom są określone kulturowo. W tak zwanych rodzinach tradycyjnych aktywność zawodowa kobiet jest ograniczona, a ich pracę traktuje się jako domową. Jednak wzrost aktywności zawodowej kobiet postępuje. Wynika on zarówno z rosnących aspiracji edukacyjnych kobiet, pragnień realizowania się w innych niż tylko domowa sferach, a także z przyjętego

<sup>1</sup> Piotr Górski, dr hab., prof. AGH, [pgorski@zarz.agh.edu.pl](mailto:pgorski@zarz.agh.edu.pl), ORCID: 0000-0002-4272-9225

<sup>2</sup> Ewa Ryłko, mgr, [ewa.rylko.913@zarz.agh.edu.pl](mailto:ewa.rylko.913@zarz.agh.edu.pl), ORCID: 0000-0002-3592-1446

<sup>3</sup> Edyta Woźniak, mgr, [edyta.wozniak.176@zarz.agh.edu.pl](mailto:edyta.wozniak.176@zarz.agh.edu.pl), ORCID: 0000-0002-9869-3356

modelu polityki gospodarczej i oczekiwań pracodawców. Wzrost aktywności zawodowej kobiet rodzi jednak poważne problemy z godzeniem ról, obowiązków i oczekiwań, jakie inni, zarówno w sferze rodzinnej, jak i pracowniczej, mają wobec pracujących kobiet wychowujących dzieci. Godzenie ról w sferze zawodowej i rodzinnej wymaga wsparcia ze strony wszystkich partnerów, zarówno członków rodziny, pracodawców i współpracowników, jak i agend państwa.

### **Spoleczne i kulturowe uwarunkowania godzenia ról zawodowych i rodzicielskich**

Na godzenie ról zawodowych i rodzicielskich szczególnie wpływa postrzeganie nierówności między kobietami i mężczyznami na rynku pracy, społeczna ocena znaczenia czynników motywacyjnych oraz wzory ról w rodzinie i podział obowiązków domowych.

Badania CBOS z 2013 roku pokazują stopień świadomości dyskryminacji kobiet w społeczeństwie. Na zjawisko to znacznie częściej wskazują kobiety niż mężczyźni, a obszarem dyskryminacji jest raczej praca niż życie rodzinne. Za najpoważniejszą w sferze zawodowej uważa się dyskryminację płacową. Mniejsze znaczenie mają przejawy dyskryminacji odnoszące się do awansu, brak szacunku dla osiągnięć zawodowych, mobbing czy molestowanie (CBOS 2013). Mimo tych niekorzystnych sygnałów rośnie chęć podejmowania pracy zawodowej przez kobiety, szczególnie z młodszych pokoleń, z wykształceniem wyższym i mieszkających w dużych miastach. Aprobują one w większym stopniu opinię, iż kobiety pracujące cieszą się większym szacunkiem niż te, które zajmują się wyłącznie prowadzeniem domu (GUS 2016).

Aspiracje zawodowe, jako ważny motyw podejmowania decyzji dotyczącej aktywności zawodowej, są charakterystyczne dla kobiet lepiej wykształconych. Sukces na tym polu staje się źródłem satysfakcji. Jednak na początku transformacji głównym motywem podejmowania pracy przez kobiety była chęć poprawy sytuacji finansowej rodziny, co przy stosunkowo niskim poziomie wynagrodzenia rodziło poczucie niezadowolenia (CBOS 1993). Czynnikiem finansowy był ważny, a dodatkowe źródło dochodu powodowało – i powoduje nadal – iż warunki materialne rodzin matek pracujących zawodowo są lepsze niż rodzin matek niepracujących (Szuman 2006, s. 149).

