



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu
Prawa, Równość i Obywatelstwo (2014-2020)



Raport końcowy

Mechanizmy godzenia ról zawodowych i rodzinnych w polskich przedsiębiorstwach

Raport przygotowany dla:

Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
ul. Nowogrodzka 1/3/5
00-513 Warszawa

Przez:

Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o. o.
ul. Bagatela 10/5,
00-585 Warszawa
REGON: 142131048
NIP: 5222937193

Data: 14 listopada 2016



Spis treści

1	Wstęp.....	3
2	Ogólna sytuacja w zakresie wykorzystywania mechanizmów godzenia ról w Polsce.....	6
3	Główne wyzwania i bariery w zakresie wdrażania MGR.....	15
3.1	Uwarunkowania finansowe	16
3.2	Uwarunkowania legislacyjne.....	18
3.3	Uwarunkowania organizacyjne	19
3.4	Uwarunkowania psychologiczne.....	21
3.5	Inne wyzwania.....	22
4	Czynniki sukcesu i korzyści wykorzystania MGR	23
4.1	Korzystne uwarunkowania wewnętrzne.....	24
4.2	Korzyści z wdrażania MGR	25
4.2.1	Korzyści pozaekonomiczne	25
5	Analiza ankiet z pracownikami	26
6	Kompleksowe doradztwo w zakresie wdrażania MGR	36
7	Podsumowanie optymalnych rozwiązań sprawdzających się w poszczególnych rodzajach przedsiębiorstw	38
8	Zestaw rekomendacji w zakresie wdrażania MGR	47
8.1	Mechanizmy uniwersalne	47
8.2	MGR dla rodziców	49
8.2.1	Dzieci 0-3 lata	49
8.2.2	Dzieci 3-7 lat	50
8.2.3	Dzieci 7-18 lat	51
8.2.4	Kobiety wracające do pracy po urlopie macierzyńskim/rodzicielskim	52
8.3	MGR dla osób w wieku przedemerytalnym	53
8.4	MGR dla opiekunów osób zależnych	54
8.5	MGR dla najstarszych pracowników	54
8.6	MGR dla najmłodszych pracowników	55
9	Zakończenie i rekomendacje	56
10	Dodatkowe źródła wiedzy na temat MGR	63
Aneks 1: Podsumowanie współpracy z badanymi przedsiębiorstwami		67
Aneks 2: Dobre praktyki w zakresie wdrażania mechanizmów godzenia ról		71
1	Promowanie kobiet na stanowiskach menedżerskich	72
2	Elastyczny czas pracy	75



3	Praca zdalna	79
4	Job-sharing	82
5	Program dbałości o zdrowie kobiet w ciąży i mam (badania lekarskie, wellness, zajęcia sportowe)	84
6	Korzystanie z narzędzi pracy podczas urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego/rodzicielskiego/wychowawczego	86
7	Szkolenia dla rodziców powracających z urlopów macierzyńskich/ojcowskich/rodzicielskich/wychowawczyh.....	88
8	Dodatkowy płatny urlop rodzicielski	90
9	Firmowe żłobki i przedszkola	93
10	Pokój do karmienia.....	96



1 Wstęp

Niniejszy raport stanowi syntetyczne podsumowanie usługi doradczo-badawczej w zakresie analizy i opracowania metod wdrażania mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych (MGR) w polskich przedsiębiorstwach – studia przypadków. Zamówienie realizowane było przez konsorcjum składające się z Instytutu Analiz Rynku Pracy (IARP), Konfederacji Lewiatan i Biura Projektowania Systemów Cyfrowych SA (BPSC SA) na zlecenie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS). Złożony z sześciu faz projekt był realizowany w okresie między czerwcem a listopadem 2016 roku.

Struktura raportu podporządkowana została postawionym celom, a prezentacja wyników zrealizowanych badań i przeprowadzonego doradztwa ma ułatwić ich implementację do założeń i koncepcji platformy internetowej Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS)¹. Platforma będzie dotyczyć mechanizmów ułatwiających godzenie ról zawodowych i rodzinnych a jej zasadniczym celem będzie rozwój i promocja mechanizmów wśród najważniejszych interesariuszy: pracowników i pracodawców, dzięki przybliżeniu wiedzy na temat procesu i instrumentarium godzenia życia zawodowego z rodzinnym oraz stworzeniu klimatu sprzyjającego rodzinie.

W ramach usługi doradczo-badawczej przeprowadzono różnokierunkowe badania służące analizie sytuacji zastanej w przedsiębiorstwach pod kątem stosowania MGR. Wielowątkowej eksploracji posłużyły: (1) analiza dokumentów i informacji udostępnionych przez przedsiębiorstwa, (2) wywiad z użyciem ankiety z właścicielami przedsiębiorstw, przedstawicielami kierownictwa oraz pracownikami działu HR, (3) rozmowa z właścicielami przedsiębiorstw, przedstawicielami kierownictwa oraz pracownikami działu HR, (4) analiza portali internetowych zawierających opinie pracowników o badanych firmach, (5) benchmarking (analiza porównawcza rozwiązań stosowanych w badanych firmach z rozwiązaniami modelowymi), (6) sondaż wśród pracowników badanych firm z zastosowaniem kwestionariusza *on-line* (realizowany techniką CAWI); (7) obserwacja przeprowadzona we wszystkich badanych firmach, (8) warsztat z przedstawicielami pracowników i kierownictwa badanych organizacji.

Obok badań przeprowadzone zostało doradztwo w zakresie MGR. Przez MGR rozumie się zestaw środków i instrumentów wspierających osiągnięcie równości płci oraz promocję zrównoważonego uczestnictwa kobiet i mężczyzn w życiu zawodowym i rodzinnym. Środki te obejmują polityki i inicjatywy mające na celu zwiększenie uczestnictwa kobiet na rynku pracy, promocję aktywnego ojcostwa, równy podział obowiązków domowych, innowacyjne formy zatrudnienia oraz wszelkie środki i działania mające na celu ułatwianie powrotu rodzica do pracy np. poprzez elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, zapewnienie instytucjonalnej opieki nad dziećmi i osobami zależnymi.

¹ Zarówno platforma, jak i doradztwo w zakresie wdrażania MGR (studia przypadków) stanowią komponenty projektu pn. „Rodzina i praca – to się opłaca!”, prowadzonego przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS) w ramach Programu Wspólnotowego Prawa, Równość i Obywatelstwo, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej.



Celem tego elementu projektu było przekazanie przedsiębiorcom informacji na temat wyników studiów przypadku wraz z wypracowanymi rekomendacjami. Właściciele bądź zarządzający przedsiębiorstwami mogli dokonać wyboru optymalnych rozwiązań i wdrożyć dostosowane do własnych potrzeb i możliwości rekomendacje. Pakiet narzędzi doradztwa w zakresie stosowania MGR w przedsiębiorstwach obejmował następujące instrumenty: (1) baza wiedzy, (2) broszura informacyjna / podręcznik dobrych praktyk, (3) warsztat dotyczący zagadnień godzenia ról, (4) poradnictwo, (5) superwizja.

Triangulacja zastosowanych metod badawczych i doradczych oraz wykorzystywanych źródeł wiedzy pozwoliła na kompleksowe ujęcie zagadnienia godzenia ról zawodowych i rodzinnych (MGR) w polskich przedsiębiorstwach.

W wyniku prowadzonego postępowania badawczo-doradczego opracowano łącznie 36 studiów przypadków polskich przedsiębiorstw.

Przeprowadzona analiza sytuacji zastanej w przedsiębiorstwach oraz usystematyzowane relacje z doradztwa stały się podstawą sporządzenia niniejszego raportu, który składa się z następujących części:

- **Część 1** stanowi wstęp wprowadzający do omawianych zagadnień;
- **Część 2** zawierająca opis ogólnej sytuacji w zakresie mechanizmów godzenia ról w Polsce;
- **Część 3** prezentująca główne wyzwania i bariery w zakresie wdrożenia MGR w 35 badanych organizacjach;
- **Część 4** stanowi opis czynników sukcesu i korzyści płynących z wdrożenia rozwiązań MGR;
- **Część 5** na temat postrzeganych barier, korzyści i uwarunkowań MGR stanowi podsumowanie ankiet przeprowadzonych z pracownikami przedsiębiorstw;
- **Część 6** zawierająca podsumowanie kompleksowego doradztwa w obszarze wdrażania MGR w uczestniczących w projekcie organizacjach;
- **Część 7** przedstawiająca przegląd optymalnych rozwiązań sprawdzających się w poszczególnych rodzajach przedsiębiorstw;
- **Część 8** zawierająca zestaw rekomendacji w podziale na poszczególne grupy osób najczęściej dotkniętych nierównowagą praca-rodzina;
- **Zakończenie i rekomendacje generalne** wieńczące opracowanie;
- **Dodatkowe źródła wiedzy** składające się z potencjalnych źródeł wiedzy oraz wykorzystanej w raporcie literatury;
- **Aneks 1** prezentujący podsumowanie współpracy z badanymi firmami.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu
Prawa, Równość i Obywatelstwo (2014-2020)



- **Aneks 2** prezentujący dobre praktyki w zakresie wdrażania mechanizmów godzenia ról



2 Ogólna sytuacja w zakresie wykorzystywania mechanizmów godzenia ról w Polsce

Ocena ogólnej sytuacji w zakresie wykorzystywania mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych (MGR) w Polsce jest możliwa poprzez odniesienie się do koncepcji teoretycznych oraz wyników przeprowadzonych wcześniej badań. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie szerszego kontekstu badanego problemu, stanowiącego wstęp do kolejnych części raportu podsumowujących usługę doradczo-badawczą w zakresie analizy i opracowania MGR w polskich przedsiębiorstwach.

Jednym z kluczowych wyzwań stojących przed współczesnymi pracownikami i pracownicami jest życie w coraz większym tempie. Wynika to z wydłużania i intensyfikowania czasu pracy, konieczności stałego doskonalenia kompetencji. Co za tym idzie - pojawia się brak czasu wolnego pożytkowanego na życie rodzinne, czy odpoczynek. W nowych zmieniających się warunkach otoczenia coraz bardziej istotną rolę odgrywają:

- Procesy starzenia się społeczeństw i wzrost obowiązków opiekuńczych wobec osób starszych;
- Rosnący stopień aktywności zawodowej i pozazawodowej kobiet;
- Zmieniający się charakter rodziny, osłabienie tzw. tradycyjnego modelu rodziny, wzrost liczby rodzin niepełnych;
- Dążenie do długofalowego ujmowania aktywności zawodowej jednostki w perspektywie całościowej oraz łączenie poprawy jakości życia zawodowego i pozazawodowego.

Należy zauważyć, że polscy pracodawcy konkurując na globalnym czy międzynarodowym rynku, poddani są ciągłej presji konkurencyjnej, mogą chcieć ograniczać koszty, wydłużać czas pracy zatrudnionym, którzy podporządkowują się takim decyzjom w obawie przed konsekwencjami utraty pracy. Zdominowanie życia przez aktywności zawodowe prowadzi do wielu negatywnych zjawisk i patologii, a głębokie i długotrwałe naruszenie równowagi praca-życie jest niekorzystne zarówno dla pracowników/pracownic, jak i dla pracodawców.

Z drugiej strony rozwój nowoczesnych technologii ICT stwarza nowe możliwości pracy, modernizacji jej organizacji i unowocześnienia. Wiele firm decyduje się na wprowadzenie specjalistycznych programów pozwalających zapobiegać zachwianiu równowagi między sferą życia zawodowego i prywatnego.

Rozwiązania służące godzeniu ról zawodowych i rodzinnych pracowników (MGR) stanowią zwykle część składową programów skierowanych do szerszego grona odbiorców, ukierunkowanych na zapewnienie zatrudnionym równowagi pomiędzy



pracą a życiem osobistym (ang. *Work-Life Balance* – WLB). O ile bowiem pierwsza ze wspomnianych grup działań tworzona jest głównie z myślą o rodzicach oraz pracownikach opiekujących się innymi osobami zależnymi, to praktyki z zakresu WLB dotyczą także osób nie posiadających zobowiązań rodzinnych. Punktem wyjścia do wprowadzania programów ułatwiających godzenie ról zawodowych i rodzinnych jest kultura organizacyjna sprzyjająca zachowaniu równowagi. Pakiet narzędzi zawsze powinien być zgodny z wizją i polityką firmy, jak też zaakceptowany przez różnorodnych interesariuszy organizacji. Można mówić o ewolucji kultury organizacyjnej w kierunku kultury równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, od przestrzegania przepisów, poprzez mnożenie programów doraźnych, ich spójność, aż po całkowitą integrację². Wówczas równowaga staje się częścią filozofii i sposobu myślenia, a oddziaływanie programów jest całkowicie zrozumiałe dla pracowników, kierownictwa i innych zainteresowanych³. Kluczowe przy tym jest uświadomienie korzyści z wdrażania MGR, mogące w pewnej części zniwelować bariery we wdrażaniu programów, zwłaszcza trudności zarządzania elastycznością, problem zachowania równości wszystkich pracowników, czy brak danych na temat oceny programów praca – życie⁴.

