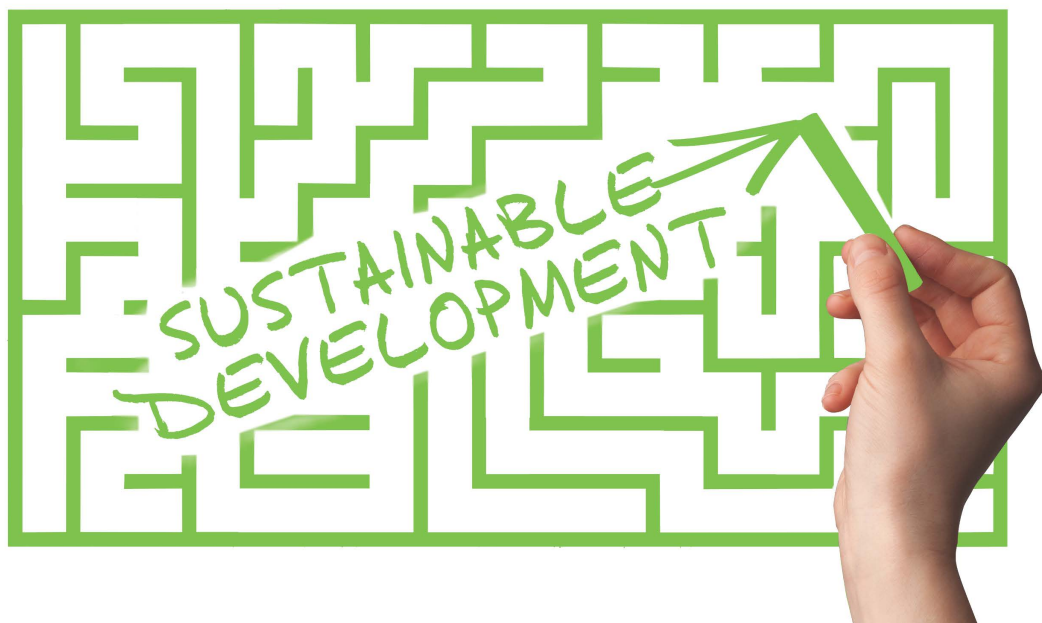


Ekonomia

Organizacje wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty

Łukasz Jarosław Kozar, Piotr Oleksiak



Organizacje wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Organizacje wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty

Łukasz Jarosław Kozar, Piotr Oleksiak

Łukasz Jarosław Kozar (ORCID: 0000-0002-8426-8471)
Piotr Oleksiak (ORCID: 0000-0001-7889-396X) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Logistyki i Informatyki
Katedra Pracy i Polityki Społecznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. 37

RECENZENCI

Iwona Mendryk, Cecylia Sadowska-Snarska

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Magdalena Osica

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzcyk

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efektoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/ra2studio

© Copyright by Łukasz Jarosław Kozar, Piotr Oleksiak, Łódź 2022

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2022

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8220-819-1>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09628.20.0.K

Ark. wyd. 7,5; ark. druk. 8,125

e-ISBN 978-83-8220-819-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Organizacje w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój	9
1.1. Znaczenie koncepcji zrównoważonego rozwoju we współczesnej gospodarce	9
1.2. Zrównoważony rozwój a społeczna odpowiedzialność biznesu	14
1.3. Wdrażanie zrównoważonego rozwoju w procesy funkcjonowania organizacji	19
1.4. Kapitał ludzki jako kluczowy czynnik zrównoważonego rozwoju organizacji	24
Rozdział 2	
Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji w dobie zrównoważonego rozwoju	29
2.1. Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi	29
2.2. Budowanie zrównoważonej organizacji w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki	32
2.3. Kreowanie zielonych kompetencji pracowników w organizacji	40
2.4. Wybrane środki motywowania pracowników ukierunkowane na wspieranie transformacji organizacji w kierunku zrównoważonego rozwoju	45
Rozdział 3	
Równowaga praca-życie	49
3.1. Teoretyczne aspekty koncepcji równowagi praca-życie	49
3.2. Budowanie zrównoważonej organizacji poprzez rozwiązania ukierunkowane na równowagę praca-życie	55
3.3. Przegląd dobrych praktyk ukierunkowanych na równowagę praca-życie	61
3.4. Równowaga praca-życie w statystyce publicznej	63
Zakończenie	73
Bibliografia	75

6 Spis treści

Spis schematów	93
Spis tabel	95
Spis załączników	97
Załączniki	99
Załącznik 1. Wytyczne dla biznesu w zakresie celów „Agendy 2030” na rzecz zrównoważonego rozwoju	99
Załącznik 2. Tabele z danymi do rozdziału 3.4	106

Wstęp

Zrównoważony rozwój, jako koncepcja ukierunkowana na zachowanie równowagi między aspektami społecznymi, gospodarczymi oraz środowiskowymi funkcjonowania człowieka w otoczeniu, stanowi obszar licznych rozważań teoretycznych i badań praktycznych. Na ich podstawie dostrzec można wielowymiarowość poruszanych dyskusji, które w dużej mierze są ukierunkowane na próbę wypracowania odpowiednich mierzalnych wskaźników, które pozwalałyby na stwierdzenie, kiedy będziemy mieć do czynienia ze zrównoważonym rozwojem. Stąd też coraz częściej zwraca się uwagę na sposób funkcjonowania (zwłaszcza obierane cele działalności oraz wdrażane procesy) na rynku różnego rodzaju organizacji (w tym przedsiębiorstw), upatrując w nich zagrożenia dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Tym samym podkreśla się, iż w podmiotach tych powinno dojść do transformacji dotychczasowego sposobu gospodarowania na bardziej zrównoważony.

Dostrzegalna presja społeczna, ukierunkowana na wyżej wskazany kierunek zmian, sprawia, iż coraz większa liczba decydentów w podmiotach gospodarczych dokonuje prób ich zazielenienia. Działania zorientowane na ten cel mogą przybierać różny kierunek. Z jednej strony mogą być związane ze zmianą sposobu wytwarzania dóbr i usług (głównie poprzez zmiany technologiczne, np. bardziej zasobooszczędne maszyny oraz urządzenia). Z drugiej zaś strony działania takie mogą być ukierunkowane na podnoszenie jakości kapitału ludzkiego w organizacji w kontekście problematyki zrównoważonego rozwoju. W opinii autorów niniejszej monografii wskazane działania wzajemnie się uzupełniają, a więc nie sposób wskazać różnej ich wagi. Wspólnym ich celem jest zrównoważony rozwój organizacji.

Działające na rynku podmioty gospodarcze często wymienia się obok konsumentów jako te, od których należy zacząć dokonywanie zmian ukierunkowanych na zrównoważony rozwój. O ile zmiana przyzwyczajeń konsumenckich jest ważnym elementem zielonej transformacji, o tyle w przypadku organizacji, w opinii autorów, należałoby zejść do poziomu jej pracowników. Tym samym, celem niniejszej monografii jest identyfikacja rozwiązań organizacyjnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowanych na wspieranie zrównoważonego rozwoju organizacji. Należy przy tym wskazać, iż autorzy w swoich rozważaniach

skupiają się przede wszystkim na przedstawieniu na podstawie wybranych aspektów, jakie zmiany dokonywać może współczesna organizacja, chcąc wejść na drogę zrównoważonego rozwoju. Stąd też istotne miejsce w rozważaniach zostanie poświęcone procesowi zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

Monografia składa się z trzech rozdziałów opracowanych na podstawie kwerendy literatury przedmiotu oraz danych statystycznych zastanych (Eurostat, GUS). Pierwszy rozdział rozpoczyna się od omówienia złożoności problematyki zrównoważonego rozwoju (wraz z krótkim rysem historycznym). Następnie autorzy prezentują koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Szczególny nacisk został tutaj położony na działania w ramach CSR, które doprowadzić mogą do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i gospodarki. Dalsza część wskazanego rozdziału to omówienie poszczególnych zasad tego rozwoju w procesach funkcjonowania podmiotów gospodarczych na rynku. Autorzy zarysowują tutaj wytyczne dla biznesu w zakresie celów „Agendy 2030”. Na koniec przedstawiono rolę kapitału ludzkiego, jako kluczowego czynnika zrównoważonego rozwoju organizacji.

Rozdział drugi jest omówieniem zależności pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zrównoważonym rozwojem organizacji. Autorzy kładą tutaj szczególnie nacisk na koncepcję zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Stąd też dalej w tej części monografii poruszono problematykę wielopokoleniowego kapitału ludzkiego w organizacji, wraz z ujęciem strategii ukierunkowanych na zarządzanie wiekiem. Ponadto, w kontekście zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi nawiązano do kwestii kreowania zielonych kompetencji pracowników w organizacji. Na zakończenie rozdziału poruszono kwestię wybranych narzędzi motywacji, ukierunkowanych na kreowanie odpowiednich postaw i zachowań osób zatrudnionych, które byłyby zbieżne z celami zielonej transformacji, jakie przyjmuje dana organizacja.

W ostatnim rozdziale monografii poruszono istotę aspektu równowagi pracacyście dla osiągnięcia przez daną organizację zrównoważonego rozwoju. Obok rozważań teoretycznych przytoczono tutaj również wybrane dobre praktyki ukierunkowane na zapewnienie pracownikom równowagi pracacyście. Praktyki te dotyczyły wyłącznie organizacji funkcjonujących w Polsce. Na zakończenie autorzy poddali analizie dane statystyczne z Eurostatu w celu wskazania, iż tak indywidualną kwestią, jaką jest zachowanie równowagi pomiędzy sferą zawodową a prywatną, można ująć w określone ramy statystyczne (przedstawić w kontekście pewnego rodzaju uwarunkowań, związanych z procesem świadczenia pracy).

Rozważania podjęte w monografii kończy krótkie podsumowanie, w którym przedstawiono zasadnicze wnioski odnoszące się do omówionych zagadnień. Autorzy pragną jednocześnie podkreślić, że mają świadomość, iż obszary, które poddali pod rozważania, wciąż są sferą licznych dyskusji między badaczami przedmiotu. Tym samym dochodzi tutaj do ścierania się poglądów oraz powstawania wciąż nowych teorii. Stąd też monografię należy traktować nie jako wyczerpującą swoją treścią analizę omawianych aspektów, a jako przyczynek do dyskusji dotyczącej problematyki zmian we współczesnych organizacjach wobec stawianych przed nimi wyzwań zrównoważonego rozwoju.

Rozdział 1

Organizacje w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój

1.1. Znaczenie koncepcji zrównoważonego rozwoju we współczesnej gospodarce

Współcześnie w literaturze przedmiotu wielu dyscyplin naukowych można dostrzec rosnące zainteresowanie problematyką zrównoważonego rozwoju. W sposób szczególny aspekt ten jest widoczny w zakresie prac badawczych podejmowanych w obszarze nauk społecznych, gdzie dyskurs nad kierunkiem oraz tempem rozwoju gospodarczego zajmuje od lat istotne miejsce (Berke, 2002, s. 21–36; Hall i in., 2010, s. 439–448; Burzyńska, 2012, s. 7–23; Duran i in., 2015, s. 812–817; Sołducho-Pelc i Sulich, 2020, s. 8832). Koncepcja zrównoważonego rozwoju przedstawiana jest w tych badaniach w opozycji do tradycyjnych teorii rozwoju gospodarczego, których bezrefleksyjna implementacja w życie społeczno-gospodarcze doprowadziła m.in. do pogłębienia się zróżnicowania między krajami bogatymi a biednymi, nadmiernej eksploatacji zasobów (zwłaszcza kluczowych dla funkcjonowania obecnych gospodarek zasobów nieodnawialnych) czy też degradacji środowiska naturalnego. Tym samym to właśnie w dążeniu do zrównoważonego rozwoju upatruje się coraz częściej skutecznego remedium umożliwiającego rozwiązanie problemów natury społecznej, gospodarczej i środowiskowej, które w sposób dynamiczny i niekontrolowany zaczęły się nawarstwiać, począwszy od rewolucji przemysłowej.

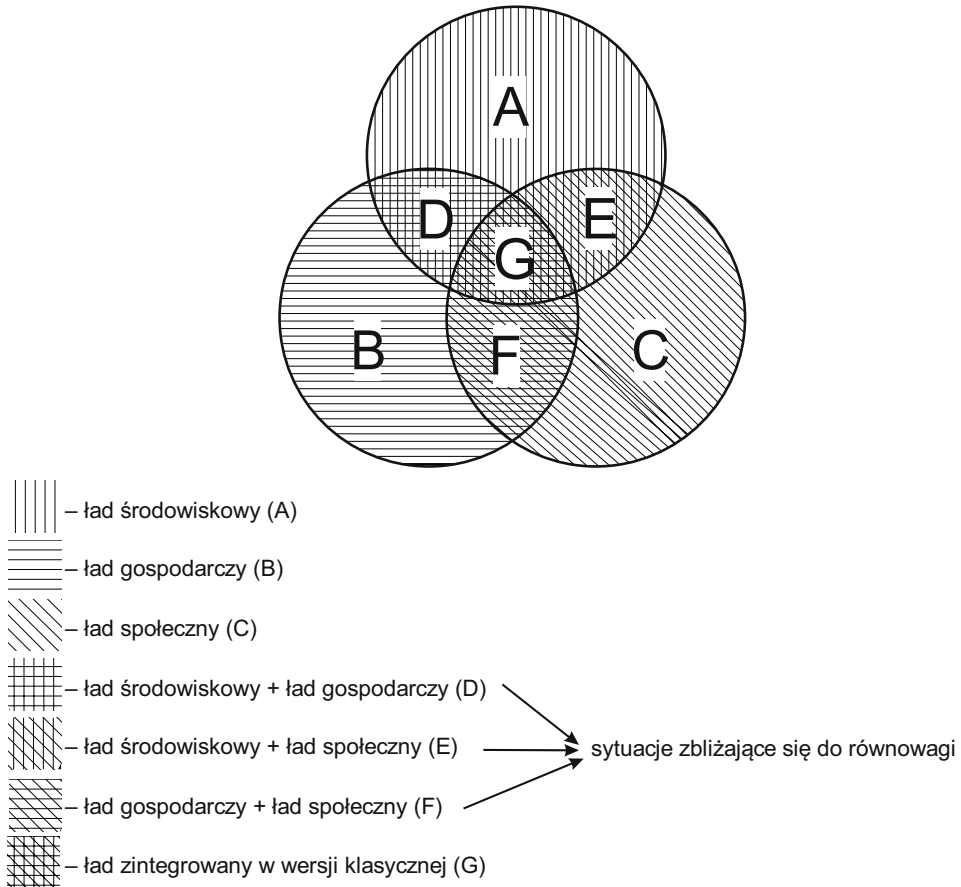
Obok rozważań przemawiających za implementacją idei zrównoważonego rozwoju w praktykę gospodarczą, w literaturze przedmiotu można dostrzec zgoła odmienne opinie. Wskazują one przede wszystkim na to, iż rozwój ten to pewnego rodzaju zagrożenie dla dotychczasowego tempa wzrostu gospodarczego bądź też wręcz jego oksymoron (Robinson, 2004, s. 369–384; Redclift, 2005, s. 212–227; Brown, 2015, s. 1027–1029). Opinie tego typu są niewątpliwie podyktowane słusznym spostrzeżeniem ze strony badaczy przedmiotu, iż zrównoważony rozwój jest zasadniczo sprzeczny z dominującym współcześnie modelem kapitalizmu i jego przejawem dążenia do nieokiełznanego wzrostu (Balakrishnan i in., 2003,

s. 299–314). Stąd też patrząc właśnie z takiej perspektywy, wypowiedziane przez część środowiska naukowego krytyczne stanowiska wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju, nie powinny wywoływać oburzenia, gdyż stanowią konstruktywne odniesienie do problematyki kierunku oraz tempa rozwoju gospodarczego. Niemniej jednak, według autorów niniejszej monografii interpretacje takie nie przekreślają jednoznacznie założenia, iż koncepcja zrównoważonego rozwoju jest również ukierunkowana na dalszy rozwój gospodarczy, aczkolwiek już o odmiennym tempie oraz jakości. To właśnie te dwa aspekty stanowią o istocie omawianej koncepcji dla funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych na rynku (więcej w rozdziale 1.2 oraz 1.3).

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, iż coraz częściej badacze przedmiotu w swoich opracowaniach podkreślają, że zrównoważonego rozwoju nie można traktować w kategorii jedynie nowego programu ekonomicznego (Pawłowski, 2006, s. 23–32). Również interpretowanie tej koncepcji jako wyłącznie ukierunkowanej na ochronę środowiska naturalnego jest niepoprawne z metodologicznego punktu widzenia (Burchard-Dziubińska, 2014, s. 23). Do tego typu objaśnień czym jest zrównoważony rozwój, dochodzi głównie w wyniku niewłaściwego zawężenia obszarowego znaczenia samej koncepcji lub też poprzez mylne nadinterpretowanie jej historycznego rysu.

Niewłaściwe zawężenie obszaru znaczeniowego koncepcji zrównoważonego rozwoju ma miejsce w przypadku pominięcia lub też zbagatelizowania faktu, iż omawianą koncepcję należy przedstawiać w postaci ładu zintegrowanego, a co za tym idzie – zauważać wzajemną współzależność między jego poszczególnymi ładami (Borys, 2011, s. 75–81; Słodowa-Hełpa, 2013, s. 43). Dla dalszych rozważań autorzy niniejszej monografii przyjmują klasyczne podejście¹ do problematyki ładów składowych (wymiarów) zrównoważonego rozwoju (schemat 1). Stąd też ład zintegrowany tworzyć będzie ład gospodarczy, społeczny oraz środowiskowy. Tym samym zostanie przyjęte rozumienie ładu zintegrowanego tożsame z prezentowanym przez Organizację Narodów Zjednoczonych oraz Komisję Europejską. Poprzez pryzmat wskazanych ładów zostanie przedstawiona w dalszych rozważaniach problematyka związana z istotą budowania kapitału ludzkiego w organizacjach ukierunkowanych na zrównoważony rozwój.

1 W wyniku dyskursu nad problematyką zrównoważonego rozwoju w literaturze przedmiotu można spotkać się z teoriami wskazującymi na to, iż zrównoważony rozwój składa się z czterech lub też pięciu ładów składowych. Są to tzw. wersje rozwinięte ładu zintegrowanego. W teoriach tych z ładu społecznego wyodrębnia się ład instytucjonalno-polityczny (zwany również ładem instytucjonalnym), z kolei z ładu środowiskowego wyodrębniono ład przestrzenny (Borys, 2011, s. 75–81; Bal-Domańska i Bieńkowska, 2014, s. 225–236; Borys, 2014, s. 3–21; Burchard-Dziubińska, 2014, s. 22–23; Misztal, 2016, s. 29–41; Roszkowska i Filipowicz-Chomko, 2017, s. 226–244; Zbierska i in., 2015, s. 189–200; Legutko-Kobus, 2017, s. 74–85).



Schemat 1. Zrównoważony rozwój jako ład zintegrowany w wersji klasycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ICLEI, 1996, s. 1–2; Middleton i O’Keefe, 2001, s. 11–12; Giddings i in., 2002, s. 187–196; Searcy i in., 2005, s. 33–41; Connelly, 2007, s. 259–278; Rogers i in., 2008, s. 45; Vidrašču, 2015, s. 600–608; Rozkrut, 2016, s. 15.

Z kolei mylne nadinterpretowanie historycznego rysu koncepcji zrównoważonego rozwoju wiąże się z tym, iż u podłoża kształtowania się jej współczesnego znaczenia leżał wzrost zainteresowania na forum Organizacji Narodów Zjednoczonych w latach 60. i 70. XX w. problematyką ochrony środowiska (Dąbrowski i Nowosielski, 2013, s. 9–11; Burchard-Dziubińska, 2014, s. 21). Zainteresowanie to było odzwierciedleniem ówczesnych oczekiwań ze strony społeczeństwa coraz to liczniejszych państw, w których poczynając od lat 50. XX w. zaczęto obserwować konsekwencje naruszeń równowagi ekologicznej w postaci rosnącej liczby katastrof ekologicznych wywołanych przez człowieka (Vallero i Letcher, 2013, s. 84, 140–142, 238–240). Wśród najistotniejszych dokumentów z tego okresu, które miały wpływ na kształtowanie się podejścia do problematyki ochrony środowiska w aspekcie międzynarodowym należy wymienić:

- rezolucję XXIII Sesji Zgromadzenia Ogólnego Narodów Zjednoczonych nr 2398 „Problemy środowiska człowieka” z dnia 3 grudnia 1968 r. (UN General Assembly, 1968, A/RES/2398(XXIII)),
- raport Sithu U’Thanta „Człowiek i jego środowisko” z dnia 26 maja 1969 r. (U’Thant, 1969),
- deklarację Konferencji Narodów Zjednoczonych w sprawie naturalnego środowiska człowieka (występująca również w literaturze przedmiotu pod nazwą Deklaracji Sztokholmskiej) z dnia 16 czerwca 1972 r. (UN, 1973, s. 3–5; <https://legal.un.org/avl/ha/dunche/dunche.html> [dostęp: 11.05.2021]).

Wymienione powyżej dokumenty przyczyniły się do wytyczenia pierwszych działań ukierunkowanych na zmianę ówczesnego sposobu gospodarowania, poprzez zwrócenie uwagi na rolę i znaczenie środowiska naturalnego dla funkcjonowania zarówno procesów gospodarczych, jak i społecznych.

Za początek trwającego do dziś procesu formułowania się współczesnego znaczenia koncepcji zrównoważonego rozwoju uznaje się lata 1984–1987, w których obradowała tzw. Komisja Brundtland² (tabela 1). Efektem jej prac było wskazanie w raporcie *Nasza wspólna przyszłość*, iż zrównoważony rozwój to taki, który zaspokaja potrzeby obecnych pokoleń, bez ograniczania ich zaspokojenia przez przyszłe pokolenia (WCED, 1987). Stąd też warto zauważyć, że pomimo faktu, iż początkowe znaczenie idei zrównoważonego rozwoju było budowane w kontekście problemów związanych ze środowiskiem naturalnym i jego ochroną, to koncepcja wyewoluowała w bardziej złożoną ideę, która odnosi się do kwestii rozwoju obecnych, jak i przyszłych pokoleń oraz związanych z tym problemów natury społecznej, gospodarczej oraz środowiskowej. Tym samym można wskazać, że omawiana koncepcja zakłada porzucenie egoistycznego myślenia o dalszym rozwoju gospodarczym. Aby to osiągnąć, konieczne staje się podjęcie zintegrowanych oraz długofalowych działań na różnych płaszczyznach życia społeczno-gospodarczego (w tym tych bezpośrednio w działających na rynku organizacjach). Inicjatywy takie powinny być podejmowane w sposób horyzontalny, a nie wertykalny.

Poza poszukiwaniem teoretycznych założeń problematyki związanej z ideą zrównoważonego rozwoju, podczas wydarzeń zaprezentowanych w tabeli 1, stopniowo coraz więcej aktywności ukierunkowywano na wypracowywanie praktycznych działań mających na celu ograniczenia presji ze strony podejmowanych przez człowieka działalności (w tym tych o charakterze gospodarczym) na środowisko. Działania te z jednej strony koncentrowały się na wyznaczeniu kluczowych celów zmian w dotychczasowym sposobie gospodarowania, z drugiej zaś strony związane były z przyjęciem realnych zobowiązań przez poszczególnych sygnatariuszy skonkretyzowanych w krajowych strategiach rozwoju (zarówno tych krótkookresowych, jak i długookresowych). W efekcie, współcześnie zwraca się uwagę na

2 Nazwa pochodzi od nazwiska przewodniczącej komisji Gro Harlem Brundtland (<https://www.norway.no/en/missions/UN/norway-and-the-un/norways-rich-history-at-the-un/important-norwegians-in-un-history/gro/> [dostęp: 11.05.2021]).

konieczność kreowania przez decydentów na różnych szczeblach (lokalnym, regionalnym, krajowym, międzynarodowym) odpowiednich warunków, umożliwiających wdrażanie zrównoważonego rozwoju w procesy funkcjonowania podmiotów gospodarczych (rozdział 1.3). W opinii autorów niniejszej monografii, powodzenie tak podejmowanych działań będzie uwarunkowane dostrzeżeniem przez osoby zarządzające tymi podmiotami, iż to kapitał ludzki pracowników, a zwłaszcza jego jakość, będzie głównym czynnikiem warunkującym, czy danej organizacji uda się wejść na drogę zrównoważonego rozwoju (rozdział 1.4). Aspekt ten jest niestety dość często bagatelizowany w badaniach ukierunkowanych na problematykę zrównoważonego rozwoju, które w głównej mierze koncentrują się na efektywności oraz zasobooszczędności gospodarowania, pomijając fakt, że dążąc do takich celów dana organizacja powinna cechować się posiadaniem pracowników charakteryzujących się odpowiednim poziomem kapitału ludzkiego.

Tabela 1. Wybrane wydarzenia kształtujące współczesne obszarowe ujęcie zrównoważonego rozwoju

Rok	Wydarzenie/opis
1987	Zakończenie prac Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ (znanej pod nazwą Komisji Brundtland) – opublikowanie raportu <i>Nasza wspólna przyszłość</i> .
1992	Konferencja Narodów Zjednoczonych na temat Środowiska i Rozwoju w Rio de Janeiro (znana powszechnie pod nazwą <i>Szczyt Ziemi Rio de Janeiro</i>) – najważniejsze przyjęte dokumenty: <i>Deklaracja z Rio w sprawie środowiska i rozwoju</i> , <i>Globalny program działań Agenda 21</i> , <i>Ramowa konwencja Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu</i> .
2000	Szczyt Milenijny ONZ (w literaturze przedmiotu występuje również pod nazwą Konferencja Milenijna) – efektem obrad była <i>Deklaracja Milenijna Narodów Zjednoczonych</i> .
2002	Światowy Szczyt na rzecz Zrównoważonego Rozwoju w Johannesburgu (znany pod nazwą Rio+10) – przyjęte dokumenty końcowe: <i>Deklaracja z Johannesburga w sprawie zrównoważonego rozwoju</i> , <i>Plan działań</i> .
2012	Konferencja Narodów Zjednoczonych na temat Zrównoważonego Rozwoju w Rio de Janeiro (znana pod nazwą Rio+20) – przyjęty dokument końcowy <i>Przyszłość, jaką chcemy mieć</i> .
2015	Szczyt Zrównoważonego Rozwoju w Nowym Jorku – przyjęcie dokumentu: <i>Przekształcanie naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030</i> .

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ONZ, 1993; UN General Assembly, 2000, A/RES/55/2; ONZ, 2002; Baczulis, 2003, s. 107–118; Carley i Paulus, 2012, s. 11–12; ONZ, 2012; UN General Assembly; Ryszawska, 2013, s. 48–53; 2015 A/RES/70/1; Misztal, 2019, s. 33–45.

Wieloletnia dyskusja na forum międzynarodowym (zwłaszcza na forum Organizacji Narodów Zjednoczonych) nad problematyką zrównoważonego rozwoju, przyczyniła się niewątpliwie do conceptualnego rozwoju omawianej idei, co też wskazano wyżej. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu brak wciąż jednej powszechnie obowiązującej definicji tego zagadnienia. Należy przy tym zauważyć, iż znacząca liczba definicji ukierunkowanych na objaśnienie, czym jest zrównoważony rozwój, zarówno z punktu widzenia problematyki ekonomicznej, jak

i społecznej, powstała na gruncie podejmowanej dyskusji na forach międzynarodowych, której efektem były umowy międzynarodowe czy też liczne dokumenty robocze. Gros tak formułowanych objaśnień omawianej koncepcji nawiązuje do przytoczonej już próby zdefiniowania jej przez tzw. Komisję Bruntland. Ponadto, w opracowaniach naukowych oraz prawnych w literaturze nieanglojęzycznej można spotkać się z licznymi odmiennymi określeniami stosowanymi w zastępstwie angielskiego *sustainable development*. W niniejszej monografii autorzy pragną podkreślić, iż z takim zabiegiem mamy do czynienia powszechnie w polskiej literaturze przedmiotu. W efekcie w opracowaniach naukowych można dostrzec, iż zrównoważony rozwój określany jest rozwojem: sustensywnym, ciągłym, samopodtrzymującym się, trwałym bądź też stałym (Mazur-Wierzbicka, 2003, s. 37; Borys, 2015, s. 13–24; Becla i Czaja, 2016, s. 3–14). Również w licznych opracowaniach badacze przytaczają pojęcie ekorozwoju (Konstańczak, 2015, s. 215–232; Leśniewski, 2018, s. 75–96; Święty i Janiszewska, 2019, s. 139–158). Stąd też dla celów zachowania przejrzystości zaprezentowanego w dalszej części wywodu, związanego z kwestią zrównoważonego rozwoju w kontekście kształtowania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach, autorzy niniejszej monografii przyjmują za Z. Bukowskim, iż wszystkie wymienione powyżej określenia omawianej koncepcji (z wyłączeniem ekorozwoju, mającego charakter biocentryczny) w sensie prawnym i prawniczym mają takie samo znaczenie (Bukowski, 2009, s. 110).

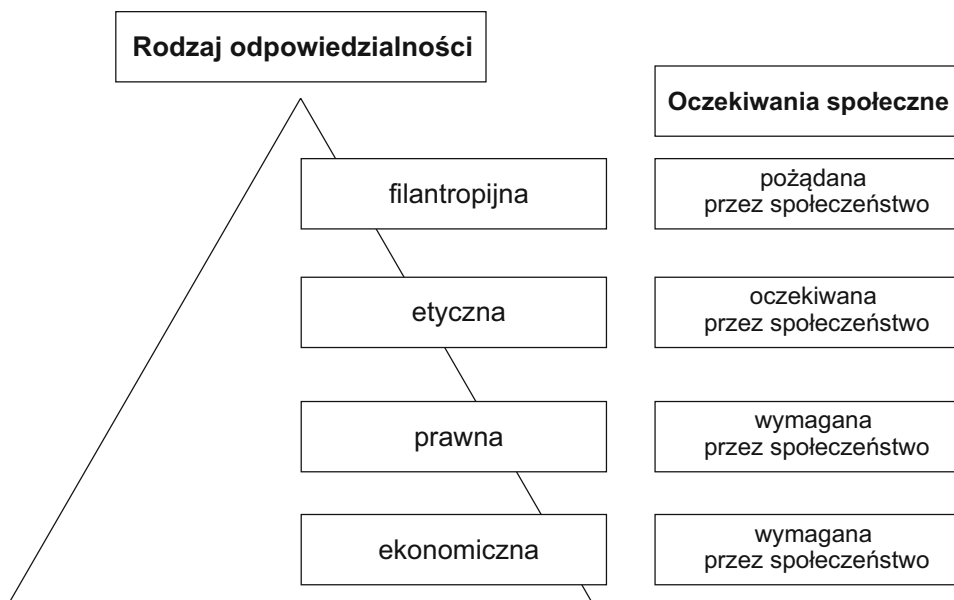
1.2. Zrównoważony rozwój a społeczna odpowiedzialność biznesu

Koncepcja zrównoważonego rozwoju, co wykazano w rozdziale 1.1, to złożona i wciąż wkraczająca w nowe obszary życia społeczno-gospodarczego idea. Jej popularność wynika z uniwersalnego oraz ponadczasowego charakteru, a także z faktu, iż wychodzi naprzeciw współczesnym problemom związanym z pytaniem, jaką przyjąć docelową politykę dalszego gospodarowania wobec wyczerpujących się zasobów naturalnych. Stąd też w opinii autorów niniejszej monografii kluczowym pytaniem jest nie to, czy dążyć do zrównoważonego rozwoju, tylko jak sprostać takiemu wyzwaniu. Badacze przedmiotu wskazują, iż przede wszystkim wszelkie działania muszą być oparte na odpowiednio przygotowanej oraz ukierunkowanej na zrównoważony rozwój polityce społeczno-gospodarczej. Tego rodzaju polityka powinna prowadzić do przekształcenia dotychczasowego sposobu gospodarowania zwanego brązową gospodarką (od angielskiego sformułowania *brown economy*) w zieloną gospodarkę (ang. *green economy*) (Victor i Jackson, 2012, s. 11–15; Burchard-Dziubińska, 2014, s. 148–151; Kemp-Benedict, 2018, s. 218–236; Capasso i in., 2019, s. 390–402).

Drogę ukierunkowaną na zieloną gospodarkę, a więc i na zrównoważony rozwój, wytyczyła w „Strategii Europa 2020” Komisja Europejska, która podkreśliła, iż należy wspierać i inicjować wszelkiego rodzaju działania zmierzające do budowy zasobooszczędnej oraz niskoemisyjnej gospodarki (COM(2010) 2020 final z 3.03.2010). Ukierunkowana na wskazane priorytety gospodarka powinna cechować się wysokim poziomem społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – zwanej dalej w skrócie CSR). Tym samym następuje podkreślenie, iż jedna ze ścieżek prowadząca do wdrażania zrównoważonego rozwoju w procesy funkcjonowania przedsiębiorstw, związana jest z przyjęciem przez te podmioty odpowiedniego modelu ukierunkowanego na społeczną odpowiedzialność biznesu. Warto w tym miejscu podkreślić, iż w literaturze przedmiotu podkreśla się, że podejmowanych w tym kierunku działań nie należy traktować w kategoriach dodatkowych kosztów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Są to inwestycje, które w przyszłości mają przyczynić się do wzrostu konkurencyjności na rynku (choćby przez wzrost zainteresowania samym przedsiębiorstwem) (Sabat, 2009, s. 9–12). Można więc wskazać, iż tzw. teoria interesariuszy stanowi *de facto* podstawę interpretacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu (Jamali, 2008, s. 213–231; Benlemlih i Bitar, 2018, s. 647–671; Wójcik-Karpacz, 2018, s. 7–25).

W myśl klasycznego modelu CSR zaproponowanego przez A. B. Carrola można wyróżnić filantropijną, etyczną, prawną oraz ekonomiczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (schemat 2). Podejmowane w tych obszarach działania wpływają zasadniczo na budowanie opinii o przedsiębiorstwie wśród interesariuszy (Carroll, 1991, s. 39–48; Carroll i Buchholtz, 2008, s. 40–45). Piramida Carrola, w opinii autorów niniejszej monografii, nie w pełni odpowiada wyzwaniom związanym ze zrównoważonym rozwojem. Należy wskazać, iż brakuje tutaj jednoznacznego wskazania odpowiedzialności w stosunku do środowiska naturalnego. Stąd też w dalszym toku wywodu zostaną przytoczone teorie CSR, które są być może mniej popularne w literaturze przedmiotu, ale jednocześnie w większym stopniu wpisują się we wciąż zmieniającą się rzeczywistość społeczno-gospodarczą ukierunkowaną na zrównoważony rozwój. Warto jednakże wskazać, iż niektórzy badacze w piramidzie odpowiedzialności Carrola upatrują miejsca na realizację współczesnych wyzwań zrównoważonego rozwoju na poziomie etycznym (Kiełkiewicz, 2016, s. 37–45).

Kwestią odrębną, nader często poruszaną w literaturze przedmiotu, jest spór wokół momentu, od jakiego przedsiębiorstwo powinno stać się społecznie odpowiedzialne. W efekcie, w konkluzjach z badań ukierunkowanych na CSR dominują dwa kluczowe, a przede wszystkim wzajemnie wykluczające się, stanowiska wskazujące na konieczność przyjęcia koncepcji *after profit obligation* (po osiągnięciu zysku) (Carroll, 1998, s. 1–7), bądź też *before profit obligation* (przed osiągnięciem zysku) (Kang i Wood, 1995, s. 809–829). Tożsamy podział widoczny jest wśród zwolenników koncepcji zrównoważonego rozwoju.



Schemat 2. Piramida CSR wg A. B. Carolla

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carroll, 1979, s. 497–505; Carroll, 1991, s. 39–48; Caroll i Buchholtz, 2008, s. 45; Nalband i Kelabi, 2014, s. 236–239; Carroll, 2016, s. 1–8; Wagner-Tsukamoto, 2019, s. 469–491.

Współcześnie coraz więcej zwolenników zdobywa druga z wymienionych wyżej koncepcji. Wskazuje się przy tym, iż w obliczu zachodzących zmian społeczno-gospodarczych budowanie wizerunku przedsiębiorstwa, które jest społecznie odpowiedzialne, nie może być, jak dotąd, tylko kwestią pewnego rodzaju konsensusu w zakresie podzielenia się wypracowanym zyskiem przez dany podmiot gospodarczy. Istotne staje się tutaj wskazanie, na jakich zasadach został wypracowany wspomniany zysk i czy oby na pewno był oparty o odpowiednie interakcje z otoczeniem (Hui, 2008, s. 449–465). Stąd też należy zwracać uwagę na bilans zysków i strat funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w otoczeniu od samego początku zaistnienia takiej interakcji. Tak pojmowana kwestia CSR narzuca na osoby zarządzające przedsiębiorstwem zupełnie nowe wyzwania. Przede wszystkim wskazuje, iż działania w danym podmiocie gospodarczym powinny być tak ukierunkowane, aby przy wypracowywaniu zysku brać pod uwagę jednocześnie kwestię wpływu podjętych decyzji na stan i jakość otaczającego środowiska przyrodniczego.

O wadze problematyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w kontekście kreowania współczesnej wizji rozwoju Unii Europejskiej świadczy to, iż do tej kwestii odniesiono się w Zielonej Księdze. W dokumencie tym Komisja Europejska zaznaczyła, że jest to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez dane przedsiębiorstwo w kontaktach z interesariuszami środowiskowych oraz

społecznych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej (COM(2001) 366 final z 18.7.2001). Przy czym tak rozumiany CSR można rozpatrywać w następujących dwóch wymiarach:

- wewnętrznym – uwarunkowanym koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa w miejscu świadczenia pracy oraz wdrożenia w przedsiębiorstwie odpowiedniego systemu zarządzania zarówno zasobami ludzkimi, jak i surowcami,
- zewnętrznym – dotyczącym wpływu działalności przedsiębiorstwa na społeczność lokalną oraz środowisko przyrodnicze (Rybak, 2004, s. 29–30; Dahlsrud, 2008, s. 1–13; Bartkowiak, 2011, s. 25; Dežmar-Krainz, 2015, s. 137–153; Farooq i in., 2017, s. 954–985; Brezoi, 2018, s. 45–52).

Aby więc móc mówić o CSR ukierunkowanym na zrównoważony rozwój, muszą zaistnieć jednocześnie trzy następujące przesłanki:

- dobrowolność – wszelkiego rodzaju działania ukierunkowane na budowanie wizerunku przedsiębiorstwa, które jest społecznie odpowiedzialne, nie mogą wynikać z obowiązujących przepisów prawa,
- interakcja z interesariuszami – pracownicy, konsumenci, dostawcy, dana społeczność lokalna czy też całe społeczeństwo nie mogą mieć ograniczonej możliwości wyrażenia sprzeciwu wobec działań podejmowanych przez dane przedsiębiorstwo,
- uwzględnianie problematyki środowiskowej oraz społecznej obok celów ekonomicznych w strategii rozwoju przedsiębiorstwa – budowanie wizerunku w oparciu o własny plan rozwoju, który jednocześnie będzie wskazywał, iż dany podmiot jest zaangażowany w implementację zasad oraz celów zrównoważonego rozwoju (rozdział 1.3).

W obliczu zachodzących przemian społeczno-gospodarczych, jak wykazano w rozdziale 1.1, dochodzi do ciągłej ewolucji znaczeniowej koncepcji zrównoważonego rozwoju. W przypadku CSR również można zaobserwować podobnie zachodzący proces. Badacze przedmiotu z jednej strony dokonują redefiniowania sposobu, w jaki to osoby zarządzające przedsiębiorstwem powinny budować wizerunek społecznie odpowiedzialnego, z drugiej zaś strony dochodzi do zmiany zakresu obszarowego samej odpowiedzialności. W procesie tym autorzy niniejszej monografii upatrują z czasem szanse na pełne odzwierciedlenie roli zrównoważonego rozwoju w koncepcji CSR. Tymczasem warto wymienić koncepcję wartości ekonomiczno-społecznej (*Creating Shared Value* – CSV) oraz koncepcję *Corporate Sustainability and Responsibility* (CSR 2.0.), które to odwołują się do aspektów środowiskowych związanych z działalnością przedsiębiorstw.

M. Porter i M. Kramer (2011, s. 2–17) w koncepcji CSV wskazują, iż kreowanie wartości ekonomicznej danego przedsiębiorstwa musi odbywać się z uwzględnieniem interesu społecznego. Kładą przy tym nacisk na specyfikę działania danego przedsiębiorstwa, z którą to podejmowane przez osoby zarządzające decyzje powinny być ściśle skorelowane. Ponadto jednocześnie wykazują, iż przedsiębiorstwo oraz jego otoczenie, w szerokim sensie znaczenia tego słowa (biznesowe,

środowiskowe itd.), są ściśle od siebie współzależne. Z tego też względu poprawa warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa w zakresie aspektów środowiskowych, społecznych czy też ekonomicznych, będzie wpływała na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (Crane i in., 2014, s. 130–153; Rachmawatia i Basukib, 2019, s. 262–269).