Wzrostowi aspiracji zawodowych kobiet oraz wzrostowi ich aktywności zawodowej towarzyszą zmiany świadomości dotyczącej uwarunkowań sukcesu zawodowego. Z badań przeprowadzonych przez CBOS w 2017 roku wynika, iż za najważniejsze kompetencje respondentki uznają te czysto merytoryczne – wiedzę i umiejętności (59%). W porównaniu z 2013 rokiem nastąpił wzrost akceptacji tych kompetencji o 14%. Drugim z najważniejszych czynników okazuje się solidna, rzetelna praca (41% – wzrost o 9%), a trzecim – wykształcenie (33%) (CBOS 2017). Systematycznie rośnie zarówno odsetek kobiet zajmujących stanowiska kierownicze, jak i kobiet wyrażających gotowość do zajmowania stanowiska kierowniczego. Argumentując chęć pracy na stanowisku kierowniczym, kobiety wskazują na wyższe zarobki (45%), wiarę we własne umiejętności (42%), wystarczające doświadczenie

i kwalifikacje (26%) oraz dobre stosunki w pracy (27%). Te z respondentek, które nie aspirują do zajmowania stanowisk kierowniczych, wskazują na brak kwalifikacji (39%), lęk przed odpowiedzialnością (39%), brak predyspozycji (37%) oraz obowiązki domowe (18%). Zmiany te można uważać za czynniki sprzyjające decyzji dotyczącej aktywności zawodowej podejmowanej przez kobiety.

Z przeprowadzonych w organizacjach badań na temat oceny znaczenia poszczególnych czynników motywacyjnych na uwagę zasługują pewne istotne różnice między kobietami a mężczyznami. Kobiety oczekują przede wszystkim równego traktowania wszystkich pracowników i dobrej atmosfery w miejscu pracy, a także dbania o zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Natomiast dla mężczyzn najistotniejsze są: wysokość wynagrodzenia, premie zależne od efektów pracy, docenianie przez przełożonego i wyrażane przez niego uznanie (Wziątek-Staśko 2012, s. 104-145). Różnice te najprawdopodobniej są związane z różnicami w definiowaniu ról mężczyzn i kobiet oraz wynikającymi stąd oczekiwaniami wobec nich, a także ich strategiami w miejscu pracy. W przypadku kobiet może to oznaczać, iż oczekiwania wobec pracodawcy wynikają z uświadamiania sobie konieczności sprostania wymaganiom związanym z rolą pełnioną w rodzinie oraz z braku wsparcia ze strony mężczyzny.

Hipotezę tę potwierdzałyby badania dotyczące podziału obowiązków w rodzinie. Mimo rosnącego odsetka Polaków akceptujących partnerski model życia rodzinnego, charakteryzujący się podobnym stopniem zaangażowania kobiety i mężczyzny w sferę obowiązków zawodowych i domowych (CBOS 2013), nadal istnieje widoczny podział na prace domowe wykonywane w przeważającym stopniu przez kobiety oraz te, w których uczestniczą mężczyźni. Z badań przeprowadzonych przez CBOS w 2006 roku wynika, iż to zdecydowanie kobiety przygotowują posiłki, piorą i sprzątają. Mężczyźni w większym stopniu uczestniczą w zlecaniu remontów i napraw, w zakupach, załatwianiu spraw urzędowych oraz wnoszeniu śmieci. Decyzje wspólne dotyczą urlopu i inwestycji (CBOS 2006). Z przeprowadzonych przez P. Michonia badań poświęconych podziałowi obowiązków rodzicielskich i opiece nad dzieckiem wynika, że w zdecydowanej większości badanych gospodarstw domowych, to kobieta zawsze lub zwykle zajmuje się opieką nad chorym dzieckiem i ubieraniem dzieci, podczas gdy mężczyzna najczęściej uczestniczy w aktywnościach związanych ze spędzaniem czasu wolnego (Michoń 2016, s. 63-64).