Programy godzenia ról zawodowych i rodzinnych, a szerzej programy W-LB, WLB stanowią zatem z definicji uzupełnienie działań państwa. Są one oparte na dobrowolnym wdrażaniu rozwiązań przez pracodawców. Ważniejszy jednak od tej dobrowolności jest przemyślany charakter bodźców oraz ich celowy dobór. Obok wymienionych działań, w godzeniu ról zawodowych i rodzinnych należy docenić również rolę wsparcia społecznego (dobre relacje z rodziną, przyjaciółmi, kolegami w miejscu pracy), które ma duże znaczenie dla samopoczucia jednostek.

Każda grupa zatrudnionych osób wymaga zastosowania specyficznych, dostosowanych do jej oczekiwań i potrzeb, zbudowanych „na miarę”, form godzenia pracy z życiem rodzinnym. Zrównoważenie obowiązków pracowniczych z życiem prywatnym i rodzinnym stwarza wtedy dogodne warunki kształtowania, popartego motywowaniem, zaangażowania pracowników wszystkich generacji.

Każda organizacja może prowadzić swoje własne badania opinii, satysfakcji i zaangażowania czy wartości zatrudnionych pracowników. Umożliwia to menedżerom i specjalistom ds. personalnych spojrzenie w skali mikro. Można także dokonać generalnego oglądu postaw i oczekiwań pracowników z perspektywy wykonywanej pracy. Skorzystać można przy tym z danych Diagnozy Społecznej⁵,

² D. Clutterbuck, „Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 249.

³ Ibidem, s. 228; S. Borkowska, (red.), „Programy praca – życie. Z teorii i praktyki”, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS), Warszawa 2011, s. 243.

⁴ F. Jones, R.J. Burke, M. Westman (ed.), „Work-life Balance. A psychological Perspective”, Psychology Press, Hove and New York 2006, s. 237.

⁵ Diagnoza Społeczna jest prowadzonym cyklicznie badaniem warunków i jakości życia Polaków w ich własnym sprawozdaniu. Dotychczas zrealizowano następujące rundy badania: 2000, 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015.



które potwierdzają różnice generacyjne - osoby z najmłodszych pokoleń chcą wykonywać pracę zgodną z umiejętnościami i oczekują dużej elastyczności. Faza życia, w jakiej się znajdują wpływa na to, że mniejsze znaczenie niż dla pozostałych generacji odgrywa w ich przypadku stabilność zatrudnienia⁶. Osoby w średnim wieku cenią sobie możliwość zarobkowania - osiągnięcie płacy powyżej średniej krajowej oraz szanse awansu (tabela 1).

Tabela 1. Postawy i oczekiwania wobec życia i pracy zawodowej pracowników w różnym wieku

Pracownicy w wieku		
Poniżej 30 lat	30-50 lat	50+
Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Płaca powyżej średniej krajowej	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji
Elastyczna praca	Szanse awansu	Szanse awansu
Praca w domu	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Programy emerytalne
Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Płaca powyżej średniej krajowej
Szanse awansu	Elastyczna praca	Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych indywidualnych Diagnozy Społecznej 2013 i 2015.

Pracownicy dojrzałego, jak widać, oczekują, aby ich stanowisko pracy było dostosowane do predyspozycji. Chociażby tak ogólny przegląd postaw i oczekiwań, może stanowić wskazówkę dla osób zarządzających w projektowaniu i wdrażaniu konkretnych rozwiązań w zakresie godzenia ról zawodowych i rodzinnych.

Ważną wytyczną dla podejmowania w organizacjach określonych działań jest świadomość możliwości pojawienia się negatywnych konsekwencji. W przypadku zagadnień związanych z kwestią godzenia ról brak równowagi może skutkować pojawieniem się wielu negatywnych konsekwencji przynajmniej na trzech płaszczyznach. Narastające problemy osób zatrudnionych przekładają się na jakość ich pracy, w konsekwencji prowadząc do pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa, wpływając tym samym, w skali makro, na sytuację społeczno-gospodarczą kraju. Zestawienie wybranych negatywnych skutków braku równowagi na linii praca-dom prezentuje poniższa tabela.

6 J. Wiktorowicz, I. Warwas, "Pokolenia na rynku pracy" [w:] "Pokolenia - co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego", Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016.



Tabela 2. Niektóre negatywne konsekwencje braku równowagi między pracą i życiem rodzinnym

Dla społeczeństw w skali makro (krajowej, regionów etc.)	Dla organizacji	Dla pracowników, a także dla bezrobotnych i wykluczonych oraz ich rodzin
<ul style="list-style-type: none">▪ malejąca liczba urodzeń,▪ odraczanie narodzin pierwszego dziecka,▪ rosnąca liczba rozwodów,▪ rosnąca liczba rodzin niepełnych,▪ rosnące nierówności społeczne,▪ bezrobocie,▪ rosnąca zapadalność na choroby serca, raka i neurologiczne,▪ niedostateczna opieka nad dziećmi i rosnąca sfera patologii wśród nich.	<ul style="list-style-type: none">▪ absencja, zwłaszcza chorobowa,▪ wzrost fluktuacji; utrata inwestycji w kapitał ludzki,▪ mniejsze zaangażowanie w pracy,▪ stres,▪ mniejsza koncentracja w pracy i mniejsza produktywność,▪ niższy zwrot z inwestycji w kapitał ludzki,▪ gorsze relacje z klientami i częstsza ich utrata,▪ mniejsza kreatywność i innowacyjność.	<ul style="list-style-type: none">▪ stres,▪ pogorszenie stanu zdrowia, w tym psychicznego,▪ konflikty w rodzinie,▪ gorsza opieka nad dziećmi,▪ rozwody,▪ alkoholizm,▪ narkomania,▪ uzależnienie od nikotyny,▪ zaburzenia łaknienia,▪ spadek jego wartości jako pracownika,▪ brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego i pracy.

Źródło: Borkowska S., „O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska-Polska” /w:/ Borkowska S., „Programy praca-życie a efektywność firm”, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPISS), Warszawa 2003, s. 16.

Świadomi menedżerowie i właściciele chcąc uniknąć negatywnych zjawisk i nieprawidłowości mogą podejmować szereg bieżących i przyszłościowych inicjatyw kreujących równowagę między pracą a domem.

Ważną składową oceny ogólnej sytuacji w zakresie wykorzystywania mechanizmów godzenia ról w Polsce jest przeanalizowanie wyników przeprowadzonych wcześniej badań. Wynika z nich, że z trudnościami w pogodzeniu życia zawodowego i osobistego boryka się znaczna część osób zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach. Blisko 80% respondentów (79%) uważało, że zbyt dużo czasu poświęca na pracę, ponad połowa (56%) deklaruwała, że dopasowanie czasu pracy do obowiązków rodzinnych nastęrcza im trudności, zaś 43,7% miało problemy z jego dopasowaniem do opieki nad dziećmi, a 33,2% nad starszymi członkami rodziny⁷. Mając na uwadze fakt, iż w polskim społeczeństwie dominuje model rodziny, w którym obowiązkami domowymi są w większym stopniu obciążone kobiety⁸, to właśnie one, jak można sądzić, mogą mieć szczególne problemy z godzeniem pełnionych ról zawodowych i rodzinnych. Obok małej aktywności mężczyzn w życiu rodzinnym, sytuacji kobiet-pracownic nie ułatwia także wciąż dość negatywny

⁷ Głogosz D. „Zatrudnienie przyjazne rodzinie – oczekiwania pracujących rodziców” /w:/ C. Sadowska-Snarska, „Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011, s. 104

⁸ Por. „O roli kobiet w rodzinie”, Komunikat z badań nr BS/30/2013, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2013



odbiór społeczny powierzenia opieki nad dzieckiem poniżej trzeciego roku życia instytucjom opiekuńczym. Stereotypowo zadanie to jest przypisane do roli matki⁹. Stereotypy stanowią także poważną barierę dla ojców pragnących skorzystać z urlopów rodzicielskich¹⁰.

Skuteczność stosowanych w przedsiębiorstwach mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych wydaje się uwarunkowana, jak wspomniano, szczegółową analizą potrzeb, oczekiwań i wartości pracowników oraz możliwości i wizji strategicznych przedsiębiorstw. Tymczasem, jak wskazują powyżej cytowane badania Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (IPISS), większość pracodawców nie dokonuje diagnozy, bezrefleksyjnie kopiując praktyki dostrzeżone w innych przedsiębiorstwach, kierując się jedynie przekonaniem co do ich słuszności i celowości¹¹. Podejście takie grozi implementacją rozwiązań nietrafionych, które nie tylko nie zmniejszą trudności w godzeniu życia zawodowego i rodzinnego pracowników, ale mogą przyczynić się nawet do ich pogłębienia.

Jakie zatem są główne potrzeby i oczekiwania pracowników w zakresie godzenia ról zawodowych i rodzinnych w przedsiębiorstwie? W odpowiedzi na to pytanie pomocne będzie poznanie wyników badań. Z zaprezentowanych w tabeli 3 danych wynika, że dla pracujących mam i ojców kluczowe są wszelkie działania służące zapewnieniu odpowiedniej opieki instytucjonalnej nad dziećmi, tj. dostęp do usytuowanych blisko domu lub miejsca pracy żłobków i przedszkoli o niskich opłatach. Istotną rolę odgrywa także wysokość wynagrodzenia, które, w obliczu bardzo ograniczonej liczby publicznych instytucji opiekuńczych, musi wystarczyć na pokrycie kosztów takich usług świadczonych przez placówki prywatne¹². Pożądane przez rodziców są ponadto rozwiązania uelastyczniające czas pracy oraz jej organizację.

Tabela 3. Ocena rozwiązań sprzyjających mniej konfliktowemu łączeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi (respondenci mogli wybrać 3 odpowiedzi)

Wyszczególnienie	Ogółem
Dobra lokalizacja przedszkola blisko domu/pracy	53,0%
Wysokie zarobki	52,2%
Łatwy i szybki dojazd do miejsca pracy	49%

⁹ Por. Raport z badań „Tematyka godzenia życia zawodowego i rodzinnego w przygotowaniu zawodowym doradców zawodowych i HR oraz jego wskaźniki”, 2011, SMB Profile, Kraków, s. 18, http://www.plineu.org/wp-content/uploads/2014/04/raport_i_etap_plineu.pdf

¹⁰ Por. „Zasada równego traktowania – Prawo i Praktyka nr 18. Godzenie ról rodzinnych i zawodowych. Równe traktowanie rodziców na rynku pracy”, *Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich* nr 7/2015, Warszawa, s. 27

¹¹ Głogosz D., Machol-Zajda L. „Zakłócenia/Zakłócenia równowagi praca-życie i ich skutki w opinii pracodawców” /w:/ Borkowska S., red., „Programy praca-życie z teorii i praktyki”, IPISS, Warszawa 2011, s. 115-116

¹² Zgodnie z danymi Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej odsetek najmłodszych dzieci, poniżej 3 r.ż. objętych opieką instytucjonalną wynosił w Polsce w roku 2014 zaledwie 7,1% (Sprawozdanie Rady Ministrów z realizacji Ustawy z dnia 4 lutego 2011 r. O opiece nad dziećmi w wieku do lat 3, Warszawa 2015, s. 35)



Niskie opłaty za żłobek/przedszkole	30,3%
Krótszy dzień pracy (mniej niż 8 godzin)	24,5%
Zakład pracy oferuje jakieś formy opieki nad dziećmi (przedszkole firmowe)	12,6%
Elastyczny czas pracy	10,5%
Zakład pracy pomaga w umieszczeniu dziecka w placówce opiekuńczej	6,0%
Możliwość wykonywania przynajmniej części pracy w domu	2,7%
Przerwy w pracy	2,5%

Źródło: M. Muczyński, 2013, „Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element strategii CSR w przedsiębiorstwie”, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka* nr 2, Politechnika Gdańska, Gdańsk, s. 29.

W zaprezentowanych badaniach widoczne jest powszechne odnoszenie się respondentów do instytucji opiekuńczych. Konieczność zintensyfikowania prac nad polepszeniem dostępu do placówek opiekuńczych została zauważona i jest na bieżąco monitorowana. Jak wskazano w sprawozdaniu Rady Ministrów „potrzebne są zmiany prowadzące do większego zróżnicowania sektora ze względu na formę opieki oraz strukturę własności (publiczne/prywatne; gminy/osoby fizyczne/osoby prawne i jednostki nieposiadające osobowości prawnej) oraz zwiększenie dynamiki wzrostu instytucji i miejsc opieki. (...) Podjęte działania powinny przyczynić się do realizacji niezaspokojonego zapotrzebowania na miejsca opieki oraz systematycznego zwiększania odsetka dzieci objętych opieką. Docelowo przyczyni się to do umożliwienia rodzicom dokonywania realnego wyboru między opieką domową a instytucjonalną, w tym jej formą (różniącą się m.in. wiekiem przyjmowanego dziecka i czasem sprawowanej opieki) oraz sektorem”¹³.