Z kolei W. Visser (2010, s. 311–328; 2016, s. 339–367) w koncepcji CSR 2.0., dostrzegając zachodzące w sposób dynamiczny zmiany społeczno-gospodarcze, wskazał, iż najważniejszymi czynnikami CSR powinny być „zrównoważenie” (cel działania przedsiębiorstw – strategie) i odpowiedzialność (sposób realizacji celu przedsiębiorstwa – rozwiązania, odpowiednie działania). U podstaw koncepcji leży pięć kluczowych zasad tworzących tzw. nić DNA CSR 2.0.:

- budowanie więzi – ang. *connectedness* (C) – osoby zarządzające powinny mieć świadomość budowania odpowiednich relacji z interesariuszami, a nie, jak dotychczas, tworzenie wyłącznie relacji ekonomicznych (pożądany cel to tworzenie wielostronnych relacji przedsiębiorstwo – interesariusze),
- skalowalność – ang. *scalability* (S) – osoby odpowiedzialne w przedsiębiorstwach za wprowadzanie odpowiedzialnych oraz zrównoważonych praktyk, powinny przy ich wdrażaniu rozważyć skalę ich oddziaływania (koniecznym staje się wprowadzanie dobrych praktyk na odpowiednią skalę, aby ich oddziaływanie miało jak najszerszy zakres, a tym samym przynosiły odpowiedni efekt),
- reagowanie – ang. *responsiveness* (R) – osoby zarządzające przedsiębiorstwem powinny dynamicznie reagować na zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze oraz w sposób przejrzysty dla interesariuszy dokonywać zmian w modelu biznesowym przedsiębiorstwa, tak aby w odpowiedni sposób nie tylko przeciwdziałać ewentualnym szkodom, jakie może wywołać dany podmiot gospodarczy w otoczeniu, ale również dążyć do wypracowania modelu współdzielenia zasobów intelektualnych (zwłaszcza tych, które umożliwią redukcję zanieczyszczeń oraz doprowadzą do wzrostu zasobooszczędności),
- dwoistość – ang. *duality* (2) – w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa należy uwzględniać lokalne wyzwania, jednocześnie nie zapominając o globalnych problemach (wyzwaniem staje się tutaj zaadaptowanie globalnych działań do lokalnych warunków, gdyż bez globalizacji nie sposób osiągnąć celu, jakim jest zrównoważony rozwój),
- kolistość – ang. *circularity* (0) – zasada ta odnosi się zarówno do kwestii związanych ze środowiskiem naturalnym (pożądany celem jest, aby osoby zarządzające nie tylko dążyły, ale i wdrażały w przedsiębiorstwach model zamkniętej pętli produkcji), jak i kapitału ludzkiego (w przedsiębiorstwach powinno się nieprzerwanie wspierać rozwój kapitału ludzkiego poprzez edukację oraz troskę o dobro pracowników) (Stecko, 2012, s. 119–125; Mosca i Civera, 2017, s. 16–35).

Problematyka związana z przytoczoną wyżej zmianą w postrzeganiu CSR dostrzegana jest w niektórych normach społecznej odpowiedzialności biznesu. W sposób szczególny można dostrzec ten aspekt w normie ISO 26000 (Castka

i Balzarova, 2008, s. 274–286; Herciu, 2016, s. 73–79; Bombiak i Marciniuk-Kluskowska, 2019, s. 1739), gdzie wyróżnia się takie obszary CSR, jak ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochronę środowiska naturalnego, relacje z konsumentami, a także zaangażowanie społeczne.

W zakresie ewolucji znaczeniowej CSR można dostrzec przede wszystkim to, iż paternalistyczne relacje między danym przedsiębiorstwem a jego otoczeniem społecznym, które były oparte na filantropii, ustępują relacjom o charakterze partnerskim. Warto również podkreślić, iż następuje tutaj zwrócenie większej uwagi, niż do tej pory miało to miejsce, na problemy społeczne oraz środowiskowe. Na tle tych wspólnych elementów z koncepcją zrównoważonego rozwoju zarysowuje się kwestia rozwoju kapitału ludzkiego, zarówno poprzez działania o charakterze edukacyjnym, jak i tworzenie odpowiednich warunków pracy (wyrażenie ze strony pracodawcy troski o dobro pracownika). Polityka danego przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego wśród pracowników, co zostanie wykazane w rozdziale 1.3, może przyczynić się do wdrożenia idei zrównoważonego rozwoju w życie społeczno-gospodarcze.

1.3. Wdrażanie zrównoważonego rozwoju w procesy funkcjonowania organizacji

Dyskusja nad problematyką kierunków wdrażania w procesy funkcjonowania organizacji idei zrównoważonego rozwoju, co zostanie wykazane dalej, opiera się na różnych, często sprzecznych ze sobą podejściach. Wspólnym ich mianownikiem jest dostrzeżenie, iż zrównoważonego rozwoju nie sposób osiągnąć bez zmian w tym kierunku w zakresie modeli biznesowych w funkcjonujących obecnie na rynku podmiotach gospodarczych (Schaltegger i in., 2012, s. 95–119; Zink, 2014, s. 126–132; Wagner, 2015, s. 379–388). To one dzielą funkcjonujące na rynku organizacje na te, które podążają drogą tradycyjnie rozumianej gospodarki, czyli brązowej gospodarki oraz na te, które są prekursorami nowego sposobu gospodarowania mającego na celu osiągnięcie zrównoważonego rozwoju, czyli zielonej gospodarki.

Klasyczne ujęcie odnosi się do oddolnych oraz odgórnych kierunków implementacji idei zrównoważonego rozwoju w funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. Pierwsze ze wskazanych charakteryzują się tym, iż są wdrażane dobrowolnie. Wynikają z zauważenia przez osoby zarządzające danym podmiotem gospodarczym, iż nie tylko należy, ale wręcz trzeba podążać w kierunku zrównoważonego rozwoju ze względu na troskę o lokalne otoczenie środowiskowe oraz interesariuszy (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych). Niemniej jednak do zmian takich nie dochodzi zupełnie z czysto altruistycznych pobudek. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż intensyfikacja oddolnych kierunków

zaangażowania przedsiębiorstw w zrównoważony rozwój wynika niewątpliwie z rosnącej świadomości społecznej związanej z problematyką środowiskową (Ehnert i in., 2016, s. 88–108). Jest to pewnego rodzaju katalizator zrównoważonych zmian gospodarczych. Stąd też gros wdrażanych dobrych praktyk ukierunkowanych na ochronę środowiska oraz działań o charakterze społecznym wynika z dostosowywania się przez poszczególne podmioty gospodarcze do funkcjonowania na określonych rynkach, na których to konsumenci oczekują znacznie wyższych standardów (Pakulska, 2009, s. 27–78), w tym aktywnego zaangażowania ze strony przedsiębiorstw w propagowanie idei zrównoważonego rozwoju.

Z kolei w przypadku odgórnych kierunków wdrażania idei zrównoważonego rozwoju w funkcjonowanie przedsiębiorstw dochodzi do narzucenia konieczności implementacji w danej grupie podmiotów gospodarczych (np. działających w obrębie danego sektora gospodarczego) lub w całej gospodarce rozwiązań ukierunkowanych nie tylko na aspekty gospodarcze, czy też społeczne, ale przede wszystkim środowiskowe (ściśle określone normy środowiskowe produkcji bądź też świadczenia usług). Rozwiązania takie wynikają ze zmieniających się powszechnie obowiązujących przepisów prawa. W tego typu przypadkach osoby zarządzające danym podmiotem gospodarczym są odgórnie zmuszane do wprowadzenia ściśle określonych zmian w danym okresie. Brak wprowadzenia narzucanych rozwiązań skutkować może karami bądź też koniecznością zaprzestania działalności gospodarczej ze względu na brak spełniania norm.

Autorzy niniejszej monografii dostrzegają, iż rozwiązania natury prawnej mogą tworzyć pewnego rodzaju fundamenty ukierunkowujące przedsiębiorstwa do inicjacji działań w kierunku zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie należy wskazać, iż jest to oczekiwane społecznie postępowanie, które czyni dany podmiot gospodarczym w świetle obowiązujących przepisów, neutralnym w stosunku do problematyki zrównoważonego rozwoju. Tym samym złamanie lub ciągle nieprzestrzeganie powszechnie przyjętych norm będzie wskazywało, iż następuje odwrócenie danego podmiotu gospodarczego od drogi ukierunkowanej na zrównoważony rozwój. W świetle takich założeń tylko inicjatywy oddolne świadczyć będą nie tylko o wdrażaniu zrównoważonego rozwoju w procesy funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, ale i zintensyfikowanych działaniach wymierzonych na podążanie w tym kierunku.

Wszystkie dobre praktyki wdrażane oddolnie można podzielić ze względu na źródło ich powstania na:

- wewnętrzne – opracowane samodzielnie przez osoby zarządzające danym przedsiębiorstwem wyłącznie na jego potrzeby,
- zewnętrzne – zaadaptowane do potrzeb przedsiębiorstwa, ale opracowane bez udziału kapitału ludzkiego danego przedsiębiorstwa,
- mieszane – pracownicy z danego przedsiębiorstwa uczestniczą w opracowywaniu danego rozwiązania z przedstawicielami z innych podmiotów (stosowana praktyka przy wypracowywaniu wspólnych rozwiązań w ramach różnego rodzaju zrzeczeń producenckich bądź też w zakresie przynależności

do grup, które w swoich inicjatywach podejmują problematykę zrównoważonego rozwoju i/lub ochrony środowiska – np. *Global Compact* (Cetindamar, 2007, s. 163–176).

To, jakiego rodzaju praktyki ukierunkowane na zrównoważony rozwój będzie wdrażał dany podmiot gospodarczy, zależy od jakości kapitału ludzkiego organizacji (możliwości samodzielnego opracowania odpowiednich rozwiązań bądź też wyłącznie zdolności do adaptacji już gotowych wzorców) oraz sytuacji finansowej (koszty związane z opracowaniem własnego rozwiązania czy też wdrożenia i odpowiedniego zaadaptowania już istniejących rozwiązań na rynku). Tym samym należy uznać, iż kapitał ludzki odgrywa bardzo istotną, wręcz kluczową rolę w zakresie przechodzenia przez przedsiębiorstwo na drogę zrównoważonego rozwoju.

Z punktu widzenia praktyki gospodarczej, najczęściej dochodzi do naśladownictwa, a więc powielania już istniejących dobrych wzorców praktyk. Działania takie należy uznać za ukierunkowane na zrównoważony rozwój wyłącznie, jeżeli są spełnione jednocześnie następujące postulaty:

- zostały dostosowane w sposób prawidłowy do danego przedsiębiorstwa (do jego wielkości, specyfikacji branży, w której funkcjonuje czy też rodzaju oferowanych usług bądź też produktów),
- przyczyniają się do zmniejszenia negatywnego oddziaływania ze strony danego podmiotu gospodarczego na lokalne środowisko przyrodnicze (rozwiązania, które nie wprowadzają zmian, a więc odpowiadają wyłącznie zastanej rzeczywistości w danym przedsiębiorstwie w momencie ich wprowadzania, można uznać za ukierunkowane na zrównoważony rozwój wówczas, gdy mają na celu zachowanie obecnego stanu, jeżeli wykracza on poza obowiązujące już normy podstawowe wskazane w przepisach obowiązującego prawa).

Przykładem wyżej wskazanych dobrych praktyk ukierunkowanych na prośrodowiskowe zmiany w przedsiębiorstwie są systemy zarządzania ryzykiem środowiskowym, takie jak *EMAS* (Levett, 1996, s. 329–334; Daddi i in., 2018, s. 2358–2377; Matuszak-Flejszman i in., 2019, s. 86–94) czy *ISO 14001* (Elefsiniotis i Wareham, 2005, s. 208–212; Darnall i in., 2008, s. 30–45; D'Souza i in., 2019, s. 417–434). Systemy te mają znormalizowany charakter. Ich wdrożenie w przedsiębiorstwie wiąże się zarówno z wysokimi nakładami finansowymi, jak i koniecznością zapewnienia odpowiedniego poziomu kapitału ludzkiego organizacji. Powszechnie jednakże są uznawane za takie, które wskazują, iż w danym podmiocie gospodarczym dąży się w sposób świadomy do minimalizacji wystąpienia ryzyka środowiskowego, czyli ewentualnego zagrożenia ze strony podejmowanej działalności na środowisko przyrodnicze. Warto jednakże zaznaczyć, iż sam fakt wdrożenia w danym przedsiębiorstwie jednego z wyżej wskazanych systemów nie pozwala na bezpośrednie stwierdzenie, iż taki podmiot gospodarczy można nazywać zrównoważonym. Koniecznym staje się przeprowadzenie analizy wszystkich podejmowanych w danej organizacji dobrych praktyk ukierunkowanych na zrównoważony rozwój poprzez przypisanie ich do jego poszczególnych łańdżów. W opinii autorów niniejszej monografii przewaga praktyk ukierunkowanych na aspekty społeczne, gospodarcze

lub też środowiskowe świadczyć będzie o nieosiągnięciu celu, jakim jest zrównoważony rozwój. Stąd też, jak podkreślone zostało to w rozdziale 2.1, w przypadku problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, niezmiernie ważnym zadaniem stojącym przed osobami zarządzającymi poszczególnymi przedsiębiorstwami jest dążenie do zrównoważenia wdrażanych dobrych praktyk.

Poza kwestią zrównoważonego rozwoju danego przedsiębiorstwa należy dostrzec dyskusję wskazującą, iż podejmowane działania w poszczególnych podmiotach gospodarczych mają wpływ na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju w wymiarze całego kraju. W Polsce w rozważaniach tych poddaje się ocenie liczne kryteria powiązane z celami „Agendy 2030” (tabela 2), które nawiązują do następujących kwestii:


- dobrego zdrowia i jakości życia (cel 3),
- dobrej jakości edukacji (cel 4),
- równości płci (cel 5),
- wzrostu gospodarczego i godnej pracy (cel 8),
- innowacyjności, przemysłu, infrastruktury (cel 9),
- odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji (cel 12).

Za pomocą przytoczonych wyżej wskaźników, przy jednoczesnym wykorzystaniu narzędzia Barometru Wpływu, przedsiębiorstwa działające w Polsce mogą porównywać swoje efekty na tle średniej rynkowej. Niemniej jednak należy zaznaczyć, iż to narzędzie odwołuje się wyłącznie do sześciu wytypowanych w procesie eksperckiej konsultacji priorytetowych celów zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu. Stąd też koniecznym staje się wzięcie pod rozważenie wyzwań, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa w zakresie wszystkich celów „Agendy 2030” na rzecz zrównoważonego rozwoju. Przedstawione w załączniku 1 pożądane działania ukierunkowane na zrównoważony rozwój wskazują jednocześnie na obszary oraz ukierunkowanie wdrażanych dobrych praktyk w podmiotach gospodarczych. Wskazane liczne działania dają możliwość odnalezienia się w zakresie problematyki zrównoważonego rozwoju każdej wielkości przedsiębiorstwom. Należy zauważyć jednakże, iż dominują tutaj cele środowiskowe. Dzieje się tak, gdyż dotychczas obszar ten był najczęściej pomijany w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw (spełnianie minimum wyznaczonego przez przepisy prawa).

Przytoczone w tabeli 1 oraz załączniku 1 kwestie wskazują, iż następuje zmiana w zakresie podejścia do procesu zarządzania w przedsiębiorstwie, który ignorował dotychczas, jak zaznacza się w literaturze przedmiotu, szersze długoterminowe cele związane z zasobami ludzkimi (Maley, 2014, s. 190–205; Macke i Genari, 2019, s. 806–815). Warto również zaznaczyć, iż „Agenda 2030” na rzecz zrównoważonego rozwoju, kładzie zasadniczy nacisk na liczne kwestie związane z kształtowaniem się odpowiedniej jakości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach, zarówno w wymiarze jednostkowym (danego pracownika), jak i całej organizacji (ogółu pracowników). Biorąc pod uwagę przedstawione w powyższym rozdziale rozważania, kapitał ludzki należy uznać za kluczowy czynnik kształtujący tempo oraz kierunek zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Problematyka ta zostanie szerzej omówiona w kolejnych rozdziałach.

Tabela 2. Wskaźniki służące do monitorowania wpływu biznesu na realizację „Agendy 2030” na rzecz zrównoważonego rozwoju w Polsce

Cel	Wskaźniki
3	3.1. Średnie wydatki na zdrowie pracownika
4	4.1. Średnia liczba godzin szkoleniowych przypadających na pracownika
	4.2. Liczba uczniów i studentów objętych wsparciem edukacyjnym w stosunku do liczby pracowników
	4.3. Odsetek pracowników przeszkolonych w zakresie zrównoważonego rozwoju
	4.4. Odsetek pracowników zaangażowanych w inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju
	4.5. Liczba osób objętych edukacją na temat zrównoważonego rozwoju w stosunku do liczby pracowników
5	5.1. Odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych
	5.2. Stosunek wynagrodzenia kobiet do mężczyzn
	5.3. Różnica w przyjęciach aplikujących w rekrutacjach kobiet w stosunku do mężczyzn
	5.4. Odsetek pracowników przeszkolonych w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, molestowaniu seksualnemu, przemocy lub dyskryminacji
	5.5. Różnica w korzystaniu z programów wsparcia ułatwiających opiekę nad dziećmi, starszymi rodzicami i innymi osobami zależnymi przez kobiety w stosunku do mężczyzn
	5.6. Różnica w korzystaniu z urlopów rodzicielskich przez kobiety w stosunku do mężczyzn
8	8.1. Wartość dodana firmy w przeliczeniu na pracownika
	8.2. Odsetek zatrudnionych na podstawie umowy o pracę
	8.3. Stosunek najwyższego do najniższego wynagrodzenia w firmie
	8.4. Stosunek wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla do płacy minimalnej
	8.5. Fluktuacja pracowników
	8.6. Odsetek osób z niepełnosprawnościami wśród pracowników
	8.7. Stosunek liczby zgłoszonych naruszeń kodeksu etycznego do liczby pracowników
	8.8. Odsetek zakupów, których dostawcy podlegają weryfikacji w zakresie kryteriów CSR
9	9.1. Wydatki na działalność innowacyjną w odniesieniu do przychodu
	9.2. Odsetek wydatków przeznaczonych na zrównoważone rozwiązania w ramach wydatków działalność innowacyjną
	9.3. Liczba projektów badawczych prowadzonych we współpracy z instytucjami naukowymi w ostatnich 3 latach
12	12.1. Efektywność materiałowa
	12.2. Efektywność energetyczna
	12.3. Udział wykorzystywanej energii ze źródeł odnawialnych
	12.4. Emisja gazów cieplarnianych
	12.5. Efektywność wodna
	12.6. Odsetek odpadów poddanych recyklingowi lub ponownemu wykorzystaniu
	12.7. Odsetek surowców i materiałów pochodzących ze zrównoważonych źródeł

 – wskaźniki nawiązujące bezpośrednio do problematyki związanej z kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://sdg.gov.pl/business/> (dostęp: 23.05.2021).

1.4. Kapitał ludzki jako kluczowy czynnik zrównoważonego rozwoju organizacji

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu autorzy niniejszej monografii stwierdzają, iż nie ma jednej, powszechnie obowiązującej definicji kapitału ludzkiego (tabela 3). Aspekt ten z jednej strony przyczynia się do rozwoju naukowo-badawczego, a co za tym idzie – pogłębienia rozpoznania omawianego obszaru. Z drugiej zaś strony powoduje rozmycie znaczeniowe problematyki związanej z kapitałem ludzkim. Następuje to chociażby, jak zauważa J. Strużyna, poprzez formułowanie przez badaczy przedmiotu określeń kapitału ludzkiego, które są nieostre i/lub niejednoznaczne (Strużyna, 2000, s. 48). Niemniej jednak należy stwierdzić za E. Tan, iż teoria kapitału ludzkiego wywarła głęboki wpływ na szereg dyscyplin począwszy od ekonomii, po edukację i socjologię (Tan, 2014, s. 411–445). Ten interdyscyplinarny wpływ można dostrzec również w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju, gdzie poruszana jest problematyka kształtowania oraz odpowiedniego wykorzystania zasobów (w tym w rozumieniu szerokim również zasobów ludzkich).

Tabela 3. Wybrane definicje i objaśnienia kapitału ludzkiego

Autor/-rzy (rok)	Objaśnienie/definicja
T. W. Schultz (1961)	Kapitał ludzki to wiedza i umiejętności, które ludzie zdobywają poprzez edukację i szkolenia stanowiące podstawę jego pozyskiwania, a jednocześnie jest produktem świadomych inwestycji, które przynoszą zyski.
J. Mincer (1962)	Teoria kapitału ludzkiego rozumianego przez edukację i kształcenie, które przygotowują siłę roboczą.
G. S. Becker (1964)	Teoria kapitału ludzkiego rozumiana jako forma inwestowania przez poszczególne osoby w edukację do momentu, w którym zwrot z dodatkowych dochodów jest równy kosztom uczestnictwa w edukacji. Zwroty są zarówno prywatne dla danej osoby w postaci dodatkowego dochodu, jak i dla ogółu społeczeństwa w postaci większej produktywności zapewnianej przez wykształconych pracowników.
M. Blaug (1976)	Kapitał ludzki jako idea, w myśl której ludzie inwestują w siebie na różne sposoby, kupując edukację i szkolenia nie dla obecnych przyjemności, ale dla przyszłych zysków pieniężnych i niepieniężnych.
T. W. Schultz (1981)	Wszystkie ludzkie zdolności należy traktować jako wrodzone lub nabyte. Każdy człowiek rodzi się z określonym zestawem genów, który determinuje jego wrodzone zdolności. Mimo, że istnieje szeroki zakres wrodzonych zdolności, można założyć, iż w dużych populacjach rozkład takich wrodzonych zdolności jest podobny w poszczególnych krajach. Przyjmując takie założenie, wynika z niego, że zróżnicowanie jakości populacji pomiędzy takimi krajami jest konsekwencją występowania odmienności w zakresie nabywanych umiejętności.

G. Psacharopoulos, M. Woodhall (1985)	Kapitał ludzki rozumiany jest jako rezultat poniesionych inwestycji zarówno w kształcenie i szkolenie formalne, jak i nieformalne, które zapewniają i zwiększają indywidualną produktywność poprzez dostarczanie wiedzy, umiejętności, postaw oraz motywacji niezbędnych dla rozwoju gospodarczego i społecznego.
P. M. Romer (1990)	Kapitał ludzki stanowi łączny zasób kapitału ludzkiego, jaki posiada dana organizacja, państwo lub gospodarka. Dla gospodarki o większym całkowitym zasobie kapitału ludzkiego tempo wzrostu będzie szybsze.
S. R. Domański (1993)	Kapitał ludzki jest zasobem, który jest źródłem przyszłej satysfakcji zarobków czy też ogólnie usług o jakiejś wartości. Można określać go jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawarty w społeczeństwie. Zasób ten jest dany przez genetyczne cechy danej populacji raz na zawsze, ale można go powiększać drogą inwestycji zwanych inwestycjami w człowieka: w ludzi, w kapitał ludzki, w ludzkie życie.
M. A. Huselid, S. E. Jackson, R. S. Schuler (1997)	Zbiorowa wiedza, umiejętności i zdolności pracowników.
J. Fitz-enz (2000)	W kategoriach biznesowych kapitał ludzki możemy opisać jako kombinację następujących czynników: cech, które wnoszą się do pracy (inteligencja, energia, ogólnie pozytywne nastawienie, niezawodność, zaangażowanie), umiejętności uczenia się (predyspozycje, wyobraźnia, kreatywność, a także to, co często nazywane jest tzw. „ulicznym sprytem”, przebiegłością), motywacji do dzielenia się informacjami i wiedzą (duch współpracy w zespole i orientacja na cele).
A. Pulic (2000)	Kapitał ludzki – decydujący czynnik tworzenia wartości dla nowoczesnego biznesu. Wyrażony jest poprzez wydatki na pracowników, ponieważ stanowią one wynagrodzenie za kompetencje, kreatywność i ich motywację.
OECD (2001)	Wiedza, umiejętności, kompetencje i atrybuty związane z poszczególnymi jednostkami, które ułatwiają tworzenie osobistego, społecznego i ekonomicznego dobrostanu.
M. A. Youndt, S. A. Snell (2004)	Kapitał ludzki odnosi się po prostu do wiedzy, umiejętności i doświadczenia poszczególnych pracowników.
A. Pocztownski (2007)	Kapitał ludzki obejmuje ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, wartości), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów, zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach.
A. Baron, M. Armstrong (2008)	Kapitał ludzki – wiedza, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywane przez ludzi pracujących w danej firmie.
D. Somaya, I. O. Williamson, N. Lorinkova (2008)	Skumulowana wiedza, umiejętności, talent i <i>know-how</i> pracowników firmy.

Tabela 3 (cd.)

Autor/-rzy (rok)	Objaśnienie/definicja
G. Folloni, G. Vittadini (2010)	Kapitał ludzki jest złożonym, wielowymiarowym zjawiskiem o wielu nieuchwytnych wymiarach, które trudno jest obserwować i mierzyć precyzyjnie za pomocą jednej zmiennej, zestawu przedmiotów lub ich połączonej sumy na osobach lub gospodarstwach domowych. To konstrukcja wielowymiarowa, związana nie tylko z wiedzą i wykształceniem, ale także z wartościami i normami, profilami rodzinnymi, kontekstem społecznym oraz, w znacznym stopniu, wrodzonymi i niekognitywnymi zdolnościami i umiejętnościami.
R. Coff, D. Krzycynski (2011)	Kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności i zdolności danej osoby.
R. E. Ployhart, T. P. Moliterno (2011)	Zasoby na poziomie jednostki, które powstają w wyniku nabycia przez jednostkę wiedzy, umiejętności, zdolności i innych cech charakterystycznych.
A. Samagaio, R. Rodrigues (2016)	Kapitał ludzki obejmuje pięć cech: wiedzę, doświadczenie, biegłość zawodową, proaktywność i cechy osobowości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schultz, 1961, s. 46–86; Mincer, 1962, s. 50–79; Becker, 1964; Blaug, 1976, s. 827–855; Schultz, 1981, s. 21; Psacharopoulos i Woodhall, 1985; Romer, 1990, s. S71–S102; Huselid i in., 1997, s. 171–188; Domański, 1993, s. 19; Fitz-enz, 2000, s. XVII–XXIII; Pulic, 2000, s. 702–714; OECD, 2001, s. 18; Youndt i Snell, 2004, s. 337–360; Pocztowski, 2007, s. 41; Baron i Armstrong, 2008, s. 18; Somaya i in., 2008, s. 936–953; Folloni i Vittadini, 2010, s. 248–279; Coff i Krzycynski, 2011, s. 1429–1443; Ployhart i Moliterno, 2011, s. 127–150; Samagaio i Rodrigues, 2016, s. 5354–5359.

Pojęcie kapitału ludzkiego, co zauważyć można na podstawie tabeli 3, jest rozumiane na różnych poziomach agregacji (makro, mezzo oraz mikro). W niniejszej monografii nacisk zostanie położony na kształtowanie kapitału ludzkiego w wymiarze jednostkowym (zarówno danego pracownika, jak i danej organizacji). Takie omówienie istoty kształtowania kapitału ludzkiego wynika z koncepcji zrównoważonego rozwoju, która zakłada wprowadzanie zmian od jak najniższego poziomu agregacji, aby były trwałe i w efekcie prowadziły do zrównoważonej gospodarki. W opinii autorów, budowanie zrównoważonego rozwoju na szerszą skalę (grupy przedsiębiorstw, wybranego sektora gospodarki bądź też całej gospodarki na ściśle określonym obszarze) następuje stopniowo w wyniku interakcji z interesariuszami³ zewnętrznymi oraz wewnętrznymi danego podmiotu gospodarczego. Dostrzeżenie oraz zrozumienie zachodzących interakcji z interesariuszami przez osoby zarządzające daną organizacją, pozwala na odpowiednie kształtowanie wiedzy, umiejętności oraz postaw pracowników ukierunkowanych na zrównoważony rozwój (Kozar, 2019, s. 92–93).

3 Mianem interesariusza należy określać wszelkie podmioty (osoby, społeczności, organizacje oraz instytucje), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo lub też pozostają pod wpływem jego działalności (Masztalerz, 2014, s. 69–73; Sławińska i Symela, 2014, s. 102).

Z perspektywy ekonomicznej należy wskazać, iż efektywność działania danego podmiotu gospodarczego można postrzegać przez pryzmat produktywności pracowników, których wyróżnia kapitał ludzki. Tym samym kapitał ludzki jest pewną wartością, a więc stanowić może źródło przyszłych dochodów, zarówno dla pracownika będącego właścicielem kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji, która korzysta z tego kapitału. Dla przejrzystości dalszych rozważań autorzy przyjmują za H. Królem (2006, s. 96–97), iż kapitał ludzki stanowi istotny element kapitału intelektualnego⁴ organizacji. Stąd też wskazana wyżej produktywność zależy od poziomu wiedzy, umiejętności praktycznych, zdolności, zdrowia, motywacji, postaw oraz wartości i celów pracowników. Wszystkie ze wskazanych składników kapitału ludzkiego pracowników, rzutują na możliwość uczenia się oraz doskonalenia swojego potencjału, a także myślenie koncepcyjne. Z perspektywy zrównoważonego rozwoju istotnym staje się więc to, aby w danej organizacji dostrzegano oraz kreowano działania ukierunkowane na czynniki wpływające na produktywność pracowników. Odpowiednio podjęte działania cechują się tym, iż wartość zasobów ludzkich jest na niezmiennym poziomie bądź też wzrasta.

4 Dla rozważań autorzy przyjmują za H. Królem, iż kapitał intelektualny danej organizacji oprócz kapitału ludzkiego tworzy kapitał strukturalny (zmaterializowana forma kapitału ludzkiego powstała w wyniku określonych w danym podmiocie działań np. bazy danych, patenty) oraz kapitał relacji (powstaje w wyniku interakcji z podmiotami zewnętrznymi, które mają istotne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania danego przedsiębiorstwa) (Król, 2006, s. 97–98).

Rozdział 2

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji w dobie zrównoważonego rozwoju

2.1. Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi

Wdrażanie aspektów związanych z problematyką zrównoważonego rozwoju w życie społeczno-gospodarcze, co wskazano w rozdziale 1.3, skutkuje również istotnymi zmianami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dostrzec można tutaj zupełnie nowe podejście, określane mianem zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach tej koncepcji dokonuje się próby zestawienia idei zrównoważonego rozwoju z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi (Kramar, 2014, s. 1069–1089). Zabieg taki wymusza włączenie celów środowiskowych oraz społecznych do każdego podobszaru zarządzania zasobami ludzkimi. W rezultacie zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi można nie tylko omawiać przez pryzmat ładu społecznego, gospodarczego czy też środowiskowego, ale również z różnej perspektywy czasowej (krótko- i długookresowej), tak jak to ma miejsce w przypadku koncepcji zrównoważonego rozwoju. Tym samym, począwszy od planowania zatrudnienia, poprzez rekrutację i selekcję, rozwój oraz motywowanie pracowników, a skończywszy na ich ocenie, a także kształtowaniu warunków pracy, istotnym staje się zachowanie równowagi we wdrażanych rozwiązaniach, co też w zakresie wybranych aspektów zostanie dalej poruszone.

Rosnące zainteresowanie problematyką zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi sprawia, iż w literaturze przedmiotu można dostrzec liczne próby zdefiniowania tej koncepcji (tabela 4). Ich wspólnym elementem jest niewątpliwie ukierunkowanie organizacji na zrównoważony rozwój. Niemniej jednak należy zauważyć, iż objaśnienia te akcentują różne kwestie. Można wskazać w tym kontekście zwłaszcza na:

- rozwój kapitału ludzkiego w organizacji,
- wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa,
- oddziaływanie na interesariuszy (wewnętrznych oraz zewnętrznych),
- cele organizacyjne (głównie zadowolenie z pracy, zaangażowanie czy też dobrostan pracowników).

Tabela 4. Wybrane objaśnienia/definicje koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi

Autor/-rzy (rok)	Objaśnienie/definicja
G. Müller-Christ, A. Remer (1999)	Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi związane jest z działaniami, które organizacja powinna realizować, aby mieć trwały dostęp do wykwalifikowanych zasobów ludzkich.
R. J. Zaugg, A. Blum, N. Thom (2001)	Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi może być realizowane tylko wówczas, gdy opiera się na indywidualnej odpowiedzialności pracowników i jest zorientowane na przyszłość. Jest ono definiowane przez metodologiczne i instrumentalne podejścia, których celem jest długoterminowa, odpowiedzialna społecznie i ekonomicznie efektywna rekrutacja, szkolenie, zatrzymywanie i zwalnianie pracowników. Ważną rolę w tej koncepcji odgrywa kwestia zwiększenia szans na zatrudnienie, zapewnienia harmonijnej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz zwiększania indywidualnej odpowiedzialności.
I. Ehnert (2009)	Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi to wzorzec planowanych lub powstających strategii i praktyk w zakresie zasobów ludzkich, które mają umożliwić osiągnięcie celów organizacji przy jednoczesnym odtworzeniu bazy zasobów ludzkich w długim okresie czasu i kontrolowaniu wpływu systemów zarządzania zasobami ludzkimi na bazę zasobów ludzkich, a tym samym na samą firmę.
W. R. de Souza Freitas, C. J. C. Jabbour, F. C. A. Santos (2011)	Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi ma na celu osiągnięcie zrównoważonego rozwoju organizacyjnego poprzez rozwój polityki, strategii i praktyk w zakresie zasobów ludzkich, które jednocześnie wspierają wymiar gospodarczy, społeczny i środowiskowy.
E. Cohen, S. Taylor, M. Muller-Camen (2012)	Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi polega na wykorzystaniu narzędzi z zakresu zasobów ludzkich, które pomagają osadzić strategię zrównoważonego rozwoju w organizacji i stworzyć system zarządzania zasobami ludzkimi, który przyczynia się do zrównoważonych wyników firmy. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi tworzy umiejętności, motywację, wartości i zaufanie w celu osiągnięcia potrójnego wyniku, a jednocześnie zabezpiecza długoterminowy stan zdrowia i zrównoważony rozwój, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy organizacji, z uwzględnieniem zasad, które uwzględniają kapitał ludzki, rozwój i subiektywny dobrostan oraz pomagają wspierać praktyki przyjazne dla środowiska.
M. Wagner (2013)	Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi to zarządzanie zasobami ludzkimi, które zaspokaja bieżące potrzeby firmy i całego społeczeństwa bez uszczerbku dla ich zdolności do zaspokajania jakichkolwiek przyszłych potrzeb.
R. Kramar (2014)	Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi można zdefiniować jako wzorzec planowanych lub wyłaniających się strategii i praktyk w zakresie zasobów ludzkich, które mają umożliwić osiągnięcie celów finansowych, społecznych i ekologicznych przy jednoczesnym zapewnieniu długookresowej produktywności zasobów ludzkich. Dąży do zminimalizowania negatywnego wpływu na środowisko naturalne oraz na ludzi i społeczność, a także uznaje kluczową rolę dyrektorów generalnych, menedżerów średniego i wyższego szczebla, specjalistów i pracowników działów zarządzania zasobami ludzkimi w przekazywaniu komunikatów, które są wyraziste, spójne i odzwierciedlają konsensus wśród decydentów.

I. Ehnert, S. Parsa, I. Roper, M. Wagner, M. Muller-Camen (2016)	Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi można zdefiniować jako przyjęcie strategii i praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwiają osiągnięcie celów finansowych, społecznych i ekologicznych, mających wpływ wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz w długim horyzoncie czasowym, przy jednoczesnym kontrolowaniu niezamierzonych skutków ubocznych i negatywnych informacji zwrotnych.
---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Müller-Christ i Remer, 1999, s. 69–87; Zaugg i in., 2001, s. 1; Ehnert, 2009, s. 74; de Souza Freitas i in., 2011, s. 226–234; Cohen i in., 2012, s. 3; Wagner, 2013, s. 443–456; Kramar, 2014, s. 1069–1089; Ehnert i in., 2016, s. 88–108.

Przedstawione w tabeli 4 wybrane objaśnienia koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi wskazują, iż osoby zarządzające przedsiębiorstwami, w celu zapewnienia im zrównoważonego rozwoju, muszą poddać pod szczegółową analizę stosowane w organizacji systemy zarządzania (w tym w szczególności system zarządzania zasobami ludzkimi). Rezultatem takiego przeglądu powinno być sporządzenie zestawu praktyk związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, które są stosowane w danym podmiocie gospodarczym. Istotnym staje się również wykazanie, czy praktyki te w sposób równomierny odnoszą się do aspektów społecznych, gospodarczych oraz środowiskowych. Problematyka ta jest poruszana w literaturze przedmiotu, z jednoczesnym wskazaniem, iż bez równoważenia zestawu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi nie zostanie osiągnięty kluczowy cel, jakim jest zapewnienie zrównoważonego rozwoju całej organizacji (Senthilnathan i Arulrajah, 2014, s. 1–30).

Uwzględniając wyżej wspomnianą konieczność równoważenia praktyk ukierunkowanych na aspekt społeczny, środowiskowy oraz gospodarczy (ekonomiczny) danej organizacji należy wskazać, iż liczni badacze odnoszą się w swoich pracach wyłącznie do wybranych ładów składowych zrównoważonego rozwoju. Istotne miejsce w tych opracowaniach zajmuje problematyka wpływu różnych wymiarów zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki finansowe organizacji (Lengnick-Hall i in., 2009, s. 64–85; Jiang i in., 2012, s. 1264–1294). Niemniej jednak coraz wyraźniejszy prym wiodą opracowania ukierunkowane na wybrane aspekty społeczne, takie jak: *weell-being* (Macky i Boxall, 2008, s. 38–55; Chilkakuri i Vanka, 2021, s. 71–93), satysfakcja pracowników (Petrescu i Simmons, 2008, s. 651–667; Memon i in., 2020, s. 21–50), szczęście w pracy (Fisher, 2010, s. 384–412; Atkinson i Hall, 2011, s. 88–105; Adnan Bataineh, 2019, s. 99–112), czy też równowaga praca-życie (problematyka ta szerzej zostanie omówiona przez autorów w rozdziale 3). Na szczególne podkreślenie zasługują również opracowania ukierunkowane na tzw. systemy zrównoważonej pracy, które mogą wpłynąć na poprawę zrównoważonego rozwoju w aspekcie społecznym (Zink, 2012, s. 126–132). Ponadto, w pracach licznych badaczy przedmiotu łączących aspekt społeczny z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi, poruszana jest kwestia budowania zrównoważonej organizacji w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki (szerzej w rozdziale 2.2).

Pomimo wzrostu zainteresowania ładem środowiskowym wciąż kwestia ta jest w niskim stopniu zgłębiona badawczo w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Opracowania ukierunkowane na ten cel można rozpoznać po tym, iż odwołują się do kwestii zielonego zarządzania zasobami ludzkimi (Ren i in., 2018, s. 769–803; Tang i in., 2018, s. 31–55; Young i in., 2020, s. 212–228). Koncepcja zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w opinii autorów stanowi węższy obszar rozważań, niż koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Ukierunkowana jest wyłącznie na aspekty proekologicznego funkcjonowania danej organizacji w otoczeniu. Stąd też w dalej poruszanych rozważaniach, ilekroć autorzy będą odwoływać się do zarządzania zasobami ludzkimi, będą wskazany aspekt rozważać przez pryzmat koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

2.2. Budowanie zrównoważonej organizacji w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki

Jak wskazano w rozdziale 1.1, koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada osiągnięcie takiego docelowego kierunku gospodarowania, w którym potrzeby obecnych pokoleń byłyby zaspokajane bez ograniczania szans na tożsamy rozwój przyszłym pokoleniom. Solidarność międzygeneracyjna zajmuje więc nie tylko istotne miejsce, ale wręcz leży u podstaw koncepcji zrównoważonego rozwoju. Aspekt ten jest dość szeroko omawiany w literaturze przedmiotu, gdzie oprócz solidarności między żyjącymi obecnie pokoleniami oraz w ich obrębie, porusza się również kwestię solidarności pomiędzy obecnymi a przyszłymi generacjami (Langhelle, 1999, s. 129–149; Bijl, 2011, s. 157–168; Hansmann i in., 2012, s. 451–459; Spijkers, 2018, s. 3836). Należy dostrzec tutaj, iż bez osiągnięcia pewnego konsensusu między obecnymi żyjącymi generacjami w kontekście problematyki dalszego rozwoju, nie sposób osiągnąć odpowiednich rezultatów ukierunkowanych na zrównoważony rozwój. Porozumienie takie jednakże wymaga dostrzeżenia swoistych różnic pomiędzy poszczególnymi generacjami, które mogą wpływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na budowanie zrównoważonych organizacji, a w konsekwencji i zrównoważonej gospodarki (tabela 5). Różnice te, w opinii autorów niniejszej monografii, powinny być również zauważalne przez osoby zarządzające zasobami ludzkimi w poszczególnych organizacjach, gdyż pozwalają na przyjęcie odpowiedniej polityki ukierunkowanej na zarządzanie wiekiem¹, które to sprzyjałaby przejściu danego podmiotu gospodarczego na drogę zrównoważonego rozwoju (zwłaszcza na akceptację przyjętych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych w otoczeniu lokalnym).

1 Obszar zarządzania wiekiem w literaturze przedmiotu najczęściej przyporządkowywany jest do zarządzania zasobami ludzkimi. Niemniej jednak można spotkać się, iż stanowi, tak, jak u J. Liwińskiego i U. Sztanderskiej, element zarządzania różnorodnością (Liwiński i Sztanderska, 2010a, s. 3).

Tabela 5. Pozytywny oraz negatywny kierunek oddziaływania cechy danego pokolenia w perspektywie problematyki zrównoważonego rozwoju

Pokolenie*	Kierunek oddziaływania cechy danego pokolenia względem koncepcji zrównoważonego rozwoju	
	pozytywny	negatywny
GI (1900–1921)	„świadkowie historii” rozwoju gospodarczego bagatelizującego problemy związane z ochroną środowiska	brak znajomości technologii informatycznych wychowani w przekonaniu o konieczności rozwoju za wszelką cenę przemysłu jako obszaru zapewniającego dobrobyt
tradycjona- liści (1922– 1945)	bardzo dużą wagę przywiązują do etyki i zasad moralnych (ramy postępowania) duże poczucie obowiązku i odpowiedzialności za powierzone zadania	brak lub słaba znajomość technologii informatycznych przywiązanie do organizacji – niejednokrotnie wręcz ślepe (negowanie negatywnych opinii)
baby boomers (1946–1964)	za ich młodości rodziła się świadomość w dziedzinie ekologii chętnie dzielą się swoimi doświadczeniami myślenie w kategoriach globalnych cierpliwi, odpowiedzialni, samowystarczalni	stawiają na pierwszym planie sam proces, a nie rezultat słaba znajomość technologii informatycznych
X (1965–1979)	interesują ich innowacyjne rozwiązania myślą globalnie, są kreatywni	są ukierunkowani na rezultaty (zagubienie roli procesu w drodze do celu) sceptycznie podchodzą do zmian (liczy się przede wszystkim stabilność) podporządkowują swoje życie prywatne pracy
	pomimo dobrego radzenia sobie z technologiami informatycznymi bazują na „papierowym archiwum”	
Y (1980–1989)	podchodzą optymistycznie do zmian bardzo dobrze znają nowoczesne technologie są wielozadaniowi (w większym stopniu niż generacja Z) dobrze wykształceni z wielostronnymi zainteresowaniami dostrzegają problemy społecznej odpowiedzialności biznesu	słabe umiejętności interpersonalne (problem pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo) nierealistyczne oczekiwania
Z (1990–...)	równowaga praca-życie znacznie ważniejsza niż dla starszych pokoleń społecznie zorientowani	bagatelizują problemy – postrzegają je w kategorii gry strategicznej bardzo słabe umiejętności interpersonalne poza wirtualną przestrzenią

Tabela 5 (cd.)