P. Michoń, przedstawiając zmiany w podziale obowiązków w rodzinach związane ze wzrostem aktywności zawodowej kobiet, uwzględnia szerszy kontekst, wynikający z porównań międzynarodowych. Zwraca uwagę na czynniki kulturowe, ale także na efekty demokratyzacji, wzrost zamożności i urynkowania sfery usług związanych z niepłatną pracą domową kobiet. Okazuje się, iż wspomniane procesy doprowadziły generalnie do spadku liczby godzin prac domowych wykonywanych przez kobiety. „Widać jednak wyraźnie, że wraz ze wzrostem bogactwa narodu ilość czasu przeznaczanego na pracę niepłatną spada i reguła ta stosuje się zarówno do kobiet, jak i do mężczyzn [...]. Interesujące jest również to, że wraz z bogactwem narodów delikatnie maleje wyrażona w wartościach absolutnych różnica między płciami w ilości czasu przeznaczanego na pracę niepłatną” – zauważa P. Michoń (Michoń 2015, s. 31). Argumenty przedstawione przez P. Michonia wskazują, iż

zmiana korzystna z punktu widzenia kobiet, pozwalająca na godzenie obowiązków rodzinnych i zawodowych, łączy się z instytucjonalnym wsparciem ze strony całego systemu gospodarczego. Owo wsparcie i zmiany związane z urynkowaniem części aktywności domowych, tradycyjnie wykonywanych przez kobiety, sprawia, iż następuje wzmocnienie przemian w sferze wzorów kulturowych. Takie wzmocnienie możemy obserwować w przypadku kolejnych generacji kobiet, których matki z satysfakcją godziły obowiązki rodzinne i zawodowe (Kocot-Górecka, Kurowska 2013, s. 35-57). Bowiern – jak zauważa Anna Karczewska – równowaga między aktywnością w różnych sferach życia jest ważna dla każdego członka rodziny, nie tylko dla kobiety. Jeśli kobieta podejmuje aktywność zawodową w równym stopniu jak jej partner, a w relacjach i obowiązkach domowych panuje podział patriarchalny, kobiety są narażone na obciążenia fizyczne i psychiczne, które nie tylko wpływają na ich dobrostan psychiczny, ale także na jakość życia, pracy i relacji rodzinnych (Karczewska 2014, s. 94). Swój wywód autorka kończy następującą uwagą: „Stopień zadowolenia matek z wychowywania i opieki nad dziećmi oraz prac domowych jest związany ze stopniem zaangażowania się mężczyzny w te same czynności. Jeśli kobiety dostają wsparcie ze strony mężczyzny, mają one większe szanse na zrównoważenie pełnionych w pracy i w rodzinie ról” (Karczewska 2014, s. 98).

Spełnienie tych warunków umożliwi nie tylko wzrost dobrostanu kobiet i mężczyzn, ale także wykorzystanie specyficznie kobiecego potencjału, który może okazać się wartościowy dla organizacji. A. Giza-Poleszczuk, na podstawie badań przeprowadzonych wśród kobiet zajmujących kierownicze stanowiska i właścielek firm, twierdzi, iż ich sposób myślenia jest bliższy menedżerom z Europy Zachodniej niż menedżerom polskim (Giza-Poleszczuk 2004, s. 67).

Scharakteryzowane powyżej społeczne i kulturowe uwarunkowania godzenia ról rodzinnych i zawodowych wskazują na trend świadczący o wzroście aspiracji zawodowych kobiet i rosnącym poziomie ich aktywności zawodowej. Praca zawodowa kobiet została w przeważającej mierze zaakceptowana przez mężczyzn, jednak równolegle nie dokonują się powszechnie zmiany modelu życia rodzinnego i podziału obowiązków domowych. Zmiany dokonujące się w tym zakresie w wyżej rozwiniętych gospodarczo krajach Europy Zachodniej wskazują na znaczenie procesów urynkowania sfery usług domowych, wzrostu zamożności oraz instytucjonalnego wsparcia dla pracujących kobiet. Takie zmiany wzmacniają przeobrażenia w obszarze postaw i wartości, przyczyniają się do ukształtowania wzorów kulturowych dających satysfakcję wszystkim członkom rodziny oraz organizacjom zatrudniającym kobiety. Napięcia wywołane trudnościami czy wręcz niemożliwością pogodzenia aspiracji i obowiązków na polu zawodowym i rodzinnym skutkują stresem, konfliktami, nierzadko rozpadem rodziny i obniżeniem wartości, jaką do organizacji mogą wnieść kobiety.