Pomimo, że podobnie jak administracja centralna, część pracodawców zdaje sobie sprawę ze znaczenia, jakie ma dla pracujących rodziców wsparcie w opiece nad dziećmi, to jednak większość zdaje się uznawać, że problem ten osoby zatrudnione powinny rozwiązać we własnym zakresie. Zwykle szerszej pomocy w tym obszarze udzielają duże przedsiębiorstwa, niż reprezentujące sektor MŚP. Częściej także, niż podmioty zatrudniające poniżej 250 osób, duże przedsiębiorstwa posiadają sformalizowane strategie lub programy służące godzeniu życia zawodowego i prywatnego¹⁴.

¹³ „SPRAWOZDANIE RADY MINISTRÓW Z REALIZACJI USTAWY Z DNIA 4 LUTEGO 2011 R. O OPIECE NAD DZIEĆMI W WIEKU DO LAT 3 (Dz. U. z 2016 r. poz. 157) w 2015 r., s. 43.

¹⁴ Por. „Zasada równego traktowania – Prawo i Praktyka nr 18. Godzenie ról rodzinnych i zawodowych. Równe traktowanie rodziców na rynku pracy”, *Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich* nr 7/2015, Warszawa, s. 43



na temat potencjalnej pomocy ze strony badanych firm dla różnych kategorii pracowników w ramach działań umożliwiających godzenie życia osobistego z pracą pokazały, że prawie połowa (44,8%) pracodawców była szczególnie skłonna pomagać tym pracownikom, którzy w różnej formie decydowali się na uzupełnienie swojej wiedzy. Ponadto, przeciętnie co piąty pracodawca deklarował pomoc pracownikom mającym kłopoty z pogodzeniem pracy zawodowej i opieką nad małymi dziećmi. Kolejną kategorią pracowników, która mogła liczyć na wsparcie wśród 11% badanych firm, to osoby samotnie wychowujące dzieci, natomiast na pomoc, tylko u niespełna 8% przedsiębiorstw, mogli liczyć pracownicy, których praca wiąże się z częstym pobytem poza domem¹⁵.

W firmach małych rozwiązania w obszarze godzenia ról rodzicielskich i zawodowych funkcjonują najczęściej na zasadzie nieformalnej umowy pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Niezależnie od skali przedsiębiorstwa, kluczową determinantą podejmowania w firmie działań z zakresu WLB jest **rozumienie wagi tej problematyki i przychylność kierownictwa firmy**.¹⁶

Obserwacja praktyki polskich przedsiębiorstw wskazuje, że wśród mechanizmów łagodzących konflikt pomiędzy pracą a obowiązkami rodzinnymi, które są najczęściej oferowane zatrudnionym, znajdują się:

- dofinansowanie lub finansowanie: wypoczynku pracownika, kolonii dzieci, opieki przedszkolnej, wyprawki dla dziecka (w wieku szkolnym oraz dla noworodków), upominków świątecznych dla dzieci, bonów podarunkowych,
- uelastycznienie czasu pracy: ruchomy czas rozpoczynania i kończenia pracy, praca w niepełnym wymiarze czasu, dodatkowe dni wolne, zwolnienia w celu załatwienia spraw osobistych (funkcjonujące często w firmach małych), udzielanie urlopu w czasie korzystnym dla rodzica (wakacje szkolne),
- świadczenia związane z ochroną zdrowia: prywatna opieka medyczna dla pracowników i ich rodzin, dofinansowanie pobytu w sanatorium, finansowanie badań profilaktycznych i szczepień obejmujących także rodzinę osoby zatrudnionej,
- pomoc w trudnych sytuacjach życiowych: wsparcie psychologiczne i prawne,
- organizację wydarzeń firmowych skierowanych do pracowników i ich rodzin: świąt, pikników¹⁷.

¹⁵ Badania przeprowadzone na próbie 210 małych i średnich przedsiębiorstw. Rogozińska-Pawełczyk A., Kołodziejczyk-Olczak I., „Godzenie życia osobistego z pracą zawodową w firmach z sektora MŚP”, [w:] C. Sadowska-Snarska, „Równowaga praca-życie-rodzina”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Por. Głogosz D., „Zatrudnienie przyjazne rodzinie – oczekiwania pracujących rodziców” /w:/ C. Sadowska-Snarska (red.), „Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011, s. 106-107



Wyniki występujących badań pozwalają na stwierdzenie, że w Polsce występuje deficyt działań z założenia mających ułatwić godzenie ról rodzinnych i zawodowych pracownikom. Temat ten nie jest często podejmowany przez teoretyków i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi czy rynku pracy i wymaga animowania przez centralne i lokalne organy państwa.

Na podsumowanie warto zaprezentować ogólne zasady projektowania programów MGR, czy szerzej WLB. Zestawienie poszczególnych kroków w procesie planowania i wdrażania rozwiązań z zakresu MGR zawiera poniższa tabela.

Tabela 3. Podsumowanie ogólnych zasad projektowania programów MGR

Lp.	Zasady projektowania programów MGR
1	Badanie struktury społeczno-demograficznej zatrudnienia.
2	Analiza wyników określonych ocen, czyli ocena efektów pracy; ocena potencjału rozwojowego pracowników.
3	Analiza interesów, potrzeb, oczekiwań pracowników.
4	Badanie satysfakcji pracowników i przyczyn jej braku.
5	Analiza celów zadań firmy względem komórek wewnętrznych, ewentualnie pojedynczych pracowników szczególnie ważnych dla firmy.
6	Analiza pakietów wynagrodzeń pod kątem trafności promocji pomiędzy ich głównymi modułami, w szczególności udziału beneficjentów (w tym świadczeń dodatkowych).
7	Analiza porównawcza kafeterii ¹⁸ z potrzebami/oczekiwaniem pracowników.
8	Opracowanie zmodyfikowanych kafeterii i całych pakietów wynagrodzeń dla poszczególnych komórek, grup pracowników i ewentualnie pojedynczych pracowników.
9	Opracowanie projektu działań pozamaterialnych, podnoszących satysfakcję pracowników i sprzyjających równowadze pracy i życia.
10	Konsultowanie całości programów praca-życie, ewentualnie ich korekta i wdrażanie.

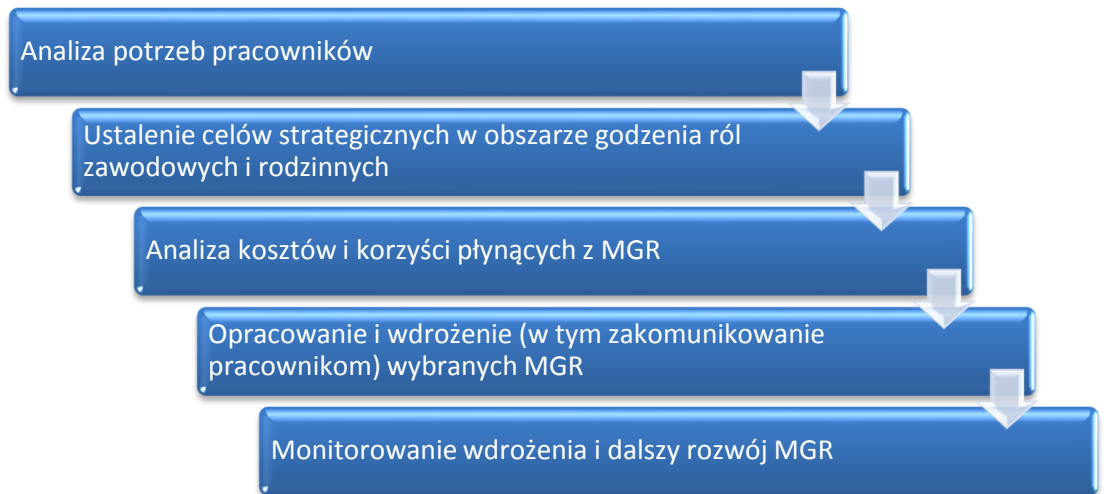
Źródło: Borkowska S., „O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska-Polska” /w:/ Borkowska S., „Programy praca-życie a efektywność firm”, IPISS, Warszawa 2003, s. 26

W uproszczeniu można te zasady zawrzeć w pięciu krokach ilustrujących proces zarządzania programami MGR, począwszy od planowania mechanizmów na podstawie analizy potrzeb i oczekiwań pracowników, aż po kontrolę wdrożonych rozwiązań służącą ich dalszemu rozwojowi (schemat 1)

¹⁸ Systemy kafeterijne wynagrodzeń polegają na zaoferowaniu przez pracodawcę wyboru zatrudnionym pracownikom. Pracownicy wybierają niczym „z kawiarnianego menu” spośród postawionych do wyboru, ekwiwalentnych i celowo dobranych świadczeń.



Schemat 1 Kroki zarządzania programami MGR



Źródło: opracowanie własne



3 Główne wyzwania i bariery w zakresie wdrażania MGR

Rozdział 3 przedstawia opisy typów najważniejszych wyzwań i barier, które pojawiły się w 35 przedsiębiorstwach badanych w ramach usługi doradczo-badawczej w zakresie analizy i opracowania MGR. Zidentyfikowane problemy zostały sklasyfikowane według kilku kryteriów (finansowe, prawne, organizacyjne/ branżowe, psychologiczne, inne), które wyodrębniono na podstawie najczęściej pojawiających się obszarów problemowych.

Analiza zgromadzonego w trakcie projektu materiału pozwala na konstatację, że w polskich organizacjach waga problematyki godzenia ról zawodowych i rodzinnych nie jest w pełni doceniana. Tym samym potwierdzają się wyniki działań badawczych zaprezentowanych w rozdziale pierwszym. Jednocześnie, na przykładzie analizowanych przedsiębiorstw można zaobserwować dość dużą polaryzację w tej kwestii: obok przedsiębiorstw o wysokich standardach godzenia ról zawodowych i rodzinnych, są i takie, w których zagadnienie to nie jest jeszcze w pełni uświadomione i niemal nie występuje w warstwie instrumentalnej. W zakresie tworzenia i implementacji rozwiązań, funkcjonują obok siebie rozwiązania formalne, jak i nieformalne.

W trakcie prowadzonych w projekcie badań i doradztwa przedsiębiorcy i pracownicy wymieniali wiele wyzwań i równie dużo ograniczeń, utrudniających możliwości zaaplikowania do aktywności gospodarczej interesujących, efektywnych dla interesariuszy i nie budzących oporów praktyk MGR.



Rys. 1. Główne obszary i przykłady wyzwań dla wdrażania MGR w firmach



3.1 Uwarunkowania finansowe

Zasadniczym ograniczeniem dla wprowadzenia nowych rozwiązań z zakresu godzenia życia zawodowego z rodzinnym jest sytuacja finansowa przedsiębiorstw. Badane firmy, mimo że reprezentowały różne sektory działalności, często wspominały o kurczącym się rynku i pojawiających się trudnościach w finansowaniu wdrożeń formalnych programów MGR. Jeśli nie nadmieniały o kłopotach rynkowych (np. trudności na rynku, wysoka konkurencja), a raczej sugerowały konieczność osiągnięcia strategii, czy uzyskiwania zaplanowanych wyników (np. rozbudowa zakładu, plany finansowe związane z rentowością narzucone przez centralę, realizacja celów strategicznych), to i tak trudności finansowe pojawiały się na pierwszym miejscu.

Do głównych kosztów związanych z wprowadzeniem nowych praktyk MGR zaliczają się:

- adaptacja posiadanych pomieszczeń,



- zatrudnienie i przeszkolenie lub jedynie przeszkolenie pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie,
- monitoring i ewaluację praktyk, zakup dodatkowych usług zewnętrznych związanych z wdrożeniem nowych pomysłów w zakresie MGR.
- opcjonalnie też zaangażowanie księgowości w dodatkowe, związane z tym zajęcia.

Zestawienie wniosków dotyczących wyzwań i barier związanych z ograniczeniami finansowymi w badanych firmach przedstawia tabela 4.

W wielu przypadkach rachunek ekonomiczny powodował, że firmy starały się spełniać oczekiwania pracowników zaczynając od działań, które można wdrożyć w miarę szybko i stosunkowo niskim kosztem. Przykładowo można tu podać rozwiązania takie jak: planowanie i modyfikowanie grafiku pracy w odpowiedzi na potrzeby pracowników związane z pełnieniem przez nich ról opiekuńczych; wydzielenie parkingu na terenie zakładu dla określonej grupy pracowników (młodych mam, pracowników 50+); gratulacje i drobne upominki z okazji narodzin dzieci i ślubów pracowników; utrzymywanie kontaktu z osobami na urloпах macierzyńskich i rodzicielskich; czy wsparcie finansowe z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (ZFŚS).