Pokolenie*	Kierunek oddziaływania cechy danego pokolenia względem koncepcji zrównoważonego rozwoju	
	pozytywny	negatywny
Część badaczy z kolei wyodrębnia po 1990 r. dwa różniące się od siebie pokolenia, czyli:		
Z (1990–2000)	<p>podjąją nowe wyzwania, nie boją się ryzyka</p> <p>poszukują godnej pracy (zarówno pod względem płacy, jak i warunków pracy)</p> <p>otwarcia na zmiany – łatwo się adaptują</p> <p>są w większym stopniu mobilni niż poprzednie pokolenia, ale sprawia to, iż są mniej lojalni w pracy</p>	<p>nie lubią jakichkolwiek ograniczeń</p> <p>nastawieni na natychmiastowe rezultaty</p>
R** (2001–...)	wychowani w dobie segregacji odpadów i odnawialnych źródeł energii oraz intensywnych kampanii medialnych związanych z ekologizacją działalności gospodarczych i życia społecznego	żyją w przekonaniu, iż rozwijają się wraz ze zmieniającą się technologią, co przekłada się na konieczność posiadania nowinek technologicznych

* przyjęte przez autorów granice poszczególnych pokoleń mają charakter umowny (w literaturze przedmiotu można odnaleźć różne granice poszczególnych pokoleń)

** pokolenie, o którym jeszcze mało wiadomo, gdyż dopiero wkracza na rynek pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Storey i Johnson, 1987; Burke i Ng, 2006, s. 86–94; Ng i in., 2010, s. 281–292; Stanimir, 2015, s. 22–28; Iorgulescu, 2016, s. 47–54; Wiktorowicz i in., 2016; Pyöriä i in., 2017, s. 1–14; Furlong i in., 2017; Stewart i in., 2017, s. 45–54; Roblek, 2019, s. 91–107; wyników badań w ramach projektu „Zielone” miejsca pracy w przedsiębiorstwach (kod projektu B1811200001938.02).

Poza dostrzeżeniem uniwersalnych cech poszczególnych pokoleń z punktu widzenia problematyki zrównoważonego rozwoju, istotne staje się zauważenie, w jakich kluczowych okolicznościach rzutujących na rzeczywistość społeczno-gospodarczą dochodziło do kształtowania się doświadczenia życiowego wspomnianych generacji. Przy czym wskazaną problematykę należy omawiać w perspektywie danego państwa, bądź też regionu, a nie w ujęciu globalnym, ze względu na znaczące różnicowanie historycznego kontekstu rozwoju. W perspektywie Polski generacje, które można wyodrębnić w oparciu o strukturę demograficzną, doświadczyły wojny, gospodarki centralnie planowanej oraz gospodarki wolnorynkowej. Doświadczenia te mogą wpływać na podejście osób z tych pokoleń do problematyki zasobooszczędności, a więc do istotnej kwestii w zakresie zrównoważonego rozwoju.

O ile w populacji ludności Polski można wymienić udział sześciu pokoleń, bądź też siedmiu (uwzględniając generację R, która powoli wkracza na rynek), o tyle na rynku pracy trudno współcześnie znaleźć przedstawicieli pokolenia GI czy też tradycjonalistów. Również z roku na rok ubywa przedstawicieli *baby boomers*, co jest swoistym aspektem związanym z zastępowalnością pokoleń na rynku pracy. Niemniej jednak, z perspektywy zrównoważonego rozwoju należy wskazać, iż przedsiębiorstwa powinny wdrażać u siebie takie rozwiązania, aby nie tylko

dostosowywać się do zmieniających się możliwości pracowników wraz z wiekiem, ale przede wszystkim umożliwić takim osobom jak najdłuższy okres aktywności zawodowej. Konieczność takiego podejścia wynika z faktu dostrzeżenia przez autorów, iż generalnie wraz z wiekiem poszczególne osoby (tudzież pracownicy) stają się nośnikami coraz to większego zasobu kapitału ludzkiego. Z perspektywy działalności danej organizacji w kontekście zrównoważonego rozwoju odejście takiego pracownika stanowi nie tylko pewnego rodzaju obniżenie wartości kapitału ludzkiego tego podmiotu gospodarczego, ale przede wszystkim przerwanie, wspomnianej w rozdziale 1.2, zasady cyrkularności kapitału ludzkiego. Stąd też istotnym staje się wdrażanie w przedsiębiorstwach działań ukierunkowanych na zarządzanie wiekiem, co niewątpliwie przełożyć może się na utrzymanie zatrudnienia osób starszych, nie tylko do osiągnięcia wieku emerytalnego, ale i dłużej (Leśniewska i in., 2011, s. 9).

W perspektywie powyższych rozważań można wskazać, iż zarządzanie wiekiem polega na prowadzeniu wewnątrz organizacji działań dostosowanych do preferencji, potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku (Liwiński i Sztanderska, 2013, s. 6). Działania tego rodzaju mają prowadzić do efektywnego oraz racjonalnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich w danym podmiocie gospodarczym (Liwiński i Sztanderska, 2010b, s. 7; Grzesiak, 2012, s. 5–16; Liwiński i Sztanderska, 2013, s. 6; Waligóra, 2018, s. 263–277). Tak rozumiane zarządzanie wiekiem jednocześnie nawiązuje ściśle do problematyki zrównoważonego rozwoju, gdyż:

- obejmuje wszystkich pracowników (bez względu na ich wiek, a więc nie wprowadza elementów dyskryminacyjnych),
- podkreśla konieczność dostosowania podejmowanych działań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi do możliwości oraz potrzeb pracowników (następuje zauważenie, iż te aspekty zmieniają się wraz z wiekiem),
- wskazuje na kluczowy cel, jakim jest konieczność zapewnienia odpowiednich warunków ukierunkowanych na wydajność pracy (rozdzielenie przytoczonej kwestii względem wieku).

Wymienione aspekty wskazują, iż zarządzanie wiekiem w przytoczonym wyżej znaczeniu jest elementem ukierunkowanym na rozwój kapitału ludzkiego pracowników, w oparciu o troskę o ich dobro w danym wieku. Tym samym następuje tutaj istotne nawiązanie do problematyki cyrkularności kapitału ludzkiego, która to została wskazana w rozdziale 1.2.

Przytoczone wyżej objaśnienie terminu zarządzania wiekiem, tak jak u Walkera, związane jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z istotnym naciskiem na problematykę ich starzenia się (Walker, 1997). Autorzy będą prowadzili dalszą dyskusję w kontekście takiego rozumowania. Niemniej jednak można rozumieć ten termin również w sposób bardziej ogólny. W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stwierdzeniem, iż zarządzanie wiekiem odnosi się do ogólnego zarządzania starzejącą się siłą roboczą poprzez politykę publiczną lub negocjacje zbiorowe (Walker, 2005, s. 685–697).

O próbach ukierunkowanych na budowanie zrównoważonej organizacji w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki można mówić wyłącznie wówczas, gdy w danym podmiocie gospodarczym teoretyczne aspekty związane z zarządzaniem wiekiem są aktywnie wdrażane w praktykę codziennego funkcjonowania. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że powinno stosować się takie instrumenty, które zwalczają bariery wiekowe i/lub promują różnorodność wiekową, bądź też obejmują bardziej ogólną politykę zatrudnienia lub zasobów ludzkich, która pomaga stworzyć środowisko, w którym poszczególni pracownicy są w stanie wykorzystać swój potencjał, nie będąc w niekorzystnej sytuacji ze względu na swój wiek (Naegele i Walker, 2006, s. 3). Następuje tutaj więc bardzo wyraźne nawiązanie do zasad zrównoważonego rozwoju (Green Economy Coalition, 2012, s. 54–57).

Wspomniane wyżej rozwiązania powinny być zbliżone do siebie we wszystkich organizacjach. Niemniej jednak, pogląd ten nie jest jednolity u wszystkich badaczy przedmiotu. Część z nich wskazuje na konieczność zróżnicowania wdrażanych praktyk ukierunkowanych na zarządzanie wiekiem, biorąc pod uwagę wielkość danego podmiotu gospodarczego. Jedną z takich tez stawia T. Kawka (2010, s. 160) w stosunku do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), gdzie wdrażane rozwiązania powinny być w warstwie funkcjonalnej zbliżone do tych, stosowanych w dużych przedsiębiorstwach, a zarazem odmienne w warstwie zarówno podmiotowej, jak i narzędziowej. Do przytoczonej problematyki odniosła się również I. Kołodziejczyk-Olczak (2013, s. 113–126). Badaczka ta w ramach wybranych funkcji zarządzania wiekiem wyodrębniła instrumenty raczej rekomendowane oraz raczej nierekomendowane w kontekście problematyki zarządzania wiekiem w MŚP. Warto zaznaczyć, iż wśród pierwszych wykazała m.in. szkolenia zamknięte, *mentoring*, *coaching*, systemy sugestii pracowniczych, innowacje kreowane wewnątrz firmy czy też międzypokoleniowy transfer wiedzy. Tym samym w badaniach tych można dostrzec obszary (uniwersalne dla podmiotów gospodarczych o różnych wielkościach), które jednocześnie w sposób szczególny, jak zauważają autorzy niniejszej monografii, są ukierunkowane na rozwój kapitału ludzkiego w organizacjach przechodzących transformację w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Zarządzanie wiekiem w organizacjach funkcjonujących na rynku, ze względu na swoją złożoność oraz wagę znaczeniową, w kontekście zrównoważonego rozwoju stanowi istotne wyzwanie stojące przed osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi. Niemniej jednak, aby móc budować zrównoważony podmiot gospodarczy w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki, priorytetem staje się przezwyciężenie licznych barier, utrudniających osiągnięcie tego celu. Badacze przedmiotu wśród głównych barier wdrażania strategii zarządzania wiekiem w organizacjach wykazują:

- zjawisko ageizmu,
- niską świadomość konieczności inwestowania w kapitał ludzki,
- brak odpowiedniego doświadczenia oraz wykształcenia ukierunkowanego na kierowanie zespołem zróżnicowanym wiekowo oraz starszych pracowników wśród osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi,

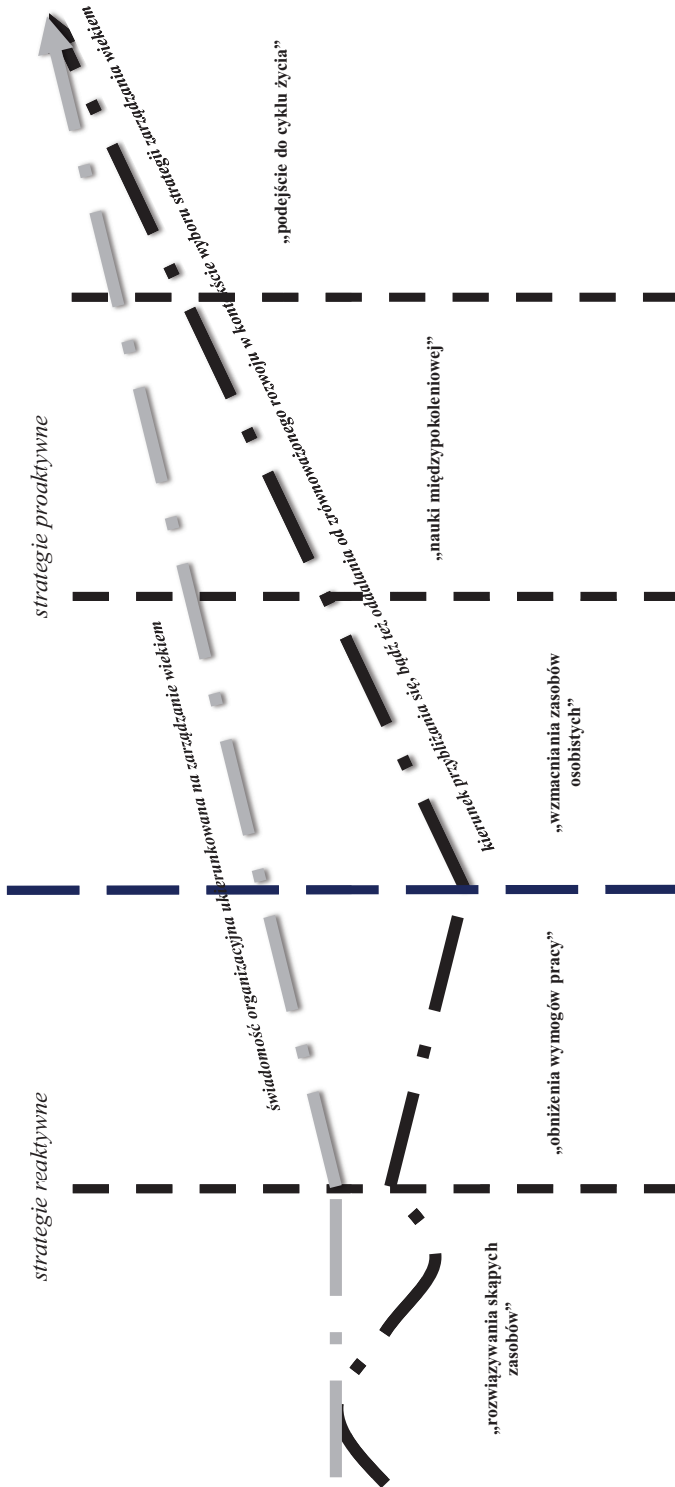
- brak szeroko rozumianej tradycji w zakresie zarządzania wiekiem (w szczególności widoczny aspekt w badaniach polskich przedsiębiorstw),
- stereotypowe postrzeganie osób starszych (np. jako osoby niechętnie podnoszące swoje kwalifikacje, czy też mniej produktywne),
- trudność zwolnienia pracownika objętego ochroną w wieku przedemerytalnym (Borowiec, 2015, s. 11–23; Rembiasz, 2015, s. 155–167; Adamska-Chudzińska, 2016, s. 334–344; Banit, 2017, s. 19–30; Sidor-Rządkowska, 2018, s. 87–96).

Wymienione wyżej bariery stanowią jednocześnie dość istotne przeszkody, które utrudniają danej organizacji wkroczenie na ścieżkę ukierunkowaną na zrównoważony rozwój. Zniwelowanie ich znaczenia w danej organizacji, bądź też całkowite wyeliminowanie, wymaga nie tylko czasu (trudność walki z utrwalonymi w danej organizacji stereotypami), ale i konkretnych działań. W opinii autorów niniejszej monografii jednym z takich działań powinien być odpowiednio skonstruowany system motywacyjny, który zachęcałby do nawiązywania relacji mistrz-uczeń. Ponadto organizacje powinny w sposób świadomy wdrażać nie tylko programy mentoringowe, ale również intermentoringowe, które byłyby dostosowane do ich potrzeb (Ratajczak, 2019, s. 209–222; Religa, 2020, s. 89–98; Sitko-Lutek i Jakubiak, 2020, s. 197–211).

Problematyka zarządzania wiekiem powinna być analizowana zarówno z poziomu danego pracownika, przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia. Takie ujęcie pozwoli na odpowiednie opracowanie, wdrożenie oraz monitorowanie polityki zarządzania wiekiem w danym podmiocie gospodarczym. Należy podkreślić, iż poziom jednostkowy, organizacyjny oraz otoczenia organizacyjnego stanowią trzy kluczowe, wzajemnie się uzupełniające obszary analiz wdrażania zrównoważonego rozwoju w życie społeczno-gospodarcze. O ile w literaturze przedmiotu można dostrzec zainteresowanie analizą problematyki zarządzania wiekiem na wymienionych wyżej poziomach (Mendryk, 2013, s. 103–112), o tyle wciąż zauważalny jest brak odpowiednich badań umiejscawiających wskazaną problematykę w koncepcji zrównoważonego rozwoju (zwłaszcza w zakresie elementów wspólnych i rozróżniających).

Na tle powyższych rozważań kwestią zasadniczą jest ocena zastanego w danym podmiocie gospodarczym typu strategii zarządzania wiekiem. M. Wallin i T. Huss (2011, s. 21) wyróżniają strategię reaktywne („rozwiązywanie problemu skąpych zasobów”, „obniżanie wymogów pracy”) oraz proaktywne („wzmacnianie zasobów osobistych”, „nauka międzypokoleniowa”, „podejście cyklu życia”). Istotną cechą ich jest to, iż obrazują w sposób liniowy problematykę dojrzewania organizacji do kwestii zarządzania wiekiem (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 189). Jednocześnie strategię te, w opinii autorów niniejszej monografii, mogą wskazywać, na jakim etapie jest dany podmiot gospodarczy, jeżeli chodzi o jego zrównoważenie w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki (wskazany aspekt został zilustrowany na schemacie 3). Można wskazać, iż w przypadku strategii:

- „rozwiązywania problemów skąpych zasobów” – w organizacji nieświadomie, w obliczu podjętych decyzji biznesowych, porusza się kwestie związane ze starszymi pracownikami,
- „obniżenia wymogów pracy” – organizacja „budzi się” do zauważenia oraz uznania, iż wiek stanowi istotne wyzwanie, wobec czego wdrażane są niższe wymagania w pracy wobec osób starszych, a więc podejmowane są pierwsze świadome działania, ukierunkowane na wskazaną grupę pracowników, aczkolwiek z perspektywy problematyki zrównoważonego rozwoju, mające negatywny charakter – wskazanie takim osobom, iż posiadają liczne ograniczenia, które rzutują na produktywność pracy (etap próby inicjacji przez dany podmiot gospodarczy „drogi” w kierunku zrównoważonego rozwoju, w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki),
- „wzmacniania zasobów osobistych” – w organizacji powszechnie dostrzegalne jest to, że wiek stanowi wyzwanie, ale podejmowane są działania ukierunkowane na zdrowie oraz zdobywanie nowych kompetencji przez starszych pracowników, co z perspektywy zrównoważonego rozwoju ma pozytywny charakter – wskazanie takim osobom, iż są istotnym zasobem organizacji, o którego stan i rozwój należy ciągle dbać (etap wkroczenia przez dany podmiot gospodarczy na „drogę” w kierunku zrównoważonego rozwoju, w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki),
- „nauki międzypokoleniowej” – w organizacji zauważa się, że starzenie się pracowników jest szansą na międzypokoleniowy transfer wiedzy, który zachodzi nie tylko od starszych do młodszych pracowników, ale i w odwrotnym kierunku, co z perspektywy zrównoważonego rozwoju ma pozytywny charakter – wskazanie wszystkim pracownikom, iż mogą czerpać nawzajem od siebie wiedzę bez względu na wiek, a co za tym idzie wykazanie, że wszyscy pracownicy tworzą synergicznie uzupełniający się zespół (etap świadomego podążania przez dany podmiot gospodarczy „drogą” w kierunku zrównoważonego rozwoju, w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki),
- bazującej na „podejściu do cyklu życia” – w organizacji uznaje się różnorodność za zaletę, a podejmowane działania nie wynikają z niepokoju o starzenie się pracowników, ale z chęci zagwarantowania wszystkim równych szans, przy czym stosowane są elastyczne warunki pracy w ujęciu zindywidualizowanym, co z perspektywy zrównoważonego rozwoju ma pozytywny charakter – wskazanie wszystkim pracownikom, iż organizacja dba o ich odpowiedni rozwój w poszanowaniu równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, bez względu na ich psychofizyczne cechy czy też pełnią rolę w strukturze, a co za tym idzie – wyeliminowanie wszelkich aspektów, które mogłyby być uznane jako dyskryminujące w zakresie dostępu do dalszego rozwoju (etap dojrzałego zrozumienia przez dany podmiot gospodarczy „drogi” w kierunku zrównoważonego rozwoju, w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki).



Schemat 3. Wzrost świadomości organizacyjnej ukierunkowanej na zarządzanie wiekiem a problematyka zrównoważonego rozwoju
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Naegele i Walker, 2006; Wallin i Hussi, 2011, s. 21; Green Economy Coalition, 2012; Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Visser, 2016, s. 339-367; Mosca i Civera, 2017, s. 16-35.

Wskazana wyżej analiza typów strategii zarządzania wiekiem, zobrazowana dodatkowo na schemacie 3, pozwala na stwierdzenie, iż jedynie w przypadku realizacji strategii proaktywnych można mówić o tym, że dana organizacja podąża w kierunku zrównoważonego rozwoju, w oparciu o wielopokoleniowy kapitał ludzki. Tym samym należy zauważyć, iż działania ukierunkowane na wskazany cel w danym podmiocie gospodarczym muszą być podejmowane nie tylko świadomie, ale również nie powinny wynikać z elementów dostosowawczych do obowiązujących przepisów prawa (pewnego obligatoryjnego minimum).

2.3. Kreowanie zielonych kompetencji pracowników w organizacji

Transformacja organizacji w kierunku zrównoważonego rozwoju nie jest możliwa bez dostrzeżenia przez osoby zarządzające danym podmiotem, że to pracownicy są kluczem do tego typu zmian. W opinii autorów niniejszej monografii, bez odpowiedniej kadry pracowniczej wszelkiego rodzaju zapisy, ukierunkowane na realizację poszczególnych celów zrównoważonego rozwoju, jakie stawia sobie dana organizacja, po prostu pozostaną tylko szczytnym zapisem, nieimplementowanym w praktykę. To od pracowników, a ściślej ujmując od posiadanej przez nich wiedzy, umiejętności oraz postaw zależy, czy i w jakim tempie dana organizacja będzie dokonywać przeobrażeń w kierunku zrównoważonego rozwoju. Wskazana zależność implikuje ponadto wymóg posiadania wysokich kompetencji ukierunkowanych na zrównoważony rozwój wśród osób odpowiedzialnych za zarządzanie organizacją, a w szczególności tych, którzy zajmują się bezpośrednio polityką kadrową przedsiębiorstwa. Na tych osobach ciąży obowiązek podejmowania działań ukierunkowanych przede wszystkim na podnoszenie poziomu wiedzy oraz umiejętności wśród pracowników. Niemniej jednak osoby te nie powinny zapominać, iż w kontekście problematyki zrównoważonego rozwoju należy zwrócić szczególną uwagę również na kreowanie skorelowanych ze zrównoważonymi celami postaw prośrodowiskowych.

Zbiór posiadanych przez danego pracownika wiedzy, umiejętności oraz postaw liczni badacze kompleksowo nazywają kompetencjami (Garavan i McGuire, 2001, s. 144–164; Filipowicz, 2019, s. 44). Ze względu na poruszaną tematykę, dalsze rozważania będą zawężone do dość specyficznych kompetencji, jakimi są zielone kompetencje. W literaturze przedmiotu są nazywane również kompetencjami ekologicznymi czy też kompetencjami środowiskowymi (Harris i Crane, 2002, s. 214–231; McGuire, 2010, s. 513–514; Manika i in., 2015, s. 663–668; Haddock-Millar i in., 2016, s. 196, Kozar, 2019, s. 71–74, Anwar i in., 2020), aczkolwiek, w opinii autorów niniejszej monografii, nie sposób zgodzić się wprost z takimi stwierdzeniami na gruncie semantycznym. Spośród wymienionych, to zielone kompetencje

odwołują się do najszerszego obszaru znaczeniowego. Jednocześnie, co trzeba stanowczo podkreślić, jako jedyne w pełni wpisują się w problematykę zrównoważonego rozwoju. W literaturze przedmiotu można spotkać się z wąskim oraz szerokim ujęciem tego zagadnienia. W przypadku wąskiego ujęcia zielone kompetencje definiowane są jako wiedza ekologiczna, umiejętności, a także postawy środowiskowe (Subramanian i in., 2016, s. 151–172). Stąd też można wskazać, iż są definicyjnie zbliżone do klasycznego ujęcia (nastąpiło tutaj wyłącznie wykazanie zazielenienia kompetencji). W szerokim znaczeniu, poza elementami wykazanymi w ramach wąskiego znaczenia, obiektem zainteresowania badaczy przedmiotu są również:

- zachowania pracowników w kontekście problematyki zrównoważonego rozwoju,
- szeroko rozumiana motywacja pracowników.

Omawiając problematykę zielonych kompetencji należy zwrócić uwagę również na to, iż można je podzielić na określone kompetencje behawioralne oraz funkcjonalne. Pierwsze z wymienionych określają tzw. umiejętności „miękkie”. Zielone kompetencje behawioralne wskazują, w jaki sposób pracownicy muszą zachowywać się, aby prawidłowo wykonywać swoją pracę, a więc tak, aby nie przyczyniać się do wystąpienia jakiegokolwiek ryzyka środowiskowego. Wśród tak rozumianych kompetencji miękkich można wyróżnić:

- kreatywne myślenie środowiskowe,
- zdolność adaptacji do dynamicznie zachodzących zmian w obszarze środowiskowym,
- otwartość na zdobywanie wiedzy środowiskowej,
- umiejętność komunikowania w odpowiedni sposób swojej wiedzy, doświadczenia oraz przekonań w zakresie środowiskowym,
- etyczne postępowanie w zakresie środowiska,
- umiejętność zarządzania ludźmi w warunkach zagrożenia środowiskowego (Górniak, 2014).

Z kolei zielone kompetencje funkcjonalne to tzw. umiejętności „twarde”. Wskazują to, co pracownicy muszą wiedzieć, aby móc dobrze wykonywać swoją pracę. Wśród zielonych kompetencji funkcjonalnych wyróżnia się:

- wiedzę specjalistyczną na temat oszczędnego korzystania z surowców oraz z zakresu segregacji odpadów,
- umiejętność energooszczędnego prowadzenia pojazdów,
- znajomość i przestrzeganie przepisów prawa, bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) (Górniak, 2014).

W rozważaniach nad problematyką związaną z zielonymi kompetencjami w kontekście funkcjonowania organizacji zwraca się uwagę na:

- naturalne zielone kompetencje – każdy pracownik wnosi do organizacji pewnego rodzaju zachowania w ujęciu tematyki środowiskowej (spójne z celami organizacji lub mogące być z nimi sprzeczne), które są rezultatem poczynionych przez niego obserwacji otaczającego go świata oraz przyjęcia zachowań

danej społeczności, z którą jest związany (w praktyce funkcjonowania danej organizacji warunkują one postawy poszczególnych pracowników w odniesieniu do problematyki ekologicznej, a więc odpowiadają za szeroko rozumianą wrażliwość w zakresie środowiskowym),

- nabyte zielone kompetencje – każdy pracownik wnosi do organizacji pewnego rodzaju wiedzę oraz umiejętności, które zdobył zarówno w procesie dotychczasowej edukacji (problem jakości kształcenia w kontekście kwestii ekologicznych), a także poprzez doświadczenie życiowe w zakresie różnych kwestii środowiskowych (w praktyce funkcjonowania danej organizacji może dojść w wyniku szkolenia na dane stanowisko pracy do zaobserwowania pewnego rodzaju dysonansu w zakresie wiedzy środowiskowej już posiadanej przez pracownika, a tej, której wymaga dana organizacja, co wynika ze wskazanej już jakości kształcenia w znaczeniu środowiskowym, a na co organizacja musi być przygotowana).

Na podstawie wyżej przedstawionych rozważań należy wskazać, iż do najkorzystniejszej sytuacji dochodzi wówczas, kiedy podejmowane w danej organizacji działania środowiskowe są zgodne z nabytymi w sposób naturalny kompetencjami pracowników. W praktyce do takiej sytuacji dochodzi wyłącznie w dość specyficznej sytuacji, a mianowicie wyłącznie wówczas, gdy cele środowiskowe danej organizacji będą zgodne z lokalnymi wartościami środowiskowymi, w których to wychowali się poszczególni pracownicy. Z punktu widzenia teorii zrównoważonego rozwoju do takiej sytuacji dochodzić powinno w obrębie lokalnego rynku pracy. Tym samym w oparciu o naturalne zielone kompetencje działać mogą wyłącznie dość niewielkie organizacje, które, jak wskazano, muszą swoją działalność wiązać *stricte* z lokalnymi wartościami środowiskowymi. W pozostałych przypadkach może dochodzić do dysonansu między naturalnymi zielonymi kompetencjami, a tymi, których wymaga dana organizacja.

Sytuacja wyżej wskazana może implikować w organizacji decyzję o kształtowaniu wśród pracowników zielonych kompetencji. Niemniej jednak, to tylko jeden z czynników, który prowadzić może do takiej decyzji. Na gruncie rozważań teoretycznych oraz w oparciu o praktykę funkcjonowania organizacji można wymienić szereg zewnętrznych i wewnętrznych przyczyn, leżących u podstaw podjęcia działań ukierunkowanych na kształtowanie wśród pracowników przez współczesne organizacje zielonych kompetencji. Ich wspólnym mianownikiem jest próba niwelowania wystąpienia ryzyka środowiskowego, a więc pewnego rodzaju sytuacji kryzysowej, wywołanej działalnością, która, poza niekorzystnym wpływem na środowisko, implikuje niekorzystnymi następstwami również o charakterze finansowym dla danej organizacji (Böhm i Pfister, 2005, s. 461–479; Sharfman i Fernando, 2008, s. 569–592).

Z punktu widzenia wewnętrznych uwarunkowań to, czy działania ukierunkowane na kreowanie zielonych kompetencji wśród pracowników będą wdrażane w danej organizacji, zależy przede wszystkim od:

- poziomu wiedzy kadry zarządzającej (czy osoby te w ogóle posiadają wiedzę oraz umiejętności związane z zielonymi kompetencjami),
- kosztów tego typu działań dla danej organizacji i docelowo zysków z nich wynikających,

- dostrzeżenia przez osoby zarządzające organizacją, iż tego rodzaju przedsięwzięcia są istotne dla realizacji przyjętych celów rozwojowych,
- konieczności wykreowania spójnej na zewnątrz wizji podejścia do problematyki środowiskowej przez daną organizację (pracownicy takiego podmiotu powinni cechować się jednolitymi zachowaniami środowiskowymi w miejscu pracy),
- oczekiwań ze strony pracowników podjęcia przez organizację określonych działań prośrodowiskowych.

W przypadku zewnętrznych bodźców, które skutkują podjęciem działań zmierzających do kreowania zielonych kompetencji wśród pracowników, w sposób szczególny należy zwrócić uwagę na:

- konieczność dostosowywania się organizacji do zmieniających się przepisów prawa,
- działania konkurencji (jak wskazano w rozdziale 1.2, organizacje, w oparciu o odpowiednią politykę prośrodowiskową, mogą budować swoją przewagę konkurencyjną na rynku),
- podejmowane przez społeczność lokalną aktywności ukierunkowane na problematykę ochrony środowiska,
- działania wdrażane przez kontrahentów.

Metody wykorzystywane w organizacjach w zakresie kreowania zielonych kompetencji, jak pokazuje teoria oraz praktyka, co w swoich rozważaniach opartych o badania w przedsiębiorstwach ukazuje Kozar, nie odbiegają od klasycznych metod wykorzystywanych przy tworzeniu innych rodzajów kompetencji wśród pracowników (Kozar, 2017, s. 60–66). Wykorzystuje się tutaj:

- szkolenia,
- ocenę postaw i zachowań pracowników,
- angażowanie pracowników w podejmowane przez organizację inicjatywy,
- system wynagradzania oraz premiowania.

Wśród wykorzystywanych sposobów kreowania zielonych kompetencji można dostrzec powiązanie między oceną postaw i zachowań pracowników a systemem wynagradzania oraz premiowania w danej organizacji. Powiązania te wynikają z tego, iż aspekty te są często ujęte w zakresie systemów motywowania pracowników do pracy. Biorąc pod uwagę złożoność i wagę wskazanych kwestii, zostaną one szerzej omówione w rozdziale 2.4.

Działania o charakterze środowiskowym mogą stanowić istotny element kreowania przez organizację zielonych kompetencji wśród pracowników. Ze względu na podejmowany kontekst rozważań, autorzy dalej skupiają się wyłącznie na inicjatywach środowiskowych podejmowanych przez organizację. Niemniej jednak należy wskazać tutaj pokrótce, iż współczesne organizacje ukierunkowane na zrównoważony rozwój, powinny swoją polityką organizacyjną stwarzać również przestrzeń na działania prośrodowiskowe podejmowane ze strony samych pracowników. Tego typu praktyki niewątpliwie przybliżyłyby organizację do zrównoważonego rozwoju.

Zaangażowanie pracowników w podejmowane przez daną organizację inicjatywy o charakterze środowiskowym w praktyce przybiera formę dobrowolną, bądź też przymusową. Aktywności tego typu mogą być związane ze zbiórką i/lub segregacją materiałów, które nadają się do ponownego przetworzenia, bądź są w sposób szczególnie uciążliwe dla środowiska. W praktyce można mówić o zasięgu przestrzennym oraz osobowym takich inicjatyw. W pierwszym przypadku można wyróżnić inicjatywy, które:

- są ograniczone wyłącznie do danej organizacji (zbiórka i segregacja wytwarzanych wyłącznie przez daną organizację odpadów poprodukcyjnych i biurowych),
- wykraczają poza daną organizację (pracownicy mogą przynosić danego typu odpady z domu do miejsca pracy, gdzie uczestniczą w odpowiednich zbiórkach powiązanych często z celami charytatywnymi, przy czym nie muszą być to zawsze odpady tożsame z wytwarzanymi w miejscu pracy, np. zbiórka zużytej odzieży, korków od butelek).

Z kolei w przypadku zasięgu osobowego można wyróżnić działania środowiskowe:

- ograniczone do pracowników danej organizacji (tylko osoby zatrudnione w danym podmiocie gospodarczym mogą wziąć aktywny udział w podejmowanej inicjatywie środowiskowej),
- angażujące zarówno pracowników danej organizacji, jak i np. społeczność lokalną.

Włączanie się osób świadczących pracę w inicjatywy o charakterze środowiskowym nie tylko może przyczynić się do kreowania wśród nich pożądaných postaw i zachowań, ale również do wzrostu ich świadomości ekologicznej. Ponadto inicjatywy te, co wynika ze wskazanych zasięgów oddziaływań, mogą przyczyniać się do budowania pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu (podmiotu gospodarczego, który jest odpowiedzialny społecznie – rozdział 1.2).

Szkolenia pracowników w kontekście zielonych kompetencji są istotnym wyzwaniem nie tylko logistycznym, ale również finansowym dla organizacji. Są jednakże niezbędnym elementem ukierunkowanym na zrównoważony rozwój współczesnych organizacji, które powinny zmieniać się w zakresie swojej polityki środowiskowej, w oparciu o aktualną wiedzę środowiskową. Tym samym organizacje otwarte na zmianę nie tylko umożliwiają pracownikom uczestnictwo w odpowiednich szkoleniach, ale również dokonują wszelkich starań ukierunkowanych na monitorowanie jakości tych szkoleń (zwłaszcza w przypadku szkoleń zewnętrznych). Szkolenia mające na celu podnoszenie jakości zielonych kompetencji wśród pracowników mogą przyczynić się do:

- ograniczenia kosztów związanych z eksploatacją urządzeń oraz towarów w przedsiębiorstwie (wzrost zasobooszczędności),
- wyróżnienia organizacji na tle konkurencji (wzrost poziomu świadczenia usług),
- wzrostu zaangażowania pracowników w pracę (dostrzeżenie, iż organizacja inwestuje w pracowników, a nie tylko ich „eksploatuje”).

Pomimo wymiernych korzyści, jakie przynieść mogą dla organizacji szkolenia ukierunkowane na zielone kompetencje, wciąż dostrzec należy, iż nie są one zbyt często organizowane (Kozar, 2019). Poza wspomnianą już przesłanką finansową, wśród głównych powodów nieorganizowania szkoleń dla pracowników związanych z praktycznym wykorzystaniem rozwiązań proekologicznych w przedsiębiorstwach wskazuje się głównie na zbyt małą liczbę szkoleń na rynku oraz ich ogólnikowy charakter. Widoczny przy tym jest w opinii autorów często brak umiejętności ze strony osób zarządzających organizacją w wyborze odpowiednich szkoleń.

2.4. Wybrane środki motywowania pracowników ukierunkowane na wspieranie transformacji organizacji w kierunku zrównoważonego rozwoju

Osoby zarządzające organizacją, w obliczu wyzwań, jakie implikuje transformacja w kierunku zrównoważonego rozwoju, mogą wykorzystywać liczne środki motywowania pracowników. Wśród nich można wyróżnić narzędzia przymusu, zachęty czy też perswazji. Od odpowiedniego wyboru rodzaju środków tworzących system motywacyjny w danym podmiocie gospodarczym zależeć będzie ich powodzenie, bądź też jego brak. Przy czym dla celów poniższych rozważań przyjęto, iż jako motywowanie należy rozumieć proces świadomego i celowego oddziaływania na zachowania ludzi w czasie wykonywania pracy przez kreowanie warunków umożliwiających im zaspokojenie potrzeb, jako efektu ich wkładu w realizację określonych celów organizacji (Pocztowski, 2007, s. 207).

W zakresie działań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój, środki przymusu są najrzadziej wykorzystywane, gdyż przynoszą najmniejsze efekty. Narzucają co prawda podporządkowanie zachowania osoby pracującej wobec ściśle określonych celów środowiskowych organizacji, aczkolwiek pracownik wyrabia w takim przypadku wyłącznie pewnego rodzaju „mechaniczne” nawyki. Stosowany system obowiązków oraz powiązany z nim precyzyjnie wskazany wykaz kar, nie stwarzają odpowiedniej platformy dla łączenia interesów pracownika i pracodawcy, do czego to powinno dojść w myśl zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Tym samym, w opinii autorów niniejszej monografii, można pokusić się o stwierdzenie, iż środki przymusu nie stanowią odpowiednich instrumentów ukierunkowanych na zrównoważony rozwój organizacji. Mogą doprowadzić w szybki sposób do bezwarunkowego stosowania właściwych norm środowiskowych, ale nie przyczyniają się do pozytywnego utrwalenia idei zrównoważonego rozwoju, zarówno w samej organizacji, jak i jej otoczeniu.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenie, w sposób szczególny należy skupić uwagę na środkach zachęty oraz perswazji. Jak pokazuje praktyka, to te pierwsze mają największą rolę w zakresie kreowania w organizacji odpowiednich postaw i zachowań pracowników w zakresie problematyki środowiskowej (przeważnie chodzi o dbałość o sprzęt, oszczędność materiałów, energii elektrycznej oraz wody). Środki zachęty można w oparciu o klasyczne ujęcie podzielić na motywatory płacowe i pozapłacowe. W zakresie jednej, jak i drugiej grupy, można wskazać narzędzia motywowania sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi organizacji, aczkolwiek pod warunkiem, iż spełniają ściśle określone warunki.

Poza płacą zasadniczą, która w myśl zrównoważonego rozwoju powinna być godziwa, istotnym motywatorem płacowym są premie. Zasadniczym celem systemu premiowania jest zachęcanie pracownika do osiągnięcia wyższych wyników pracy oraz kształtowanie wśród nich zachowań, które wspomagałyby realizację celów strategicznych organizacji (w omawianym przypadku celów środowiskowych). W tym miejscu należy również wskazać, iż odpowiednio skonstruowany system premiowania skłania pracowników do podwyższania tych kompetencji, które mają wpływ na osiągnięte efekty pracy (Rapacka i in., 2004, s. 142–143). W perspektywie omawianej tematyki premiowanie powinno więc prowadzić do rozwoju zielonych kompetencji.

Nie każdy system premiowania wywoła wskazane wyżej skutki. Musi to być system odpowiednio skonstruowany, tak aby miał charakter motywacyjny. Stąd też w oparciu o literaturę przedmiotu, ukierunkowaną na aspekty związane z premiowaniem oraz uwzględniając w rozważaniach koncepcję zrównoważonego rozwoju, wskazać można, iż system tego rodzaju powinien:

- stanowić uzupełnienie płacy zasadniczej (nie powinien swoją treścią negować faktu, iż płaca zasadnicza jest godziwa, a co za tym idzie nie można doprowadzić do sytuacji, w której to premia byłaby podstawową częścią wynagrodzenia, gdyż taka sytuacja, zamiast pozytywnie motywować, prowadziłaby do wywoływania presji psychicznej do uzyskania premii za wszelką cenę),
- wynagradzać pracownika wyłącznie za dodatkowe i ponadstandardowe wyniki w pracy (nie może dochodzić do pewnego rodzaju dublowania gratyfikacji za te same aspekty, co by mogło nastąpić przy ocenie całości wyników osiągniętych w pracy),
- mieć charakter pozytywny (w zakresie systemu premiowania nie może dochodzić do poniżania lub negowania pracy pracowników, którzy nie otrzymali premii),
- być dostosowany do potrzeb i oczekiwań pracowników (aspekt ten można osiągnąć poprzez dopuszczenie do głosu personelu podczas konstruowania systemu premiowania),
- nie być skomplikowany (powinien być czytelny dla pracowników i w pełni objaśniony),
- opierać się na zrozumiałej ocenie mierzalnych efektów pracy (nie powinien opierać się na niemierzalnych lub trudnych do weryfikacji wskaźnikach),

- być pozbawiony możliwości zmiany w czasie „trwania gry”, w okresie, na który to został przyjęty (nie powinien ulegać modyfikacji pod wpływem jakichkolwiek bodźców wewnętrznych lub zewnętrznych w czasie jego obowiązywania),
- uwzględniać zasadę, iż termin wypłaty premii pracownikom nie powinien być zbyt odległy w czasie (konieczność zachowania pozytywnego efektu, wynikającego z przyznania premii z ściśle określonym wynikiem pracy) (Borkowska, 2001, s. 317–320; Borkowska, 2012, s. 374–392; Beck-Krala, 2013; Ciekankowski, 2014, s. 215–223; Rostkowski i Witkowski, 2016, s. 48051).