### **Konteksty tematyki godzenia ról**

Różnorodność czynników wpływających na godzenie ról zawodowych i rodzinnych powoduje, iż ta tematyka miesza się z wieloma zagadnieniami i problemami z jej pogranicza. W dyskursie społecznym o tematyce godzenia ról mówi się w kon-

tekście: problemów rynku pracy, aktywizacji zawodowej, przeciwdziałania dyskryminacji na rynku pracy, wykluczenia społecznego. Z kolei w literaturze naukowej z dziedziny zarządzania przy omawianiu problematyki godzenia ról pojawiają się odniesienia do sytuacji kobiet na rynku pracy, problemów kariery zawodowej, elastycznych form pracy. Problem godzenia ról rozmywa się w wielu innych zagadnieniach.

Dlatego między innymi ciekawe wydawało się odszukanie wskazówek, które by pokazały, jak rozwija się problematyka godzenia ról, w jakich kontekstach jest rozważana. Przeprowadziliśmy wstępną eksplorację, by odpowiedzieć na pytanie: jak dalece tematyka godzenia życia zawodowego i rodzinnego jest obecna w najnowszej literaturze zarządzania zasobami ludzkimi i jakie aspekty tego problemu skupiają najczęściej uwagę teoretyków zarządzania. A z drugiej strony – jak dalece tematyka godzenia życia zawodowego i rodzinnego jest obecna w działaniu i refleksji praktyków zarządzania zasobami ludzkimi, jakie aspekty tego problemu skupiają najczęściej uwagę praktyków zarządzania.

We wstępnej sondzie, przeprowadzonej w marcu 2018 roku, zgromadzono i zinterpretowano opublikowane materiały związane z tematem. Na polu teoretycznym są to teksty wyszukane w bazie internetowej BazEkon i w zawartości czasopisma „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, wydawanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Z kolei na polu praktycznym poszukiwano tekstów na portalu Ngo.pl oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu (Odpowiedzialnybiznes.pl). Wybrano te właśnie internetowe zbiory danych, kierując się ich dużym znaczeniem w dziedzinie zarządzania, a także wysoką popularnością korzystania z nich w formie źródła informacyjnego. W każdym z tych źródeł poszukiwano tekstów różnego rodzaju (artykuły naukowe, książki, ogłoszenia, polemiki, sprawozdania) z obszaru tematyki godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Hasła użyte do poszukiwań związane były z terminami najczęściej używanymi w kontekście godzenia ról – godzenie życia zawodowego i rodzinnego, *work life balance*, równowaga praca–życie.

W odszukanych tekstach zidentyfikowano główne zagadnienia lub okoliczności, które stanowiły kontekst dla problemu godzenia ról. Teksty z odnalezioną tematyką godzenia ról nie były przedmiotem porównań ilościowych, bowiem miały one bardzo zróżnicowane cele i rozmiary i porównywanie ich ilości byłoby nierzetelne. Poza tym w analizie jakościowej dane ilościowe są zwykle taktowane jedynie orientacyjnie (Górski 2017, s. 45-59).