Tabela 4. Przykładowe koszty wdrożenia MGR

Opis	Kwota
Telepraca (nieokazjonalna z domu)	<ul style="list-style-type: none">300 zł jednorazowy ekwiwalent na dostosowanie miejsca pracy w domu;3 zł dziennie na pokrycie kosztów energii i internetu
Elastyczny czas pracy (np. ruchomy czas pracy)	<ul style="list-style-type: none">nie generuje dodatkowych kosztów
Rozwiązania z zakresu dbałości o zdrowie kobiet w ciąży, młodych mam	<ul style="list-style-type: none">ok.25 zł za pakiet na jedno nowonarodzone dziecko (skarpetki niemowlęce z logo firmy, kartka okolicznościowa, podstawowe badania krwi koszt);krótszy dzień pracy dla kobiet w ciąży trudno precyzyjnie wyliczyć, bo nie wiadomo, jaki procent kobiet zdecydowałby się skorzystać ze zwolnienia lekarskiego, gdyby nie miały takiego udogodnienia.
Rozwiązania z zakresu dbałości o zdrowie dla pracowników 50+ (badania krwi, laboratoryjne)	<ul style="list-style-type: none">miesięczny ryczałt 4500 zł płacony firmie medycznej (badanie krwi - dla pracowników pow. 40 roku życia lub konsultacja fizjoterapeuty na terenie zakładu)
Wspieranie aktywności fizycznej	<ul style="list-style-type: none">1800 zł miesięcznie (np. wynajęcie hali do gry siatkówkę)
Spotkania integracyjne	<ul style="list-style-type: none">brak wyliczeń
Świadczenia medyczne dla pracowników i ich rodzin	<ul style="list-style-type: none">bezkosztowo dla firmy, miesięczne abonamenty medyczne w całości płacone przez pracowników w cenie od 88 do 300 zł



Wsparcie finansowe dla pracowników z ZFŚS	▪ odpis roczny na ZFŚS 1093,93 zł na pracownika
Paczki z okazji Dnia Św. Mikołaja	▪ ok. 60 zł na każde dziecko do piętnastego roku życia
Utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urlopach macierzyńskich/rodzicielskich/wychowawczych	▪ bezkosztowo

Źródło: Zestawienie własne na podstawie informacji z raportów częściowych.

3.2 Uwarunkowania legislacyjne

Innym bardzo ważnym ograniczeniem zgłaszanym przez przedstawicieli firm, w których prowadzono badanie, są uwarunkowania legislacyjne. W poniższych podpunktach podsumowano najczęściej wymieniane przez respondentów wyzwania w tym obszarze:

- (1) **Stworzenie i spisanie skwantyfikowanych procedur w zakresie MGR mogłoby formalnie dotyczyć wyłącznie osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę**, którzy w niektórych organizacjach stanowili mniejszość lub grupę marginalną. **Jako istotne ograniczenie wskazywano zatem wyłączenie z MGR osób zatrudnionych w ramach umów cywilno-prawnych oraz pracowników tymczasowych.** Szczegółowo odniesiono się w tym miejscu również do zapisu o telepracy (Art. 67 Kodeksu Pracy), a konkretnie do uregulowania kwestii odpowiedzialności pracodawcy za miejsce pracy, które czasem zniechęca pracodawców do promowania tego rozwiązania. Problemem jest sformalizowanie zasad oraz wykonywanie czynności związanych z prowadzeniem kontroli przez pracodawcę miejsca wykonywania pracy zdalnej, rezultatów pracy, czy stanu trzeźwości pracownika.
- (2) **Przepisy Kodeksu Pracy, w szczególności dotyczące ewidencji czasu pracy, powodują, że osoby na stanowiskach kierowniczych mają dodatkowe obowiązki.** Wykorzystanie rozwiązań w zakresie ewidencjonowania czasu pracy powinno być dostosowane do specyfiki firmy i wykorzystywać metody mniej inwazyjne, zastosowane z poszanowaniem prywatności, np. „uszyte na miarę” firmy oprogramowanie, czy elektroniczne karty czasu pracy.
- (3) W niektórych dobrze prosperujących firmach wskazywano, że ułatwieniem dla procesu ewidencjonowania czasu pracy mogłoby być wykorzystanie czujników biometrycznych zamontowanych przy wejściu do każdego pomieszczenia. Przepisy prawne zabraniają jednak gromadzenia danych biometrycznych, w związku z czym system ewidencji oparty jest na każdorazowym zgłaszaniu wejść/ wyjść osobom kierującym pracą indywidualną i/lub zespołową.
- (4) **Brak rozwiązań systemowych jest istotnym ograniczeniem dla pracodawców, którzy tworzą bądź utrzymują stanowiska pracy dla osób dojrzałych (50+).** Zarządzający organizacjami podkreślali, że ważnym wsparciem wdrażania MGR



dla tej grupy wiekowej może być dofinansowanie, czy ulgi podatkowe dla przedsiębiorców, którzy decydują się na zatrudnienie lub/i utrzymanie w zatrudnieniu osób 50+.

- (5) **Przepisy Kodeksu Pracy wymagają wyznaczenia pracownikowi rozkładu czasu pracy (tj. określenia godzin pracy pracownika w przypadku ruchomego czasu pracy), co stanowi utrudnienie zgłaszane przez pracodawców.** Alternatywą dla znormalizowanego czasu pracy określonego w umowie dla pracownika, może być tryb zadaniowy. Zdaniem niektórych przedstawicieli działów HR wymaga to jednak zbyt wielu czynności administracyjnych.

Respondenci uczestniczący w badaniu wymieniali też ułatwienia prawne. W kilku przypadkach wskazano na najnowsze zmiany przepisów dotyczących prawa pracy i ubezpieczeń społecznych związane z uprawnieniami rodzicielskimi (2016 r.). Dotyczy to w szczególności uregulowań rozszerzających krąg osób uprawnionych do korzystania z urlopów macierzyńskich i rodzicielskich, jak i możliwości pozwalającej na dzielenie urlopu rodzicielskiego z pracą. Jako ułatwienie wymieniono także nowe przepisy prawa w zakresie konkursowego rozdzielania funduszy unijnych dla przedsiębiorstw realizujących zadania dla osób z grupy wiekowej 50+. Zdaniem przedstawicieli działów HR niektórych firm, tego typu rozwiązania prawne pozytywnie wpływają na zmiany świadomościowe na poziomie organizacji, zarówno wśród przełożonych jak i wśród pracowników.

3.3 Uwarunkowania organizacyjne

Wśród licznych ograniczeń organizacyjnych związanych z charakterem prowadzonej działalności i sposobu organizacji pracy uczestnicy badania wymieniali czynniki specyficzne dla poszczególnych typów organizacji:

- (1) **Powszechność stosowania rozwiązań MGR we wszystkich jednostkach firmy.** Znaczne wyzwanie dla niektórych organizacji stanowi wprowadzenie rozwiązań we wszystkich podmiotach firmy (np. sieć sklepów), co wymaga dużych środków finansowych, wzmożonych nakładów czasowych, oraz konieczności zatrudnienia zewnętrznych podmiotów pomocnych podczas wdrażania rozwiązań. W niektórych sytuacjach – np. mocno zróżnicowane typy stanowisk (biurowe, produkcyjne) funkcjonujące w ramach jednego zakładu – zastosowanie tych samych rozwiązań do wszystkich pracowników jest niemożliwe, co może powodować niezadowolenie części zespołu.
- (2) **Ustanowione przez firmę wysokie „cele obecności” wpływające na motywacyjne gratyfikacje finansowe.** Mechanizmy motywacyjne uwzględniające frekwencję zmuszają niekiedy pracowników do brania całodniowych urlopów, aby pełnić role rodzinne związane np. z życiem szkolnym swoich dzieci (np. wywiadówki). W takiej sytuacji tzw. nieplanowane nieobecności związane z opieką nad dzieckiem obniżają szanse rodziców/opiekunów na otrzymanie premii.



- (3) **Charakter pracy polegający na bezpośredniej obsłudze klientów w określonych godzinach, bądź na wizytach w ustalonych porach u klientów (np. pacjentów) wymagający obecności personelu w określonym miejscu i czasie.** W tym przypadku bardzo utrudnione lub wręcz niemożliwe jest respektowanie godzin czasu pracy ułatwiających godzenie ról zawodowych i rodzinnych. Na przykład specyfika branży usług medycznych, czy sektora produkcji, wymaga ciągłej obecności personelu w miejscu pracy. Pracownicy zatrudnieni w działach wsparcia część swoich obowiązków mogą wykonywać zdalnie.
- (4) **Wymagania branży wynikające ze zmienności przychodów (szczególnie dla mikrofirm), sezonowość prac, konieczność szybkiej reakcji na zapotrzebowanie rynku.** Zwiększenie czy zmniejszenie popytu na produkty czy usługi firmy ma wpływ na zmiany w harmonogramie pracy, w tym na zmiany dotyczące dni postojowych, nadgodzin, czy pracy w soboty. Konieczność szybkiej reakcji na zapotrzebowanie rynku może uniemożliwiać planowanie dni pracy z większym wyprzedzeniem, co z kolei utrudnia pracownikom planowanie obowiązków rodzinnych.
- (5) **Akordowo – godzinowy system wynagrodzeń.** Relatywnie niska stawka podstawowego wynagrodzenia wymusza na pracownikach dużą dyspozycyjność i gotowość do pracy w nadgodzinach i dniach wolnych od pracy (np. w firmach produkcyjnych).
- (6) **Silna pozycja związków zawodowych.** Wszystkie decyzje dotyczące pracowników muszą być konsultowane i akceptowane przez działające w firmach związki. Konieczność negocjowania wszelkich zmian może znacznie wydłużyć bądź zatrzymać proces planowania i wdrażania udogodnień MGR.

Badane przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości odnotowują także brak wypracowanych procedur i mechanizmów monitoringu i kontroli wdrażanych już MGR. W powiązaniu z dość powszechnie występującym **brakiem przejrzystości zasad, wysoką uznaniowością stosowanych rozwiązań i intuicyjnym wyborem poszczególnych świadczeń**, stanowi to najłabszą stronę funkcjonujących obecnie w polskich organizacjach praktyk. Prawidłowy monitoring jest niezbędny do identyfikowania luk, błędów czy nieefektywnych rozwiązań MGR, a w ślad za tym, wprowadzania niezbędnych korekt. Wiąże się też z możliwością argumentowania korzyści mechanizmów dla wielu interesariuszy oraz sporządzania rachunku zysków i strat. Kontrola może pokazać krótko- i długookresowe korzyści płynące dla organizacji z wdrożeń rozwiązań równoważących pracę zawodową z życiem rodzinnym, które są istotne dla przekonania kierownictwa wyższego szczebla zarządzania, kierowników liniowych, instytucji przedstawicielskich i wszystkich pracowników, zarówno objętych, jak i nieobjętych świadczeniami rodzicielskimi.



3.4 Uwarunkowania psychologiczne

W badanych firmach nie zaobserwowano wielu ograniczeń psychologicznych. Te, które zidentyfikowano, można zsyntetyzować do dwóch sfer. Pierwsza sfera wiąże się z **kulturą organizacyjną firmy, która może stanowić zarówno ograniczenie, jak i ułatwienie dla wdrożeń MGR do przedsiębiorstw**. Na przykładach przedsiębiorstw, które uczestniczyły w badaniu, można wyodrębnić odmienne podejścia czy rozwiązania funkcjonujące w organizacji:

- kultura mocno zakorzeniona w „realiach zakładu państwowego” – może wiązać się z ewolucją kultury organizacyjnej pod wpływem zmian systemowych w gospodarce, koniecznością dostosowania się do wymogów gospodarki wolnorynkowej, potrzebą modyfikowania kompetencji pracowniczych czy sposobu zarządzania strategicznego, a także trudnymi do zmiany przyzwyczajeniami z ubiegłej epoki i funkcjonowaniem wielu zastętych – także nieformalnych – układów (również międzyludzkich);
- kultura organizacyjna firmy oparta na zasadzie tzw. „single status” rozumianej jako takie same prawa, obowiązki i przywileje dla wszystkich pracowników – może powodować, że niemożność skorzystania z danego rozwiązania przez określoną grupę pracowników jest postrzegana jako pozbawienie ich pewnych przywilejów;
- kultura „otwartości i dialogu”, gdzie panuje przyjazna atmosfera, swobodne relacje, a ludzie chcą dzielić się swoją pasją oraz pomysłami i stwarza im się taką możliwość – w sytuacji dość jednorodnej pokoleniowo zbiorowości pracowników kultura organizacyjna może wspierać projektowanie i wdrażanie mechanizmów godzenia ról; swoboda w komunikacji i ekspresji emocji, charakterystyczna szczególnie dla młodego pokolenia stanowi ułatwienie dla kierownictwa, jest przez nie dostrzegana i respektowana.

Drugą z wymienionych powyżej sfer jest **niemożność budowania pozytywnego odniesienia do konkretnych rozwiązań w zakresie MGR w sytuacji braku podobnych praktyk w branży czy na rynku lokalnym**. Zbudowanie pozytywnego nastawienia jest łatwiejsze, kiedy można wzorować się na przykładach skutecznych rozwiązań w innych firmach o podobnym profilu działalności. Rynek pracy, a w szczególności skala bezrobocia, może wyznaczać priorytety dla pracowników. Jeśli najistotniejszym celem dla pracowników jest zachowanie pracy, właściciele mogą nie mieć wystarczającej motywacji do inwestycji w pracownika i podejmowania kroków służących budowaniu lojalności, identyfikacji i zaangażowania wobec przedsiębiorstwa. Ograniczeniem psychologicznym w takiej sytuacji może być lęk pracowników przed artykułowaniem swoich oczekiwań, a także poczucie braku prawa do dodatkowych świadczeń. Niewiedza pracowników z zakresu MGR, ich mała partycypacja w zarządzaniu i niska świadomość swoich praw może stanowić utrudnienie w modernizowaniu mechanizmów godzenia ról. Tym samym brak pozytywnych przykładów w zakresie stosowania MGR w firmach z



tej samej branży lub też funkcjonujących na tym samym rynku lokalnym, stanowiących punkt odniesienia dla firm chcących wdrożyć MGR.