Obok płacowych środków motywowania pracowników można wymienić szereg pozapłacowych form ukierunkowanych na to działanie, a które to mogą również przyczyniać się do realizacji zrównoważonych celów organizacji. Ważną rolę pełnią wszelkiego rodzaju uznania, pochwały oraz wyróżnienia, które mogą danego pracownika pobudzić do dalszego działania w danym kierunku. Istotnym staje się jednakże tutaj zauważenie, iż tego typu motywatory powinny być stosowane w bardzo krótkim czasie od zaistnienia danej okoliczności pozwalającej na wyróżnienie osoby pracującej na tle ogółu.

W kontekście omawianej problematyki niezmiernie ważną rolę odgrywają również wszelkiego rodzaju motywatory, pozwalające na zmianę organizacji pracy, a w szczególności ukierunkowane na elastyczne formy pracy oraz czas pracy. Tego typu motywatory wskazują pracownikowi, iż dana organizacja zauważa, że ma on prawo do równowagi między życiem osobistym, a pracą zawodową (wskazana problematyka ze względu na bardzo istotne znaczenie w kontekście zrównoważonego rozwoju zostanie zgłębiona szerzej w rozdziale 3).

Poza elastycznym czasem pracy warto również zwrócić uwagę na wszelkiego rodzaju systemy wynagradzania, w których to pracownik ma prawo do wyboru dodatkowych świadczeń rzeczowych z ściśle określonej ich grupy. W literaturze przedmiotu tego typu wynagradzanie zwane jest kafeteryjnym (Nieżurawska, 2014, s. 123–131; Nieżurawska-Zajęc, 2018, s. 309–318; Gruszczyńska-Malec i Waligóra, 2019, s. 11–24). Jedyne kryterium ograniczające możliwość swobodnego wyboru stanowi efektywność pracownika, która różnicuje poszczególne osoby w organizacji w zakresie dostępu do poszczególnych świadczeń. Możliwość indywidualnego wyboru dodatkowych składników wynagrodzenia (o charakterze rzeczowym) może przyczyniać się do utrwalenia pozytywnego bodźca związanego z realizacją celów środowiskowych organizacji, a co za tym idzie, osoba zatrudniona będzie dążyła do dalszych tego typu zachowań/działań. Warto tutaj podkreślić, iż odpowiednio skonstruowany wachlarz świadczeń rzeczowych może dodatkowo wzmacniać przesłanie organizacji ukierunkowane na zrównoważony rozwój np. dostęp do prywatnej opieki medycznej, samochód elektryczny lub hybrydowy przeznaczony do użytku prywatnego dla pracownika, karta sportowa, darmowe fit posiłki.

Oprócz narzędzi zachęty również środki perswazji mają pozytywny wpływ na kreowanie odpowiednich postaw i zachowań personelu ukierunkowanych na zrównoważony rozwój organizacji. Mogą przybierać różne formy. Do najpowszechniejszych

zalicza się namawianie, sugerowanie oraz informowanie (Dolot, 2014, s. 63–73; Gembalska-Kwiecień, 2017, s. 79–90; Domański, 2019, s. 133–156). Instrumenty te stanowią istotne dopełnienie wskazanych wyżej płacowych oraz pozapłacowych narzędzi motywowania. W zakresie środków perswazji szanuje się podmiotowość pracowników i nie podważa ich kompetencji, a więc ich wydzźwięk jest pozytywny lub co najmniej neutralny.

Przytoczone wyżej rozważania nad narzędziami motywowania pracowników wskazują, iż dla celów kreowania zrównoważonego rozwoju organizacji należy stosować wyłącznie instrumenty o charakterze pozytywnym, bądź też neutralnym. W procesie tym nie może dochodzić do podważania dotychczasowej wiedzy oraz umiejętności pracowników, a do odpowiedniego stymulowania zatrudnionego do wewnętrznego przeświadczenia u niego, iż uzupełniając własne kompetencje działa przede wszystkim z korzyścią dla siebie. Tego typu działania najszybciej przybliżą organizację do zrównoważonego rozwoju. Z kolei działania ukierunkowane na bodźce negatywne mogą przyczynić się do odrzucenia przez pracownika idei zrównoważonego rozwoju.

Rozdział 3

Równowaga praca-życie

3.1. Teoretyczne aspekty koncepcji równowagi praca-życie

Na szeroko rozumianym współczesnym rynku należy dostrzec presję, przed jaką stoją liczne organizacje (w szczególności przedsiębiorstwa). Wynika ona z różnych kwestii (choćby ze zmian transformacyjnych ukierunkowanych na zrównoważony rozwój), które mogą rzutować na wybór działań rynkowych podejmowanych przez osoby zarządzające przedsiębiorstwami. Jednakże nie można zapominać, iż z punktu widzenia celów ekonomicznych przedsiębiorstwa dążą nie tylko do zachowania swojej rynkowej pozycji, ale przede wszystkim do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Poprzez taki stan rzeczy należy rozumieć osiągnięcie przez podmiot gospodarczy nadrzędnej pozycji wobec konkurentów na rynku (można tutaj mówić o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej nad wszystkimi konkurentami oferującymi tożsame produkty i usługi, bądź też większą ich liczbą). Jak wskazują więc badacze przedmiotu, jest to pewnego rodzaju relatywna miara funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, która pozwala na zaoferowanie klientom usług, bądź też produktów odpowiadających ich oczekiwaniom i jednocześnie lepszych niż ma to miejsce w ofercie konkurencji (Krupski, 2015, s. 9; Wyrwa, 2018, s. 672), co, jak zauważają autorzy niniejszej monografii, może przejawiać się w postaci wyższej jakości i/lub niższej ceny za dany produkt bądź też usługę.

W literaturze przedmiotu można dostrzec wyraźny podział między klasycznymi, a współczesnymi podejściami do przewagi konkurencyjnej (Bednarz, 2011). Niemniej jednak warto zaznaczyć, że badania wykazują, iż trwała przewaga konkurencyjna występuje dość rzadko, a jak już wystąpi, jest coraz krótsza (Wiggins i Ruefli, 2005). Tym samym powinno mówić się o tymczasowej przewadze konkurencyjnej (Polowczyk, 2011; Sołoducho-Pelc, 2016). Bez względu, czy mowa jest o trwałej, czy też tymczasowej przewadze konkurencyjnej, autorzy niniejszej monografii pragną zwrócić uwagę na skutki procesu ukierunkowanego na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, które są często pomijane w dyskursie naukowym. Należy tutaj w sposób szczególny wskazać, iż presja rynkowa, ukierunkowana na współczesne organizacje jest przenoszona na poszczególnych pracowników, od których wymaga się już nie tylko odpowiedniej efektywności, ale i wysokiego poziomu zaangażowania w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego. W praktyce

dochodzi więc do wydłużenia czasu pracy pracownika oraz wzrostu poziomu stresu w miejscu pracy, jaki to odczuwa osoba świadcząca stosunek pracy, co może skutkować negatywnymi skutkami dla jego zdrowia (zarówno psychicznego, jak i fizycznego). Jednym z symptomów zachodzących w ten sposób zmian jest to, iż pracownicy zaczynają zabierać pracę do domu, aby sprostać presji ze strony organizacji. Problem ten jest dostrzegany i dość obszernie opisywany w literaturze przedmiotu (Grabus i Rogowska, 2011, s. 43; Hildt-Ciupińska, 2016, s. 9; Szydlik-Leszczyńska, 2017, s. 83–84). W efekcie dochodzi do zaburzenia równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym bądź też rodzinnym (Kalliath i Brough, 2008, s. 324) oraz licznych negatywnych konsekwencji z tego płynących, zarówno dla funkcjonowania danego podmiotu gospodarczego, jak i pracowników oraz ich rodzin (tabela 6). Dostrzegalną luką badawczą na tym polu jest brak kompleksowych badań wskazujących na wpływ tego zjawiska na całą gospodarkę czy też społeczeństwo. Niemniej jednak część badaczy dokonuje prób teoretycznego nawiązania do negatywnych konsekwencji braku równowagi między pracą i życiem dla społeczeństw w skali makro (Borkowska, 2010, s. 17). Warto również zaznaczyć, iż w literaturze przedmiotu brak wskazanej równowagi często określa się wprost mianem konfliktu praca-życie (Gisler i in., 2018; Foy i in., 2019, s. 1022–1023). Tak rozumiany konflikt omawiany jest z dwóch zasadniczo odmiennych od siebie perspektyw. Dostrzega się tutaj z jednej strony negatywny wpływ pracy na życie rodzinne. Jednakże z drugiej strony wskazuje się, iż to sfera prywatna może mieć negatywny wpływ na pracę (Kelly i in., 2014; French i in., 2018).

Tabela 6. Konsekwencje wynikające z braku równowagi między pracą zawodową a życiem (osobistym lub rodzinnym)

Wybrane negatywne skutki braku równowagi praca-życie mające wpływ na:	
podmioty gospodarcze	pracowników i ich rodziny
<ul style="list-style-type: none"> ▪ spadek wydajności pracy, ▪ wysoka rotacja personelu, ▪ wzrost liczby sytuacji konfliktowych w miejscu pracy, ▪ deprecjacja kapitału ludzkiego (w szczególności rzutująca na kreatywność zespołu), ▪ spadek koncentracji w miejscu pracy, ▪ wzrost absencji, ▪ spadek jakości pracy, ▪ utrata poniesionych inwestycji w kapitał ludzki, ▪ spadek konkurencyjności, ▪ spadek atrakcyjności danego przedsiębiorstwa dla osób poszukujących pracy, ▪ negatywny wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu biznesowym. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaburzenia zdrowia, takie jak depresja, różnego rodzaju lęki, ból głowy, zaburzenia odżywiania, ▪ popadanie w uzależnienia (np. alkoholizm, narkomania), ▪ przerwanie kariery zawodowej, ▪ utrata bezpieczeństwa finansowego, ▪ wypalenie zawodowe, ▪ wzrost liczby sytuacji konfliktowych, ▪ spadek kreatywności, ▪ rozpad więzi rodzinnych, ▪ przenoszenie stresu z pracy na życie codzienne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Emslie i Hunt, 2009; Borkowska, 2010, s. 17; Ghayyur i Jamal, 2012; Hildt-Ciupińska, 2014; Sundaresan, 2014, s. 97–98; Warren, 2015; Nayak i Pandey, 2015, s. 184; Soomro i in., 2018; Gragnano i in., 2020.

Nie sposób wskazać wszystkich czynników wpływających na destabilizację równowagi między pracą zawodową a różnymi sferami życia pracownika. Często przyczyny te mają indywidualne przesłanki, co sprawia, iż konieczne stają się bardzo skrupulatne badania jakościowe (nie są wykonywane w praktyce na dużą skalę, ze względu na ich znaczące koszty). Niemniej jednak na podstawie dotychczas przeprowadzanych badań ukierunkowanych na wskazaną materię, można dokonać wyodrębnienia kluczowych grup czynników, które prowadzą do bądź też zwiększają ryzyko wystąpienia konfliktu na linii praca-życie. Badacze przedmiotu wskazują przede wszystkim na:

- brak równomiernego zaangażowania w role społeczne, jakie przypisać można danej osobie – w badaniach podejmowana jest głównie tematyka relacji czasu poświęcanego na pracę w odniesieniu do innych aspektów życia (w szczególności rodzinnego), co ma na celu wskazanie występowania stopnia zaabsorbowania danego pracownika w badane aspekty (pozwala to na stwierdzenie, czy dochodzi do zaburzenia równowagi praca-życie oraz na wskazanie, co leży u podstaw takiej niekorzystnej sytuacji mogącej w bliżej nieokreślonej perspektywie czasu wywołać negatywne konsekwencje, zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i pracownika i jego rodziny),
- osobowość danego pracownika – w badaniach przede wszystkim następuje odwołanie do modelu pięcioczynnikowego systemu cech osobowości, na podstawie którego to w sposób szczególny uwaga badaczy skupia się na ugodowości (osoba pracująca cechująca się niskim poziomem ugodowości jest mniej skłonna do współpracy, a bardziej nastawiona na rywalizację, co też może skutkować negatywnym podejściem tej osoby do współpracowników) i neurotyczności (pracownik cechujący się wysoką neurotycznością jest podatniejszy na doświadczenie negatywnych emocji, co skutkuje tym, iż szybko odczuwa frustrację wywołaną niepowodzeniami w miejscu pracy, łatwiej się stresuje, częściej odczuwa lęk związany z koniecznością podejmowania decyzji oraz ma większe wahania nastroju, co widoczne jest przez pryzmat pobudliwości takich osób), a więc cechach osobowości, które mogą w sposób szczególny doprowadzić do zachwiania równowagi między pracą a życiem,
- pracoholizm – w badaniach zwraca się uwagę przede wszystkim na negatywne skutki tego zaburzenia, które wiąże się wręcz z obsesyjnym podchodzeniem do czynności zawodowych kosztem życia prywatnego (podkreśla się przy tym złożoność pracoholizmu, jako zaburzenia, które prowadzi w konsekwencji do nasilających się objawów somatycznych, braku umiejętności pracy w zespole oraz problemów z koncentracją uwagi, co w rezultacie obniża wydajność nie tylko danego pracownika, ale i całego zespołu),
- kwestie rodzinne – w badaniach głównie podejmowana jest tematyka wpływu relacji rodzinnych na pracę zawodową, którą zalicza się do wrażliwych kwestii badawczych (dostrzega się tutaj, iż konflikty wewnątrzrodzinne, praca obojga współmałżonków/partnerów, wychowywanie dzieci czy też opieka nad członkami rodziny, mogą negatywnie wpływać na pracę zawodową),

- niedostateczny poziom bądź też całkowity brak wsparcia społecznego – w badaniach wyróżnia się wsparcie emocjonalne, informacyjne oraz instrumentalne (zauważa się, iż niedostateczne wsparcie lub jego brak we wskazanych kategoriach ze strony członków rodziny, współpracowników czy też przełożonych może prowadzić do zaburzenia równowagi między pracą a życiem osobistym i/lub rodzinnym, a niejednokrotnie skutkować wręcz poważnymi konfliktami na tym polu),
- miejsce pracy – w badaniach podejmowana jest analiza cech danego miejsca pracy w celu wyodrębnienia tych, które mogą przyczyniać się do destabilizacji równowagi praca-życie (w szczególności rozważaniom poddaje się tutaj czas pracy, sposób przydzielania zadań poszczególnym pracownikom oraz poziom autonomii, jaki ma pracownik podczas ich wykonywania),
- przeciążenie czy też niejasność w zakresie pełnionych ról, zarówno zawodowych, jak i osobistych (w tym rodzinnych) – w badaniach tych podejmowana jest tematyka stresu, jaki mogą wywoływać pełnione przez danego pracownika codzienne role społeczne (wskazany stres może wynikać z jednej strony z niejasności pełnionej roli, czyli sytuacji, w której dana osoba nie posiada odpowiedniej wiedzy na temat zakresu obowiązków bądź też stawianych przed nią oczekiwań oraz wymagań, z drugiej zaś strony z przeciążenia daną rolą, czyli sytuacji, kiedy dana osoba nie dysponuje odpowiednim czasem, aby zrealizować stawiane przed nią zadania (Aziz i in., 2010; Michel i in., 2011; Zhang i Liu, 2011; Leka, De Alwis, 2016; Akanni i Oduaran, 2017; Soni i Bakhru, 2019; Herman i Larouche, 2021).

Wskazane w tabeli 6 konsekwencje, wynikające z braku równowagi między pracą zawodową a życiem (osobistym lub rodzinnym), podkreślają w sposób szczególny erozję kapitału ludzkiego, zarówno w perspektywie organizacji, jak i danej jednostki (pracownika). Autorzy niniejszej monografii stwierdzają, iż takie zjawisko oddala dany podmiot gospodarczy od przejścia na zrównoważony rozwój, gdyż warunki związane z aspektem społecznym (środowiskiem wykonywania pracy) nie są ku temu sprzyjające. Należy w tym miejscu wskazać, że idea zrównoważonego rozwoju organizacji zakłada, iż w danym podmiocie gospodarczym będą zapewnione odpowiednie warunki do zachowania równowagi między pracą a życiem (ang. *work-life balance*). Brak jednakże jednej, powszechnie obowiązującej definicji bądź też miary, pozwalającej na określenie, czym jest równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, co obrazuje tabela 7. Tym samym utrudnione staje się porównywanie między sobą przeprowadzanych badań w różnego rodzaju organizacjach, ukierunkowanych na omawianą problematykę. Ponadto menedżerowie do spraw zasobów ludzkich, kreując w organizacjach rozwiązania skoncentrowane na polityce równowaga praca-życie, zmuszeni są niejako wdrażać rozwiązania metodą prób i błędów. Dość często nie sposób ocenić wpływu tak podejmowanych działań na postrzeganie równowagi przez samych pracowników (niejasne kryteria weryfikacji zakładanych założeń). Stąd też na decydentach w poszczególnych organizacjach ciąży niezwykle istotna rola odpowiedniego kreowania programów ukierunkowanych na równowagę między pracą zawodową a życiem osobistym, które szerzej będą rozpatrywane w rozdziale 3.3.

Tabela 7. Przegląd wybranych definicji i objaśnień pojęcia równowaga praca-życie

Autor/-rzy (rok)	Objaśnienie/definicja
S. R. Marks, S. M. MacDermid (1996)	Tendencja do pełnego zaangażowania w pełnienie każdej roli w całym systemie ról, do podchodzenia do każdej roli i partnera z postawą uważności i troski.
C. Kirchmeyer (2000)	Osiąganie satysfakcjonujących doświadczeń we wszystkich obszarach życia, a to wymaga zasobów osobistych, takich jak energia, czas i zaangażowanie, które powinny być w sposób zbliżony rozłożone w różnych obszarach życia.
S. C. Clark, (2000)	Satysfakcja i dobre funkcjonowanie w pracy i w domu, przy minimalnym konflikcie ról.
E. J. Hill, A. J. Hawkins, M. Ferris, M. Weitzman (2001)	Stopień, w jakim dana osoba jest w stanie jednocześnie zrównoważyć czasowe, emocjonalne i behawioralne wymagania związane z pracą zarobkową i obowiązkami rodzinnymi.
D. E. Guest (2002)	Dostrzegana równowaga między pracą a resztą życia.
A. Felstead, N. Jewson, A. Phizacklea, S. Walters (2002)	Relacja między czasem i przestrzenią instytucjonalną oraz kulturową pracy i życia pozazawodowego w systemach społecznych, w których dochód jest generowany i dystrybuowany poprzez rynki pracy.
J. H. Greenhaus, K. M. Collins, J. D. Shaw (2003)	Stopień, w jakim dana osoba jest w równym stopniu zaangażowana – i w równym stopniu zadowolona – ze swojej roli w pracy i roli w rodzinie. Trzy składniki tak rozumianej równowagi praca-życie to: <ul style="list-style-type: none"> ▪ równowaga czasowa: równa ilość czasu poświęcana na pracę i role rodzinne, ▪ równowaga zaangażowania: równy poziom psychologicznego zaangażowania w pracę i role rodzinne, ▪ równowaga satysfakcji: równy poziom satysfakcji z pracy i ról rodzinnych.
D. Clutterbuck (2005)	Stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia.
M. Valcour (2007)	Ogólny poziom zadowolenia wynikający z oceny stopnia, w jakim dana osoba jest w stanie sprostać wymaganiom związanym z pracą i rolami rodzinnymi.
T. Kalliath, P. Brough (2008)	Indywidualne przekonanie, że praca i działalność pozazawodowa są zgodne i sprzyjają rozwojowi, zgodnie z aktualnymi priorytetami życiowymi danej osoby.
L. P. Parkes, P. H. Langford (2008)	Zdolność danej osoby do sprostania zarówno zobowiązaniom zawodowym, jak i rodzinnym, a także innym obowiązkom i czynnościom niezwiązanym z pracą.
P. Gröpel, J. Kuhl (2009)	Stopień, w jakim dana osoba subiektywnie postrzega dostępny czas jako wystarczający na pracę i role rodzinne/społeczne.
M. J. Grawitch, L. K. Barber, L. Justice (2010)	Efektywna alokacja zasobów osobistych w różnych dziedzinach życia.

Tabela 7 (cd.)

Autor/-rzy (rok)	Objaśnienie/definicja
E. E. Kossek, M. Valcour, P. Lirio (2014)	Satysfakcja i postrzeganie sukcesu w spełnianiu wymagań ról zawodowej i pozazawodowej, niski poziom konfliktu między rolami oraz możliwość wzajemnego doskonalenia ról, co oznacza, że doświadczenia wynikające z pełnienia jednej roli mogą poprawić wyniki i satysfakcję również w innych rolach.
M. Juchnowicz (2014)	Zachowanie zdrowej harmonii między czasem pracy, a czasem przeznaczonym na życie rodzinne, towarzyskie i wypoczynek w aspektach zarówno ilościowym, jak i jakościowym.
T. Nam (2014)	Relatywne postrzeganie przez daną osobę relacji między pracą a życiem prywatnym.
M. Russo, A. Shteigman, A. Carmeli (2016)	Postrzeganie przez jednostkę tego, jak dobrze jej role życiowe są zrównoważone.
W. J. Casper, H. Vaziri, J. H. Wayne, S. DeHauw, J. Greenhaus (2018)	Ocena przez pracowników korzyści płynących z łączenia ról zawodowych i pozazawodowych, wynikająca ze stwierdzenia, w jakim stopniu ich doświadczenie afektywne oraz postrzegane zaangażowanie i wydajność w rolach zawodowych i pozazawodowych są proporcjonalne do wartości, jaką przypisują tym rolom.
M. J. Sirgy, D. J. Lee (2018)	Wysoki poziom zaangażowania w życie zawodowe i pozazawodowe przy jednoczesnym, jak najmniejszym poziomie konfliktu pomiędzy rolami społecznymi w życiu zawodowym i pozazawodowym.
N. P. Rothbard, A. M. Beetz, D. Harari (2021)	Indywidualna, ogólna ocena zakresu, w jakim role oraz doświadczenia zawodowe i życiowe są w dużym stopniu kompatybilne, z minimalną lub tymczasową ich niekompatybilnością.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marks i MacDermid, 1996, s. 421; Kirchmeyer, 2000, s. 81; Clark, 2000, s. 751; Hill i in., 2001, s. 49; Guest, 2002; Felstead i in., 2002, s. 56; Greenhaus i in., 2003, s. 513; Clutterbuck, 2005, s. 26; Valcour, 2007, s. 1512; Kalliath i Brough, 2008, s. 326; Parkes i Langford, 2008, s. 267; Gröpel i Kuhl, 2009, s. 366; Grawitch i in., 2010, s. 140; Kossek i in., 2014, s. 301; Juchnowicz, 2014, s. 452; Nam, 2014, s. 1017; Russo i in., 2016, s. 172–175; Casper i in., 2018, s. 197; Sirgy i Lee, 2018, s. 232; Rothbard i in., 2021, s. 73.

Z przytoczonych w tabeli 7 definicji wynika, iż znacząca ich część odwołuje się do kwestii rodzinnych (jednej z pełnionych ról społecznych, w której to jednostka może się spełniać). Dzieje się tak, gdyż to na tej płaszczyźnie badacze przedmiotu najczęściej obserwują konflikty związane z brakiem równowagi między życiem a pracą zawodową. Niemniej jednak, w opinii autorów niniejszej monografii, błędem poznawczym jest ograniczanie się wyłącznie do płaszczyzny równowagi praca zawodowa – życie rodzinne. Tym samym dalej problematyka ta będzie omawiana w szerokim zakresie, czyli po prostu jako równowaga zachodząca między pracą zawodową a życiem osobistym (w szerokim kontekście jego znaczenia) lub po prostu równowaga praca-życie. Takie podejście umożliwi ponadto przedstawienie omawianych kwestii w kontekście zrównoważonego rozwoju.

3.2. Budowanie zrównoważonej organizacji poprzez rozwiązania ukierunkowane na równowagę praca-życie

Podkreślane w rozdziale 3.1 indywidualne podejście do problematyki równowagi praca-życie widoczne jest również w dyskusji dotyczącej rozwiązań formułowanych przez osoby zarządzające organizacjami, a także programów ukierunkowanych na tego rodzaju cel. Próba takiego ukierunkowania podejmowanych działań wynika z dostrzeżenia przez badaczy przedmiotu nie tylko różnic między poszczególnymi pokoleniami czy też indywidualnej sytuacji życiowej każdej osoby pracującej w danej organizacji, ale przede wszystkim z faktu, iż samo postrzeganie równowagi praca-życie przez daną osobę ciągle ewoluuje wraz z jej wiekiem (Bird, 2006, s. 21–30; Karakose i in., 2014, s. 1231–1241).

Autorzy w tym miejscu pragną założyć pewien hipotetyczny, ekonomiczny model, w którym warunki pracy w pewnej organizacji X są w danym czasie niezmiennie. W podmiocie tym zatrudnionych jest 2 pracowników (A oraz B) i są w jednakowy sposób oraz w takim samym czasie poddawani wpływowi wskazanych warunków (przy jednoczesnym zupełnym braku innych zewnętrznych bodźców). W efekcie, uwzględniając zaobserwowany na podstawie analizy literatury przedmiotu indywidualny charakter postrzegania równowagi zachodzącej między pracą zawodową a życiem osobistym, może dojść do jednej z trzech następujących sytuacji:

- zarówno dla pracownika A i B w danej organizacji proces świadczenia pracy zapewnia równowagę na poziomie praca-życie,
- zarazem dla pracownika A oraz B w danej organizacji proces świadczenia pracy nie zapewnia równowagi na poziomie praca-życie,
- jeden z pracowników (A lub B) w danej organizacji wskazuje, iż proces świadczenia pracy zapewnia równowagę na poziomie praca-życie, zaś drugi z nich (A lub B) żyje w przeświadczeniu braku zaistnienia takiego stanu.

Wskazane założenie hipotetyczne ukazuje problematykę oceny równowagi praca-życia nie tylko w kontekście jednostek, ale i całych organizacji czy wręcz wszystkich osób pracujących, bez względu na formę zatrudnienia. Należy tutaj wskazać chociażby dla przykładu, iż zupełnie inne kwestie mogą być w centrum zainteresowania osoby, która dopiero co zaczyna swoją karierę zawodową, w porównaniu do pracownika przygotowującego się do przejścia na emeryturę (Bird, 2006, s. 21–30). A więc sytuacja indywidualna odgrywa istotną kwestię, zarówno w ocenie całego procesu równowagi praca-życie, jak i poszczególnych rozwiązań ukierunkowanych na tego typu cel.

Współcześnie coraz częściej osoby zarządzające różnego typu podmiotami działającymi na rynku nie tylko dostrzegają złożoną problematykę równowagi praca-życie swoich pracowników, ale przede wszystkim starają się kreować w tym kierunku odpowiednie rozwiązania (wybrane przykłady takich rozwiązań z praktyki

gospodarczej zostaną przedstawione w rozdziale 3.3). Taka praktyka wynika ze wzrostu świadomości, iż cele i wartości organizacji oraz pracowników w zakresie równowagi praca-życie mogą być spełnione jednocześnie (Sadowska-Snarska, 2008, s. 108). Ponadto, jak dostrzegają autorzy niniejszej monografii, współczesne organizacje starają się wpisać się swoimi działaniami w politykę, której celem jest zrównoważony rozwój, a jej istotnym aspektem jest dążenie do równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową. Stąd też kreowane rozwiązania w organizacji ukierunkowane na zapewnienie równowagi życia zawodowego i pozazawodowego wśród pracowników pozwalają osiągnąć zarówno zakładane cele, jak i podążać za współczesnym trendem gospodarczym, co przekłada się bezpośrednio na odpowiednie korzyści ekonomiczne. W tym miejscu autorzy pragną przyjąć za C. Sadowską-Snarską (2008, s. 238), iż u podstaw tak podejmowanych działań leżą więc ostatecznie motywacje ekonomiczne (wyższa efektywność ekonomiczna oraz wzrost konkurencyjności na rynku).

Wspomniane wyżej rozwiązania, jak podkreśla A. Smoder (2010, s. 14), mogą przybierać charakter zarówno pojedynczych inicjatyw, jak i w pełni zorganizowanych oraz usystematyzowanych działań. Te drugie w literaturze przedmiotu zwane są programami praca-życie i obejmują działania na rzecz zapewnienia równowagi praca-życie (Borkowska, 2011, s. 16; Sánchez-Hernández i in., 2019; Althammer i in., 2021, s. 282–308). Związane są z wszelkimi udogodnieniami bądź też korzyściami, jakie oferuje dany pracodawca swoim pracownikom, a które to są ukierunkowane na to, aby „znaleźli” oni bądź też odczuwali równowagę między podejmowanymi czynnościami zawodowymi, a innymi aspektami swojego życia (w tym życia rodzinnego). Droga do wskazanej równowagi ma charakter indywidualny i nie sposób wskazać wprost, kiedy nastąpi zaistnienie takiego stanu (Hoffmann, 2014, s. 91) bądź też, kiedy zostanie osiągnięty taki punkt (Tomaszewska-Lipiec, 2014, s. 18). Stąd też coraz częściej w opracowaniach naukowych zaznacza się, iż rozwiązania oferowane przez przedsiębiorców mają na celu po prostu łagodzenie konfliktów, jakie pojawiają się na styku praca-życie (Sadowska-Snarska, 2014, s. 21–22). Odwołania te jednocześnie podkreślają, iż równowaga praca-życie nie ma formy statycznej. Wraz z czasem funkcjonowania danego pracownika w organizacji zachodzi na tym polu do zmian. Oznacza to, że stan równowagi praca-życie w okresie Y może być w okresie Z pojmowany przez pracownika w kategorii braku równowagi (co też jest zgodne z przedstawionym wyżej hipotetycznym założeniem).

Pojedyncze działania, jak i kompleksowe programy ukierunkowane na równowagę praca-życie, w opinii autorów należy uznać za istotny aspekt budowania zrównoważonej organizacji. Pozwalają przede wszystkim na kreowanie w organizacji tzw. zrównoważonych miejsc pracy, zwanych również zielonymi miejscami pracy. Istotnym elementem takich miejsc pracy jest to, iż pracownik na nich zatrudniony nie tylko realizuje aspekty ekonomiczne i ekologiczne, ale także i społeczne zrównoważonego rozwoju (w tym aspekt równowagi praca-życie).

Nie sposób wskazać jednego uniwersalnego kanonu rozwiązań z zakresu równowagi praca-życie, który to powinny stosować podmioty funkcjonujące na rynku, jednocześnie dążąc do zrównoważonego rozwoju. To, jakie powinny zostać zastosowane w praktyce działania i czy w ogóle powinny być ujęte w kompleksowy program, powinno być uzależnione zarówno od możliwości danej organizacji, jak i efektów, jakie pragnie uzyskać. Ponadto, każdorazowo zanim zostaną wdrożone jakiegokolwiek rozwiązania w danej organizacji powinno dojść do wskazania, czy będą one nie tylko pożądane, ale przede wszystkim zrozumiałe dla pracowników. W praktyce można zaobserwować wiele różnorodnych działań ukierunkowanych na równowagę praca-życie, które mogą być stosowane w ramach kompleksowych programów ukierunkowanych na ten cel, a pośrednio na budowę zrównoważonej organizacji. Rozwiązania te z perspektywy zrównoważonego rozwoju, można pogrupować wokół pięciu głównych, ale jednocześnie ściśle ze sobą powiązanych i przenikających się wzajemnie kwestii, jakimi są: czas pracy, miejsce pracy, polityka prorodzinna, polityka równość płci oraz polityka prozdrowotna (tabela 8).

Tabela 8. Wybrane rozwiązania z zakresu równowagi praca-życie ukierunkowane na zrównoważony rozwój organizacji oraz pracownika

Wybrane rozwiązania z zakresu równowagi praca-życie według:	
obszaru	rodzaju rozwiązania w perspektywie zrównoważonego rozwoju
czas pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konto czasu pracy – występuje w różnych wariantach (np. możliwość rocznego rozliczenia czasu pracy); w polskiej praktyce stosowane bardzo rzadko (wprowadzenie takiego rozwiązania w Polsce możliwe jest w oparciu o przepisy zbiorowego prawa pracy, a samo rozwiązanie musi być korzystne dla pracownika),
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ praca w niepełnym wymiarze czasu pracy – na część etatu (np. ¾, ½, czy też ¼ etatu),
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>flexi-time</i> – obejmuje godziny, w pracownicy muszą być w pracy (np. 10:00–12:00) oraz okres, w którym wszystkie wymagane godziny muszą być przepracowane przez pracowników (np. między 7:00 a 20:00), a co za tym idzie osoba pracująca dostaje możliwość częściowego zdecydowania, kiedy pracuje (pod warunkiem osiągnięcia odpowiedniej liczby godzin, ustalonej z pracodawcą w wymiarze dziennym, tygodniowym lub miesięcznym),
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ skompresowany tydzień pracy – przepracowanie pełnego wymiaru czasu pracy w mniejszą liczbę dni, z zachowaniem pełnego wynagrodzenia (np. 4-dniowy tydzień pracy po 8 h pracy dziennie lub tydzień pracy wynoszący 4 dni po 10 h pracy każdego dnia),
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>job-sharing</i> – podział pracy na jednym stanowisku pełnoetatowym pomiędzy dwie lub więcej osób, proporcjonalnie do możliwości czasu świadczenia pracy w danym okresie,
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odbiór czasu wolnego za nadgodziny – swobodna możliwość odbierania godzin lub dni za przepracowane nadgodziny,
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ indywidualny grafik – czas pracy dostosowany do potrzeb danego pracownika,
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>sabbatical</i> – długi urlop (nawet do roku), bardzo często płatny, podczas którego pracownik zwiększa swoje kompetencje lub regeneruje siły (odpoczynek od pracy) – po jego odbyciu pracownik ma zagwarantowany powrót do pracy,

Tabela 8 (cd.)

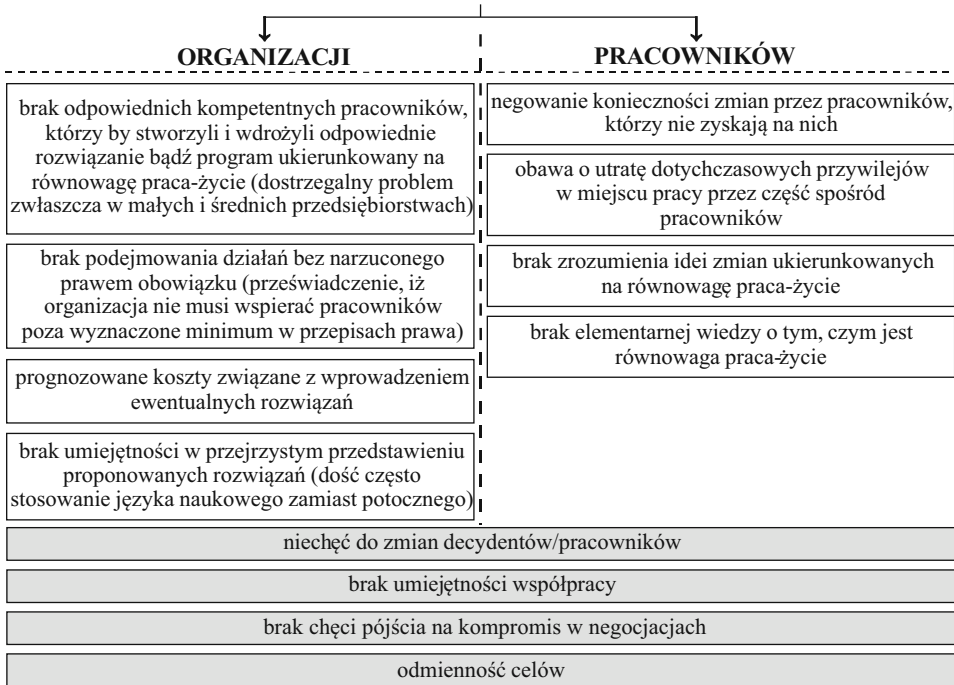
Wybrane rozwiązania z zakresu równowagi praca-życie według:	
obszaru	rodzaju rozwiązania w perspektywie zrównoważonego rozwoju
miejsce pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ praca zdalna – świadczenie pracy poza przedsiębiorstwem (np. w domu), ▪ praca hybrydowa – część zadań pracowniczych wskazana przez pracodawcę wykonywana jest w miejscu pracy, pozostała w innym dowolnym miejscu (w tym w domu), ▪ tworzenie przyjaznego miejsca pracy – troska ze strony pracodawcy nie tylko o odpowiedni wizualny wygląd miejsca pracy, ale i wprowadzanie w nim udogodnień ukierunkowanych na chociażby zrelaksowanie się w czasie przerwy w pracy (np. pokoje rekreacyjne),
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stopniowy powrót do pracy – instrument kierowany do matek powracających do pracy z urlopu macierzyńskiego/wychowawczego, polegający na ustaleniu mniejszego wymiaru czasu pracy, bądź też elastycznych godzin pracy oraz samego miejsca pracy, ▪ modyfikacja zakresu obowiązków – instrument kierowany do kobiet w ciąży, mający na celu zmianę zakresu obowiązków na stanowiskach, na których wymagany jest np. wzmożony wysiłek, ▪ przerwa w karierze – możliwość zrobienia przerwy w karierze na cele rodzinne, z zagwarantowaniem powrotu po niej na stanowisko pracy, ▪ przykładowy żłobek/przedszkole, ▪ organizacja wypoczynku zimowego/letniego dla dzieci,
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zachęcanie do wykorzystania urlopu tacierzyńskiego, ▪ zapewniający równość system wynagradzania – system oparty o obiektywne kryteria, takie jak staż pracy, kwalifikacje oraz miarodajne efekty pracy, ▪ zapewniający równość system awansu w organizacji – system opierający się na obiektywnych kryteriach: staż pracy, kwalifikacje oraz umiejętności,
równość płci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ subsydiowane karnety sportowe – w części lub całości ponoszenie opłat za karnet sportowy, z którego to pracownik może korzystać w wybranych obiektach rekreacyjnych (zgodnych z ofertą), ▪ programy zdrowej żywności w miejscu pracy – oferowanie pracownikom bezpłatnie lub za niewielką odpłatą tzw. zdrowych posiłków (odpowiednio zbilansowanych dietetycznie i bogatych w warzywa oraz owoce) w miejscu pracy, ▪ udostępnianie obiektów sportowych – pracodawca udostępnia swoim pracownikom w sposób nieodpłatny posiadane własne obiekty sportowe.
polityka prozdrowotna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zachęcanie do wykorzystania urlopu tacierzyńskiego, ▪ zapewniający równość system wynagradzania – system oparty o obiektywne kryteria, takie jak staż pracy, kwalifikacje oraz miarodajne efekty pracy, ▪ zapewniający równość system awansu w organizacji – system opierający się na obiektywnych kryteriach: staż pracy, kwalifikacje oraz umiejętności,

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sadowska-Snarska, 2008, s. 117–120; Aryasri i Babu, 2009, s. 68–75; Lewis i Humbert, 2010, s. 239–254; Bertowski i in., 2013, s. 8–22; Lyonette, 2015, s. 321–333; Saima i Zohair, 2016, s. 66–75; Kaliannan i in., 2016, s. 348; Robak, 2017, s. 576; Dizaho i in., 2017, s. 455–465; Spencer, 2017, s. 80–87; Khandelwal i Shekhawat, 2018, s. 23–25; Panday i Bhagat, 2018, s. 171–180; Chung i van der Lippe, 2018, s. 365–381; Gorjifard i Crawford, 2021, s. 71–72; Samadzad i Hashemi, 2021, s. 34.

W rozdziale 3.1 zwrócono uwagę, iż to na decydentach w organizacjach ciąży rola odpowiedniego kreowania zarówno pojedynczych rozwiązań, jak i kompleksowych programów ukierunkowanych na równowagę praca-życie. Tym samym osoby zarządzające organizacjami powinny cechować się odpowiednią wiedzą

oraz doświadczeniem w zakresie poruszanej problematyki, co mogłoby pozwolić na sprawne wypracowanie właściwych rozwiązań, czyli takich, które są spójne nie tylko z potrzebami danej organizacji, ale przede wszystkim są ukierunkowane na pracowników. W praktyce zaobserwować można liczne bariery, zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników, które przyczyniają się do zbyt powolnego wdrażania rozwiązań ukierunkowanych na równowagę pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym, bądź całkowitego zaniechania takich działań (schemat 4).