W analizie odnalezionych tekstów skupiono się na kontekstach, w których pojawia się problem godzenia ról, by zidentyfikować podstawowe preferencje oraz zainteresowania teoretyków i praktyków wobec tej tematyki. Wyłonienie kontekstów prezentowanego zagadnienia, wykonane w przeprowadzonej eksploracji, potraktowano jako podstawowy zabieg analityczny wobec odnalezionego materiału (Górski 2015, s. 34). Ostatecznie zidentyfikowano następujące konteksty dla problematyki godzenia ról zawodowych i rodzinnych:

- a) proaktywność, uaktywnianie osób nieaktywnych zawodowo;
- b) problemy zaburzeń związanych z pracą (wypalenie zawodowe, depresja), zdrowie pracowników;
- c) samorozwój pracowników;

- d) sytuacja zawodowa, zmiana w pracy;
- e) przedsiębiorczość, ekonomia wzajemności, ekonomia społeczna;
- f) wsparcie pracowników przez miasta / społeczności lokalne w godzeniu ról;
- g) różnorodność / zarządzanie różnorodnością;
- h) samopomoc / wymiana doświadczeń / dobre praktyki na polu godzenia ról;
- i) propagowanie tematyki *work life balance*, promocja tej tematyki;
- j) zagrożenia demograficzne / demografia;
- k) równość płci / równe szanse na rynku pracy;
- l) kariera zawodowa;
- m) motywowanie pracowników;
- n) makropolityka społeczna.

Odnaleziono 39 tekstów w literaturze naukowej, które związane były z tematem godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Na stronach [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl) oraz [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl) odnaleziono z kolei tę tematykę 130 razy. Zidentyfikowane konteksty badanego tematu zaprezentowano w Tabeli 1.

**Tabela 1. Liczebność zebranych tekstów w rozbiciu na konteksty problematyki godzenia ról zawodowych i rodzinnych**

Kontekst / ilość tekstów z zaznaczonym kontekstem	BazEkon + „ZZL”	Ngo.pl	Odpowiedzialny biznes.pl
Proaktywność, aktywność	3	1	-
Zaburzenia pracy (wypalenie, depresja, zdrowie)	2	2	1
Samorozwój pracownika	8	6	-
Sytuacja zawodowa, zmiana w pracy, przekwalifikowanie	12	27	5
Przedsiębiorczość, ekonomia wzajemności, ekonomia społeczna	1	4	-
Wsparcie pracowników przez miasta / społeczności lokalne w godzeniu ról	2	21	-
Różnorodność / zarządzanie różnorodnością	2	3	2
Samopomoc / wymiana doświadczeń / dobre praktyki na polu godzenia ról	4	6	7
Propagowanie WLB, promocja tej tematyki	12	11	4
Zagrożenia demograficzne / demografia	4	3	-
Równość płci / równe szanse na rynku pracy	4	10	1
Kariera zawodowa	12	-	-
Motywowanie pracowników	5	-	-
Polityka społeczna	7	-	-

Źródło: Opracowanie własne

W literaturze teoretycznej temat godzenia ról zawodowych i rodzinnych pojawia się najczęściej w kontekście procesów kariery i motywacji, zmian w sytuacji pracy czy konieczności propagowania tego zagadnienia. Pojawia się także kontekst polityki społecznej i rozwoju pracownika. Z kolei praktycy zagadnień rynku pracy związani z III sektorem (sektorem organizacji społecznych/pozarządowych), reprezentowanym w badaniu przez portal polskich organizacji pozarządowych, mówią

najczęściej o godzeniu ról w kontekście sytuacji zawodowej pracownika, a także współdziałania różnych podmiotów – głównie społeczności lokalnej/miasta i organizacji pozarządowych – w celu wspierania pracowników-rodziców w godzeniu ról. Nieco rzadziej, ale również wyraźnie pojawiającym się kontekstem dla tej tematyki jest konieczność jej propagowania i promocji, a także działania związane z równymi szansami na rynku pracy, przeciwdziałaniem stereotypom i wpływaniem na role rodzinne.

Praktycy CSR podejmują tematykę godzenia ról głównie w kontekście wymiany doświadczeń i prezentowania dobrych praktyk, a także w związku ze zmianą w pracy. Zatem pojawia się akcent propagowania tej tematyki, promowania zagadnienia jako odrębnego problemu rynku pracy.