3.5 Inne wyzwania

W analizowanych raportach i obszernej dokumentacji zgromadzonej w trakcie projektu, **dość wyraźnie uwidacznia się niewystarczająca wiedza na temat MGR lub jej całkowity brak**. Deficyty specjalistycznej wiedzy oraz niska świadomość występują zarówno wśród kierownictwa firmy, jak i wśród pracowników odpowiadających za zarządzanie zasobami ludzkimi. Szeregowi pracownicy zazwyczaj również nie posiadają dostatecznej wiedzy ani doświadczenia w zakresie praktycznego zastosowania polityki godzenia ról a w szczególności konkretnych mechanizmów i rozwiązań w tym zakresie. Z drugiej strony, przedstawiciele HR starają się wewnętrznie projektować i prowadzić szkolenia na ten temat. Działania takie w istotny sposób przyczyniają się do poszerzenia wiedzy zarządzających na temat MGR, w tym oczekiwań pracowników związanych z elastycznym środowiskiem pracy, zdrowiem, czy szkoleniami w tym obszarze.



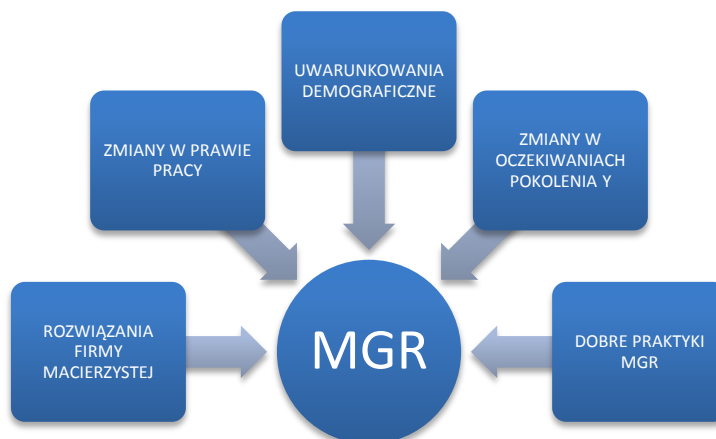
4 Czynniki sukcesu i korzyści wykorzystania MGR

Rozdział 4 prezentuje czynniki sukcesu i korzyści, które mogą czerpać z wykorzystania MGR jego odbiorcy.

Korzystne uwarunkowania zewnętrzne

Analizując czynniki sukcesu warto pokusić się o ich klasyfikację, która spełni funkcję porządkującą. Jest to niezbędne, gdyż niemal cały niniejszy raport stanowi prezentację czynników sukcesu - chociażby opis optymalnych rozwiązań, wyniki badań czy rekomendacje generalne. Aby nie powielać umieszczonych w innych miejscach raportu treści, zewnętrzne i wewnętrzne czynniki sukcesu zostaną tutaj opisane jedynie syntetycznie.

Rys. 2. Zewnętrzne czynniki sukcesu



Czynniki zewnętrzne wymuszają stosowanie mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych z uwagi na konieczność aplikowania rozwiązań takich, jakie posiada firma macierzysta w globalnych i międzynarodowych korporacjach. Z kolei zmiany w prawie pracy mogą nie tylko zmuszać przedsiębiorstwa do dostosowania się do obowiązujących przepisów, ale w szczególności powinny zachęcać do wdrożeń instrumentów i rozwiązań preferowanych przez prawodawcę.

Uwarunkowania demograficzne w postaci starzenia się społeczeństw i ewoluujących oczekiwań najmłodszych uczestników rynku pracy muszą być uwzględniane w polityce zatrudniania nowych pracowników czy redukcji tegoż zatrudnienia.

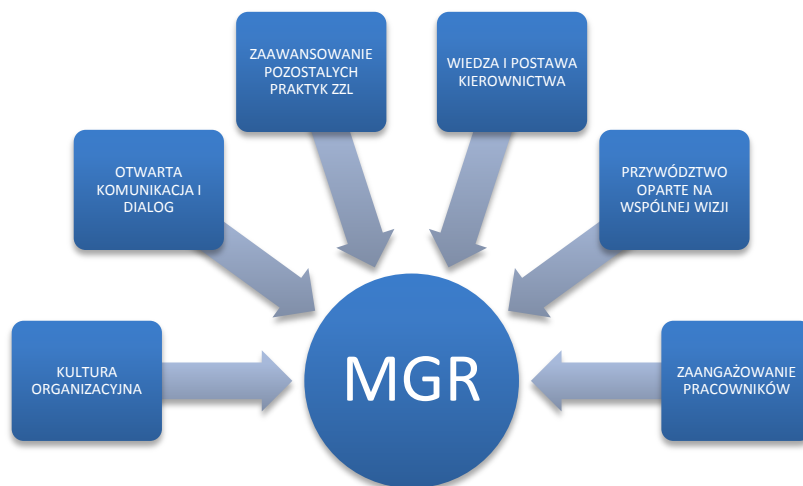


Dobre praktyki MGR, które są propagowane w różnorodnych konkursach czy akcjach promocyjnych i kampaniach stanowią punkt odniesienia i zachęcają pracodawców do wdrożeń podobnych metod u siebie.

4.1 Korzystne uwarunkowania wewnętrzne

Z kolei uwarunkowania wewnętrzne wiążą się z mechanizmami istniejącymi w organizacjach. Kultura organizacyjna umacnia wdrożone mechanizmy, ale też może utrudniać konieczne zmiany i modyfikacje. Planowane zmiany i modyfikacje powinny być zatem konsultowane z pracownikami i/lub reprezentantami pracowników w drodze permanentnego dialogu. Taki dialog jest łatwiejszy w sytuacji zaawansowania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż przywykli do włączania ich w sprawy firmy pracownicy są chętni do dzielenia się sugestiami i prezentują odpowiedzialną, otwartą postawę.

Rys. 3. Zewnętrzne czynniki sukcesu



Sprzyjającym czynnikiem jest posiadanie wiedzy oraz sympatyzującej wobec MGR postawy kierownictwa, która to wsparta posiadaniem autorytetem kierowników i ich ekspertyzą, może stać się podstawą budowania przywództwa opartego na wspólnej, uzgodnionej wizji. Taka sytuacja stanowi rzetelny fundament kreowania zaangażowania pracowniczego.



4.2 Korzyści z wdrażania MGR

4.2.1 Korzyści pozaekonomiczne

Z wprowadzenia rozwiązań MGR korzyści odnoszą wszyscy interesariusze. Przedsiębiorstwa mogą odnieść duże korzyści, uwarunkowane dostrzeżeniem ich w perspektywie długookresowej i koniecznością oczekiwania na efekty. Korzyści te wskazuje D. Clutterbuck, nakreślając łańcuch skutków prowadzących do zysku (poniższy rysunek).

Rys. 4. Łańcuch skutków wprowadzenia równowagi praca – życie (rodzina)



Źródło: D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 36.

A zatem punktem wyjścia do wprowadzania programów łagodzących skutki nierównowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym jest kultura sprzyjająca zachowaniu równowagi. Ponadto jako główne korzyści można wymienić: spadek absencji pracowniczej i zmniejszenie płynności, redukcję stresu pracowników, rozwój kompetencji personelu, skuteczne przyciąganie najlepszych pracowników do firmy, tworzenie komfortu pracy, budowę wizerunku firmy przyjaznej pracownikowi i rodzinie, ograniczenie kosztów rekrutacji i przyuczenia do pracy nowych pracowników.

Częstokroć trudno oszacować koszty i korzyści związane z programem. Niemniej jednak podstawowym kryterium sukcesu powinna być zgodność programu z wizją i polityką firmy i akceptacja różnorodnych interesariuszy organizacji. Dbłość o MGR stanowi integralny obszar zarządzania zasobami ludzkimi, które powinny być ukierunkowane na realizację celów firmy i osiągnięcie przez nią przewag konkurencyjnych oraz na dobrostan pracowników.



5 Analiza ankiet z pracownikami

Poniższy rozdział prezentuje wyniki sondażu prowadzonego wśród pracowników firm uczestniczących w badaniu. Ankietyzacja miała na celu dokonanie oceny funkcjonujących mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych (MGR), a także identyfikację potrzeb i oczekiwań pracowników w tym zakresie oraz rozpoznanie ich opinii na temat tego, jak praktyki z zakresu MGR powinny być skonstruowane z punktu widzenia bezpośrednich beneficjentów.

Realizacja ankiety objęła wszystkie zakwalifikowane do badania przedsiębiorstwa (35 przedsiębiorstw). W badaniu wzięło udział:

- 6 firm zatrudniających do 9 pracowników,
- 6 firm zatrudniających pomiędzy 10 a 49 pracowników,
- 17 firm zatrudniających pomiędzy 50 a 49 pracowników,
- 6 firm zatrudniających powyżej 250 pracowników.

Wśród firm objętych badaniem przeważały firmy usługowe (23), przemysłowych było 7, a firm zajmujących się handlem 6.

Ważnym założeniem projektu było uwzględnienie przedsiębiorstw, które wdrożyły już rozwiązania z zakresu mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych jak i tych, które takich mechanizmów jeszcze nie mają. Analizą objęto 24 firmy z wdrożonymi mechanizmami MGR.

Analizując rozkład geograficzny firm, w badaniu wzięło udział:

- 7 przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego,
- 6 przedsiębiorstw z województwa śląskiego,
- 4 przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego,
- 2 dwa przedsiębiorstwa z województwa podkarpackiego,
- 2 przedsiębiorstwa z województwa wielkopolskiego,
- 6 przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego,
- 7 przedsiębiorstw województwa pomorskiego,
- 2 przedsiębiorstwa z województwa warmińsko-mazurskiego.

Badanie bezpośrednich beneficjentów MGR, czyli pracowników, na temat stosowanych w analizowanych firmach rozwiązań przeprowadzono w oparciu o anonimowy kwestionariusz on-line, który obejmował następujące obszary tematyczne: 1) opinie na temat praktyk MGR stosowanych w badanych firmach (pytania zamknięte); 2) oczekiwania w zakresie praktyk MGR (pytania zamknięte i otwarte); 3) pomysły w zakresie MGR (pytania otwarte). W poniższej części zawarto podsumowanie odpowiedzi na poszczególne pytania zawarte w ankiecie.

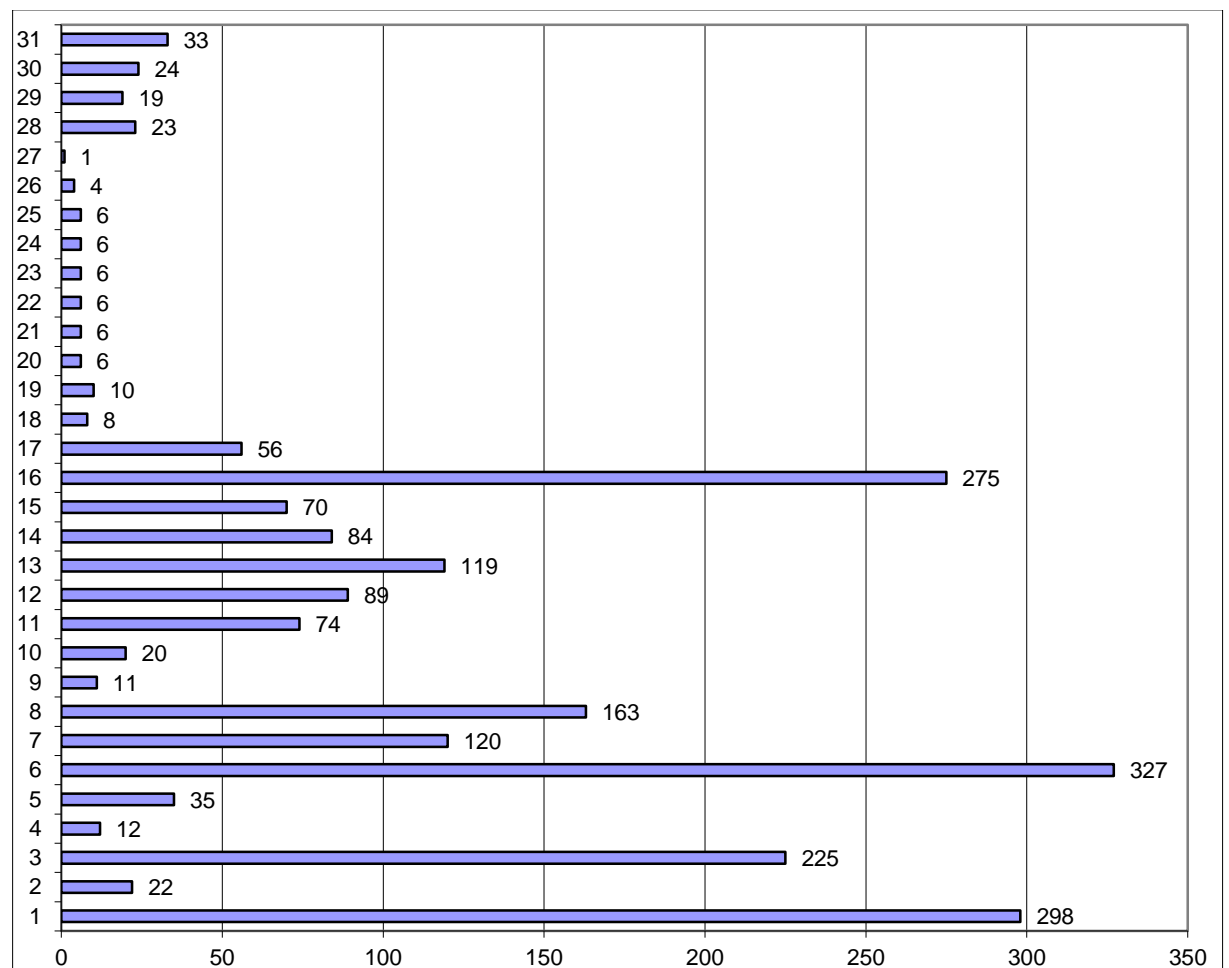


Występowanie poszczególnych rozwiązań w firmie

W sondażu realizowanym w ramach niniejszego badania pracownicy wskazywali poszczególne rozwiązania istniejące w ich przedsiębiorstwie i oceniali na ile są one dla nich ważne z punktu widzenia ułatwienia godzenia ról zawodowych i rodzinnych.