Bariery wdrażania rozwiązań ukierunkowanych na równowagę praca-życie po stronie:



- bariery wspólne
- bariery różnicujące

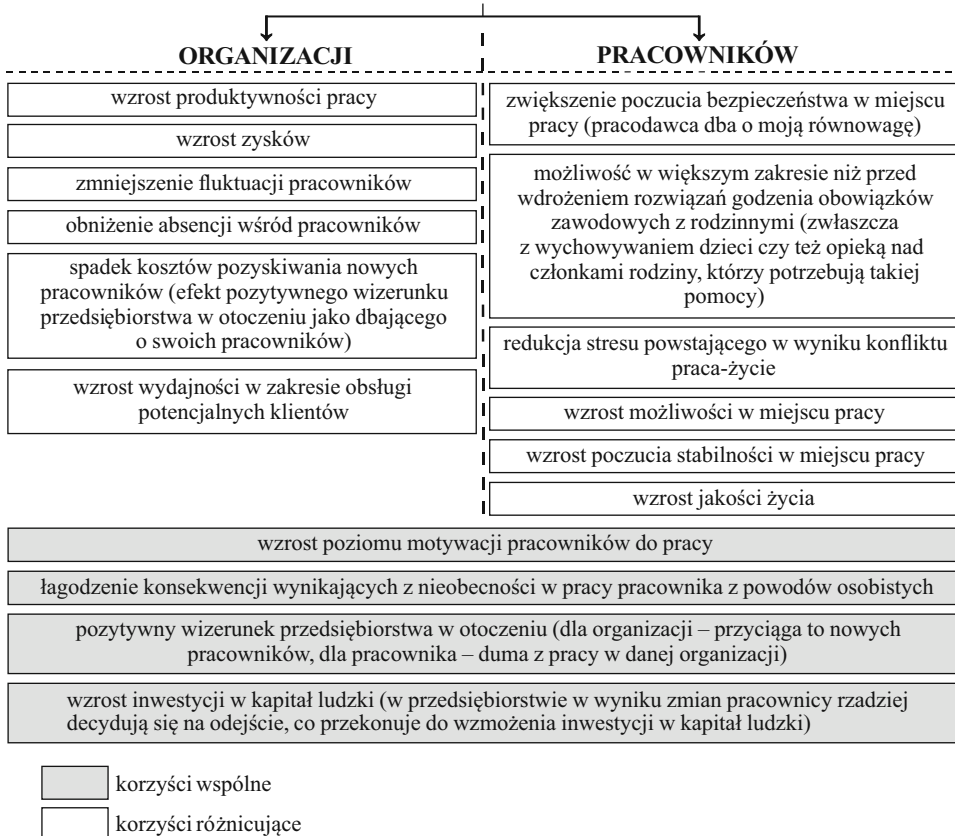
Schemat 4. Bariery wdrażania rozwiązań ukierunkowanych na równowagę praca-życie w organizacjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: McPherson i Reed, 2007, s. 56–63; Balcerzak-Paradowska, 2008, s. 24; Wheatley, 2012, s. 813–831; Głogosz, 2014, s. 172; Adame-Sánchez i in., 2016, s. 5519–5523.

Ze schematu 4 wynika, iż skuteczne kreowanie oraz wdrażanie w praktykę organizacyjną rozwiązań ukierunkowanych na równowagę praca-życie wymaga nie tylko zrozumienia tej idei, ale przede wszystkim współpracy między osobami zarządzającymi organizacją a pracownikami. Tylko na gruncie konsensusu pomiędzy wskazanymi stronami może dojść do wypracowania zrozumiałych i efektywnych rozwiązań. Ponadto decydenci powinni przełamać w sobie opór do zmian, gdyż

programy równowagi praca-życie wymagają elastycznego podejścia, a więc muszą ulegać zmianie, w zależności od potrzeb personelu. Odpowiednio opracowane i wdrożone w praktykę organizacji rozwiązania, ukierunkowane na równowagę między życiem osobistym a zawodowym, mogą skutkować licznymi korzyściami zarówno dla samej organizacji, jak i zatrudnionych w niej osób (schemat 5).

Korzyści wdrażania rozwiązań ukierunkowanych na równowagę praca-życie po stronie:



Schemat 5. Korzyści wynikające z wdrażania rozwiązań ukierunkowanych na równowagę praca-życie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Yasbek, 2004; De Cieri i in., 2005, s. 90–103; Balcerzak-Paradowska, 2008, s. 24; Naithani, 2010, s. 148–155; Khan i Agha, 2013, s. 103–114; James, 2014, s. 273–294; Alegre i Pasamar, 2018, s. 421–433; Shin i Enoch, 2020.

Budowanie zrównoważonej organizacji w oparciu o rozwiązania ukierunkowane na równowagę praca-życie stanowi istotne wyzwanie dla osób zarządzających współczesnymi organizacjami. Nie jest to proces prosty, ale jednocześnie przynosi wymierne korzyści o charakterze biznesowym. Działania takie, również w opinii autorów, przybliżają daną organizację do zrównoważonego rozwoju poprzez tworzenie zrównoważonych miejsc pracy.

3.3. Przegląd dobrych praktyk ukierunkowanych na równowagę praca-życie

Wraz z rozwojem koncepcji zrównoważonego rozwoju coraz większa liczba podmiotów gospodarczych wdraża w praktykę swojego funkcjonowania rozwiązania ukierunkowane na równowagę praca-życie. Niemniej jednak rozwiązania tego typu są przede wszystkim wdrażane w dużych oraz średnich przedsiębiorstwach, co wynika z konieczności poniesienia odpowiednich nakładów finansowych, na które to mniejsze podmioty funkcjonujące na rynku po prostu nie stać. Zbiorczo działania tego typu można nazywać dobrymi praktykami równowagi praca-życie. W tabeli 9 przeanalizowano wybrane praktyki wdrożone przez podmioty gospodarcze, które funkcjonują w polskich realiach gospodarczych, które jednocześnie zostały wskazane w raportach odpowiedzialnego biznesu obejmujących lata 2017–2020, sporządzanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Tabela 9. Przegląd wybranych dobrych praktyk ukierunkowanych na równowagę praca-życie

Nazwa podmiotu gospodarczego (rok)	Opis dobrej praktyki	Przyporządkowanie do celu zrównoważonego rozwoju (nr celu)
ING Bank Śląski (2020)	<i>Well-being w ING</i> – program obejmujący liczne aktywności w obszarze Zdrowie, Aktywność, Energia i <i>Well-being</i> finansowy. W ramach programu m.in. wspierano zdrowe nawyki (organizacja wydarzeń sportowych) oraz ergonomię pracy (kreowanie bardziej funkcjonalnych biur); oferowano dodatkowe dni wolne i więcej wolnego okolicznościowego, urlop typu <i>Sabbatical</i> ; Program Profilaktyki Onkologicznej.	3
PKN Orlen (2020)	Polityka <i>well-beingowa</i> – program, którego celem jest poprawa jakości życia i szeroko pojętego dobrostanu pracownika. Obejmuje m.in. dodatkową opiekę medyczną, profilaktykę zdrowotną, wsparcie w ramach Pracowni Psychologii Pracy czy też program Pracodawca Przyjazny Rodzinie.	3, 8
CCC (2019)	Firma przyjazna rodzinie – wprowadzono „krótsze piątki” i produkcyjny system dwuzmianowy (bez zmian nocnych). Co roku w fabryce w okresie wakacyjnym, kiedy wstrzymana jest cała produkcja, pracownicy korzystają z czterotygodniowego urlopu wypoczynkowego.	8
EmiTel (2019)	Praca z domu – regulacje wewnętrzne pozwalają pracownikowi skorzystać z możliwości pracy z domu, za zgodą przełożonego, w wymiarze do czterech dni w miesiącu.	5, 8

Tabela 9 (cd.)

Nazwa podmiotu gospodarczego (rok)	Opis dobrej praktyki	Przyporządkowanie do celu zrównoważonego rozwoju (nr celu)
LOTTE Wedel (2019)	„ <i>Work-life balance</i> w Wedlu” – rozszerzenie formuły <i>home office</i> z limitu dwóch do czterech dni w miesiącu (z takiej formy pracy mogą korzystać wszyscy pracownicy, których charakter pracy to umożliwia).	5, 8
OEM Energy (2019)	Uelastycznienie czasu pracy w postaci <i>home office</i> (działanie ukierunkowane do pracowników biurowych, ma na celu zaktywizowanie tych zatrudnionych, którzy ze względów osobistych lub zdrowotnych nie mogą dotrzeć do biura, a nie ma przeciwwskazań do wykonywania przez nich pracy).	8
Philip Morris Polska (2019)	Umożliwienie pracownikom biurowym pracy zdalnej w wymiarze od pięciu do dziesięciu dni w miesiącu (w zależności od spółki). Elastyczny czas pracy w postaci skompresowanego tygodnia pracy, podczas którego pracownicy mogą przez 4 kolejne dni tygodnia pracować 9 godzin, a w piątek pracować 4 godziny. W firmie obowiązuje także zasada, że wszyscy pracownicy powinni wykonywać pracę i umawiać spotkania między godziną 9:30 a 16:30. Poza tymi godzinami pracownicy mogą elastycznie wybierać moment rozpoczęcia pracy i jej zakończenia.	8
Farm Frites Poland (2018)	Rok Bezpieczeństwa i Zdrowia – w jego ramach zorganizowano m.in. bezpłatne owoce dla wszystkich, akcję profilaktycznych badań krwi.	3
Dentsu Polska (2018)	Elastyczne godziny pracy – pracownicy przychodzą do biura w dowolnie wybranym przedziale pomiędzy 8:00 a 10:00, a kończą pracę między 16:00 a 18:00. Dodatkowo mogą skorzystać z pracy zdalnej w wymiarze czterech dni w miesiącu. W okresie letnim firma umożliwia kończenie pracy w piątki o dwie godziny wcześniej.	3
DB Schenker (2017)	Program „Elastyczne miejsce pracy” umożliwia pracownikom biurowym wykonywanie swoich obowiązków w miejscu zamieszkania (na podstawie porozumienia z pracodawcą w ciągu roku mogą oni poświęcić na pracę z domu do 104 dni, średnio dwa dni w tygodniu).	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: FOB 2018; FOB 2019; FOB 2020; FOB 2021.

Przytoczone w tabeli 9 dobre praktyki ukierunkowane na równowagę pracy-życie odwołują się do trzech celów zrównoważonego rozwoju z „Agendy 2030”. Celami tymi są:

- wzrost gospodarczy i godna praca (cel 8),
- dobre zdrowie i jakość życia (cel 3),
- równość płci (cel 5).

Należy więc dostrzec związek praktyk ukierunkowanych na równowagę między życiem osobistym a pracą zawodową nie tylko ze zrównoważonym rozwojem, ale i dokonaną w rozdziale 3.2 ich obszarową analizą na gruncie przeprowadzonego przeglądu literatury przedmiotu. Na podstawie przytoczonych praktyk można dostrzec, iż problematyka elastyczności czasu pracy, zdrowia pracownika oraz możliwości pogodzenia jego aspiracji osobistych czy też rodzinnych z pracą zawodową są zauważalne przez wskazane podmioty. Jednocześnie organizacje te, jak pokazują raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu, monitorują bieżące potrzeby swoich pracowników w zakresie stosowanych praktyk ukierunkowanych na równowagę praca-życie. Zabieg taki ukierunkowany jest przede wszystkim na aktualizację dotychczasowych praktyk o nowe elementy, bądź też ma na celu uskutecznienie rozwiązań, które przyjęły się wśród pracowników i skutkują pozytywnymi rezultatami zarówno dla organizacji, jak i samych osób świadczących pracę (obserwowany wzrost elastyczności pracy, np. LOTTE Wedel). Poszczególne dobre praktyki pokazują jednocześnie ich różnorodność, jak i indywidualny charakter dopasowania do potrzeb danych podmiotów gospodarczych oraz ich pracowników. Pomimo ponownego zaobserwowania zwrócenia uwagi na indywidualny aspekt równowagi praca-życie autorzy w rozdziale 3.4 dokonają próby wskazania oraz analizy wskaźników statystycznych, które w ich opinii mogą, chociażby w pewien ograniczony sposób, przybliżyć problematykę równowagi praca i życie pozazawodowe na rynku pracy.

3.4. Równowaga praca-życie w statystyce publicznej

Rozważania zaprezentowane w rozdziałach 3.1 oraz 3.2 pozwalają na wskazanie, iż w zakresie relacji zachodzących między pracą zawodową a życiem można badać oraz obserwować, czy któryś z tych dwóch aspektów nie dominuje nad drugim. Niemniej jednak sam fakt takiej przewagi nie powinien od razu wskazywać na zachodzącą nierównowagę na płaszczyźnie życie-praca. Warto mieć tutaj na względzie, że to znacznie głębszy badawczo problem, a przede wszystkim uwarunkowany indywidualnymi preferencjami poszczególnych pracowników (tego, co w perspektywie swojego życia czy też w danym jego momencie uważają za priorytetowe). Tym samym nie sposób wprost wskazać, chociażby na podstawie czasu pracy pracowników momentu, kiedy dochodzi do zachwiania równowagi między pracą zawodową, a życiem.

W literaturze przedmiotu formułowane są różnego rodzaju teoretyczne modele służące do stwierdzenia lub też wykluczenia równowagi w obszarze praca-życie (Barber i in., 2019, s. 351; Lee i Sirgy, 2019, s. 363). Najogólniej można wskazać, iż równowaga wynika z odczuwalnego przez danego pracownika stanu braku zachwiania między pracą zawodową a życiem. Tym samym można stwierdzić, że

równowaga praca-życie zachodzi na polu relacji między odczuwalnym zadowoleniem (osiągnięciem sukcesu) wynikającym z pracy zawodowej oraz życia poza pracą. Nie sposób wprost ująć tak skomplikowanej oraz subiektywnej materii, jaką jest równowaga praca-życie, w normy statystyczne. Niemniej jednak wciąż formułowane są próby badań w tym kierunku. Są to przede wszystkim badania o charakterze jakościowym lub też jakościowo-ilościowym (robione na dość wąskich próbach). Wyników tak formułowanych prac badawczych dość często nie sposób uogólnić na całą populację.

Pomimo wskazanych wyżej przesłanek, można, w opinii autorów, dokonać próby porównania państw członkowskich Unii Europejskiej w zakresie warunków sprzyjających bądź też niesprzyjających równowadze praca-życie. Pozwalają na to przede wszystkim dane statystyczne zbierane przez Eurostat, odnośnie osób pracujących, a dotyczące warunków związanych ze świadczeniem pracy (dostępność danych z 2019 r.). Przy czym należy mieć na względzie stosunkowo szerokie rozumienie pojęcia osób pracujących, do których autorzy dalej będą zaliczać zarówno zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach, jak i osoby samozatrudnione, czyli tzw. osoby pracujące na własny rachunek (Lasocki i Skrzek-Lubasińska, 2016, s. 1–15). W kontekście omawianej problematyki, ostatnią ze wskazanych grup można dodatkowo podzielić na:

- osoby pracujące na własny rachunek, które zatrudniają pracowników (pracodawców),
- osoby pracujące na własny rachunek, które nie zatrudniają pracowników (pracujących wyłącznie na własny rachunek).

Jednym ze wskaźników, przez który można postrzegać równowagę praca-życie, jest możliwość swobodnego wzięcia wolnego od pracy w krótkim okresie czasu (tabela 10). Łatwość wzięcia chociażby jednej lub dwóch godzin wolnego w czasie pracy przez osobę pracującą, postrzegana jest w literaturze przedmiotu, jako aspekt wpływający pozytywnie na zachowanie harmonii między życiem osobistym a pracą zawodową (możliwość swobodnego pogodzenia tych ról, chociażby w nagłej sytuacji kryzysowej w najbliższej rodzinie) (Andrade i in., 2019; Navajas-Romero i in., 2020).

Wzięcie jednej lub dwóch godzin wolnego od pracy w krótkim czasie, aby móc rozwiązać sprawy osobiste lub też rodzinne, jak pokazuje tabela 19, stanowiło w 2019 r. trudność dla ok. 1/3 spośród badanych osób pracujących na obszarze państw członkowskich UE-27. Jednocześnie pokazuje to, iż ok. 2/3 pracowników nie napotkało większych trudności, aby móc pozwolić sobie na wolne od pracy. Najlepszymi pod tym względem warunkami cechowały się Szwecja, Dania oraz Holandia, a więc sytuację w tych krajach należy ocenić jako sprzyjającą równowadze praca-życie. Najmniej korzystne omawiane okoliczności są z kolei w Bułgarii, gdzie aż 60,38% przebadanych osób pracujących wykazało, iż pozyskanie wolnego w wymiarze 1–2 godzin w krótkim czasie jest dość trudne lub bardzo trudne. Bardzo niepokojącą sytuację pod względem wskazanej problematyki obserwuje się również w Rumunii i na Słowacji. Na tle państw członkowskich UE-27

sytuacja Polski nie jest optymistyczna (5 miejsce pod względem udziału w danym kraju respondentów deklarujących trudności we wzięciu wolnego w krótkim czasie). Uwzględniając płeć osób pracujących należy dostrzec, iż kobiety w niemalże wszystkich tych państwach (oprócz Łotwy, Rumunii oraz Węgier) wskazują częściej na trudności we wzięciu jednej lub dwóch godzin w krótkim czasie (Załącznik 2 – tabela Z.2.1 oraz tabela Z.2.2).

Tabela 10. Możliwość wzięcia w krótkim czasie jednej lub dwóch godzin wolnego wśród osób pracujących w 2019 r.

Kraj	% osób pracujących, które wskazały poziom trudności wzięcia jednej lub dwóch godzin wolnego w krótkim czasie jako:						Uporządkowanie państw według:	
	bardzo łatwy	dość łatwy	A+B	dość trudny	bardzo trudny	D+E	C	F
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	33,74	32,70	66,44	20,50	13,06	33,56	–	–
Austria	36,48	28,23	64,71	17,11	18,18	35,29	16	12
Belgia	40,55	27,93	68,48	16,11	15,41	31,52	14	14
Bułgaria	13,66	25,87	39,53	48,83	11,64	60,47	27	1
Chorwacja	22,45	38,24	60,69	28,79	10,52	39,31	22	6
Cypr	22,75	38,09	60,84	30,73	8,44	39,17	21	7
Czechy	32,53	43,13	75,66	18,90	5,44	24,34	8	20
Dania	48,40	34,57	82,97	12,17	4,86	17,03	2	26
Estonia	35,48	42,94	78,42	15,25	6,32	21,57	5	23
Finlandia	49,54	31,02	80,56	12,27	7,17	19,44	4	24
Francja	33,44	31,49	64,93	17,32	17,75	35,07	15	13
Grecja	26,85	34,13	60,98	27,37	11,65	39,02	20	8
Hiszpania	34,16	37,28	71,44	16,34	12,22	28,56	12	16
Holandia	44,88	37,01	81,89	12,27	5,84	18,11	3	25
Irlandia	36,02	37,48	73,50	17,49	9,01	26,50	11	17
Litwa	18,30	43,73	62,03	31,73	6,24	37,97	18	10
Luksemburg	36,67	40,48	77,15	14,61	8,24	22,85	6	22
Łotwa	21,84	36,05	57,89	29,17	12,95	42,12	24	4
Malta	47,77	29,15	76,92	14,31	8,77	23,08	7	21
Niemcy	36,75	26,31	63,06	20,05	16,89	36,94	17	11
Polska	29,46	30,83	60,29	24,14	15,57	39,71	23	5
Portugalia	24,58	46,56	71,14	19,86	9,00	28,86	13	15
Rumunia	23,95	18,95	42,90	40,68	16,42	57,10	26	2
Słowacja	14,21	31,65	45,86	41,50	12,64	54,14	25	3
Słowenia	48,41	26,16	74,57	11,75	13,69	25,44	9	19
Szwecja	52,17	32,30	84,47	10,34	5,19	15,53	1	27
Węgry	19,39	41,96	61,35	21,46	17,19	38,65	19	9
Włochy	34,14	39,81	73,95	18,91	7,14	26,05	10	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Trzeba również zauważyć różnice między osobami, które są zatrudnione jako pracownicy, a między osobami samozatrudnionymi (Załącznik 2 – tabela Z.2.3 oraz tabela Z.2.4). Tym ostatnim znacznie łatwiej wziąć jedną bądź dwie godziny wolnego w krótkim czasie, co wynika przede wszystkim z faktu, iż samemu decydują o swojej aktywności biznesowej na rynku, a co za tym idzie i o intensywności pracy. W tej grupie również identyfikuje się przesłanki, które utrudniają, a nawet i uniemożliwiają w dowolnym momencie wzięcie wolnego od pracy (np. podjęte zobowiązania o charakterze biznesowym i wpływające ich terminy). Aspekt ten jest dostrzegalny w przytoczonych danych, gdzie można dostrzec, że w większości państw członkowskich UE-27 mniej niż co piąta osoba samozatrudniona deklaruje bardzo łatwy poziom trudności uzyskania wolnego w krótkim czasie. Najtrudniej osobom samozatrudnionym uzyskać czas wolny na Cyprze, Słowacji oraz we Włoszech. Z kolei sytuacja osób pracujących na własny rachunek bez pracowników jest zbliżona do osób prowadzących działalność gospodarczą, które zatrudniają pracowników (Załącznik 2 – tabela Z.2.5 oraz tabela Z.2.6). Nie sposób wskazać tutaj prawidłowości zachodzących dla wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej (UE-27).

O istocie czasu pracy w kontekście problematyki równowagi praca-życie świadczy fakt, iż kolejny wskaźnik również odwołuje się do tego aspektu, łącząc go z prawidłową organizacją pracy (tabela 11). Zmienna ta odwołuje się do nieprzewidywanych wymagań pracy, wobec których pracownicy są zmuszeni do dostosowania swojego czasu pracy. O ile sporadyczne (występujące rzadko) dostosowania się do miejsca pracy nie powodują znacznego zaburzenia harmonii między życiem osobistym a pracą zawodową, o tyle tego typu niedogodności występujące częściej (np. raz na tydzień) już tak.

Jak pokazuje tabela 11, aż jedna na pięć osób pracujących w państwach UE-27 w 2019 r. stawała przynajmniej raz w tygodniu przed koniecznością dostosowania swojego czasu pracy w obliczu pojawienia się nieprzewidywanych zadań zawodowych. Zjawisko to we wskazanym wymiarze było odczuwalne przez osoby pracujące w Luksemburgu (ok. 36,7%), Finlandii (ok. 31%) oraz Francji (ok. 27,4%). Warto również dostrzec, iż w wymienionych państwach oraz dodatkowo w Czechach, konieczność dostosowania swojego czasu pracy do nieprzewidywanych wymagań pracy występująca raz w miesiącu lub częściej objęło ponad 50% respondentów (szeroko rozumianych osób pracujących) udzielających informacji odnośnie tego kryterium. Można pokusić się w tym miejscu o stwierdzenie, że aspekt ten jest nie tylko dostrzegalny przez pracowników z tych krajów, ale przede wszystkim przyczynia się do zaburzenia u nich równowagi praca-życie. Sytuacja wprost przeciwna ma miejsce w Bułgarii (ok. 79,7%), Hiszpanii (ok. 77,1%) oraz na Węgrzech (ok. 75,7%), gdzie najwięcej osób pracujących deklaruje, iż z tego typu zjawiskiem się nigdy nie spotkało lub występuje ono po prostu rzadko. Należy nadmienić, iż Polska na tle państw członkowskich UE-27 znalazła się na dość wysokim 8 miejscu, pod względem korzystności omawianego wskaźnika dla zachowania równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową.

Tabela 11. Osoby pracujące według częstotliwości dostosowywania czasu pracy do wykonywanych zadań zawodowych w 2019 r.

Kraj	% osób pracujących, które zmieniły swój czas pracy z powodu nieprzewidzianych wymagań w pracy przynajmniej:			Uporządkowanie państw według:		
	raz w tygodniu	raz w miesiącu	rzadko lub nigdy	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	20,87	19,38	59,75	-	-	-
Austria	27,13	14,43	58,44	4	23	18
Belgia	20,54	16,20	63,26	14	19	15
Bułgaria	8,07	12,22	79,72	27	26	1
Chorwacja	16,70	16,30	67,00	16	18	10
Cypr	19,07	12,82	68,11	15	24	7
Czechy	24,48	27,73	47,79	7	2	24
Dania	21,46	23,56	54,98	12	6	19
Estonia	13,55	19,74	66,71	22	11	12
Finlandia	31,04	28,96	40,00	2	1	26
Francja	27,40	25,75	46,85	3	4	25
Grecja	16,37	18,58	65,05	18	13	13
Hiszpania	12,81	10,11	77,08	23	27	2
Holandia	22,24	27,17	50,59	11	3	23
Irlandia	16,41	14,56	69,03	17	22	6
Litwa	9,44	16,72	73,84	25	17	4
Luksemburg	36,67	25,72	37,61	1	5	27
Łotwa	14,92	17,37	67,71	20	15	9
Malta	22,94	14,96	62,11	10	21	16
Niemcy	23,04	17,68	59,28	9	14	17
Polska	14,84	17,08	68,09	21	16	8
Portugalia	20,64	12,50	66,86	13	25	11
Rumunia	15,52	19,86	64,61	19	10	14
Słowacja	11,23	18,64	70,13	24	12	5
Słowenia	27,13	20,18	52,70	5	9	21
Szwecja	23,61	22,97	53,42	8	7	20
Węgry	9,04	15,26	75,70	26	20	3
Włochy	26,36	22,23	51,41	6	8	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Warto zwrócić uwagę, iż prawie we wszystkich państwach członkowskich UE-27 (z wyjątkiem Finlandii, gdzie statystyki pracujących kobiet i mężczyzn są zbliżone do siebie w omawianej kwestii – zobacz Załącznik 2 – tabela Z.2.7 oraz tabela Z.2.8), to mężczyźni częściej zwracali uwagę na konieczność dostosowania swojego czasu pracy z powodu nieprzewidzianych wymagań pracy. W przypadku omawianego wskaźnika również dostrzegalne są istotne różnice między osobami, które są zatrudnione jako pracownicy, a między osobami samozatrudnionymi (Załącznik 2 – tabela Z.2.9 oraz

tabela Z.2.10). Osoby świadczące pracę na własny rachunek stoją znacznie częściej przed dylematem dokonania zmiany czasu swojej pracy wobec pojawiających się wyzwań z nią związanych. Należy w tym miejscu podkreślić, iż w przypadku zaledwie 7 państw członkowskich UE-27 większość osób samozatrudnionych tam deklarowało, że z tego typu zjawiskiem się nigdy nie spotkało lub wystąpiło ono rzadko (Hiszpania ok. 58,6%, Rumunia ok. 54,3%, Polska ok. 52,1%, Węgry ok. 50,7%, Portugalia ok. 50,6%, Grecja 50,3% oraz Irlandia ok. 50,3%). Osoby prowadzące działalność gospodarczą zatrudniające pracowników ponadto znacznie częściej stawały przed faktem konieczności zmiany swojego czasu pracy w obliczu wyzwań biznesowych niż samozatrudnieni pracujący wyłącznie na własny rachunek (Załącznik 2 – tabela Z.2.11 oraz tabela Z.2.12). Taka konkluzja nie zadziwia jeśli chodzi o realia rynkowe, gdyż to na pracodawcy ciąży obowiązek wypłacenia wynagrodzenia pracownikom, a więc i konieczność odpowiedniego planowania funkcjonowania działalności gospodarczej, aby wypracowywała stosowny zysk pozwalający na to. Wyjątkami od wskazanego stwierdzenia na tle analizowanych państw, jak pokazują statystyki, były Łotwa oraz Grecja. Przytoczona analiza wskazuje, iż w sposób szczególny na zachwianie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym są narażone osoby prowadzące własną działalność gospodarczą, a w szczególności osoby dodatkowo zatrudniające pracowników (dodatkowy czynnik wywołujący presję na wzrost aktywności na rynku).

Równowagę praca-życie można również omawiać w oparciu o wskazanie, czy pracownik w czasie wolnym od pracy miał z nią kontakt (tabela 12). W opinii autorów niniejszej monografii kontakt z pracą w czasie wolnym od niej jest nie tylko rażąca ingerencją w prawa pracownika, ale również zaburza w sposób istotny równowagę między życiem osobistym, a pracą zawodową. Sam fakt kontaktu w czasie wolnym z pracą można rozumieć zarówno w ujęciu wąskim, jak i szerokim. W tym pierwszym rozumieniu poprzez taki kontakt z pracą należy rozumieć konieczność udania się do niej i podjęcia czynności zawodowych. W perspektywie szerokiej poprzez kontakt z pracą można rozumieć już chociażby komunikowanie się przez telefon lub e-mail w czasie wolnym. W dalszych analizach autorzy będą odwoływać się do ujęcia szerokiego kontaktu z pracą w czasie wolnym. Z kolei, jeżeli autorzy będą mówić o konieczności podjęcia bezpośredniego działania, będzie to oznaczać wszelkie działania, które powinny być podjęte przez osoby pracujące przed następnym dniem roboczym.

W 2019 r. ponad 40,5% osób pracujących w państwach członkowskich UE-27 wskazało na zaistnienie kontaktu z pracą w czasie wolnym od niej (tabela 12). Należy tutaj wskazać, iż brak kontaktu ze strony pracodawcy/klienta w czasie wolnym najmniej osób deklarowało w Finlandii (ok. 30,2%), Szwecji (ok. 38,2%) oraz Bułgarii (ok. 39,6%). Stąd też we wskazanych państwach przynajmniej 2/3 pracowników w analizowanym roku miało kontakt (choćby sporadyczny) z pracą w czasie wolnym. Najlepsza sytuacja pod względem analizowanego wskaźnika, z punktu widzenia równowagi praca-życie, miała miejsce na Litwie (ok. 79,6%), Cyprze (ok. 72,4%) oraz w Czechach (ok. 69%), gdzie niemalże 2/3 lub więcej osób pracujących wskazywało brak kontaktu z pracą w czasie wolnym. Sytuacja w Polsce na tle państw członkowskich UE-27 może niepokoić, gdyż wyłącznie ok. 55,7% osób pracujących wskazywało, iż nie doszło do kontaktu w czasie wolnym od pracy (pozwoliło to

na zajęcie 17. miejsca). Do najbardziej niekorzystnej sytuacji w zakresie ingerencji w czas wolny danej osoby dochodziło wówczas, kiedy w przyjętym okresie kilkakrotnie dochodzi do kontaktu i jednocześnie pracownik był zmuszony do podjęcia bezpośredniego działania. Z taką sytuacją najczęściej spotykały się osoby pracujące w Finlandii (ok. 22,7%), Holandii (ok. 18,1%) oraz Szwecji (16,09%).

Tabela 12. Osoby pracujące według częstotliwości kontaktów związanych z pracą w czasie wolnym od pracy (w ciągu ostatnich dwóch miesięcy) w 2019 r.

Kraj	% osób pracujących, które w czasie wolnym od pracy w ciągu ostatnich dwóch miesięcy miały z nią kontakt:				Uporządkowanie państw według:			
	kilkakrotnie z koniecznością bezpośredniego działania	kilkakrotnie bez konieczności podejmowania bezpośrednich działań	spora-dycznie	nigdy	A	B	C	D
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	10,07	7,11	23,39	59,42	-	-	-	-
Austria	11,50	7,86	21,17	59,48	9	10	19	14
Belgia	13,44	5,70	18,11	62,75	6	15,5	24	11
Bułgaria	10,58	6,99	42,87	39,55	11	11	1	25
Chorwacja	9,58	8,24	21,85	60,34	15	9	17	12
Cypr	5,72	4,50	17,39	72,39	24	20	26	2
Czechy	5,22	2,50	23,27	69,00	25	24	14	3
Dania	9,69	13,16	32,09	45,06	13	3	3	24
Estonia	7,14	9,85	31,30	51,71	23	6	4	22
Finlandia	22,66	13,23	33,93	30,18	1	2	2	27
Francja	10,83	3,66	19,04	66,47	10	21	22	6
Grecja	9,31	1,73	30,46	58,50	17	26	5	15
Hiszpania	7,89	5,25	18,90	67,97	21	18	23	4
Holandia	18,07	12,34	20,49	49,10	2	4	20	23
Irlandia	13,38	5,70	28,01	52,91	7	15,5	10	21
Litwa	3,09	0,88	16,39	79,63	27	27	27	1
Luksemburg	13,78	6,89	24,75	54,59	5	12	12	18
Łotwa	9,21	3,08	22,84	64,87	18	22	15	9
Malta	12,61	5,67	27,25	54,47	8	17	11	19
Niemcy	10,35	10,50	19,10	60,05	12	5	21	13
Polska	9,57	6,37	28,32	55,74	16	13	8	17
Portugalia	14,15	6,18	21,59	58,08	4	14	18	16
Rumunia	3,14	1,85	28,29	66,72	26	25	9	5
Słowacja	7,21	2,78	23,78	66,23	22	23	13	7
Słowenia	9,67	9,09	17,79	63,45	14	7	25	10
Szwecja	16,09	16,56	29,15	38,20	3	1	7	26
Węgry	8,10	4,85	21,99	65,06	20	19	16	8
Włochy	8,28	8,34	29,42	53,96	19	8	6	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Mężczyźni, częściej niż kobiety, we wszystkich państwach członkowskich UE-27 spotykali się z koniecznością kilkukrotnego bezpośredniego działania w czasie wolnym od pracy (Załącznik 2 – tabela Z.2.13 oraz tabela Z.2.14). Ponadto mężczyźni w mniejszym stopniu niż kobiety doświadczyli braku kontaktu w czasie wolnym od pracy. Tym samym grupa ta w sposób szczególny była narażona na zachwianie równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową. W przypadku osób samozatrudnionych zaobserwowano, iż znacznie częściej niż pracownicy, podejmowali oni bezpośrednie działania związane z pracą w czasie wolnym od niej (Załącznik 2 – tabela Z.2.15 oraz tabela Z.2.16). Jest to więc kolejna przesłanka wskazująca, że samozatrudnienie może doprowadzić do zachwiania równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową. Sytuacja osób pracujących na własny rachunek w Polsce, pod względem omawianej zmiennej, na tle pozostałych państw członkowskich UE-27 jest stosunkowo dobra. Polska znalazła się wśród 4 państw, w których co najmniej połowa samozatrudnionych nie doświadczyła konieczności podjęcia czynności zawodowych w czasie wolnym od pracy (Rumunia ok. 69,7%, Litwa ok. 66,1%, Cypr ok. 57,3% oraz Polska ok. 50,2%). Na podkreślenie zasługuje fakt, iż osoby prowadzące działalność gospodarczą i zatrudniające pracowników znacznie częściej deklarowały kontakt z pracą w czasie wolnym od niej niż samozatrudnieni pracujący wyłącznie na własny rachunek (Załącznik 2 – tabela Z.2.17 oraz tabela Z.2.18). Zaledwie w jednym państwie członkowskim UE-27 więcej niż połowa spośród osób samozatrudnionych zatrudniających pracowników deklarowała brak kontaktu z pracą w czasie wolnym od niej (Litwa ok. 59,3%).

W badaniach praktycznych oraz rozważaniach teoretycznych nad problematyką równowagi praca-życie, co podkreślano w rozdziale 3.1, istotne miejsce zajmuje kwestia związana z elastycznością czasu pracy. Tym samym, co dostrzegają autorzy niniejszej monografii, wskazuje się, iż możliwość dostosowywania czasu pracy do własnych potrzeb ze strony pracownika skutkuje brakiem zachwiania równowagi praca-życie. Z kolei jeżeli mamy do czynienia z sytuacją odwrotną, w której czas pracy wynika wyłącznie z decyzji pracodawcy, organizacji lub ze strony samego klienta, dochodzi do sytuacji zachwiania równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową. W praktyce rzadko można spotkać się z tym, że pracownicy samodzielnie decydują o swoim czasie pracy. Częściej jednak można zaobserwować, iż osoby pracujące mogą określić swój czas pracy uwzględniając pewnego rodzaju rynkowe bądź też organizacyjne ograniczenia.

Dane, które prezentuje Eurostat wskazują, że aż ok. 60,7% osób pracujących ze wszystkich państw członkowskich UE-27 nie miało wpływu na swój czas pracy w 2019 r. (tabela 13). Zaledwie ok. 18,1% pracowników mogło samodzielnie decydować o czasie swojej pracy. Najmniejszy wpływ na własny wymiar pracy miały osoby pracujące z Bułgarii (ok. 79,8%), Litwy (ok. 78,9%) oraz Węgier (ok. 78,5%), gdzie o ich czasie pracy decyzję podejmował pracodawca, organizacja lub klienci. Sytuacja odwrotna do wskazanej miała miejsce w Finlandii (ok. 29,9%) oraz Szwecji (ok. 34,7%), gdzie znacząca większość osób pracujących miała wpływ na kreowanie swojego czasu pracy (zupełnie lub przynajmniej w pewnym zakresie w sposób samodzielny). Sytuacja osób pracujących pod względem omawianego

wskaźnika w Polsce jest dość przeciętna na tle pozostałych państw członkowskich UE-27. Należy podkreślić tutaj, iż w Polsce ponad 67,6% spośród osób pracujących deklaruowało, że nie ma decydującego wpływu na swój czas pracy.

Niemalże we wszystkich państwach członkowskich UE-27 mężczyźni mogli bardziej swobodnie kreować swój czas pracy niż kobiety (Załącznik 2 – tabela Z.2.19 oraz tabela Z.2.20). Wyjątkiem jest Malta, gdzie podobna procentowo liczba kobiet oraz mężczyzn deklaruje to, że o ich czasie pracy decyduje pracodawca, organizacja lub też klienci. Największe różnice między samodzielnością kreowania czasu pracy między płciami obserwować można na podstawie Irlandii, Danii oraz Finlandii.

Tabela 13. Osoby pracujące według oceny elastyczności czasu pracy w 2019 r.

Kraj	% osób pracujących, którzy wskazują, iż o czasie ich pracy decydują:			Uporządkowanie państw według:		
	w pełni samodzielnie	samodzielnie z pewnymi ograniczeniami	pracodawcy, organizacja lub klienci	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	18,09	21,15	60,76	-	-	-
Austria	16,50	28,81	54,68	13	6	19
Belgia	22,56	23,80	53,64	2	9	21
Bułgaria	10,59	9,62	79,79	25	27	1
Chorwacja	10,80	15,65	73,56	23	17	5
Cypr	8,68	17,68	73,64	27	14	4
Czechy	16,71	16,57	66,72	12	15	14
Dania	19,80	31,05	49,15	7	4	23
Estonia	17,70	23,63	58,67	10	10	18
Finlandia	22,52	47,57	29,91	3	1	27
Francja	19,04	26,51	54,45	9	8	20
Grecja	15,71	12,01	72,27	16	21	7
Hiszpania	13,28	15,51	71,21	21	18	10
Holandia	20,59	30,76	48,65	5	5	25
Irlandia	17,32	17,83	64,85	11	13	17
Litwa	11,35	9,72	78,93	22	26	2
Luksemburg	14,84	36,06	49,10	20	3	24
Łotwa	15,29	11,64	73,07	17	24	6
Malta	15,15	19,94	64,91	18	11	16
Niemcy	21,03	28,48	50,49	4	7	22
Polska	20,56	11,82	67,62	6	22	13
Portugalia	15,80	15,99	68,21	15	16	12
Rumunia	22,62	11,78	65,60	1	23	15
Słowacja	9,33	18,97	71,70	26	12	8
Słowenia	15,02	15,25	69,73	19	19	11
Szwecja	19,17	46,16	34,67	8	2	26
Węgry	10,59	10,86	78,54	24	25	3
Włochy	16,26	12,12	71,62	14	20	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Analiza elastyczności czasu pracy (w kontekście decyzji o czasie pracy) przyniosła spodziewane rezultaty porównawcze między osobami samozatrudnionymi a pracownikami (Załącznik 2 – tabela Z.2.21 oraz tabela Z.2.22). Osoby pracujące na własny rachunek we wszystkich państwach członkowskich UE-27 deklarują znacznie częściej możliwość samodzielnego podejmowania decyzji o swoim czasie pracy, w porównaniu do pracowników zatrudnionych u pracodawcy. Niemniej jednak należy zwrócić uwagę, iż w przypadku trzech analizowanych państw mniej niż połowa osób samozatrudnionych zadeklarowała, iż o swoim czasie pracy decydują w pełni samodzielnie (Cypr ok. 37,2%, Szwecja ok. 41,4% oraz Grecja ok. 49,6%). Z kolei w największym stopniu o czasie pracy osób prowadzących działalność gospodarczą decydują klienci lub inne uwarunkowania rynkowe na Cyprze (ok. 38%), w Grecji (ok. 30,5%) oraz na Malcie (ok. 26,9%). Polska znalazła się wśród trzech państw, gdzie najwięcej osób samozatrudnionych deklaruowało pełną samodzielność w zakresie decydowania o czasie pracy (Rumunia ok. 80,5%, Niemcy ok. 78,1%, Polska ok. 78%). Z kolei porównując sytuację osób samozatrudnionych bez pracowników z sytuacją osób pracujących na własnych rachunek, które zatrudniają pracowników (Załącznik 2 – tabela Z.2.23 oraz tabela Z.2.24) nie sposób wskazać prawidłowości zachodzących dla wszystkich państw członkowskich UE-27.

Przytoczone porównanie dotyczy, jak wskazano, 2019 r. Nie obejmuje więc kwestii pandemii COVID-19 (zapoczątkowanej w Europie w 2020 r.), która może przyczynić się do znaczących zmian w postrzeganiu równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową. Już teraz w licznych opracowaniach naukowych z jednej strony podkreśla się pozytywny wzrost elastyczności pracy (głównie przeniesienie pracy do domu), z drugiej zaś strony coraz częściej podkreśla się liczne negatywne aspekty związane z tym zjawiskiem (w szczególności przymusowość przeniesienia pracy do domu czy też brak możliwości pogodzenia pracy zawodowej i życia rodzinnego w przypadku pracy z domu). Tym samym COVID-19 przyniósł zupełnie inne spojrzenie na elastyczność pracy oraz przyczynia się do formułowania zupełnie nowych wniosków w zakresie równowagi praca-życie (Putri i Amran, 2021; Yayla i Eskici İlgin, 2021). Ponadto należy dostrzec, iż sama sytuacja pandemii COVID-19 przyczynia się do odmiennego, niż to miało miejsce wcześniej, patrzenia na kwestię pracy. W sposób szczególny należy dostrzec pojawiające się w wielu branżach obawy przed utratą pracy, które mogą skutkować wśród pracowników nie wysuwaniem z ich strony uwag związanych z równowagą praca-życie.

Zakończenie

Przedstawiona w monografii problematyka ukierunkowana na ukazanie współczesnej organizacji wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju, pozwala dostrzec, iż jest to wielowymiarowy problem badawczy. Obecnie problematyką tą zajmują się liczni badacze, co skutkuje intensywnym rozwojem różnych rozważań teoretycznych w tym obszarze. Autorzy swoim opracowaniem również pragną dołączyć do toczącej się obecnie dyskusji na temat znaczenia zrównoważonego rozwoju dla funkcjonowania na rynku różnego rodzaju podmiotów (zwłaszcza przedsiębiorstw). Dostrzegalnym wynikiem podejmowanych rozważań jest mnogość kreowanych pojęć, które nie zawsze są synonimiczne (np. zielone zarządzanie zasobami ludzkimi, zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi). Stąd też niewątpliwie problematyka ta stanowi niezwykle trudne wyzwanie dla osób kierujących podmiotami gospodarczymi i/lub będących w nich odpowiedzialnymi za proces zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie osoby te, ze względu na zachodzącą zieloną transformację gospodarki i cele ekonomiczne organizacji, nie mogą pozwolić sobie na zbagatelizowanie zmian próśrodowiskowych, jakie zachodzą w ich bliższym lub dalszym otoczeniu (w tym również otoczeniu *stricte* biznesowym) i podejmowanych w tym obszarze działań.