### **Obserwacje wynikające z sondy**

Teoretycy skupiają się na kwestiach związanych z rolą pracowniczą (kariera, motywowanie, rozwój pracownika), a także ze zmianami w sytuacji pracy, głównie związanymi ze stosowaniem elastycznych form pracy czy też różnego czasu pracy. Patrzą na tę problematykę w kontekście procesów toczących się w organizacji, a więc z perspektywy organizacji.

Praktycy często piszą o praktykowanych rozwiązaniach i doświadczeniach na polu godzenia ról. Przyjmują raczej perspektywę pracownika-rodzica. Jest to więc inne patrzenie na problem godzenia ról, niezawężanie go do problemów zakładu pracy. Perspektywa praktyków jest też bardziej doraźna – zwracają uwagę na konkretne problemy godzenia ról w sytuacji zmian w pracy, równości/nierówności na rynku pracy.

Organizacje pozarządowe dokonują refleksji nad godzeniem ról, wykraczając poza problematykę rynku pracy. Wskazuje na to wyraźnie częstość rozważania godzenia ról jako problemów „wspólnych” – tj. nie tylko po stronie pracownika, nie tylko po stronie pracodawcy, ale również po stronie społeczności, w której toczy się codzienne życie. Nie jest to jedynie efekt zakorzenienia organizacji pozarządowych właśnie w społeczności. Jest to także artykułowanie rzeczywistego problemu, jakim jest konieczność współdziałania państwa, gospodarki i społeczności lokalnych, w celu wspomaganie godzenia ról przez osoby pracujące. To współdziałanie przejawia się choćby w ofercie lokalnych samorządów, w zakresie zastępczej opieki nad dziećmi. Dostępność miejsca dla dziecka w przedszkolu i żłobku znacząco zwiększa możliwości godzenia ról wśród pracujących rodziców.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy postulują konieczność podnoszenia tematyki godzenia ról zawodowych i rodzinnych, promowania dobrych rozwiązań, informowania o możliwościach, np. prawnych. To pokazuje, że obie strony przywiązują do tej problematyki dużą uwagę.

Po stronie teoretyków dominuje jednak odnoszenie się do makroperspektyw – ekonomicznej, zarządczej, demograficznej. Praktycy także odwołują się do szerszych perspektyw społecznych, jednak częściej patrzą na godzenie ról w sposób holistyczny, traktując pracownika-rodzica jako spójną jednostkę funkcjonującą naraz w różnych obszarach – organizacji, w której pracuje, rodzinie, w której wychowuje dzieci, i społeczności, w której żyje.

Przytoczone w pierwszej części badania wskazywały na postępujący wzrost aktywności zawodowej kobiet oraz wzrost ich aspiracji zawodowych. Dla wzmocnienia ich motywacji do rozwoju zawodowego zasadnicze znaczenie mają jednak różne rozwiązania problemów godzenia ról stosowane w rzeczywistości społecznej. Z kolei osłabiają tę motywację i przeszkadzają w skutecznym godzeniu ról zbyt wolno zachodzące zmiany wzorów ról rodzinnych. W związku z tym szersza perspektywa patrzenia na problem godzenia ról, odnaleziona wśród praktyków III sektora, ma duże znaczenie dla wykrystalizowania się tej problematyki i dla kierunku poszukiwania odpowiedzialnych rozwiązań w zakresie godzenia ról zawodowych i rodzinnych.

## Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że teoretycy zajmujący się godzeniem ról patrzą na ten problem z poziomu dużego uogólnienia, koncentrując się głównie na zagadnieniach polityki społecznej lub też organizacji, do której pracownicy „wnoszą” ów problem. Natomiast praktycy patrzą na godzenie ról z bardziej całościowej perspektywy, także od strony zmian wzorców w rodzinie, wsparcia rodziców w ich roli przez społeczność lokalną czy dzielenia się dobrymi doświadczeniami na tym polu.