Analizując zbiorczo sytuację zastaną w przedsiębiorstwach (liczba odpowiedzi N=515) biorących udział w badaniu pracownicy wskazywali najczęściej występujące mechanizmy godzenia ról: świadczenia medyczne dla pracowników i ich rodzin (327 wskazań), elastyczny czas pracy (298 wskazań), wsparcie finansowe dla pracowników (275 wskazań) oraz elastyczne formy pracy (225 wskazań).

Wykres 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Prosimy o zaznaczenie wszystkich rozwiązań z zakresu godzenia ról zawodowych i rodzinnych funkcjonujących w Pani / Pana firmie”.



Legenda:

1	Elastyczny czas pracy (np. ruchomy czas pracy)
2	Ruchomy czas pracy
3	Elastyczne formy pracy (np. telepraca)



4	Zachęcanie pracowników do dbałości o formę i zdrowie (zajęcia sportowe)
5	Miejsce do karmienia w firmie
6	Świadczenia medyczne dla pracowników i ich rodzin
7	Możliwość korzystania w domu z narzędzi pracy podczas urlopu macierzyńskiego /rodzicielskiego/wychowawczego
8	Utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urloпах macierzyńskich /rodzicielskich/ wychowawczych
9	Szkolenia/wsparcie dla rodziców powracających z urloпów macierzyńskich /rodzicielskich/ wychowawczych
10	Fundacja pracownicza VELUX
11	Imprezy integracyjne z udziałem rodzin pracowników
12	Gratulacje i prezenty z okazji narodzin dziecka i ślubu
13	Rozwiązania z zakresu dbałości o zdrowie dla kobiet w ciąży i mam
14	Rozwiązania z zakresu dbałości o zdrowie dla pracowników 50+
15	Dostosowywanie harmonogramu urloпów do harmonogramu ferii szkolnych
16	Wsparcie finansowe dla pracowników (np. dofinansowanie wypoczynku dzieci, pożyczki)
17	Wsparcie psychologiczne dla pracowników
18	Rotacja zmianowa
19	Podstawowy system czasu pracy
20	Dobre praktyki żywieniowe oraz szkolenia żywieniowe
21	Dodatkowy dzień urlopu okolicznościowego z tytułu urodzenia dziecka
22	Skrócony czas pracy przez pierwsze 12 tygodni po powrocie z urlopu
23	Dodatkowy dzień opieki nad dzieckiem do lat 14
24	Paczka / prezent powitalny dla dziecka
25	Mleko dla niemowląt
26	Dzielenie stanowiska pracy (Job-sharing)
27	Zwolnienia na karmienia dzieci
28	Dopłaty do żłobków / przedszkoli
29	Dodatek do wypłaty z tytułu urodzenia dziecka
30	Darmowy dostęp do obiektu sportowego dla pracowników i ich rodzin
31	Inne

Świadczenia medyczne dla pracowników i wsparcie finansowe oferowane jest przede wszystkim w firmach średnich i dużych. Jest to rozwiązanie wiążące się ze zwiększonymi kosztami dla przedsiębiorstwa.

Elastyczny czas pracy oraz elastyczne formy pracy stosują firmy bez względu na wielkość. Jedynym ograniczeniem jest wewnętrzna organizacja pracy (nie na wszystkich stanowiskach możliwa jest pełna elastyczność pracy). Wprowadzenie elastycznego czasu pracy jest rozwiązaniem praktycznie bezkosztowym, stąd cieszy się dużą popularnością.

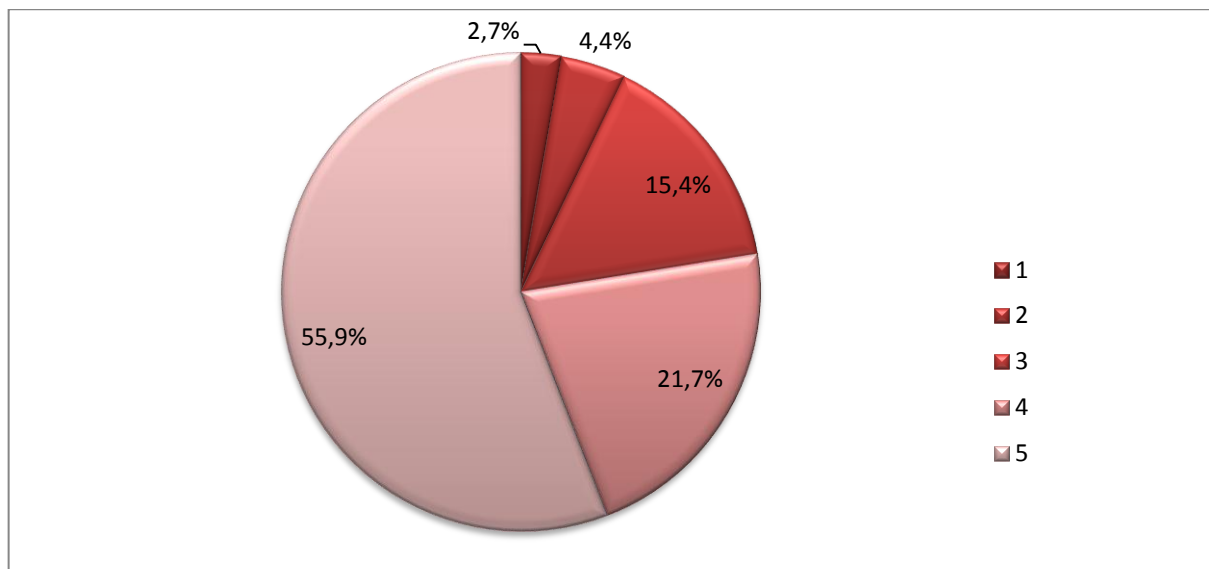


Przydatność MGR

Następnie respondenci oceniali przydatność poszczególnych mechanizmów funkcjonujących w przedsiębiorstwach. Ogólną ocenę przedstawia Wykres 2. Wszystkie wykresy prezentują odpowiedzi na skali 1-5, gdzie 1 oznacza, że rozwiązanie jest zupełnie nieprzydatne, a 5 – bardzo przydatne. Ponad 75% respondentów oceniło dobrze lub bardzo dobrze mechanizmy wdrożone w przedsiębiorstwach, w których pracują. Oznacza to, że większość firm wprowadzając różne rozwiązania spełnia pod tym względem oczekiwania pracowników.

Wykres 2. Rozkład ocen stosowanych w przedsiębiorstwach rozwiązań pomagających w godzeniu ról

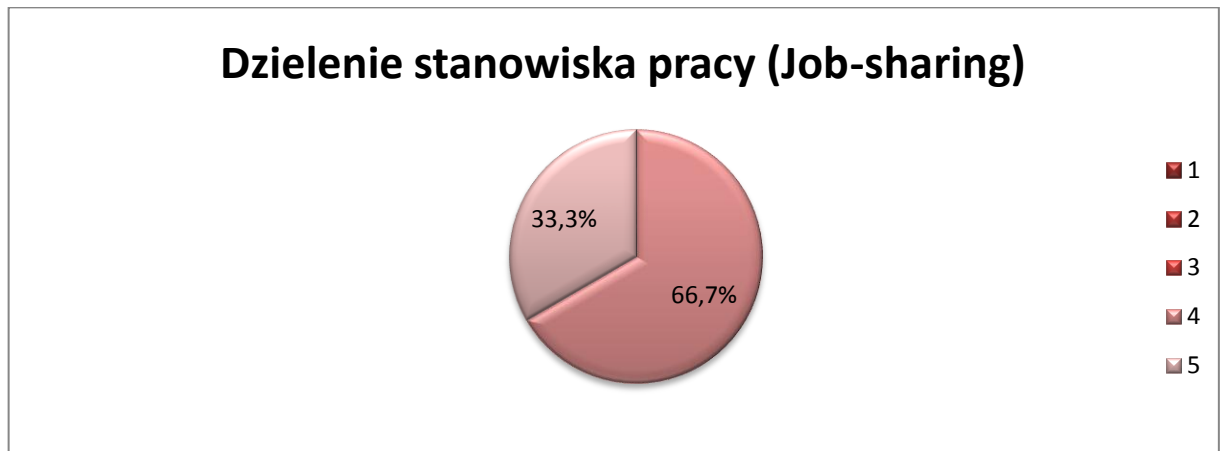
Prosimy o ocenienie przydatności rozwiązań (1-31) z zakresu godzenia ról zawodowych i rodzinnych funkcjonujących w Pani /Pana firmie (1 oznacza, że rozwiązanie jest zupełnie nieprzydatne, 5 – bardzo przydatne):



Spośród MGR zidentyfikowanych w badanych firmach najstąbiej oceniono przydatność dzielenia stanowisk pracy (z ang. *job-sharing*). *Job-sharing* pozwala na utrzymanie aktywności zawodowej osób, które ze względu na obciążenia rodzinne nie mogłyby świadczyć pracy w większym wymiarze godzin. Pozwala na obsadzenie jednego stanowiska pracy przez więcej niż jedną osobę co w efekcie, po stronie pracownika, zmniejsza obciążenie czasowe pracą. Jest to jednak rozwiązanie najłatwiej wdrażalne dla stanowisk z pracą powtarzalną (np. w procesie produkcji) i wiąże się z niższym wynagrodzeniem dla pracowników.



Wykres 3. Ocena przydatności dzielenia stanowiska pracy



(Oceny 1, 2, 3 nie występowały)

Podobnie oceniono przydatność szkolenia dla rodziców powracających do pracy po urloпах macierzyńskich i wychowawczych. W opinii pracowników nie jest to mechanizm atrakcyjny. Pozwala pracownikom np. uaktualnić wiedzę stanowiskową, ale nie jest to oceniane jako realna korzyść zwłaszcza, jeśli szkolenie realizowane jest jeszcze podczas urlopu, co traktowane może być jako jego faktyczne skracanie.

Wykres 4. Ocena przydatności szkolenia/ wsparcia dla rodziców powracających z urlopow macierzyńskich



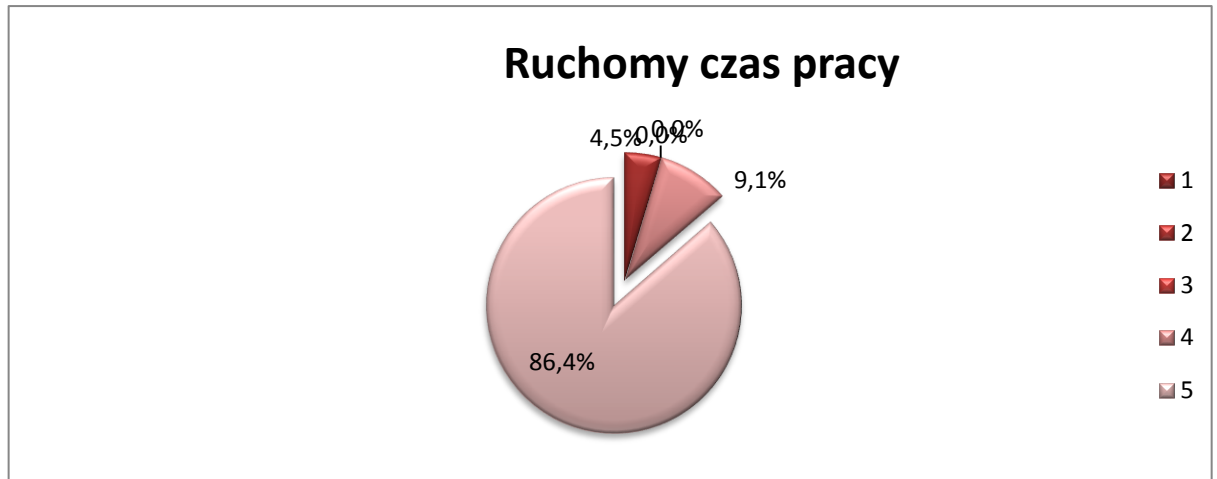
(Oceny 1, 2, nie występowały)

Najlepiej ocenianym rozwiązaniem był ruchomy czas pracy. Jest to rozwiązanie pozwalające pracownikom na dopasowanie godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy do innych obowiązków (np. związanych z odprowadzeniem dziecka do przedszkola/



szkoły). Wymaga ono odpowiedniej organizacji pracy, ale jest wysoko oczekiwane przez pracowników i chętnie stosowane przez pracodawców.