Na podstawie przeprowadzonej w monografii analizy i oceny zagadnień dotyczących zrównoważonego rozwoju organizacji można sformułować szereg wniosków odnoszących się do tej problematyki. I tak autorzy dostrzegają przede wszystkim, iż zrównoważony rozwój obecnie to już nie tylko teoretyczna koncepcja, ale pewnego rodzaju drogowskaz wskazujący dalszą drogę rozwoju organizacji funkcjonujących na rynku, a co za tym idzie i całych gospodarek.

Przedsiębiorstwa, w których decydenci zdecydowali o wkroczeniu swojego dotychczasowego sposobu gospodarowania na drogę ukierunkowaną na zieloną transformację, aktywnie włączają się w budowanie zrównoważonego społeczeństwa, a więc takiego, które będzie w stanie efektywnie wykorzystywać zasoby oraz stwarzać potencjał innowacji ekologicznych i społecznych (celem osiągnięcia dobrobytu, ochrony środowiska i spójności społecznej). Aby jednakże do tego doszło, w opinii autorów monografii, już obecnie decydenci w poszczególnych

organizacjach powinni przewartościować dotychczasowy sposób myślenia oraz działania, i ukierunkować go na procesy zielonej transformacji. Warto w tym miejscu wskazać, iż zrównoważony rozwój ma przyczynić się dalszego rozwoju cywilizacyjnego, a nie, jak twierdzą przeciwnicy tej idei – do hamowania rozwoju czy też rezygnacji z zysku.

W obliczu braku jednej właściwej drogi ukierunkowanej na zmianę w kierunku zrównoważonego rozwoju, istotnym staje się to, aby decydenci w poszczególnych podmiotach gospodarczych nie zostali sami z tym jakże ważnym cywilizacyjnym wyzwaniem. Tym samym konieczne staje się odpowiednie zaangażowanie w ten proces całego społeczeństwa, a w sposób szczególny strategów gospodarczych, polityków oraz rządzących na wszystkich szczeblach (od organizacji międzynarodowych, poprzez rządy i gospodarki poszczególnych krajów, do samorządów terytorialnych i lokalnych).

Decydenci w poszczególnych organizacjach powinni również zauważać, iż nie muszą czekać na wypracowanie nowych narzędzi ukierunkowanych na zrównoważony rozwój. Już obecnie wykorzystują w swoich podmiotach różnego rodzaju instrumenty, a po odpowiedniej ich adaptacji, w kontekście zakładanych celów środowiskowych, mogą one z pewnością przyczynić się do działań ukierunkowanych na zieloną transformację. Ponadto osoby te powinny przyjrzeć się całemu systemowi zarządzania zasobami ludzkimi, jaki jest w ich organizacjach i, jeżeli jest to możliwe (pozwalają na to kompetencje kadry zarządzającej oraz środki finansowe), zmienić tradycyjny sposób zarządzania na zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi. W opinii autorów, tego typu proces w sposób szczególny będzie przyczyniał się do zrównoważonego rozwoju organizacji i może przynieść takiemu podmiotowi liczne wymierne korzyści (m.in. zdobycie przewagi konkurencyjnej czy też zmniejszenie drenażu kadry pracowniczej dzięki zapewnieniu równowagi praca-życie).

Zaprezentowana w monografii problematyka ma niewątpliwie charakter interdyscyplinarny. Może być przedmiotem refleksji nie tylko dla osób odpowiedzialnych za poszczególne procesy zarządzania w organizacjach, ale także przedstawicieli szerokiego środowiska naukowego oraz wielu instytucji podejmujących decyzje w zakresie chociażby ukierunkowania finansowego i merytorycznego wsparcia na transformację dotychczasowego sposobu gospodarowania.

Bibliografia

Akty prawne oraz inne dokumenty

- Commission of the European Communities (2001), *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001) 366 final z 18.07.2001.
- FOB (2018), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2017. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- FOB (2019), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2018. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- FOB (2020), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2019. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- FOB (2021), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2020. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- ICLEI (International Council for Local Environmental Initiative), (1996), *The Local Agenda 21 Planning Guide: an Introduction to Sustainable Development Planning*, The International Council for Local Environmental Initiatives, Toronto.
- Komisja Europejska (2020), Komunikat Komisji, *EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, COM(2010) 2020 final z 3.03.2010.
- OECD (2001), *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, OECD Publishing, Paris.
- ONZ (1993), *Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, 3–14 June 1992*, United Nations publication, New York.
- ONZ (2002), *Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August- 4 September 2002*, United Nations publication, New York.
- ONZ (2012), *Report of the United Nations Conference on Sustainable Development Rio de Janeiro, Brazil 20–22 June 2012*, United Nations publication, New York.
- UN (1973), *Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 5–16 June 1972*, United Nations, New York.
- UN General Assembly (1968), *Problems of the human environment, Resolution adopted without reference to a Main Committee*, 3 December 1968, A/RES/2398(XXIII).
- UN General Assembly (2000), *United Nations Millennium Declaration, Resolution adopted by the General Assembly*, 18 September 2000, A/RES/55/2.

- UN General Assembly (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015*, 21 October 2015, A/RES/70/1.
- WCED (World Commission on Environment and Development), (1987), *Our Common Future. The Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, New York.

Literatura

- Adame-Sánchez C., González-Cruz T. F., Martínez-Fuentes C. (2016), *Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves?*, „Journal of Business Research”, vol. 69(11), s. 5519–5523.
- Adamska-Chudzińska M. (2016), *Zarządzanie wiekiem a wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 46, s. 334–344.
- Adnan Bataineh K. (2019), *Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance*, „International Business Research”, vol. 12(2), s. 99–112.
- Akanni A. A., Oduaran C. A. (2017), *Work-life balance among academics: do gender and personality traits really matter?*, „Gender and Behaviour”, vol. 15(4), s. 10143–10154.
- Alegre J., Pasamar S. (2018), *Firm innovativeness and work-life balance*, „Technology Analysis & Strategic Management”, vol. 30(4), s. 421–433.
- Althammer S. E., Reis D., van der Beek S., Beck L., Michel A. (2021), *A mindfulness intervention promoting work-life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work-life balance*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 94(2), s. 282–308.
- Andrade M. S., Westover J. H., Kupka B. A. (2019), *The role of work-life balance and worker scheduling flexibility in predicting global comparative job satisfaction*, „International Journal of Human Resource Studies. The Global Studies Journal”, vol. 9(2), s. 80–115.
- Anwar N., Mahmood N. H. N., Yusliza M. Y., Ramayah T., Faezah J. N., Khalid W. (2020), *Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 256, s. 120401.
- Aryasri A. R., Babu S. S. (2009), *Impact of flexi-time as a work-life balance practice on employee retention*, „NHRD Network Journal”, vol. 2(6), s. 68–75.
- Atkinson C., Hall L. (2011), *Flexible working and happiness in the NHS*, „Employee Relations”, vol. 33(2), s. 88–105.
- Aziz S., Adkins C. T., Walker A. G., Wuensch K. L. (2010), *Workaholism and work-life imbalance: Does cultural origin influence the relationship?*, „International Journal of Psychology”, vol. 45(1), s. 72–79.
- Baczulis S. (2003), *Idea zrównoważonego rozwoju w dokumentach końcowych Szczytów Ziemi w Rio de Janeiro i Johannesburgu*, „Świat Idei i Polityki”, t. 3, s. 107–118.
- Balakrishnan U., Duvall T., Primeaux P. (2003), *Rewriting the bases of capitalism: Reflexive modernity and ecological sustainability as the foundations of a new normative framework*, „Journal of Business Ethics”, vol. 47(4), s. 299–314.

- Balcerzak-Paradowska B. (2008), *Ocena kierunków zmian w polityce rodzinnej w Polsce w aspekcie godzenia życia zawodowego z rodzinnym*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga praca-życie-rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, s. 15–35.
- Bal-Domańska B., Bieńkowska A. (2014), *Zrównoważony rozwój w pracach Eurostatu i GUS*, „Śląski Przegląd Statystyczny”, nr 12(18), s. 225–235.
- Banit O. (2017), *Edukacyjny aspekt zarządzania wiekiem*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 3(98), s. 19–30.
- Barber L. K., Conlin A. L., Santuzzi A. M. (2019), *Workplace telepressure and work-life balance outcomes: The role of work recovery experiences*, „Stress and Health”, vol. 35(3), s. 350–362.
- Baron A., Armstrong M. (2008), *Zarządzanie kapitałem ludzkim: uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Bartkowiak G. (2011), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.
- Becker G. S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York.
- Beck-Krała E. (2013), *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica, Kraków.
- Becla A., Czaja S. (2016), *Inteligentny i trwały rozwój – pojęciowe i poznawcze wyzwania dla teorii ekonomii i praktyki gospodarczej*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4(82), s. 3–14.
- Bednarz J. (2011), *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 30, s. 112–122.
- Benlemlih M., Bitar M. (2018), *Corporate social responsibility and investment efficiency*, „Journal of Business Ethics”, vol. 148(3), s. 647–671.
- Berke P. R. (2002), *Does sustainable development offer a new direction for planning? Challenges for the twenty-first century*, „Journal of Planning Literature”, vol. 17(1), s. 21–36.
- Berłowski P., Godlewska J., Połaska M., Rzewuska M. (2013), *Równowaga praca-życie*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bijl R. (2011), *Never waste a good crisis: Towards social sustainable development*, „Social Indicators Research”, vol. 102(1), s. 157–168.
- Bird J. (2006), *Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls*, „Employment Relations Today”, vol. 33(3), s. 21–30.
- Blaug M. (1976), *The empirical status of human capital theory: A slightly jaundiced survey*, „Journal of Economic Literature”, vol. 14(3), s. 827–855.
- Böhm G., Pfister H. R. (2005), *Consequences, morality, and time in environmental risk evaluation*, „Journal of Risk Research”, vol. 8(6), s. 461–479.
- Bombiak E., Marciniuk-Kluska A. (2018), *Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience*, „Sustainability”, vol. 10(6), s. 1739.

- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2010), *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 240, s. 5–44.
- Borkowska S. (2011), *Programy praca-życie. Czy to się opłaca organizacjom?*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(145), s. 11–28.
- Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń -- tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Borowiec A. (2015), *Analiza zmian demograficznych na rynku pracy w kontekście pokolenia 50+*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39(3), s. 11–23.
- Borys T. (2011), *Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany*, „Problemy Ekorozwoju”, t. 6, nr 2, s. 75–81.
- Borys T. (2014), *Wybrane problemy metodologii pomiaru nowego paradygmatu rozwoju – polskie doświadczenia*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3(69), s. 3–21.
- Borys T. (2015), *Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 376, s. 13–24.
- Brezoi A. G. (2018), *Ethics and corporate social responsibility in the current geopolitical context*, „Economic Insights – Trends and Challenges”, vol. 7(2), s. 45–52.
- Brown J. H. (2015), *The oxymoron of sustainable development*, „BioScience”, vol. 65(10), s. 1027–1029.
- Bukowski Z. (2009), *Zrównoważony rozwój w systemie prawa*, Dom Organizatora, Toruń.
- Burchard-Dziubińska M., Rzeńca A., Drzazga D. (red.) (2014), *Zrównoważony rozwój – naturalny wybór*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Burke R. J., Ng E. (2006), *The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management*, „Human Resource Management Review”, vol. 16(2), s. 86–94.
- Burzyńska D. (2012), *Rola inwestycji ekologicznych w zrównoważonym rozwoju gmin w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Capasso M., Hansen T., Heiberg J., Klitkou A., Steen M. (2019), *Green growth – A synthesis of scientific findings*, „Technological Forecasting and Social Change”, vol. 146, s. 390–402.
- Carley M., Paulus S. (2012), *Sustainable development and the need for strategic responses*, [w:] S. Bass, B. Dalal-Clayton (red.), *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*, Routledge, New York, s. 5–29.
- Carroll A. B. (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, „The Academy of Management Review”, vol. 4(4), s. 497–505.
- Carroll A. B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons”, vol. 34(4), s. 39–48.
- Carroll A. B. (1998), *The four faces of corporate citizenship*, „Business and Society Review”, vol. 100/101, s. 1–7.
- Carroll A. B. (2016), *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*, „International Journal of Corporate Social Responsibility”, vol. 1(3), s. 1–8.
- Carroll A. B., Buchholtz A. K. (2008), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Collage Division South-Western Publishing Co, Cincinnati Ohio.

- Casper W. J., Vaziri H., Wayne J. H., DeHauw S., Greenhaus J. (2018), *The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 103(2), s. 182–214.
- Castka P., Balzarova M. A. (2008), *ISO 26000 and supply chains – On the diffusion of the social responsibility standard*, „International Journal of Production Economics”, vol. 111(2), s. 274–286.
- Cetindamar D. (2007), *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact*, „Journal of business Business Ethics”, vol. 76(2), s. 163–176.
- Chillakuri B., Vanka S. (2021), *Examining the effects of workplace well-being and high-performance work systems on health harm: A Sustainable HRM perspective*, „Society and Business Review”, vol. 16(1), s. 71–93.
- Chung H., van der Lippe T. (2018), *Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction*, „Social Indicators Research”, vol. 151, s. 365–381.
- Ciekawowski Z. (2014), *Płacowe narzędzia motywowania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 100, s. 215–223.
- Clark S. C. (2000), *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*, „Human Relations”, vol. 53(6), s. 747–770.
- Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym i osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Coff R., Kryscynski D. (2011), *Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages*, „Journal of Management”, vol. 37(5), s. 1429–1443.
- Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M. (2012), *HRM's role in corporate social and environmental sustainability. SHRM Report*, SHRM Foundation, Alexandria.
- Connelly S. (2007), *Mapping sustainable development as a contested concept*, „Local Environment”, vol. 12(3), s. 259–278.
- Crane A., Palazzo G., Spence L. J., Matten D. (2014), *Contesting the value of „creating shared value”*, „California Management Review”, vol. 56(2), s. 130–153.
- D'Souza C., Marjoribanks T., Young S., Sullivan Mort G., Nanere M., John J. J. (2019), *Environmental management systems: an alternative marketing strategy for sustainability*, „Journal of Strategic Marketing”, vol. 27(5), s. 417–434.
- Daddi T., De Giacomo M. R., Frey M., Iraldo F. (2018), *Analysing the causes of environmental management and audit scheme (EMAS) decrease in Europe*, „Journal of Environmental Planning and Management”, vol. 61(13), s. 2358–2377.
- Dahlsrud A. (2008), *How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, vol. 15(1), s. 1–13.
- Darnall N., Jolley G. J., Handfield R. (2008), *Environmental management systems and green supply chain management: Complements for sustainability?*, „Business Strategy and the Environment”, vol. 17(1), s. 30–45.
- Dąbrowski J., Nowosielski T. (2013), *Zrównoważony rozwój nowym paradygmatem rozwoju gospodarczego*, [w:] H. Klimek, T. Nowosielski (red.), *Efektywność ekonomiczna*

- przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Gdańsku, Gdańsk, s. 9–25.
- De Cieri H., Holmes B., Abbott J., Pettit T. (2005), *Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 16(1), s. 90–103.
- de Souza Freitas W. R., Jabbour C. J. C., Santos F. C. A. (2011), *Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations*, „Business Strategy Series”, vol. 12(5), s. 226–234.
- Dežmar-Krainz K. (2015), *Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context*, „Megatrend Revija”, vol. 12(2), s. 137–153.
- Dizaho E. K., Salleh R., Abdullah A. (2017), *Achieving work life balance through flexible work schedules and arrangements*, „Global Business & Management Research”, vol. 9(1), s. 455–465.
- Dolot A. (2014), *Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 71, s. 63–73.
- Domański S. R. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Domański Z. (2019), *Zarządzanie organizacją poprzez motywowanie pracowników*, „Journal of Modern Science”, vol. 43(4), s. 133–156.
- Duran D. C., Artene A., Gogan L. M., Duran V. (2015), *The objectives of sustainable development-ways to achieve welfare*, „Procedia Economics and Finance”, vol. 26, s. 812–817.
- Ehnert I. (2009), *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Explanatory Analysis from a Paradox Perspective*, Physica-Verlag HD, Heidelberg.
- Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M., Muller-Camen M. (2016), *Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 27(1), s. 88–108.
- Elefsiniotis P., Wareham D. G. (2005), *ISO 14000 environmental management standards: Their relation to sustainability*, „Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice”, vol. 131(3), s. 208–212.
- 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 & Organization”, vol. 16(1), s. 151–172.
- Farooq O., Rupp D. E., Farooq M. (2017), *The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations*, „Academy of Management Journal”, vol. 60(3), s. 954–985.
- Felstead A., Jewson N., Phizacklea A., Walters S. (2002), *Opportunities to work at home in the context of work-life balance*, „Human Resource Management Journal”, vol. 12(1), s. 54–76.
- Filipowicz G. (2019), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Fisher C. D. (2010), *Happiness at work*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 12(4), s. 384–412.
- Fitz-enz J. (2000), *The ROI Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, American Management Association, New York.
- Folloni G., Vittadini G. (2010), *Human capital measurement: A survey*, „Journal of Economic Surveys”, vol. 24(2), s. 248–279.
- Foy T., Dwyer R.J., Nafarrete R., Hammoud M. S. S., Rockett P. (2019), *Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, vol. 68(6), s. 1018–1041.
- French K. A., Dumani S., Allen T. D., Shockley K. M. (2018), *A meta-analysis of work-family conflict and social support*, „Psychological Bulletin”, vol. 144(3), s. 284–314.
- Furlong A., Goodwin J., O'Connor H., Hadfield S., Hall S., Lowden K., Plugor R. (2017), *Young People in the Labour Market: Past, Present, Future*, Routledge, New York.
- Garavan T. N., McGuire D. (2001), *Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality*, „Journal of Workplace Learning”, vol. 13(4), s. 144–164.
- Gembalska-Kwiecień A. (2017), *Instrumenty pobudzania motywacji*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, vol. 6(6), s. 79–90.
- Ghayyur M., Jamal W. (2012), *Work-family conflicts: A case of employees' turnover intention*, „International Journal of Social Science and Humanity”, vol. 2(3), s. 168–174.
- Giddings B., Hopwood B., O'Brien G. (2002), *Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development*, „Sustainable Development”, vol. 10(4), s. 187–196.
- Gisler S., Omansky R., Alenick P. R., Tumminia A. M., Eatough E. M., Johnson R. C. (2018), *Work-life conflict and employee health: A review*, „Journal of Applied Biobehavioral Research”, vol. 23(4), s. 1–46.
- Głogosz D. (2014), *Zatrudnienie przyjazne rodzinie – determinanty podstaw pracodawców (wyniki badań empirycznych)*, [w:] L. Machol-Zajda, C. Sadowska-Snarska (red.), *Rynek pracy i polityka społeczna w XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 160–173.
- Gorjifard R., Crawford J. (2021), *Working from home: Impact on wellbeing and work-life balance*, „New Zealand Journal of Employment Relations”, vol. 46(2), s. 64–78.
- Górnjak R. (red.) (2014), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa–Kraków.
- Grabus M., Rogowska M. (2011), *Program równowaga praca-życie w projekcie międzynarodowym (studium przypadku)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Studia z Zarządzania Międzynarodowego Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 12, z. 4, s. 37–51.
- Gragnano A., Simbula S., Miglioretti M. (2020), *Work-life balance: Weighing the importance of work-family and work-health balance*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, vol. 17(3), s. 907.
- Grawitch M. J., Barber L. K., Justice L. (2010), *Rethinking the work-life interface: It's not about balance, it's about resource allocation*, „Applied Psychology: Health and Well-Being”, vol. 2(2), s. 127–159.

- Green Economy Coalition (2012), *The Green Economy Pocketbook. The Case for Action*, Published by the Green Economy Coalition, London.
- Greenhaus J. H., Collins K. M., Shaw J. D. (2003), *The relation between work-family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 63(3), s. 510–531.
- Gröpel P., Kuhl J. (2009), *Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfillment*, „British Journal of Psychology”, vol. 100(2), s. 365–375.
- Gruszczyńska-Malec G., Waligóra Ł. (2019), *Zarządzanie multigeneracyjne–budowanie zaangażowania w zespole zróżnicowanym ze względu na wiek*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, vol. 53(3), s. 11–24.
- Grzesiak M. (2012), *Motywy wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, „Research on Enterprise in Modern Economy – Theory and Practice”, vol. 3(2), s. 5–16.
- Guest D. E. (2002), *Perspectives on the study of work-life balance*, „Social Science Information”, vol. 41(2), s. 255–279.
- Haddock-Millar J., Sanyal C., Müller-Camen M. (2016), *Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 27(2), s. 192–211.
- Hall J. K., Daneke G. A., Lenox M. J. (2010), *Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions*, „Journal of Business Venturing”, vol. 25(5), s. 439–448.
- Hansmann R., Mieg H. A., Frischknecht P. (2012), *Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability*, „International Journal of Sustainable Development & World Ecology”, vol. 19(5), s. 451–459.
- Harris L. C., Crane A. (2002), *The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change*, „Journal of Organizational Change Management”, vol. 15(3), s. 214–234.
- Herciu M. (2016), *ISO 26000 – An integrative approach of corporate social responsibility*, „Studies in Business and Economics”, vol. 11(1), s. 73–79.
- Herman K. M., Larouche R. (2021), *Active commuting to work or school: Associations with subjective well-being and work-life balance*, „Journal of Transport & Health”, vol. 22, s. 101–118.
- Hildt-Ciupińska K. (2014), *Work-life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka”, nr 10, s. 14–17.
- Hildt-Ciupińska K. (2016), *Temat równowagi pracy i życia pracowników widziany oczami pracodawców*, „Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka”, nr 6, s. 8–11.
- Hill E. J., Hawkins A. J., Ferris M., Weitzman M. (2001), *Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance*, „Family Relations: An Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies”, vol. 50(1), s. 49–58.
- Hoffmann K. (2014), *Wdrażanie równowagi praca-życie w obliczu współczesnych wyzwań demograficznych społeczeństwa*, „Chorzowskie Studia Polityczne”, nr 8, s. 83–101.
- Hui L. T. (2008), *Combining faith and CSR: A paradigm of corporate sustainability*, „International Journal of Social Economics”, vol. 35(6), s. 449–465.

- Huselid M. A., Jackson S. E., Schuler R. S. (1997), *Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance*, „Academy of Management Journal”, vol. 40(1), s. 171–188.
- Iorgulescu M. C. (2016), *Generation Z and its perception of work*, „Cross-Cultural Management Journal”, vol. 18(1), s. 47–54.
- Jamali D. (2008), *A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice*, „Journal of Business Ethics”, vol. 82(1), s. 213–231.
- James A. (2014), *Work-life ‘balance’, recession and the gendered limits to learning and innovation (or, why it pays employers to care)*, „Gender, Work & Organization”, vol. 21(3), s. 273–294.
- Jiang K., Lepak D. P., Hu J., Baer J. C. (2012), *How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms*, „Academy of Management Journal”, vol. 55(6), s. 1264–1294.
- Juchnowicz M. (red.) (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaliannan M., Perumal K., Dorasamy M. (2016), *Developing a work-life balance model towards improving job satisfaction among medical doctors across different generations*, „The Journal of Developing Areas”, vol. 50(5), s. 343–351.
- Kalliath T., Brough P. (2008), *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*, „Journal of Management & Organization”, vol. 14(3), s. 323–327.
- Kang Y. C., Wood D. J. (1995), *Before-profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside down*, „Proceedings of the International Association for Business and Society”, vol. 6, s. 408–418.
- Karakose T., Kocabas I., Yesilyurt H. (2014), *A quantitative study of school administrators’ work-life balance and job satisfaction in public schools*, „Pakistan Journal of Statistics”, vol. 30(6), s. 1231–1241.
- Kawka T. (2010), *System motywowania kadr menedżerskich w MSP*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 155–173.
- Kelly E. L., Moen P., Oakes J. M., Fan W., Okechukwu C., Davis K. D., Hammer L. B., Kossek E. E., King R. B., Hanson G. C., Mierzwa F., Casper L. M. (2014), *Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network*, „American Sociological Review”, vol. 79(3), s. 485–516.
- Kemp-Benedict E. (2018), *Investing in a green transition*, „Ecological Economics”, vol. 153, s. 218–236.
- Khan S. A., Agha K. (2013), *Dynamics of the work life balance at the firm level: Issues and challenges*, „Journal of Management Policy and Practice”, vol. 14(4), s. 103–114.
- Khandelwal A., Shekhawat N. (2018), *Work-life balance: Need of the hour*, „International Journal of Research in Social Sciences”, vol. 8(2), s. 16–26.
- Kielkiewicz M. (2016), *Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec środowiska naturalnego w kontekście idei zrównoważonego rozwoju. Analiza podstaw etycznych*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 2(16), s. 37–45.

- Kirchmeyer C. (2000), *Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time?*, [w:] C. L. Cooper, D. M. Rousseau (red.), *Trends in Organizational Behavior*, vol. VII, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, s. 79–93.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2013), *Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 113–125.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Konstańczak S. (2015), *Niespełnione nadzieje zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 85, s. 215–232.
- Kossek E. E., Valcour M., Lirio P. (2014), *Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing*, [w:] P. Y. Chen, C. L. Cooper (red.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*, vol. III, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, s. 295–318.
- Kozar Ł. (2017), *Shaping the green competence of employees in an economy aimed at sustainable development*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6(119), s. 55–67.
- Kozar Ł. J. (2019), *Zielone miejsca pracy. Uwarunkowania – identyfikacja – oddziaływanie na lokalny rynek pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kramar R. (2014), *Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 25(8), s. 1069–1089.
- Król H. (2006), *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 92–119.
- Krupski R. (2015), *Zagadnienia przewagi konkurencyjnej w ujęciach zasobowych i hiperkonkurencji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 31(1), s. 7–16.
- Langhelle O. (1999), *Sustainable development: Exploring the ethics of Our Common Future*, „International Political Science Review”, vol. 20(2), s. 129–149.
- Lasocki B., Skrzek-Lubasińska M. (2016), *Samozatrudnienie w Polsce – problemy definicyjne, dostępność danych i ich interpretacja*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 7, s. 1–15.
- Lee D. J., Sirgy M. J. (2019), *Work-life balance in the digital workplace: The impact of schedule flexibility and telecommuting on work-life balance and overall life satisfaction*, [w:] M. Coetsee (red.), *Thriving in Digital Workspaces*, Springer, Cham, s. 355–384.
- Legutko-Kobus P. (2017), *Świadomość ekologiczna i kapitał społeczny a wdrażanie zrównoważonego rozwoju*, „Studia KPZK PAN”, no. 178, s. 74–85.
- Leka S., De Alwis S. (2016), *Work, life and personality: The relationship between the big five personality traits and work-life conflict*, „South Asian Journal of Management”, vol. 23(4), s. 31–53.
- Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A., Andrade L. S., Drake B. (2009), *Strategic human resource management: The evolution of the field*, „Human Resource Management Review”, vol. 19(2), s. 64–85.
- Leśniewska A., Romanowicz K., Kozłowski P., Leśniewski R., Romanowicz M. (red.) (2011), *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

- Leśniewski M. A. (2018), *Ekorozwojowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw – wyniki badań*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – teoria i praktyka”, nr 4, s. 75–96.
- Levett R. (1996), *From eco-management and audit (EMAS) to sustainability management and audit (SMAS)*, „Local Environment”, vol. 1(3), s. 329–334.
- Lewis S., Humbert A. L. (2010), *Discourse or reality? „Work-life balance”, flexible working policies and the gendered organization*, „Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal”, vol. 29(3), s. 239–254.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010a), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010b), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2013), *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Lyonette C. (2015), *Part-time work, work-life balance and gender equality*, „Journal of Social Welfare and Family Law”, vol. 37(3), s. 321–333.
- Macke J., Genari D. (2019), *Systematic literature review on sustainable human resource management*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 208, s. 806–815.
- Macky K., Boxall P. (2008), *High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, vol. 46(1), s. 38–55.
- Maley J. (2014), *Sustainability: The missing element in performance management*, „Asia-Pacific Journal of Business Administration”, vol. 6(3), s. 190–205.
- Manika D., Wells V. K., Gregory-Smith D., Gentry M. (2015), *The impact of individual attitudinal and organisational variables on workplace environmentally friendly behaviours*, „Journal of Business Ethics”, vol. 126(4), s. 663–684.
- Marks S. R., MacDermid S. M. (1996), *Multiple roles and the self: A theory of role balance*, „Journal of Marriage and the Family”, vol. 58(2), s. 417–432.
- Masztalercz M. (2014), *Wartość dla interesariuszy w zrównoważonym przedsiębiorstwie*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2(8), s. 66–77.
- Matuszak-Flejszman A., Szyszka B., Jóhannsdóttir L. (2019), *Effectiveness of EMAS: A case study of Polish organisations registered under EMAS*, „Environmental Impact Assessment Review”, vol. 74, s. 86–94.
- Mazur-Wierzbicka E. (2003), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w polskiej polityce społeczno-gospodarczej*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Państwo i rynek w gospodarce*, PTE, Szczecin, s. 15–22.
- McGuire D. (2010), *Engaging organizations in environmental change: A greenprint for action*, „Advances in Developing Human Resources”, vol. 12(5), s. 508–523.
- McPherson M., Reed P. (2007), *The role of managers in work-life balance implementation*, „Labor, Employment and Work in New Zealand”, s. 56–63.
- Memon M. A., Salleh R., Mirza M. Z., Cheah J. H., Ting H., Ahmad M. S., Tariq A. (2020), *Satisfaction matters: The relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention*, „International Journal of Manpower”, vol. 42(1), s. 21–50.

- Mendryk I. (2013), *Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, vol. XLVII(2), s. 103–112.
- Michel J. S., Kotrba L. M., Mitchelson J. K., Clark M. A., Baltes B. B. (2011), *Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 32(5), s. 689–725.
- Middleton N., O’Keefe P. (2001), *Redefining Sustainable Development*, Pluto Press, London.
- Mincer J. (1962), *On-the-job training: Costs, returns, and some implications*, „Journal of Political Economy”, vol. 70(5/2), s. 50–79.
- Misztal A. (2019), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a stopień rozwoju społeczno-gospodarczego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 174, s. 33–45.
- Misztal P. (2016), *(Nie)ład zintegrowany w krajach członkowskich Unii Europejskiej*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach”, nr 2, s. 29–41.
- Mosca F., Civera C. (2017), *The evolution of CSR: An integrated approach*, „Symphonia. Emerging Issues in Management”, no. 1, s. 16–35.
- Müller-Christ G., Remer A. (1999), *Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements*, [w:] E. Seidel (red.), *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert*, Springer, Berlin, Heidelberg, s. 69–87.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Naithani P. (2010), *Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario*, „Asian Social Science”, vol. 6(6), s. 148–155.
- Nalband N. A., Kelabi S. A. (2014), *Redesigning Carroll’s CSR pyramid model*, „Journal of Advanced Management Science”, vol. 2(3), s. 236–239.
- Nam T. (2014), *Technology use and work-life balance*, „Applied Research in Quality of Life”, vol. 9(4), s. 1017–1040.
- Navajas-Romero V., Ariza-Montes A., Hernández-Perlines F. (2020), *Analyzing the job demands-control-support model in work-life balance: A study among nurses in the European context*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, vol. 17(8), s. 1–17.
- Nayak A., Pandey M. (2015), *Work-life balance and imbalance: A conceptual model*, „Vidya-sagar University Journal of Commerce”, vol. 20, s. 181–192.
- Ng E. S., Schweitzer L., Lyons S. T. (2010), *New generation, great expectations: A field study of the millennial generation*, „Journal of Business and Psychology”, vol. 25(2), s. 281–292.
- Nieźurawska J. (2014), *Systemy kafeteryjne jako forma wynagradzania menedżerów z pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 8(46), s. 123–131.
- Nieźurawska-Zajac J. (2018), *Atrakcyjność systemów kafeteryjnych, work-life-balance i koncepcji „hygge” w opinii generacji Y – badania pilotażowe*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 1(51), s. 309–318.
- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M. (2009), *Przedsiębiorstwo a otoczenie w warunkach globalizacji*, [w:] K. Kuciński (red.), *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 27–78.

- Panday K. C., Bhagat M. (2018), *Impact of work-life balance in project-based organisations*, „The Indian Journal of Labour Economics”, vol. 61(1), s. 171–180.
- Parkes L. P., Langford P. H. (2008), *Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations*, „Journal of Management & Organization”, vol. 14(3), s. 267–284.
- Pawłowski A. (2006), *Wielowymiarowość rozwoju zrównoważonego*, „Problemy Ekorozwoju: Studia filozoficzno-sozologiczne”, vol. 1(1), s. 23–32.
- Petrescu A. I., Simmons R. (2008), *Human resource management practices and workers' job satisfaction*, „International Journal of Manpower”, vol. 29(7), s. 651–667.
- Ployhart R. E., Moliterno, T. P. (2011), *Emergence of the human capital resource: A multilevel model*, „Academy of Management Review”, vol. 36(1), s. 127–150.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Polowczyk J. (2011), *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 6–10.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2011), *The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, „Harvard Business Review”, vol. 89(1–2), January–February, s. 62–77.
- Psacharopoulos G., Woodhall M. (1985), *Education for Development: An Analysis of Investment Choices*, Oxford University Press, Oxford.
- Pulic A. (2000), *VAIC™ – An accounting tool for IC management*, „International Journal of Technology Management”, vol. 20(5–8), s. 702–714.
- Putri A., Amran A. (2021), *Employees' work-life balance reviewed from work from home aspect during COVID-19 pandemic*, „International Journal of Management Science and Information Technology”, vol. 1(1), s. 30–34.
- Pyöriä P., Ojala S., Saari T., Järvinen K. M. (2017), *The millennial generation: A new breed of labour?*, „SAGE Open”, vol. 7(1), s. 1–14.
- Rachmawatia T., Basukib H. (2019), *Creating Shared Value (CSV): The sustainable business model*, „International Journal of Innovation, Creativity and Change”, vol. 8(9), s. 262–269.
- Rapacka M., Mrzygłód J., Rostkowski T. (2004), *Wynagrodzenia premiowe*, [w:] R. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa, s. 137–154.
- Ratajczak J. (2019), *Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 20(4.1), s. 209–222.
- Redclift M. (2005), *Sustainable development (1987–2005): Anoxymoron comes of age*, „Sustainable Development”, vol. 13(4), s. 212–227.
- Religa J. (2020), *Mentoring w zarządzaniu kompetencjami. Rekomendacje dla instytutów sieci Badawczej Łukasiewicz*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 111(4), s. 89–98.
- Rembiasz M. (2015), *Rola strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 39/3, s. 155–167.
- Ren S., Tang G., Jackson S. E. (2018), *Green human resource management research in emergence: A review and future directions*, „Asia Pacific Journal of Management”, vol. 35(3), s. 1–35.

- Robak E. (2017), *Expectations of generation Y connected with shaping the work-life balance. The case of Poland*, „Oeconomia Copernicana”, vol. 8(4), s. 569–584.
- Robinson J. (2004), *Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development*, „Ecological Economics”, vol. 48(4), s. 369–384.
- Roblek V., Mesko M., Dimovski V., Peterlin J. (2019), *Smart technologies as social innovation and complex social issues of the Z generation*, „Kybernetes”, vol. 48(1), s. 91–107.
- Rogers P. P., Jalal K. F., Boyd J. A. (2008), *An Introduction to Sustainable Development*, Earthscan, London.
- Romer P. M. (1990), *Endogenous technological change*, „Journal of Political Economy”, vol. 98, no. 5(2), s. S71–S102.
- Rostkowski T., Witkowski M. (2016), *Jak premiować i uzyskać dodatkowe korzyści? (1)*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5, s. 48–51.
- Roszkowska E., Filipowicz-Chomko M. (2017), *Ocena spójności województw Polski w latach 2005–2014 w kontekście ładu instytucjonalnego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4(88), s. 226–244.
- Rothbard N. P., Beetz A. M., Harari D. (2021), *Balancing the scales: A configurational approach to work-life balance*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, vol. 8, s. 73–103.
- Rozkrut D. (red.) (2016), *Na ścieżce zrównoważonego rozwoju*, GUS, Warszawa.
- Russo M., Shteigman A., Carmeli A. (2016), *Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work*, „The Journal of Positive Psychology”, vol. 11(2), s. 173–188.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżerska – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ryszawska B. (2013), *Zielona gospodarka – teoretyczne podstawy koncepcji i pomiar jej wdrażania w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sabat A. (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na zrównoważony rozwój*, Wydawnictwo Region Świętokrzyski NSZZ „Solidarność”, Kielce.
- Sadowska-Snarska C. (2008), *Rozwiązania wspierające równowagę między życiem zawodowym i osobistym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Sadowska-Snarska C. (2014), *Koncepcja równowagi praca-życie w kontekście zmian zachodzących w sferze ekonomicznej i społecznej*, [w:] R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Relacje praca-życie pozazawodowe: drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, s. 21–47.
- Saima S., Zohair M. (2016), *Understanding work-life balance with respect to medical practitioners: A conceptual framework*, „IUP Journal of Organizational Behavior”, vol. 15(4), s. 66–75.
- Samadzad S., Hashemi M. (2021), *Human resource productivity and work-life balance in learning organizations*, „International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences”, vol. 1(3), s. 32–45.

- Samagaio A., Rodrigues R. (2016), *Human capital and performance in young audit firms*, „Journal of Business Research”, vol. 69(11), s. 5354–5359.
- Sánchez-Hernández M. I., González-López Ó. R., Buenadicha-Mateos M., Tato-Jiménez J. L. (2019), *Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, vol. 16(24), s. 5122.
- Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E. G. (2012), *Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability*, „International Journal of Innovation and Sustainable Development”, vol. 6(2), s. 95–119.
- Schultz T. W. (1961), *Education and economic growth*, [w:] N. B. Henry (red.), *Social Forces Influencing American Education. The Sixtieth Yearbook of the National Society for the Study of Education*, Chicago University Press, Chicago, s. 46–88.
- Schultz T. W. (1981), *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California Press, Berkeley.
- Searcy C., Karapetrovic S., McCartney D. (2005), *Designing sustainable development indicators: Analysis for a case utility*, „Measuring Business Excellence”, vol. 9(2), s. 33–41.
- Senthilnathan S., Arulrajah A. (2014), *The central role of the organisational innovation in creating sustainable organisation and development: A review*, „SSRN Electronic Journal”, 16, s. 1–30.
- Sharfman M. P., Fernando C. S. (2008), *Environmental risk management and the cost of capital*, „Strategic Management Journal”, vol. 29(6), s. 569–592.
- Shin D., Enoh J. (2020), *Availability and use of work-life balance programs: Relationship with organizational profitability*, „Sustainability”, vol. 12(7), s. 2965.
- Sidor-Rządkowska M. (2018), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 51(2), s. 87–96.
- Sirgy M. J., Lee D. J. (2018), *Work-life balance: An integrative review*, „Applied Research in Quality of Life”, vol. 13(1), s. 229–254.
- Sitko-Lutek A., Jakubiak M. (2020), *Methods of employee development in the context of diversity*, „International Journal of Innovation and Learning”, vol. 27(2), s. 197–211.
- Sławińska K., Symela K. (2014), *Ochrona środowiska w projektach edukacyjnych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 3(86), s. 86–103.
- Słodowa-Hępa M. (2013), *Rozwój zintegrowany. Warunki, wymiary, wyzwania*, CeDeWu, Warszawa.
- Smoder A. (2010), *Równowaga praca-życie – wybór czy konieczność?*, „Polityka Społeczna”, nr 4, s. 12–18.
- Sołoducho-Pelc L. (2016), *Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444, s. 422–433.
- Sołoducho-Pelc L., Sulich A. (2020), *Between sustainable and temporary competitive advantages in the unstable business environment*, „Sustainability”, vol. 12(21), s. 8832.
- Somaya D., Williamson I. O., Lorinkova N. (2008), *Gone but not lost: The different performance impacts of employee mobility between cooperators versus competitors*, „Academy of Management Journal”, vol. 51(5), s. 936–953.

- Soni P., Bakhru K. M. (2019), *Understanding triangulated collaboration of work-life balance, personality traits and eudaimonic well-being*, „Problems and Perspectives in Management”, vol. 17(2), s. 63–82.
- Soomro A. A., Breitenecker R. J., Shah S. A. M. (2018), *Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction*, „South Asian Journal of Business Studies”, vol. 7(1), s. 129–146.
- Spencer A. (2017), *Job sharing: A primer*, „Journal of Hospital Librarianship”, vol. 17(1), s. 80–87.
- Spijkers O. (2018), *Intergenerational equity and the sustainable development goals*, „Sustainability”, vol. 10(11), s. 3836.
- Stanimir A. (2015), *Generation Y – Characteristics of attitudes on labour market*, „Mediterranean Journal of Social Sciences”, vol. 6(2/S5), s. 22–28.
- Stecko J. (2012), *CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej – Zarządzanie i Marketing”, z. 19, nr 3, s. 119–125.
- Stewart J. S., Oliver E. G., Cravens K. S., Oishi S. (2017), *Managing millennials: Embracing generational differences*, „Business Horizons”, vol. 60(1), s. 45–54.
- Storey D. J., Johnson S. (1987), *Job Generation and Labour Market Change*, The Macmillan Press Ltd, London.
- Strużyna J. (2000), *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] B. Koźuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 48–62.
- Subramanian N., Abdulrahman M. D., Wu L., Nath P. (2016), *Green competence framework: Evidence from China*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 27(2), s. 151–172.
- Sundaresan S. (2014), *Work-life balance – Implications for working women*, „OIDA International Journal of Sustainable Development”, vol. 7(7), s. 93–102.
- Szydlik-Leszczynska A. (2017), *Zagrożenia dla równowagi. Życie zawodowe a prywatne w kontekście wymagań stawianych współczesnym pracownikom*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, t. 9(45), nr 3, s. 77–88.
- Święty D., Janiszewska D. (2019), *Zróżnicowanie poziomu rozwoju zrównoważonego w Polsce i wybranych państwach Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych”, t. 1, nr 23, s. 139–158.
- Tan E. (2014), *Human capital theory: A holistic criticism*, „Review of Educational Research”, vol. 84(3), s. 411–445.
- Tang G., Chen Y., Jiang Y., Paille P., Jia J. (2018), *Green human resource management practices: Scale development and validity*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, vol. 56(1), s. 31–55.
- Tomaszewska-Lipiec R. (2014), *Równowaga praca-życie pozazawodowe czynnikiem wspomagającym rozwój zawodowy*, „Polityka Społeczna”, nr 3, s. 17–22.
- U’Thant S. (1969), *Raport Sekretarza Generalnego ONZ z dnia 26.05.1969 r. Człowiek i jego środowisko*, „Biuletyn Polskiego Komitetu d/s UNESCO”, no. 1.
- Valcour M. (2007), *Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 92(6), s. 1512–1523.