## Literatura

1. CBOS (1993), *Postawy wobec pracy i aspiracje zawodowe kobiet*, Centrum Badania Opinii Społecznej, listopad, Warszawa.
2. CBOS (2006), *Kobiety i mężczyźni o podziale obowiązków domowych. Komunikat z badań (BS 183/2006)*, Centrum Badania Opinii Społecznej, grudzień, Warszawa.
3. CBOS (2008), *Aspiracje Polaków w latach 1998 i 2008. Komunikat z badań (BS 155/2008)*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
4. CBOS (2013), *Równouprawnienie płci*, Centrum Badania Opinii Społecznej, marzec, Warszawa.
5. CBOS (2013), Grabowska M. (red.), „Opinie i Diagnozy” nr 25: *Kobieta w rodzinie, w pracy, w przestrzeni publicznej*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
6. CBOS (2017), *Co decyduje o sukcesie zawodowym?*, Centrum Badania Opinii Społecznej, czerwiec, Warszawa.
7. Giza-Poleszczuk A. (2004), *W poszukiwaniu nowego przymierza – wzajemne oczekiwania mężczyzn i kobiet w Polsce*, [w:] Marody M. (red.), *Zmiana czy stagnacja*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
8. GUS (2016), *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
9. Górski P. (2015), *Opinie pracodawców o współpracy z wyższymi uczelniami dla rozwoju kompetencji pracowników = Employer's Opinion about Cooperation with Universities to Develop the Competences of Employees*, [w:] Górski P. (red.), *Zmiany demograficzne i społeczne w Polsce i Europie wyzwaniem dla nauki i praktyki zarządzania*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
10. Górski P. (2017), *Problem interdyscyplinarności subdyscypliny naukowej zachowania organizacyjne w Polsce: wymiar instytucjonalny i jego konsekwencje = The Problem of Interdisciplinary of Organizational Behavior in Poland: Institutional Dimension and Its Consequences*, „Humanizacja Pracy”, nr 4: *Heterogeniczność czy unifikacja – zachowania organizacyjne w XXI wieku*.



11. Karczewska A. (2014), *Polki w rodzinie i na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 15.
12. Kocot-Górecka K., Kurowska A. (2013), *Znaczenie postaw wobec kulturowych ról płci, rodzinnego wzorca pracy matek oraz podziału obowiązków domowych i rodzicielskich dla zatrudnienia matek małych dzieci w Polsce*, „Studia Demograficzne”, nr 2(164).
13. Michoń P. (2015), *Zatrzymana rewolucja? Zmiany w podziale pracy w gospodarstwach domowych: międzynarodowe badania porównawcze*, „Polityka Społeczna”, nr 2.
14. Michoń P. (2016), *Zabawa czy rutyna? Podział czynności związanych z opieką nad dzieckiem pomiędzy kobietę i mężczyznę w gospodarstwach domowych w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 4, nr 9. DOI: 10.18559/SOEP.2016.9.4.
15. Szuman A. (2006), *Praca zawodowa matek a warunki materialne rodziny*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 4.
16. Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.

### RECONCILIATION OF PROFESSIONAL AND FAMILY ROLES IN PERSPECTIVE OF THEORETICS AND PRACTICES

**Abstract:** Reconciling professional and family roles is a common problem on the labor market, however, it is not an issue equally widely considered by theoreticians and practitioners of issues related to human resources. The study cites empirical research pointing to the growing professional aspirations of women and the factors that are a barrier to their professional activity, related precisely to the reconciliation of roles. On the other hand, texts on reconciling professional and family roles, appearing in theoretical and practical fields were subjected to preliminary exploration. This issue is considered by theoreticians mainly from various macro-perspectives, and by practitioners (mainly from the third sector- social organizations), it is approached more holistically. Widening the perspective of looking at the problem, presented by practitioners, supports social changes that help the work-life balance.

**Keywords:** reconciliation of work and family life, work life balance, balance, work, home