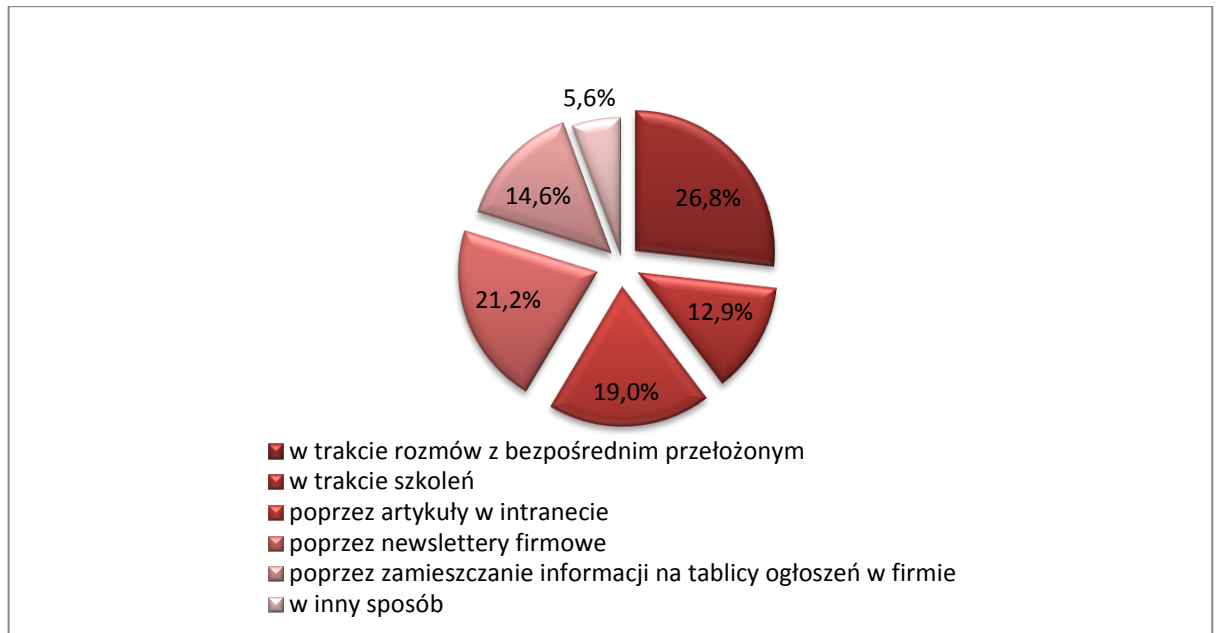
Wykres 5. Ocena przydatności ruchomego czasu pracy



Jedną z kluczowych kwestii z punktu widzenia wdrażania MGR jest dotarcie do pracowników z informacją o możliwości skorzystania w rozwiązań oferowanych w firmie. Do najczęściej wymienianych przez pracowników form komunikacji w tym zakresie zaliczają się: rozmowy z bezpośrednim przełożonym (26,8% wskazań), newsletter firmy (21,2%) lub intranet (19%). Rozkład odpowiedzi pokazuje Wykres 6. Z analizy odpowiedzi można wnioskować, że bezpośredni przełożony odgrywa istotną rolę w przekazywaniu pracownikom informacji i kształtowaniu wizerunku firmy jako wspomagającej godzenie ról zawodowych i rodzinnych kobiet i mężczyzn.

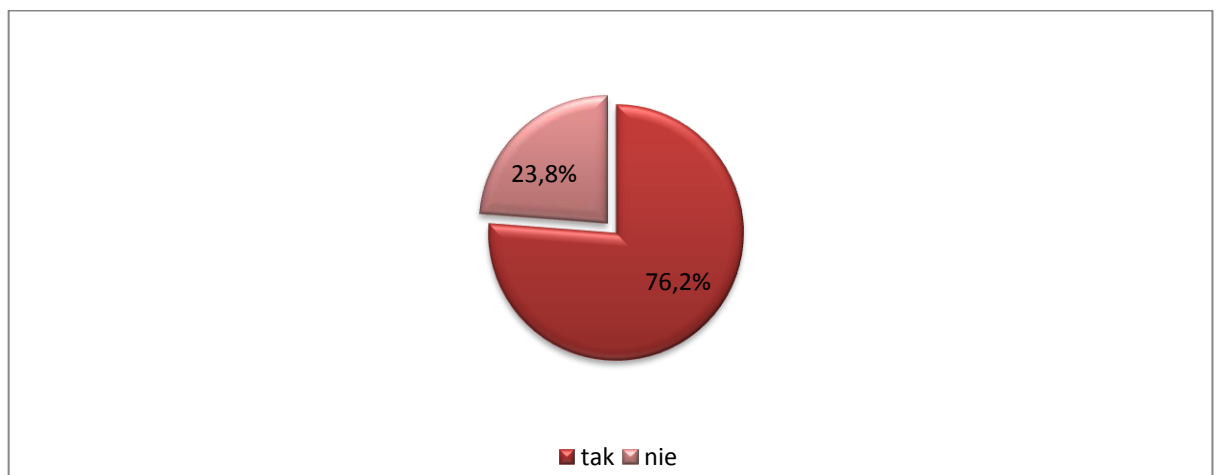


Wykres 6. Sposób, w jaki pracownicy firmy są informowani o możliwości skorzystania z rozwiązań służących godzeniu ról zawodowych i rodzinnych



Pozytywną rolę kierownika czy przełożonego pokazuje też rozkład odpowiedzi na pytanie, czy respondenci mają poczucie, że kierownictwo firmy bierze pod uwagę oczekiwania pracowników dotyczące godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Spośród pracowników biorących udział w ankiecie 76,2% odpowiedziało twierdząco.

Wykres 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy ma Pani / Pan poczucie, że kierownictwo firmy bierze pod uwagę oczekiwania pracowników dotyczące godzenia ról zawodowych i rodzinnych?”

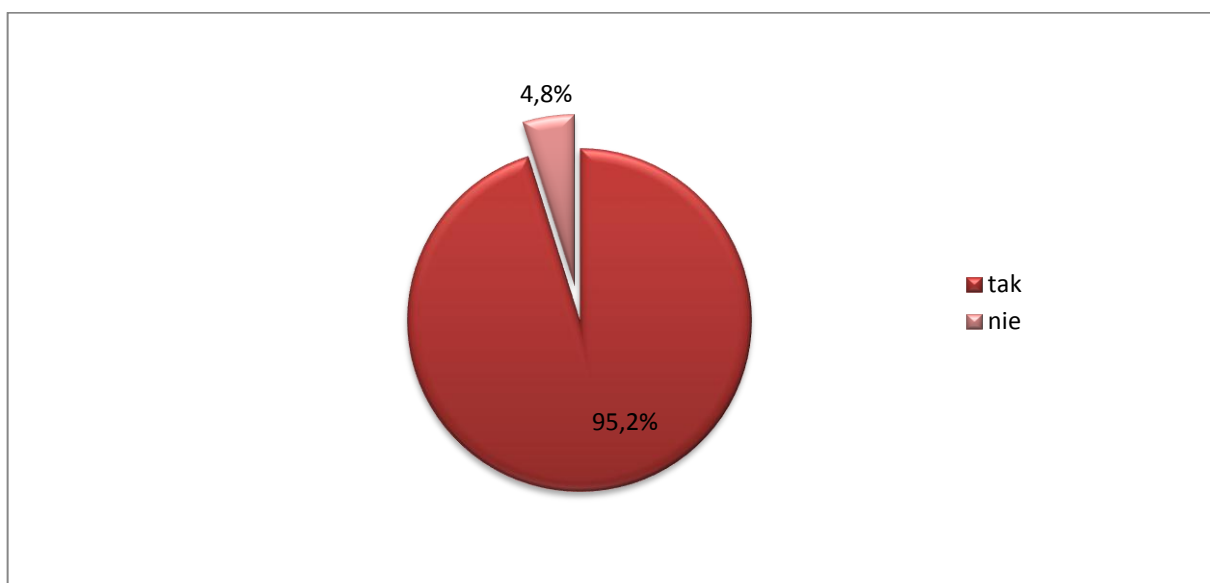


Prawie wszyscy respondenci uznali, że zgłaszanie własnych oczekiwań w stosunku do mechanizmów godzenia ról jest potrzebne w firmie (ponad 95% odpowiedziało



twierdząco). Pracownicy mogący zgłaszać swoje oczekiwania lub uwagi co do poszczególnych aspektów działania firmy, w tym wdrażanych mechanizmów godzenia ról, mają większe poczucie współdecydowania i uczestniczenia w zarządzaniu organizacją, co może pozytywnie oddziaływać na ich zaangażowanie w pracę, a także lepiej dopasować ofertę pracodawcy do potrzeb załogi.

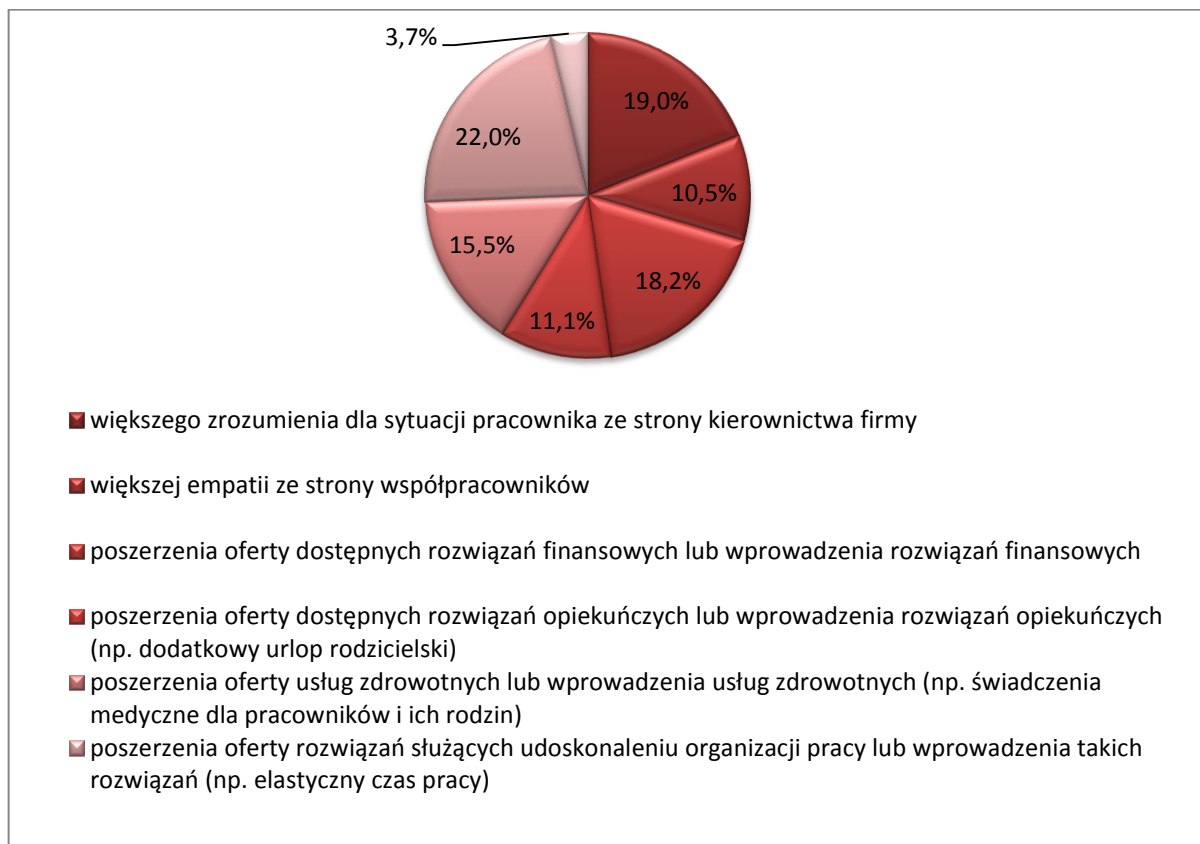
Wykres 8. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy Pani / Pana zdaniem umożliwienie pracownikom zgłaszania swoich oczekiwań dotyczących godzenia ról zawodowych i rodzinnych jest potrzebne (prosimy o uzasadnienie odpowiedzi)?”