- Vallero D., Letcher T. M. (red.) (2013), *Unraveling Environmental Disasters*, Elsevier, Amsterdam.
- Victor P. A., Jackson T. (2012), *A commentary on UNEP's green economy scenarios*, „Ecological Economics”, vol. 77, s. 11–15.
- Vidraşcu P. A. (2015), *Implications of sustainable development (SD) and intangible assets (IA)*, „Quality – Access to Success”, vol. 16(S1), s. 600–608.
- Visser W. (2010), *CSR 2.0: The evolution and revolution of corporate social responsibility*, [w:] M. Pohl, N. Tolhurst (red.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, s. 311–328.
- Visser W. (2016), *The future of CSR: Towards transformative CSR, or CSR 2.0*, [w:] A. Örtenblad (red.), *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, s. 339–367.
- Wagner M. (2013), ‘Green’ human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation?, „Journal of Business Ethics”, vol. 114(3), s. 443–456.
- Wagner M. (2015), *A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits*, „Journal of World Business”, vol. 50(2), s. 379–388.
- Wagner-Tsukamoto S. (2019), *In search of ethics: From Carroll to integrative CSR economics*, „Social Responsibility Journal”, vol. 15(4), s. 469–491.
- Waligóra Ł. (2018), *Zarządzanie wiekiem. Prezentacja wybranych praktyk*, „Studia Ekonomiczne”, nr 362, s. 263–277.
- Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report*, European Foundation, Dublin.
- Walker A. (2005), *The emergence of age management in Europe*, „International Journal of Organisational Behavior”, vol. 10(1), s. 685–697.
- Wallin M., Hussi T. (2011), *Best Practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases. Final Report of the Finnish Institute of Occupational Health (FIOH)*, Finnish Work Environment Fund, Helsinki.
- Warren T. (2015), *Work-life balance/imbalance: The dominance of the middle class and the neglect of the working class*, „The British Journal of Sociology”, vol. 66(4), s. 691–717.
- Wheatley D. (2012), *Work-life balance, travel-to-work, and the dual career household*, „Personnel Review”, vol. 41(6), s. 813–831.
- Wiggins R. R., Ruefl, T. W. (2005), *Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter?*, „Strategic Management Journal”, vol. 26(10), s. 887–911.
- Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarżyna J. (2016), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania międzygeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wójcik-Karpacz A. (2018), *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, „Studia Ekonomiczne”, nr 348, s. 7–25.
- Wyrwa D. (2018), *Czynniki kształtujące konkurencyjność polskich firm kurierskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 118, s. 669–676.

- Yasbek P. (2004), *The Business Case for Firm-level Work-life Balance Policies: A Review of the Literature*, Department of Labour, Wellington.
- Yayla A., Eskici İlgin V. (2021), *The relationship of nurses' psychological well-being with their coronaphobia and work-life balance during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study*, „Journal of Clinical Nursing”, vol. 30(21–22), s. 3153–3162.
- Yong J. Y., Yusliza M. Y., Ramayah T., Chiappetta Jabbour C. J., Sehnem S., Mani V. (2020), *Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management*, „Business Strategy and the Environment”, vol. 29(1), s. 212–228.
- Youndt M. A., Snell S. A. (2004), *Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance*, „Journal of Managerial Issues”, vol. 16(3), s. 337–360.
- Zaugg R. J., Blum A., Thom N. (2001), *Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report*, Institute for Organisation and Human Resource Management, Swiss Federal Office of Personnel, Berne.
- Zbierska A., Zydróż A., Szczepański P. (2015), *Analiza porównawcza wskaźników ładu przestrzennego na poziomie gminy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 40, t. 2, s. 189–200.
- Zhang J., Liu Y. (2011), *Antecedents of work-family conflict: Review and prospect*, „International Journal of Business and Management”, vol. 6(1), s. 89–103.
- Zink K. J. (2014), *Designing sustainable work systems: The need for a systems approach*, „Applied Ergonomics”, vol. 45(1), s. 126–132.

Netografia

- Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat> (dostęp: 11.12.2021).
- <https://kampania17celow.pl/> (dostęp: 23.05.2021).
- <https://legal.un.org/avl/ha/dunche/dunche.html> (dostęp: 11.05.2021).
- <https://sdg.gov.pl/business/> (dostęp: 23.05.2021).
- <https://www.norway.no/en/missions/UN/norway-and-the-un/norways-rich-history-at-the-un/important-norwegians-in-un-history/gro/> (dostęp: 11.05.2021).

Spis schematów

Schemat 1. Zrównoważony rozwój jako ład zintegrowany w wersji klasycznej	11
Schemat 2. Piramida CSR wg A. B. Carolla	16
Schemat 3. Wzrost świadomości organizacyjnej ukierunkowanej na zarządzanie wiekiem a problematyka zrównoważonego rozwoju	39
Schemat 4. Bariery wdrażania rozwiązań ukierunkowanych na równowagę praca-życie w organizacjach	59
Schemat 5. Korzyści wynikające z wdrażania rozwiązań ukierunkowanych na równowagę praca-życie	60

Spis tabel

Tabela 1. Wybrane wydarzenia kształtujące współczesne obszarowe ujęcie zrównoważonego rozwoju	13
Tabela 2. Wskaźniki służące do monitorowania wpływu biznesu na realizację „Agendy 2030” na rzecz zrównoważonego rozwoju w Polsce	23
Tabela 3. Wybrane definicje i objaśnienia kapitału ludzkiego	24
Tabela 4. Wybrane objaśnienia/definicje koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi	30
Tabela 5. Pozytywny oraz negatywny kierunek oddziaływania cechy danego pokolenia w perspektywie problematyki zrównoważonego rozwoju	33
Tabela 6. Konsekwencje wynikające z braku równowagi między pracą zawodową a życiem (osobistym lub rodzinnym)	50
Tabela 7. Przegląd wybranych definicji i objaśnień pojęcia równowaga praca-życie	53
Tabela 8. Wybrane rozwiązania z zakresu równowagi praca-życie ukierunkowane na zrównoważony rozwój organizacji oraz pracownika	57
Tabela 9. Przegląd wybranych dobrych praktyk ukierunkowanych na równowagę praca-życie	61
Tabela 10. Możliwość wzięcia w krótkim czasie jednej lub dwóch godzin wolnego wśród osób pracujących w 2019 r.	65
Tabela 11. Osoby pracujące według częstotliwości dostosowywania czasu pracy do wykonywanych zadań zawodowych w 2019 r.	67
Tabela 12. Osoby pracujące według częstotliwości kontaktów związanych z pracą w czasie wolnym od pracy (w ciągu ostatnich dwóch miesięcy) w 2019 r.	69
Tabela 13. Osoby pracujące według oceny elastyczności czasu pracy w 2019 r.	71

Spis załączników

Załącznik 1. Wytyczne dla biznesu w zakresie celów „Agendy 2030” na rzecz zrównoważonego rozwoju	99
Załącznik 2. Tabele z danymi do rozdziału 3.4	106

Załączniki

Załącznik 1. Wytyczne dla biznesu w zakresie celów „Agendy 2030” na rzecz zrównoważonego rozwoju

Cel	Istotne działania, wskazówki dla podmiotów gospodarczych w zakresie problematyki zrównoważonego rozwoju
1: Koniec z ubóstwem	<p>inkluzywne modele biznesowe, produkty i usługi dostosowane do potrzeb biedniejszych klientów, w tym dające firmie korzyści biznesowe (nowi konsumenci, nowe rynki, innowacje, wzmocnione sieci dostaw i dystrybucji; pozyskanie potencjalnych pracowników lub dostawców)</p> <p>godziwa płaca („<i>living wage</i>”) zapewniająca, że firma nie przyczynia się do pogłębiania ubóstwa wśród swoich pracowników</p> <p>zrównoważony łańcuch dostaw jako rozwiązanie ograniczające ubóstwo (godziwa zapłata dostawcom, wybór dostawców spełniających wymogi etyczne dot. godziwej płacy i z regionów zagrożonych ubóstwem)</p> <p>zapewnienie dostępu do usług finansowych, w tym mikrofinansowania i narzędzi rozwijających przedsiębiorczość</p> <p>partnerstwa z sieciami społeczeństwa obywatelskiego, pomagające kształcić i doskonalić postawy przedsiębiorcze</p> <p>współpraca na rzecz wzmocnienia systemu ochrony socjalnej najuboższych, w tym zapewnienie dostępu do opieki zdrowotnej, niezbędnych dóbr oraz usług</p>
2: Zero głodu	<p>kompleksowe wsparcie programów dożywiania dzieci (ilościowego lub jakościowego), także poprzez współpracę z wyspecjalizowanymi w pomocy organizacjami i instytucjami oraz zaangażowanie mniejszych producentów czy dostawców</p> <p>przegląd łańcucha dostaw pod kątem barier dla lokalnych rolników oraz możliwości zapewnienia lokalnym dostawcom szansy zwiększenia skali i wydajności ich gospodarstw</p> <p>wspieranie zrównoważonego rolnictwa poprzez tworzenie przestrzeni dla producentów zdrowej, przyjaznej środowisku żywności</p> <p>innowacje w rolnictwie, nastawione na tworzenie nowych upraw, odpornych na zjawiska pogodowe i choroby przy jednoczesnej ochronie środowiska naturalnego i bioróżnorodności</p> <p>technologie mobilne dla rolników i innych producentów żywności, zapewniające dostęp do aktualnych danych, badań, cen; wspierające sieciowanie gospodarstw i wymianę doświadczeń</p> <p>minimalizowanie wpływu działalności na środowisko naturalne, redukujące skalę lub opóźniające niekorzystne zmiany klimatyczne, które wpływają na uprawy</p>

Cel	Istotne działania, wskazówki dla podmiotów gospodarczych w zakresie problematyki zrównoważonego rozwoju
3: Dobre zdrowie i jakość życia	<p>innowacyjne rozwiązania i technologie wspierające pacjentów w diagnostyce i procesach leczenia</p> <p>tworzenie produktów i usług promujących zdrowy i aktywny tryb życia</p> <p>dbałość o bezpieczeństwo i zdrowie psychiczne pracowników; wspieranie ich prozdrowotnych działań i nawyków</p> <p>popularyzowanie kwestii dotyczących zdrowia i bezpieczeństwa w całym łańcuchu dostaw (większość śmiertelnych wypadków drogowych zdarza się w trakcie wykonywania pracy)</p> <p>rozwijanie partnerstw publiczno-prywatnych zwiększających dostęp do systemu opieki zdrowotnej</p> <p>partnerska współpraca firm na rzecz profilaktyki i edukacji zdrowotnej</p> <p>ograniczenie szkodliwego wpływu niektórych uciążliwych branż na zdrowie ludzi i środowisko przyrodnicze</p>
4: Dobra jakość edukacji	<p>efektywne kosztowo produkty i usługi edukacyjne, zwłaszcza cyfrowe (<i>e-learning, m-learning, b-learning</i>), eliminujące bariery w dostępie i poprawiające jakość nauczania</p> <p>wspieranie nauki przez całe życie i rozwoju umiejętności związanych z nowymi technologiami u pracowników</p> <p>promowanie i inwestowanie w edukację STEM (tj. <i>Science, Technology, Engineering, Mathematics</i>), ze szczególnym uwzględnieniem dziewcząt i kobiet</p> <p>wspieranie lub inicjowanie nowych działań edukacyjnych na rzecz lokalnych społeczności (np. w ramach nauki przez całe życie), ze szczególnym uwzględnieniem grup defaworyzowanych</p> <p>edukacja i różnorodne zachęty do zrównoważonego stylu życia</p>
5: Równość płci	<p>zwiększenie poziomu zatrudnienia kobiet na stanowiskach kierowniczych</p> <p>zapewnienie sprawiedliwego, równego wynagrodzenia i dodatkowych świadczeń za pracę o tej samej wartości</p> <p>docenienie i wspieranie opieki rodzica nad dzieckiem lub inną osobą zależną poprzez dostarczenie usług, zasobów czy informacji</p> <p>polityka „zero tolerancji” wobec wszystkich form przemocy w pracy, w tym werbalnych lub fizycznych oraz przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu</p> <p>rozwijanie relacji biznesowych z firmami prowadzonymi przez kobiety (w tym małe przedsiębiorstwa i kobiety-przedsiębiorczynie)</p> <p>nowe technologie (w tym ICT), wzmacniające rolę kobiet i ich cyfrowych kompetencji potrzebnych w przyszłości</p> <p>wzmocnienie roli kobiet w całym łańcuchu wartości i eliminowanie krzywdzących dla nich praktyk</p> <p>zaspokajanie potrzeb społecznych lub środowiskowych i docieranie do nowych grup klientów – z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia firm, których strategia biznesowa jest silnie powiązana z Celem 5</p>

Cel	Istotne działania, wskaźniki dla podmiotów gospodarczych w zakresie problematyki zrównoważonego rozwoju
6: Czysta woda i warunki sanitarne	<p>zwiększenie znaczenia efektywności wodnej w procesach produkcyjnych, poprzez m.in. narzędzia mierzenia tzw. śladu wodnego (czyli efektywności zużycia wody w kluczowych elementach łańcucha wartości)</p> <p>unowocześnianie procesów produkcyjnych (nastawione m.in. na eliminację substancji zanieczyszczających wodę), odprowadzania i oczyszczania ścieków oraz gospodarowania odpadami</p> <p>nowe produkty i usługi pozwalające chronić i oszczędzać zasoby wodne</p> <p>zastępowanie wodochłonnych procesów i produktów (np. niektóre uprawy) mniej zależnymi od dostępności zasobów wodnych (przeciwdziałanie ryzykom tzw. osieroconych aktywów)</p> <p>edukacja i zachęcanie pracowników do oszczędzania wody w pracy i w domu; premiovanie innowacji w tym zakresie</p> <p>edukacja konsumentów w zakresie oszczędzania wody</p>
7: Czysta i dostępna energia	<p>zwiększenie efektywności energetycznej w procesach operacyjnych, z uwzględnieniem łańcucha dostaw</p> <p>stopniowe zwiększanie udziału OZE, do pełnego zaspokojenia operacyjnych potrzeb energetycznych</p> <p>nowe rozwiązania transportowe: ograniczenie zapotrzebowania na transport kołowy poprzez zastępowanie go innymi, mniej energochłonnymi, środkami transportu (np. kolej, szlaki wodne), wsparcie transportu zbiorowego, rozwiązania intermodalne, wymiana floty na samochody zasilane alternatywnymi lub mieszanymi źródłami energii itp.</p> <p>zastępowanie procesów i produktów procesami i produktami mniej zależnymi od dostępności zasobów energetycznych – przeciwdziałanie ryzykom tzw. osieroconych aktywów</p> <p>inwestycje w badania i rozwój związane ze zrównoważonymi usługami energetycznymi</p> <p>inwestycje w lokalną, efektywną energetycznie infrastrukturę</p>
8: Wzrost gospodarczy i godna praca	<p>zwiększanie wydajności gospodarczej poprzez dywersyfikację, modernizację technologiczną i innowacje, a także poprzez skupienie się na sektorach o wysokiej wartości dodanej oraz o wysokim wskaźniku pracochłonności</p> <p>zrównoważona produkcja, w tym zwiększanie efektywności wykorzystania bogactw naturalnych i zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko w procesie produkcji</p> <p>realizowanie strategii zrównoważonego łańcucha dostaw</p> <p>rozwijanie zrównoważonej turystyki, która tworzy miejsca pracy oraz promuje lokalną kulturę i produkty</p> <p>wspieranie rozwoju mikro-, małych- i średnich przedsiębiorstw i włączanie ich w zrównoważone łańcuchy dostaw</p> <p>prowadzenie programów rozwoju umiejętności w całym łańcuchu dostaw firmy</p> <p>Wspieranie kultury przedsiębiorczości i inwestowanie w mentoring początkujących przedsiębiorców</p> <p>ułatwianie dostępu do bankowości, ubezpieczeń i usług finansowych dla wszystkich</p> <p>tworzenie godziwych miejsc pracy i bezpiecznego środowiska pracy</p> <p>walka z mobbingiem i molestowaniem w miejscu pracy</p> <p>eliminacja nieuczciwych praktyk w zakresie rekrutacji i zatrudniania, szczególnie grup narażonych na nadużycia (np. pracownicy migrujący, osoby niepełnosprawne); tworzenie innowacyjnych form ochrony socjalnej takich pracowników</p> <p>wyrównywanie wynagrodzeń mężczyzn i kobiet, grup wykluczonych za pracę o tej samej wartości</p> <p>tworzenie możliwości pracy i rozwoju kwalifikacji dla młodych ludzi</p> <p>skuteczne mechanizmy identyfikowania pracy dzieci i pracy przymusowej w ramach globalnych łańcuchów dostaw oraz wdrażania środków zaradczych w przypadku wykrycia nadużyć</p>

Cel	Istotne działania, wskazówki dla podmiotów gospodarczych w zakresie problematyki zrównoważonego rozwoju
9: Innowacyjność, przemysł, infrastruktura	<p>rozwijanie zrównoważonego przemysłu o wysokim poziomie technologicznym i wysokiej wartości dodanej, w tym przez zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów oraz stosowanie czystych i przyjaznych dla środowiska technologii i procesów produkcyjnych</p> <p>inwestowanie w badania i rozwój, wspieranie ośrodków badawczo-rozwojowych</p> <p>modernizacja lub inwestycje w nową infrastrukturę – bardziej zrównoważoną, odporną, przyjazną ludziom i środowisku</p> <p>angażowanie lokalnych społeczności, zwłaszcza grup wrażliwych, w procesy konsultacyjne dotyczące zmian w infrastrukturze</p> <p>promowanie innowacji i otwartości na pomysły interesariuszy</p> <p>zrównoważone zarządzanie projektami i inicjatywami firmy, w tym ustanawianie standardów</p> <p>wspieranie mikro-, małych i średnich firm, w tym przemysłowych, poprzez włączanie ich w łańcuchy wartości i ułatwianie im dostępu do finansowania</p> <p>zwiększanie dostępu do technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz zapewnianie przystępnego i powszechnego dostępu do Internetu</p>
10: Mniej nierówności	<p>rozwój produktów i usług dostępnych dla uboższych klientów</p> <p>poprawa dostępu do podstawowych towarów i usług dla osób żyjących w ubóstwie, np. poprzez podstawową działalność biznesową, dialog, inwestycje społeczne</p> <p>godziwa płaca („<i>living wage</i>”) zapewniająca, że wszyscy pracownicy są w stanie zaspokoić swoje podstawowe potrzeby</p> <p>przejrzyste systemy wynagradzania i premiowania pracowników</p> <p>eliminacja nieuczciwych praktyk w zakresie rekrutacji i zatrudniania, szczególnie grup narażonych na nadużycia (np. pracownicy migrujący, osoby niepełnosprawne); tworzenie innowacyjnych form ochrony socjalnej takich pracowników</p> <p>przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym poprzez np. firmową politykę antydyskryminacyjną i szkolenia pracowników</p> <p>przejrzystość finansowa przedsiębiorstw, nieunikanie płacenia podatków, wprowadzanie i przestrzeganie kodeksów etycznych</p> <p>włączenie przedsiębiorstw z krajów rozwijających się w łańcuchy wartości, przy zachowaniu wysokich standardów i godziwego wynagrodzenia</p> <p>zmniejszenie kosztów transakcyjnych zagranicznych przekazów pieniężnych</p> <p>angażowanie członków lokalnej społeczności w łańcuchy wartości</p> <p>partnerstwa z lokalnymi organizacjami, służące wzmacnianiu lokalnej przedsiębiorczości</p>
11: Zrównoważone miasta i społeczności	<p>dostarczanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie poprawy efektywności energetycznej budynków, zrównoważonego transportu miejskiego, bezpieczeństwa na drogach i zarządzania odpadami</p> <p>dostarczanie bezpiecznych i przystępnych cenowo mieszkań oraz podstawowych usług, również dla mniej zamożnych mieszkańców miast</p> <p>wspieranie zrównoważonej urbanizacji, inwestycje w bezpieczną, trwałą i zrównoważoną infrastrukturę</p> <p>ściślejsze integrowanie strategii biznesowej firmy z miejskimi politykami na rzecz zrównoważonego rozwoju</p> <p>poszukiwanie, wspólnie z administracją publiczną i lokalnymi społecznościami, dobrych rozwiązań na rzecz zrównoważonego rozwoju miast, wspieranie partycypacji społecznej</p> <p>ograniczenie szkodliwego wpływu działalności firmy i branży na środowisko oraz lokalną społeczność; rozwijanie produktów i usług w sposób zrównoważony</p> <p>wsparcie, także poza podstawową działalnością, grup wrażliwych w miastach</p>

Cel	Istotne działania, wskazówki dla podmiotów gospodarczych w zakresie problematyki zrównoważonego rozwoju
12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja	<p>wdrażanie idei gospodarki obiegu zamkniętego w całym łańcuchu wartości, poprzez m.in. zorganizowanie łańcucha dostaw w formule obiegu zamkniętego, odzyskiwanie i recykling surowców, wydłużenie życia produktu, dostarczanie produktów jako usług lub dóbr współdzielonych</p> <p>wdrażanie innowacji i innowacyjnych modeli biznesowych w zakresie zrównoważonej konsumpcji i produkcji</p> <p>ekoprojektowanie produktów – wprowadzenie do etapu projektowania tradycyjnego dodatkowego kryterium, pozwalającego zidentyfikować aspekty środowiskowe (w tym dot. jego recyklingu czy utylizacji) związane z produktem już na wczesnym etapie jego rozwoju</p> <p>efektywniejsze wykorzystanie surowców i odejście od paliw kopalnych, zastępowanie surowców pierwotnych surowcami pochodzącymi z odzysku czy recyklingu</p> <p>zmniejszanie oddziaływania procesów produkcyjnych na środowisko i dostępność zasobów naturalnych</p> <p>ograniczenie ilości produkowanych odpadów i odpowiedzialne nimi zarządzanie</p> <p>wdrażanie praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju, od „zielonego biura” po zmiany w łańcuchach wartości przedsiębiorstwa</p> <p>mierzenie śladu środowiskowego i społecznego w całym cyklu życia produktów i prowadzonej działalności oraz publikowanie informacji na ten temat w cyklicznych raportach</p> <p>edukacja interesariuszy w zakresie zrównoważonego rozwoju, zrównoważonej konsumpcji i przeciwdziałania marnotrawieniu</p> <p>rozwijanie zrównoważonej turystyki tworzącej miejsca pracy oraz promującej lokalną kulturę i produkty</p>
13: Działania w dziedzinie klimatu	<p>inwestycje w B&R i rozwijanie nowych produktów i usług pozwalających redukować emisję gazów cieplarnianych, np. technologie OZE, efektywności energetycznej, wychwytywania i składowania dwutlenku węgla (CCS)</p> <p>inwestycje w B&R i rozwijanie nowych produktów i usług pozwalających zwiększyć odporność na zmiany klimatu i kłeski żywiołowe</p> <p>poprawianie efektywności energetycznej, korzystanie z energooszczędnych instalacji, dążenie do niezależności energetycznej i korzystanie z OZE w całym procesie produkcyjnym i łańcuchu wartości</p> <p>inwestycje w innowacje podnoszące efektywność energetyczną produktów firmy</p> <p>zagwarantowanie zrównoważonego transportu i logistyki (np. ekoflota, lokalne zaopatrzenie, korzystanie z rozwiązań intermodalnych, optymalizacja wykorzystania powierzchni załadunkowej pojazdów i przestrzeni magazynowej)</p> <p>troska o lasy – odpowiedzialne praktyki zaopatrzenia i zastępowanie produktów drzewnych innymi, bardziej przyjaznymi środowisku</p> <p>wrażliwość na kwestię zagrożenia klimatycznego, podnoszenie odporności firmy i jej łańcucha dostaw na ryzyka klimatyczne, edukacja interesariuszy</p> <p>włączanie się w szeroką, ogólnopolską i wielosektorową współpracę na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatycznym oraz adaptacji miast Polski do tych zmian</p>

Cel	Istotne działania, wskazówki dla podmiotów gospodarczych w zakresie problematyki zrównoważonego rozwoju
14: Życie pod wodą	<p>zrównoważone zarządzanie zasobami morskimi i odpowiedzialne rybołówstwo</p> <p>współtworzenie rynku produktów pochodzących ze zrównoważonych łowisk</p> <p>dbanie o zrównoważony łańcuch dostaw, wzmocnienie współpracy z lokalnymi rybakami</p> <p>wzmocnienie współpracy z lokalną społecznością nadmorską</p> <p>przeciwdziałanie zanieczyszczeniu mórz, oceanów i wybrzeży w całym łańcuchu wartości</p> <p>projektowanie, wytwarzanie, dostarczanie, a następnie monitorowanie cyklu życia produktów pod kątem ochrony środowiska morskiego i wybrzeży</p> <p>odpowiedzialne gospodarowanie odpadami i ściekami, ograniczenie ich wytwarzania i dążenie do tworzenia modelu gospodarki obiegu zamkniętego</p> <p>zastępowanie materiałów i chemikaliów szkodliwych na środowiska lub ograniczających możliwość wykorzystania ich w obiegu zamkniętym materiałami i środkami obojętnymi dla środowiska</p> <p>ograniczenie wykorzystania wody w procesach produkcyjnych</p> <p>budowanie świadomości konsumentów w zakresie ochrony mórz i oceanów, odpowiedzialnego gospodarowania odpadami i wybierania produktów zrównoważonego rybołówstwa</p>
15: Życie na lądzie	<p>przeciwdziałanie utracie różnorodności biologicznej, wylesianiu i degradacji gruntów – zmniejszanie ryzyk związanych z ich utratą lub wyniszczeniem</p> <p>ocena wpływu firmy i jej łańcucha dostaw na ekosystemy, zwłaszcza wrażliwe; podjęcie działań ograniczających negatywne oddziaływanie</p> <p>ocena finansowanych inwestycji pod kątem ryzyka utraty bioróżnorodności, wylesiania i degradacji gruntów</p> <p>troska o zagrożone gatunki: wsparcie dla ich ochrony, inicjowanie i angażowanie się we współpracę, także lokalną, w tym zakresie</p> <p>inwestycje w bardziej zrównoważone plantacje rolne i gospodarkę leśną, np. z wykorzystaniem środków z <i>Green Climate Fund</i> (GCF)</p> <p>rozwój produktów i usług wytwarzanych w sposób nieszkodliwy dla środowiska i przyrody, np. z materiałów pochodzących z recyklingu</p> <p>ograniczenie wykorzystania wody w procesach produkcyjnych</p> <p>inwestycje w technologie i innowacje wspierające ochronę środowiska naturalnego (także jako element budowy przewagi konkurencyjnej oraz zaufania do firmy)</p>
16: Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje	<p>przestrzeganie przepisów prawa i międzynarodowych standardów w ramach łańcucha dostaw i przy współpracy z partnerami biznesowymi</p> <p>całkowite wyeliminowanie pracy przymusowej i pracy dzieci, a także wspierania przestępczości zorganizowanej i nielegalnego przepływu pieniędzy w łańcuchu dostaw</p> <p>analiza ryzyk i ocena wpływu firmy na jakość państwa prawa i życie społeczności, m.in. pod kątem przeciwdziałania korupcji, przemocy, dyskryminacji i konfliktom</p> <p>wdrażanie zgodnych z prawem, zrozumiałych, przejrzystych polityk i rozwiązań w obszarze HR, zamówień i procesów korporacyjnych – m.in. compliance, programy etyczne i edukacyjne</p> <p>współpraca międzysektorowa na rzecz przeciwdziałania zjawiskom korupcji, dyskryminacji czy przemocy oraz zaangażowanie w partnerstwa wspierające pokój i praworządność</p> <p>zaangażowanie w inicjatywy międzynarodowe, które działają na rzecz umacniania pokoju na świecie (np. <i>Business For Peace</i>)</p>

Cel	Istotne działania, wskazówki dla podmiotów gospodarczych w zakresie problematyki zrównoważonego rozwoju
17: Partnerstwa na rzecz celów	angażowanie się w działania na rzecz państw rozwijających się poprzez m.in.: odpowiedzialne inwestycje, transfer wiedzy i technologii, rozwój handlu, współpracę B2B
	włączanie się w partnerstwa międzysektorowe, wsparcie organizacji pozarządowych niosących pomoc krajom rozwijającym się
	rozwój i wzmocnianie partnerstw publiczno-prywatnych (PPP) oraz wspieranie społeczeństwa obywatelskiego w działaniach realizujących Cele Zrównoważonego Rozwoju
	zaangażowanie w inicjatywy na rzecz Celów Zrównoważonego Rozwoju: globalne, międzysektorowe, branżowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://kampania17celow.pl/> (dostęp: 23.05.2021).

Załącznik 2. Tabele z danymi do rozdziału 3.4

Tabela Z.2.1. Możliwość wzięcia w krótkim czasie jednej lub dwóch godzin wolnego wśród pracujących mężczyzn w 2019 r.

Kraj	% mężczyzn pracujących, którzy wskazali poziom trudności wzięcia jednej lub dwóch godzin wolnego w krótkim czasie jako:						Uporządkowanie państw według:	
	bardzo łatwy	dość łatwy	A+B	dość trudny	bardzo trudny	D+E	C	F
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	31,82	36,94	68,76	11,97	19,27	31,24	-	-
Austria	28,67	39,45	68,12	15,56	16,31	31,87	16	12
Belgia	26,29	44,89	71,18	14,05	14,76	28,81	14	14
Bułgaria	24,70	15,94	40,64	11,69	47,66	59,35	27	1
Chorwacja	39,96	24,65	64,61	9,10	26,30	35,40	18	10
Cypr	37,75	25,32	63,07	7,95	28,98	36,93	20	8
Czechy	41,69	35,21	76,90	5,19	17,91	23,10	10	18
Dania	31,56	55,00	86,56	3,88	9,56	13,44	3	25
Estonia	40,19	39,81	80,00	6,10	13,89	19,99	5	23
Finlandia	29,09	59,35	88,44	4,19	7,36	11,55	2	26
Francja	31,39	37,60	68,99	15,08	15,93	31,01	15	13
Grecja	33,06	28,44	61,50	11,67	26,83	38,50	22	6
Hiszpania	36,77	36,37	73,14	11,52	15,33	26,85	13	15
Holandia	35,63	50,66	86,29	4,62	9,09	13,71	4	24
Irlandia	36,72	40,78	77,50	7,32	15,17	22,49	8	20
Litwa	42,35	21,12	63,47	6,28	30,26	36,54	19	9
Luksemburg	38,94	40,98	79,92	6,86	13,22	20,08	6	22
Łotwa	35,10	22,54	57,64	14,23	28,13	42,36	24	4
Malta	28,59	49,66	78,25	8,19	13,56	21,75	7	21
Niemcy	25,61	39,86	65,47	15,43	19,11	34,54	17	11
Polska	29,79	31,88	61,67	15,57	22,76	38,33	21	7
Portugalia	45,38	28,66	74,04	8,12	17,83	25,95	12	16
Rumunia	18,72	23,92	42,64	16,48	40,88	57,36	26	2
Słowacja	29,88	16,21	46,09	12,87	41,04	53,91	25	3
Słowenia	25,71	51,36	77,07	12,71	10,21	22,92	9	19
Szwecja	29,79	60,83	90,62	3,47	5,91	9,38	1	27
Węgry	40,03	20,41	60,44	18,30	21,25	39,55	23	5
Włochy	38,27	37,23	75,50	6,74	17,76	24,50	11	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.2. Możliwość wzięcia w krótkim czasie jednej lub dwóch godzin wolnego wśród pracujących kobiet w 2019 r.

Kraj	% kobiet zatrudnionych, które wskazały poziom trudności wzięcia jednej lub dwóch godzin wolnego w krótkim czasie jako:						Uporządkowanie państw według:	
	bardzo łatwy	dość łatwy	A+B	dość trudny	bardzo trudny	D+E	C	F
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	33,74	29,99	63,73	14,33	21,95	36,28	–	–
Austria	27,72	33,11	60,83	21,15	18,01	39,16	16	12
Belgia	29,78	35,65	65,43	16,93	17,64	34,57	14	14
Bułgaria	27,20	11,02	38,22	11,59	50,18	61,77	27	1
Chorwacja	36,17	19,80	55,97	12,24	31,79	44,03	24	4
Cypr	38,51	19,89	58,40	8,93	32,67	41,60	22	6
Czechy	44,93	29,18	74,11	5,76	20,13	25,89	6	22
Dania	37,97	40,94	78,91	5,96	15,13	21,09	1	27
Estonia	45,87	30,90	76,77	6,56	16,67	23,23	4	24
Finlandia	33,09	39,05	72,14	10,35	17,52	27,87	8	20
Francja	31,59	29,05	60,64	20,57	18,79	39,36	17	11
Grecja	35,60	24,66	60,26	11,63	28,12	39,75	20	8
Hiszpania	37,87	31,55	69,42	13,03	17,55	30,58	11	17
Holandia	38,58	38,30	76,88	7,23	15,89	23,12	3	25
Irlandia	38,37	30,46	68,83	10,99	20,18	31,17	12	16
Litwa	45,09	15,50	60,59	6,22	33,18	39,40	18	10
Luksemburg	42,26	31,53	73,79	9,86	16,34	26,20	7	21
Łotwa	36,95	21,15	58,10	11,72	30,17	41,89	23	5
Malta	29,96	44,99	74,95	9,63	15,42	25,05	5	23
Niemcy	27,10	33,26	60,36	18,53	21,11	39,64	19	9
Polska	32,11	26,50	58,61	15,58	25,82	41,40	21	7
Portugalia	47,75	20,45	68,20	9,90	21,90	31,80	13	15
Rumunia	19,27	23,98	43,25	16,33	40,42	56,75	26	2
Słowacja	33,81	11,77	45,58	12,36	42,07	54,43	25	3
Słowenia	26,68	44,91	71,59	14,84	13,56	28,40	10	18
Szwecja	35,07	42,59	77,66	7,10	15,24	22,34	2	26
Węgry	44,29	18,15	62,44	15,85	21,70	37,55	15	13
Włochy	41,91	29,95	71,86	7,67	20,46	28,13	9	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.3. Możliwość wzięcia w krótkim czasie jednej lub dwóch godzin wolnego wśród pracowników w 2019 r.

Kraj	% pracowników, którzy wskazali poziom trudności wzięcia jednej lub dwóch godzin wolnego w krótkim czasie jako:						Uporządkowanie państw według:	
	bardzo łatwy	dość łatwy	A+B	dość trudny	bardzo trudny	D+E	C	F
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	35,92	26,59	62,51	14,64	22,85	37,49	–	–
Austria	30,70	30,97	61,67	19,91	18,42	38,33	16	12
Belgia	31,27	33,32	64,59	17,33	18,09	35,42	14	14
Bułgaria	27,03	5,95	32,98	12,99	54,03	67,02	26	2
Chorwacja	40,83	14,96	55,79	12,00	32,21	44,21	21	7
Cypr	40,03	17,81	57,84	8,72	33,44	42,16	18	10
Czechy	48,33	23,16	71,49	6,36	22,15	28,51	9	19
Dania	36,60	45,52	82,12	5,07	12,81	17,88	2	26
Estonia	46,69	29,79	76,48	6,91	16,61	23,52	5	23
Finlandia	33,32	45,44	78,76	7,89	13,34	21,23	4	24
Francja	34,10	27,89	61,99	19,32	18,69	38,01	15	13
Grecja	39,13	10,28	49,41	15,34	35,26	50,60	24	4
Hiszpania	41,13	27,65	68,78	13,53	17,69	31,22	12	16
Holandia	40,16	39,99	80,15	6,28	13,57	19,85	3	25
Irlandia	41,50	29,02	70,52	9,94	19,54	29,48	11	17
Litwa	46,64	10,85	57,49	6,98	35,52	42,50	20	8
Luksemburg	42,58	33,32	75,90	8,72	15,38	24,10	6	22
Łotwa	38,71	14,61	53,32	14,51	32,17	46,68	22	6
Malta	32,67	42,07	74,74	9,35	15,91	25,26	7	21
Niemcy	28,14	32,43	60,57	18,00	21,44	39,44	17	11
Polska	35,70	16,05	51,75	19,01	29,25	48,26	23	5
Portugalia	51,55	16,50	68,05	10,03	21,92	31,95	13	15
Rumunia	21,04	4,54	25,58	21,54	52,88	74,42	27	1
Słowacja	33,21	6,40	39,61	14,24	46,15	60,39	25	3
Słowenia	29,45	41,55	71,00	15,69	13,32	29,01	10	18
Szwecja	33,54	50,26	83,80	5,45	10,75	16,20	1	27
Węgry	45,17	12,56	57,73	18,88	23,40	42,28	19	9
Włochy	46,53	25,13	71,66	7,40	20,95	28,35	8	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.4. Możliwość wzięcia w krótkim czasie jednej lub dwóch godzin wolnego wśród osób samozatrudnionych w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych, które wskazały poziom trudności wzięcia jednej lub dwóch godzin wolnego w krótkim czasie jako:						Uporządkowanie państw według:	
	bardzo łatwy	dość łatwy	A+B	dość trudny	bardzo trudny	D+E	C	F
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	14,59	73,41	88,00	4,43	7,57	12,00	–	–
Austria	9,83	76,61	86,44	5,73	7,82	13,55	21	7
Belgia	7,97	83,74	91,71	3,97	4,32	8,29	13	15
Bułgaria	17,23	74,42	91,65	0	8,35	8,35	14	14
Chorwacja	20,67	73,58	94,25	0	5,75	5,75	7	21
Cypr	25,81	53,32	79,13	7,02	13,85	20,87	27	1
Czechy	17,58	78,23	95,81	1,02	3,17	4,19	2	26
Dania	11,41	80,92	92,33	2,47	5,21	7,68	11	17
Estonia	12,61	83,33	95,94	0	4,06	4,06	1	27
Finlandia	16,00	76,40	92,40	2,36	5,24	7,60	10	18
Francja	12,71	73,52	86,23	6,43	7,33	13,76	22	6
Grecja	22,74	62,80	85,54	3,91	10,55	14,46	23	5
Hiszpania	17,39	67,68	85,07	5,51	9,41	14,92	24	4
Holandia	20,12	70,98	91,10	3,55	5,34	8,89	15	13
Irlandia	14,23	76,27	90,50	3,81	5,69	9,50	16	12
Litwa	22,98	72,75	95,73	0,78	3,50	4,28	3	25
Luksemburg	19,80	69,54	89,34	3,55	7,11	10,66	17	11
Łotwa	14,85	79,90	94,75	0	5,26	5,26	5	23
Malta	10,78	77,69	88,47	5,51	6,02	11,53	19	9
Niemcy	7,39	81,31	88,70	5,50	5,80	11,30	18	10
Polska	11,41	82,93	94,34	2,06	3,60	5,66	6	22
Portugalia	21,06	65,82	86,88	3,74	9,39	13,13	20	8
Rumunia	11,18	82,24	93,42	1,49	5,09	6,58	9	19
Słowacja	23,25	56,53	79,78	3,98	16,24	20,22	26	2
Słowenia	6,17	88,77	94,94	2,17	2,89	5,06	4	24
Szwecja	20,42	73,16	93,58	0	6,43	6,43	8	20
Węgry	15,02	76,79	91,81	3,04	5,15	8,19	12	16
Włochy	16,71	64,85	81,56	6,32	12,12	18,44	25	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.5. Możliwość wzięcia w krótkim czasie jednej lub dwóch godzin wolnego wśród osób samozatrudnionych zatrudniających pracowników (pracodawcy) w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych zatrudniających pracowników (pracodawców), którzy wskazali poziom trudności wzięcia jednej lub dwóch godzin wolnego w krótkim czasie jako:						Uporządkowanie państw według:	
	bardzo łatwy	dość łatwy	A+B	dość trudny	bardzo trudny	D+E	C	F
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	13,84	73,71	87,55	4,67	7,78	12,45	–	–
Austria	9,46	75,85	85,31	5,96	8,73	14,69	23	5
Belgia	6,27	85,94	92,21	3,82	3,97	7,79	13	15
Bułgaria	19,42	70,62	90,04	0	9,96	9,96	15	13
Chorwacja	19,82	80,18	100,00	0	0	0	5	22
Cypr	38,16	55,26	93,42	6,58	0	6,58	11	17
Czechy	15,80	81,57	97,37	0	2,63	2,63	7	21
Dania	12,44	76,89	89,33	4,56	6,11	10,67	17	11
Estonia	14,54	85,46	100,00	0	0	0	3	22
Finlandia	15,47	78,95	94,42	0	5,58	5,58	10	18
Francja	13,98	71,19	85,17	6,67	8,15	14,82	24	4
Grecja	25,43	57,75	83,18	4,36	12,46	16,82	25	3
Hiszpania	17,08	66,04	83,12	5,96	10,92	16,88	26	2
Holandia	17,04	74,84	91,88	2,87	5,25	8,12	14	14
Irlandia	12,76	80,02	92,78	0	7,22	7,22	12	16
Litwa	30,77	66,21	96,98	0	3,02	3,02	8	20
Luksemburg	14,86	71,62	86,48	0	13,51	13,51	22	6
Łotwa	19,50	80,50	100,00	0	0	0	4	22
Malta	14,16	73,45	87,61	12,39	0	12,39	21	7
Niemcy	7,42	81,70	89,12	5,34	5,55	10,89	18	10
Polska	13,35	82,34	95,69	1,53	2,79	4,32	9	19
Portugalia	27,98	60,13	88,11	0	11,88	11,88	19	9
Rumunia	8,32	91,68	100,00	0	0	0	2	22
Słowacja	16,28	73,72	90,00	0	10	10	16	12
Słowenia	7,13	92,87	100,00	0	0	0	1	22
Szwecja	24,17	75,83	100,00	0	0	0	6	22
Węgry	13,30	74,52	87,82	3,94	8,24	12,18	20	8
Włochy	13,15	69,67	82,82	5,98	11,19	17,17	27	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.6. Możliwość wzięcia w krótkim czasie jednej lub dwóch godzin wolnego wśród osób samozatrudnionych niezatrudniających pracowników w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych niezatrudniających pracowników, którzy wskazali poziom trudności wzięcia jednej lub dwóch godzin wolnego w krótkim czasie jako:						Uporządkowanie państw według:	
	bardzo łatwy	dość łatwy	A+B	dość trudny	bardzo trudny	D+E	C	F
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	14,92	73,28	88,20	4,33	7,47	11,80	–	–
Austria	10,15	77,19	87,34	5,59	7,06	12,65	21	7
Belgia	8,69	82,82	91,51	4,04	4,46	8,50	16	12
Bułgaria	16,07	76,47	92,54	0	7,46	7,46	14	14
Chorwacja	22,03	71,39	93,42	0	6,58	6,58	11	17
Cypr	24,11	53,35	77,46	7,14	15,4	22,54	26	2
Czechy	17,98	77,61	95,59	1,11	3,30	4,41	4	24
Dania	10,78	84,66	95,44	0	4,55	4,55	5	23
Estonia	12,16	87,84	100,00	0	0	0	1	25
Finlandia	16,33	76,04	92,37	2,47	5,16	7,63	15	13
Francja	11,99	74,85	86,84	6,30	6,86	13,16	22	6
Grecja	21,80	64,57	86,37	3,75	9,88	13,63	23	5
Hiszpania	17,54	68,51	86,05	5,29	8,66	13,95	24	4
Holandia	21,09	69,78	90,87	3,77	5,37	9,14	18	10
Irlandia	15,08	75,89	90,97	3,91	5,13	9,04	17	11
Litwa	20,61	74,81	95,42	1,02	3,56	4,58	6	22
Luksemburg	25,00	75,00	100,00	0	0	0	3	26
Łotwa	12,69	80,34	93,03	0	6,97	6,97	13	15
Malta	9,67	84,39	94,06	0	5,95	5,95	8	20
Niemcy	7,36	80,96	88,32	5,65	6,03	11,68	19	9
Polska	10,88	83,10	93,98	2,20	3,82	6,02	9	19
Portugalia	18,22	69,20	87,42	4,18	8,39	12,57	20	8
Rumunia	11,41	81,76	93,17	1,58	5,26	6,84	12	16
Słowacja	25,06	52,36	77,42	4,70	17,88	22,58	27	1
Słowenia	5,80	88,15	93,95	2,54	3,51	6,05	10	18
Szwecja	20,40	79,60	100,00	0	0	0	2	27
Węgry	16,32	78,46	94,78	2,40	2,82	5,22	7	21
Włochy	18,08	62,98	81,06	6,45	12,48	18,93	25	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.7. Kobiety pracujące według częstotliwości dostosowywania czasu pracy do wykonywanych zadań zawodowych w 2019 r.

Kraj	% kobiet pracujących, które zmieniały swój czas pracy z powodu nieprzewidzianych wymagań w pracy przynajmniej:			Uporządkowanie państw według:		
	raz w tygodniu	raz w miesiącu	rzadko lub nigdy	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	17,67	18,73	63,60	-	-	-
Austria	22,42	13,74	63,84	5	20	17
Belgia	15,86	16,39	67,75	14	13	15
Bułgaria	5,98	10,49	83,53	27	26	1
Chorwacja	12,67	14,15	73,18	18	17	9
Cypr	13,39	10,60	76,00	15	25	6
Czechy	18,10	25,09	56,81	11	4	20
Dania	17,29	24,03	58,68	13	6	19
Estonia	10,72	17,65	71,63	22	12	11
Finlandia	31,27	28,90	39,83	2	1	27
Francja	23,40	25,83	50,77	4	3	25
Grecja	12,80	15,89	71,30	17	14	12
Hiszpania	10,31	9,63	80,06	23	27	3
Holandia	19,38	26,52	54,10	9	2	24
Irlandia	12,61	14,11	73,27	19	18	8
Litwa	6,62	13,59	79,79	26	21	4
Luksemburg	32,85	24,54	42,61	1	5	26
Łotwa	12,56	12,18	75,26	20	24	7
Malta	18,68	14,06	67,26	10	19	16
Niemcy	20,48	17,96	61,56	8	10	18
Polska	12,02	14,80	73,17	21	16	10
Portugalia	17,35	12,84	69,81	12	22	13
Rumunia	13,26	17,71	69,03	16	11	14
Słowacja	7,75	14,99	77,26	24	15	5
Słowenia	23,46	21,85	54,68	3	9	23
Szwecja	21,93	22,64	55,43	6	7	22
Węgry	7,01	12,84	80,15	25	23	2
Włochy	21,90	22,09	56,01	7	8	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.8. Mężczyźni pracujący według częstotliwości dostosowywania czasu pracy do wykonywanych zadań zawodowych w 2019 r.

Kraj	% mężczyzn pracujących, którzy zmienili swój czas pracy z powodu nieprzewidzianych wymagań w pracy przynajmniej:			Uporządkowanie państw według:		
	raz w tygodniu	raz w miesiącu	rzadko lub nigdy	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	23,61	19,94	56,45	-	-	-
Austria	31,30	15,04	53,67	2	22	18
Belgia	24,68	16,04	59,28	13	20	15
Bułgaria	9,88	13,72	76,40	27	25	1
Chorwacja	20,02	18,06	61,92	16	17	10
Cypr	24,22	14,81	60,97	14	24	12
Czechy	29,59	29,84	40,58	7	1	25
Dania	25,14	23,15	51,71	10	7	19
Estonia	16,23	21,71	62,06	22	10	9
Finlandia	30,83	29,01	40,16	4	2	26
Francja	31,18	25,68	43,14	3	5	24
Grecja	18,97	20,55	60,49	18	13	13
Hiszpania	14,94	10,52	74,54	23	27	2
Holandia	24,75	27,75	47,50	12	3	23
Irlandia	19,67	14,95	65,38	17	23	5
Litwa	12,27	19,87	67,86	25	14	4
Luksemburg	39,92	26,72	33,36	1	4	27
Łotwa	17,34	22,71	59,95	19	8	14
Malta	25,86	15,51	58,63	8	21	16
Niemcy	25,33	17,42	57,25	9	18	17
Polska	17,13	18,93	63,94	21	15	6,5
Portugalia	23,90	12,16	63,94	15	26	8
Rumunia	17,23	21,49	61,28	20	12	11
Słowacja	14,09	21,64	64,27	24	11	6,5
Słowenia	30,22	18,77	51,01	5	16	21
Szwecja	25,13	23,27	51,60	11	6	20
Węgry	10,73	17,26	72,01	26	19	3
Włochy	29,66	22,34	48,01	6	9	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.9. Pracownicy według częstotliwości dostosowywania czasu pracy do wykonywanych zadań zawodowych w 2019 r.

Kraj	% pracowników, którzy zmienili swój czas pracy z powodu nieprzewidzianych wymagań w pracy przynajmniej:			Uporządkowanie państw według:		
	raz w tygodniu	raz w miesiącu	rzadko lub nigdy	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	17,65	19,52	62,84	-	-	-
Austria	24,64	14,88	60,47	3	21	18
Belgia	16,51	16,37	67,12	15	17	15
Bułgaria	5,12	10,66	84,23	27	26	1
Chorwacja	12,79	16,30	70,91	17	18	10
Cypr	17,03	12,11	70,86	14	25	11
Czechy	19,81	29,22	50,97	10	2	24
Dania	19,33	23,88	56,79	12	6	19
Estonia	10,64	19,61	69,75	22	11	13
Finlandia	28,63	30,06	41,31	2	1	26
Francja	23,20	26,52	50,28	4	4	25
Grecja	11,19	17,32	71,49	21	13	9
Hiszpania	9,82	9,75	80,43	23	27	2
Holandia	21,11	26,34	52,55	7	5	23
Irlandia	13,38	14,51	72,10	16	22	6
Litwa	6,61	15,47	77,91	26	19	4
Luksemburg	34,34	26,64	39,02	1	3	27
Łotwa	11,53	16,50	71,97	20	16	7
Malta	19,56	14,96	65,48	11	20	16
Niemcy	20,99	17,76	61,25	8	12	17
Polska	11,71	16,73	71,56	19	15	8
Portugalia	17,50	12,60	69,90	13	24	12
Rumunia	11,88	20,49	67,63	18	10	14
Słowacja	7,60	17,15	75,25	24	14	5
Słowenia	21,91	21,67	56,42	6	9	20
Szwecja	21,95	23,09	54,96	5	8	22
Węgry	6,86	14,48	78,66	25	23	3
Włochy	20,58	23,22	56,21	9	7	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.10. Osoby samozatrudnione według częstotliwości dostosowywania czasu pracy do wykonywanych zadań zawodowych w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych, które zmieniały swój czas pracy z powodu nieprzewidzianych wymagań w pracy przynajmniej:			Uporządkowanie państw według:		
	raz w tygodniu	raz w miesiącu	rzadko lub nigdy	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	40,15	18,80	41,05	-	-	-
Austria	46,95	11,39	41,66	8	27	13
Belgia	45,18	15,58	39,24	10	21	17
Bułgaria	30,90	25,01	44,09	20	4	10
Chorwacja	44,24	16,41	39,35	11	20	16
Cypr	32,45	18,03	49,53	18	16	8
Czechy	47,80	20,59	31,60	4	11	23
Dania	46,32	20,12	33,56	9	12	21
Estonia	37,62	20,89	41,49	15	10	14
Finlandia	47,65	21,61	30,74	5	8	24
Francja	58,55	20,03	21,42	3	13	26
Grecja	28,14	21,58	50,28	25	9	6
Hiszpania	29,23	12,14	58,63	22	25	1
Holandia	28,69	31,85	39,46	24	1	15
Irlandia	34,78	14,96	50,27	17	22	7
Litwa	29,71	26,99	43,30	21	2	11
Luksemburg	61,34	17,53	21,13	1	18	27
Łotwa	42,34	24,71	32,95	12	5	22
Malta	40,95	14,82	44,22	14	23	9
Niemcy	46,95	16,71	36,34	7	19	19
Polska	28,86	19,09	52,05	23	14	3
Portugalia	37,33	12,10	50,56	16	26	5
Rumunia	27,80	17,92	54,28	26	17	2
Słowacja	31,15	26,88	41,97	19	3	12
Słowenia	59,62	12,26	28,13	2	24	25
Szwecja	41,49	21,88	36,63	13	6	18
Węgry	27,42	21,86	50,72	27	7	4
Włochy	47,01	19,03	33,95	6	15	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.11. Osoby samozatrudnione zatrudniające pracowników (pracodawcy) według częstotliwości dostosowywania czasu pracy do wykonywanych zadań zawodowych w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych zatrudniających pracowników (pracodawców), które zmieniały swój czas pracy z powodu nieprzewidzianych wymagań w pracy przynajmniej:			Uporządkowanie państw według:		
	raz w tygodniu	raz w miesiącu	rzadko lub nigdy	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	47,40	17,96	34,64	-	-	-
Austria	61,10	10,20	28,70	5	26	19
Belgia	53,77	13,51	32,72	8	22	12
Bułgaria	34,78	23,13	42,08	24	8	7
Chorwacja	48,40	21,12	30,49	13	10	18
Cypr	49,38	23,46	27,16	12	6	21
Czechy	59,53	20,27	20,20	6	13	24
Dania	57,08	15,74	27,18	7	18	20
Estonia	43,33	23,67	33,00	17	5	11
Finlandia	63,66	17,94	18,40	4	16	25
Francja	64,25	17,81	17,94	3	17	26
Grecja	26,24	21,02	52,74	27	11	2
Hiszpania	30,71	11,54	57,75	25	25	1
Holandia	37,10	30,50	32,39	21	2	15
Irlandia	37,79	13,85	48,36	20	21	4
Litwa	44,23	23,35	32,42	14	7	14
Luksemburg	70,13	12,99	16,88	1	24	27
Łotwa	40,75	23,82	35,42	19	4	10
Malta	43,44	13,93	42,62	16	20	6
Niemcy	53,15	15,59	31,25	9	19	16
Polska	35,86	24,73	39,41	23	3	8
Portugalia	41,35	13,33	45,32	18	23	5
Rumunia	43,84	20,59	35,57	15	12	9
Słowacja	36,63	30,93	32,45	22	1	13
Słowenia	66,19	7,62	26,19	2	27	23
Szwecja	52,99	19,99	27,02	10	14	22
Węgry	27,34	23,09	49,57	26	9	3
Włochy	51,21	18,18	30,61	11	15	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.12. Osoby samozatrudnione niezatrudniające pracowników według częstotliwości dostosowywania czasu pracy do wykonywanych zadań zawodowych w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych niezatrudniających pracowników, które zmieniały swój czas pracy z powodu nieprzewidzianych wymagań w pracy przynajmniej:			Uporządkowanie państw według:		
	raz w tygodniu	raz w miesiącu	rzadko lub nigdy	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	37,04	19,15	43,81	-	-	-
Austria	35,65	12,36	51,99	13	26	6
Belgia	41,59	16,44	41,97	8	20	17
Bułgaria	28,78	26,03	45,19	21	3	13
Chorwacja	41,05	12,72	46,23	10	24	12
Cypr	29,53	17,00	53,47	19	19	4
Czechy	45,23	20,66	34,11	5	12	23
Dania	38,05	23,50	38,45	12	6	20
Estonia	33,57	18,91	47,52	16	15	10
Finlandia	41,65	22,99	35,36	7	8	21
Francja	55,24	21,31	23,45	3	10	27
Grecja	28,79	21,77	49,43	20	9	9
Hiszpania	28,49	12,44	59,07	22	25	1
Holandia	26,03	32,29	41,68	26	1	18
Irlandia	33,45	15,44	51,11	17	21	8
Litwa	25,25	28,14	46,61	27	2	11
Luksemburg	55,56	20,51	23,93	2	13	26
Łotwa	43,21	25,12	31,67	6	5	24
Malta	40,07	15,16	44,77	11	22	14
Niemcy	41,41	17,71	40,88	9	17	19
Polska	26,94	17,55	55,51	24	18	3
Portugalia	35,49	11,54	52,98	14	27	5
Rumunia	26,65	17,73	55,63	25	16	2
Słowacja	29,77	25,83	44,40	18	4	15
Słowenia	56,16	14,61	29,23	1	23	25
Szwecja	34,46	23,04	42,50	15	7	16
Węgry	27,44	20,94	51,62	23	11	7
Włochy	45,39	19,36	35,25	4	14	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.13. Mężczyźni pracujące według częstotliwości kontaktów związanych z pracą w czasie wolnym od pracy (w ciągu ostatnich dwóch miesięcy) w 2019 r.

Kraj	% mężczyzn pracujących, którzy w czasie wolnym od pracy w ciągu ostatnich dwóch miesięcy mieli z nią kontakt:				Uporządkowanie państw według:			
	kilkakrotnie z koniecznością bezpośredniego działania	kilkakrotnie bez konieczności podejmowania bezpośrednich działań	sporadycznie	nigdy	A	B	C	D
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	11,86	7,70	24,35	56,09	-	-	-	-
Austria	14,08	8,86	21,34	55,73	9	8	19	13
Belgia	15,77	5,99	18,19	60,04	6	18	27	9
Bułgaria	11,97	6,80	43,52	37,70	13	13	1	25
Chorwacja	12,39	8,43	24,41	54,77	11	10	15	14
Cypr	7,35	5,16	19,92	67,57	24	20	21	2
Czechy	6,80	3,03	26,95	63,22	25	24	13	5
Dania	12,08	14,89	32,01	41,03	12	3	5	24
Estonia	8,38	11,33	33,48	46,81	23	5	2	23
Finlandia	24,85	15,15	33,35	26,64	1	2	3,5	27
Francja	12,82	4,11	19,38	63,69	10	21	25	4
Grecja	11,37	2,09	33,35	53,20	17	25	3,5	16
Hiszpania	9,61	6,26	19,89	64,24	21	17	22	3
Holandia	19,74	12,78	20,27	47,21	2	4	20	22
Irlandia	16,74	6,37	28,71	48,18	5	16	9	21
Litwa	4,03	1,31	19,44	75,22	26	27	24	1
Luksemburg	15,52	7,84	26,43	50,20	7	11	14	20
Łotwa	10,41	3,15	24,16	62,27	18	23	16	7
Malta	14,56	6,51	27,92	51,01	8	15	11	19
Niemcy	11,89	11,07	19,46	57,58	14	6	23	12
Polska	11,63	7,10	29,07	52,20	15	12	8	17
Portugalia	17,61	6,65	21,92	53,82	4	14	18	15
Rumunia	3,72	1,86	31,58	62,84	27	26	6	6
Słowacja	9,33	3,39	27,63	59,65	22	22	12	10
Słowenia	11,63	10,20	19,05	59,13	16	7	26	11
Szwecja	19,08	18,32	28,44	34,17	3	1	10	26
Węgry	9,82	5,53	23,85	60,81	20	19	17	8
Włochy	10,10	8,69	29,96	51,25	19	9	7	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.14. Kobiety pracujące według częstotliwości kontaktów związanych z pracą w czasie wolnym od pracy (w ciągu ostatnich dwóch miesięcy) w 2019 r.

Kraj	% kobiet pracujących, które w czasie wolnym od pracy w ciągu ostatnich dwóch miesięcy miały z nią kontakt:				Uporządkowanie państw według:			
	kilkakrotnie z koniecznością bezpośredniego działania	kilkakrotnie bez konieczności podejmowania bezpośrednich działań	sporadycznie	nigdy	A	B	C	D
					E	F	G	H
UE-27	7,98	6,43	22,27	63,31	-	-	-	-
Austria	8,58	6,72	20,97	63,72	12	11	15	14
Belgia	10,80	5,38	18,01	65,81	5	15	23	12
Bułgaria	8,98	7,22	42,12	41,68	9	10	1	26
Chorwacja	6,14	8,03	18,72	67,11	18	7	19	11
Cypr	3,91	3,81	14,56	77,73	24	20	26	2
Czechy	3,25	1,84	18,67	76,23	25	24	21,5	3
Dania	6,98	11,20	32,19	49,62	16	3	3	24
Estonia	5,83	8,28	28,98	56,92	21	6	5	22
Finlandia	20,34	11,18	34,54	33,94	1	4	2	27
Francja	8,73	3,19	18,67	69,41	10	21	21,5	8
Grecja	6,50	1,24	26,51	65,76	17	26	9	13
Hiszpania	5,87	4,05	17,72	72,36	20	18	24	5
Holandia	16,17	11,85	20,75	51,23	2	2	16	23
Irlandia	9,47	4,93	27,20	58,40	8	16	8	20
Litwa	2,16	0,45	13,37	84,02	27	27	27	1
Luksemburg	11,69	5,84	22,80	59,67	4	12	12	18
Łotwa	8,06	2,98	21,56	67,40	13	22	13	10
Malta	9,73	4,42	26,25	59,59	7	17	10	19
Niemcy	8,62	9,86	18,70	62,82	11	5	20	15
Polska	7,04	5,47	27,4	60,09	15	14	7	17
Portugalia	10,66	5,71	21,26	62,37	6	13	14	16
Rumunia	2,38	1,83	23,93	71,86	26	25	11	6
Słowacja	4,63	2,05	19,10	74,23	23	23	18	4
Słowenia	7,36	7,78	16,32	68,53	14	9	25	9
Szwecja	12,78	14,62	29,93	42,68	3	1	4	25
Węgry	6,04	4,02	19,77	70,16	19	19	17	7
Włochy	5,82	7,87	28,68	57,63	22	8	6	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.15. Pracownicy według częstotliwości kontaktów związanych z pracą w czasie wolnym od pracy (w ciągu ostatnich dwóch miesięcy) w 2019 r.

Kraj	% pracowników, którzy w czasie wolnym od pracy w ciągu ostatnich dwóch miesięcy mieli z nią kontakt:				Uporządkowanie państw według:			
	kilkakrotnie z koniecznością bezpośredniego działania	kilkakrotnie bez konieczności podejmowania bezpośrednich działań	sporadycznie	nigdy	A	B	C	D
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	7,82	6,51	23,31	62,36	-	-	-	-
Austria	8,79	7,11	21,51	62,59	10	10	19	14
Belgia	10,35	5,21	18,43	66,01	8	15	24	10
Bułgaria	8,00	6,67	43,81	41,51	13	11	1	25
Chorwacja	7,06	7,55	22,55	62,84	16	9	13	13
Cypr	4,97	4,03	16,53	74,47	22	19	26	2
Czechy	2,78	1,61	21,68	73,94	26	25	18	3
Dania	8,21	12,18	32,95	46,66	12	3	3	24
Estonia	5,58	8,60	32,09	53,73	20	6	4	22
Finlandia	20,28	12,54	35,66	31,53	1	2	2	27
Francja	8,41	3,23	19,05	69,31	11	21	23	7
Grecja	5,87	1,19	26,84	66,10	19	26	11	9
Hiszpania	5,54	4,26	18,32	71,88	21	18	25	4
Holandia	15,38	10,83	20,64	53,15	2	4	20	23
Irlandia	10,45	4,83	28,53	56,19	7	17	8	20
Litwa	2,12	0,68	15,90	81,29	27	27	27	1
Luksemburg	11,78	6,11	24,94	57,16	5	12	12	18
Łotwa	6,20	2,25	21,80	69,75	17	22	17	6
Malta	11,02	4,89	28,21	55,89	6	16	10	21
Niemcy	8,82	9,66	19,09	62,43	9	5	22	15
Polska	7,48	5,48	30,56	56,49	15	14	5	19
Portugalia	12,27	5,49	22,08	60,16	4	13	14	16
Rumunia	2,92	1,76	30,50	64,82	25	24	6	12
Słowacja	4,75	1,94	21,90	71,42	23	23	15	5
Słowenia	7,96	7,68	19,20	65,16	14	8	21	11
Szwecja	14,42	16,18	29,93	39,47	3	1	7	26
Węgry	6,06	3,99	21,83	68,11	18	20	16	8
Włochy	3,68	7,98	28,52	59,82	24	7	9	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.16. Osoby samozatrudnione według częstotliwości kontaktów związanych z pracą w czasie wolnym od pracy (w ciągu ostatnich dwóch miesięcy) w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych, które w czasie wolnym od pracy w ciągu ostatnich dwóch miesięcy miały z nią kontakt:				Uporządkowanie państw według:			
	kilkakrotnie z koniecznością bezpośredniego działania	kilkakrotnie bez konieczności podejmowania bezpośrednich działań	sporadycznie	nigdy	A	B	C	D
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	24,11	11,09	24,21	40,59	-	-	-	-
Austria	32,62	13,84	19,21	34,32	6	9	22	17
Belgia	32,37	8,78	16,51	42,35	7	20	26	11
Bułgaria	32,18	9,88	35,78	22,16	8	18	2	26
Chorwacja	28,73	13,00	17,74	40,54	12	10	25	12
Cypr	11,20	7,59	23,91	57,31	25	21	10	3
Czechy	17,38	7,05	31,38	44,20	24	23	6	10
Dania	26,74	24,88	22,29	26,10	13	1	14	22
Estonia	19,94	20,22	24,79	35,04	21	5	8	16
Finlandia	39,49	17,87	22,36	20,29	1	7	13	27
Francja	29,04	6,92	18,95	45,09	10	24	24	9
Grecja	17,50	3,04	39,43	40,03	23	25	1	13
Hiszpania	20,96	10,73	22,00	46,31	18	13	16	8
Holandia	33,13	20,81	19,74	26,32	5	3	19	21
Irlandia	31,24	11,11	25,08	32,57	9	12	7	18
Litwa	10,88	2,33	20,73	66,06	26	27	17	2
Luksemburg	35,35	15,15	24,75	24,75	2	8	9	24
Łotwa	33,51	9,96	31,54	25,00	4	17	5	23
Malta	20,91	9,82	22,17	47,10	19	19	15	6
Niemcy	28,83	20,52	19,31	31,34	11	4	21	20
Polska	19,09	10,70	20,01	50,19	22	14	18	4
Portugalia	24,38	9,98	19,06	46,57	16	15,5	23	7
Rumunia	4,38	2,74	23,18	69,70	27	26	12	1
Słowacja	20,69	7,46	34,18	37,67	20	22	3	15
Słowenia	22,02	19,92	9,76	48,31	17	6	27	5
Szwecja	34,65	21,07	19,69	24,59	3	2	20	25
Węgry	25,37	12,13	23,55	38,95	14	11	11	14
Włochy	25,04	9,98	32,97	32,00	15	15,5	4	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.17. Osoby samozatrudnione zatrudniające pracowników (pracodawcy) według częstotliwości kontaktów związanych z pracą w czasie wolnym od pracy (w ciągu ostatnich dwóch miesięcy) w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych zatrudniających pracowników (pracodawców), które w czasie wolnym od pracy w ciągu ostatnich dwóch miesięcy miały z nią kontakt:				Uporządkowanie państw według:			
	kilkakrotnie z koniecznością bezpośredniego działania	kilkakrotnie bez konieczności podejmowania bezpośrednich działań	sporadycznie	nigdy	A	B	C	D
					E	F	G	H
UE-27	32,06	12,78	24,37	30,80	-	-	-	-
Austria	39,34	12,93	19,25	28,49	10	13	20	14
Belgia	36,80	9,89	16,41	36,90	11	18	24	6
Bułgaria	44,22	11,40	33,22	11,16	3	14,5	6	26
Chorwacja	41,57	14,37	21,50	22,57	8	10	16	20
Cypr	24,69	13,58	32,10	29,63	22	11	7	12
Czechy	24,44	7,23	30,77	37,56	24	22	8	5
Dania	29,66	26,1	20,55	23,69	17	1	18	18
Estonia	26,26	24,92	26,26	22,56	19	2	12	21
Finlandia	55,34	17,87	17,17	9,63	1	6	23	27
Francja	32,71	6,78	17,74	42,78	13	23	22	2
Grecja	22,00	3,01	40,44	34,56	26	25	2	8
Hiszpania	25,77	13,57	24,42	36,25	20	12	13	7
Holandia	43,82	17,48	16,38	22,32	5	7	25	22
Irlandia	43,34	10,63	24,18	21,85	7	17	14	23
Litwa	19,78	0	20,89	59,33	27	26,5	17	1
Luksemburg	43,59	15,38	26,92	14,10	6	8	10	25
Łotwa	44,37	0	41,48	14,15	2	26,5	1	24
Malta	24,59	10,66	22,13	42,62	23	16	15	3
Niemcy	34,65	21,59	19,07	24,69	12	3	21	17
Polska	32,64	14,98	26,94	25,43	14	9	9	16
Portugalia	39,46	11,40	19,40	29,74	9	14,5	19	11
Rumunia	22,83	6,69	36,52	33,96	25	24	4	10
Słowacja	25,06	9,67	38,30	26,97	21	20	3	15
Słowenia	29,90	21,05	8,85	40,19	16	4	27	4
Szwecja	43,90	17,98	15,33	22,78	4	5	26	19
Węgry	30,13	9,45	26,30	34,12	15	21	11	9
Włochy	27,08	9,77	33,59	29,56	18	19	5	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.18. Osoby samozatrudnione niezatrudniające pracowników według częstotliwości kontaktów związanych z pracą w czasie wolnym od pracy (w ciągu ostatnich dwóch miesięcy) w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych niezatrudniających pracowników, które w czasie wolnym od pracy w ciągu ostatnich dwóch miesięcy miały z nią kontakt:				Uporządkowanie państw według:			
	kilkakrotnie z koniecznością bezpośredniego działania	kilkakrotnie bez konieczności podejmowania bezpośrednich działań	sporadycznie	nigdy	A	B	C	D
	A	B	C	D	E	F	G	H
UE-27	20,68	10,37	24,14	44,81	-	-	-	-
Austria	27,31	14,57	19,18	38,94	7	9	22	17
Belgia	30,50	8,32	16,55	44,63	2	20	25	12
Bułgaria	25,63	9,04	37,19	28,15	10	19	2	23
Chorwacja	18,89	11,86	14,78	54,47	17	12	26	5
Cypr	8,72	6,71	22,37	62,19	25	24	12,5	3
Czechy	15,83	7,01	31,51	45,65	22	21	5	11
Dania	24,54	23,90	23,58	27,98	11	1	10	24
Estonia	15,57	16,98	23,82	43,63	23	7	9	13
Finlandia	33,49	17,87	24,32	24,32	1	6	8	27
Francja	26,90	7,00	19,66	46,43	8	22	20	10
Grecja	15,93	3,07	39,07	41,93	21	25	1	15
Hiszpania	18,52	9,29	20,78	51,41	18	18	18	8
Holandia	29,77	21,86	20,79	27,58	4	3	17	25
Irlandia	25,87	11,33	25,50	37,30	9	13	7	18
Litwa	8,22	2,54	20,76	68,47	26	26	19	2
Luksemburg	30,00	15,00	23,33	31,67	3	8	11	21
Łotwa	28,82	13,55	27,10	30,53	6	11	6	22
Malta	19,49	9,75	22,02	48,74	16	15	15	9
Niemcy	23,68	19,57	19,52	37,23	13	4	21	19
Polska	15,38	9,53	18,11	56,98	24	16	24	4
Portugalia	17,55	9,34	18,89	54,22	20	17	23	6
Rumunia	3,05	2,46	22,21	72,28	27	27	14	1
Słowacja	19,57	6,89	33,16	40,38	15	23	3	16
Słowenia	18,03	19,37	10,11	52,50	19	5	27	7
Szwecja	28,94	22,98	22,37	25,71	5	2	12,5	26
Węgry	21,78	14,12	21,47	42,63	14	10	16	14
Włochy	24,25	10,07	32,74	32,94	12	14	4	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.19. Mężczyźni pracujący według oceny elastyczności czasu pracy w 2019 r.

Kraj	% mężczyzn pracujących, którzy wskazują, iż o czasie ich pracy decydują:			Uporządkowanie państw według:		
	w pełni samodzielnie	samodzielnie z pewnymi ograniczeniami	pracodawcy, organizacja lub klienci	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	20,73	21,17	58,09	–	–	–
Austria	18,26	29,53	52,21	15	6	19
Belgia	26,40	22,84	50,77	2	10	20
Bułgaria	12,90	10,31	76,78	23	27	1
Chorwacja	12,67	16,51	70,82	24	17	5
Cypr	10,83	16,81	72,36	27	15	4
Czechy	19,27	18,29	62,45	13	13	16
Dania	23,54	32,33	44,12	5	4	25
Estonia	20,77	24,64	54,59	11	9	18
Finlandia	27,90	47,13	24,97	1	1	27
Francja	22,70	26,71	50,59	7	8	21
Grecja	17,46	12,61	69,93	17	22	7
Hiszpania	15,42	15,47	69,11	21	18	8
Holandia	23,78	31,13	45,09	3	5	24
Irlandia	21,83	18,29	59,88	10	12	17
Litwa	14,19	11,13	74,68	22	26	3
Luksemburg	17,17	37,57	45,26	19	3	23
Łotwa	16,45	13,28	70,27	20	20	6
Malta	17,85	17,18	64,97	16	14	13
Niemcy	23,55	28,19	48,25	4	7	22
Polska	23,07	12,28	64,65	6	23	15
Portugalia	18,78	16,53	64,69	14	16	14
Rumunia	22,48	12,27	65,26	9	24	12
Słowacja	11,31	19,61	69,08	26	11	9
Słowenia	17,24	14,87	67,89	18	19	11
Szwecja	22,64	45,45	31,91	8	2	26
Węgry	11,90	11,50	76,60	25	25	2
Włochy	19,39	12,69	67,92	12	21	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.20. Kobiety pracujące według oceny elastyczności czasu pracy w 2019 r.

Kraj	% kobiet pracujących, które wskazują, iż o czasie ich pracy decydują:			Uporządkowanie państw według:		
	w pełni samodzielnie	samodzielnie z pewnymi ograniczeniami	pracodawcy, organizacja lub klienci	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	14,99	21,13	63,88	-	-	-
Austria	14,52	28,01	57,48	10	7	20
Belgia	18,23	24,89	56,88	2	9	21
Bułgaria	7,93	8,83	83,24	25	26	1
Chorwacja	8,53	14,60	76,87	23	18	4
Cypr	6,29	18,63	75,08	27	12	8
Czechy	13,50	14,43	72,08	13	19	11
Dania	15,58	29,61	54,81	7	5	22
Estonia	14,47	22,55	62,97	11	11	18
Finlandia	16,79	48,05	35,16	6	1	27
Francja	15,16	26,29	58,55	9	8	19
Grecja	13,32	11,19	75,49	14	22	7
Hiszpania	10,73	15,56	73,71	21	16	10
Holandia	16,97	30,35	52,68	5	4	25
Irlandia	12,09	17,30	70,61	18	14	15
Litwa	8,52	8,33	83,15	24	27	2
Luksemburg	12,10	34,20	53,70	17	3	23
Łotwa	14,18	10,01	75,81	12	25	6
Malta	11,21	23,89	64,90	20	10	17
Niemcy	18,21	28,79	53,00	3	6	24
Polska	17,48	11,26	71,26	4	21	14
Portugalia	12,78	15,44	71,78	15	17	13
Rumunia	22,80	11,13	66,07	1	23	16
Słowacja	6,91	18,19	74,90	26	13	9
Słowenia	12,39	15,71	71,90	16	15	12
Szwecja	15,25	46,97	37,78	8	2	26
Węgry	9,02	10,09	80,89	22	24	3
Włochy	12,00	11,34	76,65	19	20	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.21. Pracownicy według oceny elastyczności czasu pracy w 2019 r.

Kraj	% pracowników, którzy wskazują, iż o czasie ich pracy decydują:			Uporządkowanie państw według:		
	w pełni samodzielnie	samodzielnie z pewnymi ograniczeniami	pracodawcy, organizacja lub klienci	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	9,77	21,45	68,78	–	–	–
Austria	10,06	30,05	59,89	10	6	21
Belgia	13,57	25,76	60,68	6	9	19
Bułgaria	3,39	7,96	88,65	25	27	2
Chorwacja	3,58	13,84	82,57	23	19	7
Cypr	4,06	16,67	79,28	21	14	13
Czechy	7,07	13,94	78,99	14	18	14
Dania	15,38	32,14	52,48	4	4	24
Estonia	11,08	24,05	64,87	8	10	18
Finlandia	16,91	50,21	32,88	1	1	27
Francja	12,58	26,89	60,53	7	8	20
Grecja	0,61	8,01	91,38	27	26	1
Hiszpania	5,50	14,51	79,99	17	17	11
Holandia	13,96	32,08	53,96	5	5	23
Irlandia	8,94	18,17	72,89	11	12	16
Litwa	4,09	8,24	87,67	20	25	3
Luksemburg	10,22	38,17	51,61	9	3	25
Łotwa	8,10	11,29	80,61	12	20	10
Malta	6,36	21,51	72,13	15	11	17
Niemcy	15,72	29,65	54,63	3	7	22
Polska	6,26	11,28	82,46	16	21	8
Portugalia	7,37	15,33	77,31	13	16	15
Rumunia	3,42	10,73	85,85	24	22	5
Słowacja	1,84	17,41	80,75	26	13	9
Słowenia	4,86	15,75	79,39	18	15	12
Szwecja	16,86	46,92	36,22	2	2	26
Węgry	3,69	10,02	86,29	22	24	4
Włochy	4,40	10,17	85,43	19	23	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.22. Osoby samozatrudnione według oceny elastyczności czasu pracy w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych, które wskazują, iż o czasie ich pracy decydują:			Uporządkowanie państw według:		
	w pełni samodzielnie	samodzielnie z pewnymi ograniczeniami	pracodawcy, organizacja lub klienci	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	64,97	19,38	15,64	-	-	-
Austria	63,65	19,31	17,04	15	14	11
Belgia	76,10	12,32	11,57	4	25	18
Bułgaria	66,57	22,57	10,86	11	9	20
Chorwacja	60,52	26,25	13,23	17	5	16
Cypr	37,19	24,86	37,95	27	6	1
Czechy	63,95	29,15	6,89	14	3	25
Dania	69,88	18,81	11,31	8	17	19
Estonia	72,14	20,28	7,59	7	12	24
Finlandia	59,72	30,26	10,02	19	2	21
Francja	66,24	23,75	10,01	12	7	22
Grecja	49,55	19,97	30,48	25	13	2
Hiszpania	54,97	20,84	24,20	23	11	4
Holandia	56,62	23,43	19,95	22	8	9
Irlandia	67,36	15,61	17,03	10	21	12
Litwa	64,27	21,29	14,43	13	10	13
Luksemburg	60,10	16,16	23,74	18	19	6
Łotwa	73,31	14,37	12,32	6	22	17
Malta	61,56	11,56	26,88	16	26	3
Niemcy	78,13	15,77	6,10	2	20	27
Polska	77,96	13,00	9,04	3	24	23
Portugalia	59,56	19,27	21,17	20	15	8
Rumunia	80,48	13,04	6,48	1	23	26
Słowacja	50,19	27,64	22,17	24	4	7
Słowenia	75,40	11,22	13,38	5	27	15
Szwecja	41,40	38,92	19,68	26	1	10
Węgry	68,82	17,63	13,55	9	18	14
Włochy	57,31	18,85	23,84	21	16	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.23. Osoby samozatrudnione zatrudniające pracowników (pracodawcy) według oceny elastyczności czasu pracy w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych zatrudniających pracowników (pracodawcy), którzy wskazują, iż o czasie ich pracy decydują:			Uporządkowanie państw według:		
	w pełni samodzielnie	samodzielnie z pewnymi ograniczeniami	pracodawcy, organizacja lub klienci	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	65,66	19,63	14,71	-	-	-
Austria	64,22	17,13	18,65	15	20	10
Belgia	80,07	10,96	8,97	2	26	23
Bułgaria	59,64	25,27	15,09	19	6	14
Chorwacja	65,60	18,15	16,25	12	15	13
Cypr	38,27	24,69	37,04	27	7	1
Czechy	68,43	27,03	4,54	9	4	25
Dania	66,15	22,57	11,28	10	11	19
Estonia	69,00	22,00	9,00	8	12	22
Finlandia	58,18	31,48	10,34	20	1	20
Francja	64,51	26,69	8,80	14	5	24
Grecja	40,89	27,04	32,07	26	3	3
Hiszpania	53,97	20,96	25,06	22	13	5
Holandia	62,57	19,70	17,73	17	14	11
Irlandia	69,41	17,96	12,63	7	16	15
Litwa	55,89	23,84	20,27	21	8	9
Luksemburg	61,54	12,82	25,64	18	22	4
Łotwa	72,84	17,28	9,88	6	18	21
Malta	52,89	12,40	34,71	23	23	2
Niemcy	78,74	17,19	4,07	3	19	26
Polska	75,73	12,39	11,88	5	24	17
Portugalia	52,44	22,98	24,58	24	9	6
Rumunia	89,21	10,79	0	1	27	27
Słowacja	65,15	22,81	12,04	13	10	16
Słowenia	76,48	11,64	11,88	4	25	18
Szwecja	47,51	28,59	23,91	25	2	7
Węgry	65,76	17,90	16,34	11	17	12
Włochy	63,66	15,89	20,45	16	21	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

Tabela Z.2.24. Osoby samozatrudnione niezatrudniające pracowników według oceny elastyczności czasu pracy w 2019 r.

Kraj	% osób samozatrudnionych niezatrudniających pracowników, którzy wskazują, iż o czasie ich pracy decydują:			Uporządkowanie państw według:		
	w pełni samodzielnie	samodzielnie z pewnymi ograniczeniami	pracodawcy, organizacja lub klienci	A	B	C
	A	B	C	D	E	F
UE-27	64,67	19,28	16,05	-	-	-
Austria	63,18	21,06	15,76	15	10	12
Belgia	74,45	12,89	12,66	5	25	15
Bułgaria	70,37	21,09	8,54	10	9	22
Chorwacja	56,58	32,43	10,99	20	2	19
Cypr	37,05	25,00	37,95	27	6	1
Czechy	63,00	29,61	7,39	16	4	25
Dania	72,63	15,98	11,39	8	19	18
Estonia	74,35	19,06	6,59	6	14	27
Finlandia	60,31	29,80	9,89	18	3	21
Francja	67,24	22,06	10,70	11	8	20
Grecja	52,55	17,51	29,93	24	17	2
Hiszpania	55,46	20,78	23,76	21	11	5
Holandia	54,75	24,60	20,65	23	7	8
Irlandia	66,43	14,58	18,99	13	20	10
Litwa	66,84	20,53	12,64	12	12	16
Luksemburg	59,17	18,33	22,50	19	15	7
Łotwa	73,43	13,06	13,52	7	24	14
Malta	65,34	11,19	23,47	14	26	6
Niemcy	77,60	14,54	7,87	3	21	24
Polska	78,57	13,17	8,26	2	23	23
Portugalia	62,82	17,57	19,61	17	16	9
Rumunia	80,06	13,23	6,71	1	22	26
Słowacja	46,38	28,85	24,77	25	5	4
Słowenia	74,85	11,00	14,15	4	27	13
Szwecja	37,65	45,26	17,09	26	1	11
Węgry	71,10	17,42	11,48	9	18	17
Włochy	54,87	19,98	25,15	22	13	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat (dostęp: 11.12.2021).