W odniesieniu do konkretnych potrzeb względem MGR w badanych firmach, pracownicy odpowiadający na pytania ankiety oczekiwali ze strony kierownictwa/ właścicieli, przede wszystkim poszerzenia istniejącej oferty organizacji pracy lub wprowadzenia takich rozwiązań (np. elastyczny czas pracy, praca zdalna) (22% odpowiedzi), a także większego zrozumienia dla sytuacji pracownika ze strony kierownictwa firmy (19% wskazań). Warto spojrzeć na te odpowiedzi łącznie z przytaczanymi wyżej wynikami dotyczącymi roli kierownika w komunikowaniu istniejących rozwiązań oraz ogólnego zrozumienia kierownictwa dla potrzeb pracowników. Widać tutaj odniesienie do indywidualnej sytuacji, którą przełożony powinien brać pod uwagę w swoich decyzjach. Pracownicy dużą wagę przywiązują również do możliwości skorzystania z rozwiązań finansowych wspierających domowy budżet (np. dofinansowania wypoczynku). Pracownicy, oprócz wymienianych najczęściej oczekiwań, wskazywali także np. chęć otrzymania sfinansowanych karnetów do obiektów sportowych lub umożliwienie przez pracodawcę poznania miejsca pracy rodzinom pracowników, a także możliwość zrezygnowania z obowiązkowej niepłatnej przerwy na lunch i tym samym skrócenia godzin przebywania w pracy. Rozkład odpowiedzi prezentuje wykres



Wykres 9. Oczekiwania pracowników w zakresie godzenia ról zawodowych i rodzinnych



Jednym z kluczowych aspektów wdrożenia w firmie MGR jest przekonanie kierownictwa i właścicieli firmy o istotności takiego działania. Ostatnie pytania ankiety zawierające pytania otwarte dawały respondentom możliwość m.in. zasugerowania, w jaki sposób zachęcić kierownictwo do intensyfikacji działań związanych z wdrażaniem mechanizmów godzenia ról w badanych przedsiębiorstwach. W odpowiedzi na to pytanie pracownicy często wskazywali na konieczność pokazania kierownictwu korzyści z wdrożenia MGR, np. budowania świadomości, że pracownik mogący w pełni pogodzić sferę zawodową i rodzinną jest efektywniejszy w pracy, a pracodawca, który dba o pracowników w zakresie *work-life balance*, poprawia swój wizerunek. Warto tu nadmienić, że już sam udział danej firmy w badaniu można traktować jako swego rodzaju sygnał, że przedsiębiorca dostrzega znaczenie kwestii jaką jest umiejętne pogodzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym, w tym z opieką nad dziećmi czy osobami zależnymi.

W ramach analizy sytuacji zastanej w badanych przedsiębiorstwach respondenci odpowiadali także na pytanie o bariery wdrażania MGR w ich firmach. Najczęściej pojawiała się odpowiedź wskazująca na ograniczenia finansowe. Oznacza to, że główną przyczyną braku działań w zakresie godzenia ról bądź niedostatecznego wdrażania MGR, według pracowników, jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa lub



przewidywane wysokie koszty takich rozwiązań. Rzadziej wskazywano na brak woli podjęcia takich działań ze strony kierownictwa.

Podsumowując wyniki ankiet można stwierdzić, że pracownicy są w znacznej mierze zadowoleni z mechanizmów funkcjonujących w badanych firmach. Najbardziej cenią sobie elastyczny czas pracy i właśnie takiego udogodnienia najczęściej oczekują od swojego pracodawcy.



6 Kompleksowe doradztwo w zakresie wdrażania MGR

Rozdział 6 zawiera podsumowanie doradztwa w przedsiębiorstwach objętych projektem

Koncepcja działania zakładała badanie przedsiębiorstw na potrzeby przeprowadzenia studiów przypadków, które obejmowało trzy grupy narzędzi:

- 1) Narzędzia przeprowadzenia analizy sytuacji zastanej w przedsiębiorstwach pod kątem stosowania MGR;
- 2) Narzędzia przeprowadzenia doradztwa w zakresie stosowania MGR w przedsiębiorstwach;
- 3) Narzędzia opracowania metod wdrażania MGR w przedsiębiorstwach..

Badania	Doradztwo	Metody wdrażania MGR w firmach
<input type="checkbox"/> analiza dokumentacji	<input type="checkbox"/> baza wiedzy	<input type="checkbox"/> metody wdrażania
<input type="checkbox"/> wywiady standaryzowane i niestandaryzowane	<input type="checkbox"/> podręcznik dobrych praktyk	poszczególnych mechanizmów opisane zostały w aneksie nr 2
<input type="checkbox"/> analiza portali internetowych	<input type="checkbox"/> szkolenie	
<input type="checkbox"/> benchmarking	<input type="checkbox"/> poradnictwo	
<input type="checkbox"/> sondaż	<input type="checkbox"/> superwizja	
<input type="checkbox"/> obserwacja		
<input type="checkbox"/> warsztat		

Doradztwo w zakresie MGR było kluczowym elementem projektu, warunkującym jego skuteczność i realizację wszystkich założonych celów badania. Celem doradztwa było przekazanie przedsiębiorcom informacji na temat wyników studiów przypadku (prezentacja wyników case study oraz wypracowanych rekomendacji w zakresie MGR właścicielowi, przedstawicielom zarządu lub osobom zarządzającym).

Założenia dotyczące doradztwa można ująć w następujące zagadnienia:



- Konieczna była współpraca z przedsiębiorstwem w zakresie wyboru optymalnych mechanizmów godzenia ról pozwalających na wdrożenie rekomendacji w tym zakresie, dostosowanych do potrzeb i możliwości danego przedsiębiorstwa.
- Doradztwo odbywało się z wykorzystaniem pakietu narzędzi: baza wiedzy, broszura informacyjna / podręcznik dobrych praktyk, warsztat, poradnictwo i superwizja.
- Proponowany pakiet narzędzi był spersonalizowany, w stopniu umożliwiającym jak najbardziej efektywne i skuteczne wdrożenie lub udoskonalenie rozwiązań z zakresu MGR.
- Proces realizacji doradztwa w zakresie MGR rozpoczynał się od formalnego przekazania firmie (właścicielowi, kierownictwu, innym osobom wskazanym przez właściciela / dyrektora firmy) w formie prezentacji raportu cząstkowego, opisującego sytuację zastaną oraz wypracowane rekomendacje w zakresie wdrażania rozwiązań MGR.

W projekcie, jak wspomiano, zastosowano podejście oparte na triangulacji metod badawczych i podejść w postępowaniu doradczym. Każdej z organizacji objętej usługą badawczo-doradczą zaproponowano trzy scenariusze rozwoju MGR. W raporcie dominujący jest materiał ze scenariuszy optymalnych.



7 Podsumowanie optymalnych rozwiązań sprawdzających się w poszczególnych rodzajach przedsiębiorstw

Rozdział 7 zawiera przegląd zaproponowanych w każdej z 36 organizacji objętej usługą badawczo-doradczą w opcji optymalnej (tym samym pominięta została projekcja rozwiązań w wersji maksymalnej oraz opartej na przedstawieniu sytuacji w firmie w najbliższej przyszłości, kiedy nie zostaną wprowadzone żadne zmiany. Rozdział ten zawiera więc propozycje wdrożenia polityki MGR w firmach.

Przedsiębiorstwa do badania (w liczbie 36) zostały celowo dobrane, z uwzględnieniem zróżnicowania terytorialnego, sektorowego i branżowego, różnej wielkości oraz niejednakowego wdrożenia praktyk godzenia ról zawodowych i rodzinnych.

Koncepcja badania zakładała dotarcie do przedsiębiorstw łącznie spełniających poniższe kryteria doboru próby (tabela 11).

Tabela 11. Kryteria doboru próby badania

Kryteria doboru próby ¹⁹			
Wielkość przedsiębiorstw (wg liczby zatrudnionych pracowników)	Sektory gospodarki oraz branże	Uwarunkowania geograficzne	Stopień wdrożenia MGR
<ul style="list-style-type: none">6 firm zatrudniających do 9 pracowników,6 firm zatrudniających pomiędzy 10 a 49 pracowników,17 firm zatrudniających pomiędzy 50 a 49 pracowników,6 firm zatrudniających powyżej 250 pracowników.	<ul style="list-style-type: none">22 przedsiębiorstw z sektora usługowego, reprezentujących w sumie 4 branże (transport, usługi, handel; farmacja i medycyna; bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy7 przedsiębiorstw z sektora przemysłowego, reprezentujących w sumie 2 branże (dobra konsumpcyjne; produkcja przemysłowa i	<ul style="list-style-type: none">7 przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego,6 przedsiębiorstw z województwa śląskiego,4 przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego,2 dwa przedsiębiorstwa z województwa podkarpackiego,2 przedsiębiorstwa z województwa wielkopolskiego,6 przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego,	<ul style="list-style-type: none">24 przedsiębiorstw, które wdrożyły i stosują MGR12 przedsiębiorstw, które nie mają wdrożonych żadnych MGR.

¹⁹ Lista firm do badania była na bieżąco aktualizowana po zrekrutowaniu każdej kolejnej firmy.



	<ul style="list-style-type: none">chemiczna)7 przedsiębiorstw z sektora handlowego, reprezentujących w sumie 3 branże.	<ul style="list-style-type: none">7 przedsiębiorstw województwa pomorskiego,2 przedsiębiorstwa z województwa warmińsko-mazurskiego	
--	---	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji badania

Każdorazowo przedsiębiorstwu w ramach projektu zaproponowano trzy scenariusze wdrożenia MGR: wersję minimum, wersję maksimum oraz wersję optimum. Optymalne scenariusze zostały zaprezentowane i przeanalizowane poniżej. Wiodącym kryterium prezentacji wyników była wielkość przedsiębiorstwa²⁰.

W projekcie, jak wspomniano, zostało zastosowane podejście oparte na triangulacji metod badawczych i podejść w postępowaniu doradczym. Każdej z 36 organizacji objętej usługą badawczo-doradczą zaproponowano trzy scenariusze rozwoju MGR. Scenariusze te uwzględniały różne poziomy intensywności, różnorodny zakres oraz czasookres wdrażanych rozwiązań:

- scenariusz nr 1 był projekcją rozwiązań w wersji maksymalnej,
- scenariusz numer 2 jest przedstawieniem sytuacji w firmie w najbliższej przyszłości, kiedy nie zostaną wprowadzone żadne zmiany, zawiera propozycje wdrożenia polityki MGR w firmie,
- scenariusz numer 3 to optymalny szkic proponowanych wdrożeń.

Mikro przedsiębiorstwa

Rozwiązania wskazane jako optymalne w **mikro przedsiębiorstwach** (zatrudniających do 9 osób) mogą być z pewnością z powodzeniem stosowane w innych przedsiębiorstwach posiadających takie cechy. Na uwagę zasługują trzy warianty: (1) wariant miał na celu wdrożenie strategii rozwoju MGR w przedsiębiorstwie; (2) wariant miał na celu podniesienie atrakcyjności miejsca pracy i zwiększenie satysfakcji pracowników; (3) wariant miał na celu stworzenie mechanizmu finansującego część rozwiązań.

WARIANT 1 Wdrożenie strategii rozwoju MGR w firmie	WARIANT 2 Podniesienie atrakcyjności miejsca pracy i zwiększenie satysfakcji pracowników	WARIANT 3 Stworzenie mechanizmu finansującego część rozwiązań
<ul style="list-style-type: none">Opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju mechanizmów godzenia życia	<ul style="list-style-type: none">Opracowanie i wdrożenie planu rozwoju	<ul style="list-style-type: none">Dopłaty do opieki nad dziećmiStworzenie funduszu

²⁰ Bardziej szczegółowa analiza zaproponowanych rozwiązań optymalnych jest możliwa w trakcie analizy raportów częściowych odnoszących się do poszczególnych firm.



<p>zawodowego z rodzinnym określającej: metody zarządzania własnym czasem; plan finansowania; grupy docelowe; warunki dostępu pracowników; planowane do wdrożenia mechanizmy; sposób pomiaru efektów wdrożenia strategii.</p> <ul style="list-style-type: none">Proponowanie pracownikom telepracy/pracy zdalnej, zadaniowy czas pracy – uregulowanie zasadKontynuowanie wręczania bonusów dla pracowników np. paczki na święta czy wyprawka szkolnaWprowadzenie dofinansowania do kolonii dzieci pracowników – w zależności od sytuacji finansowej firmyWprowadzenie do rozwiązań MGR ubezpieczenia grupowego typu pracowniczegoWdrożenie narzędzi pozwalających na analizę wydajności pracy pracownikówWprowadzenie cyklicznych spotkań o charakterze integracyjnym dla pracowników i ich rodzin - w zależności od sytuacji finansowej firmy	<p>mechanizmów godzenia życia zawodowego z rodzinnym uwzględniającego:</p> <ul style="list-style-type: none">koszty wdrożenia i funkcjonowania danego rozwiązania (tam gdzie to możliwe, koszty w przeliczeniu na jednego pracownika); spodziewane efekty wdrożenia rozwiązań z zakresu MGR; planowane do wdrożenia mechanizmy; warunki skorzystania z danego rozwiązania przez pracowników.Wprowadzenie systemu planowania i modyfikowania grafiku pracy (elastyczny czas pracy)Wprowadzenie pakietów medycznych dla pracowników i ich rodzinWprowadzenie cyklicznych (1, 2 razy w roku) spotkań integracyjnych dla pracowników i ich rodzinStworzenie kompleksowej oferty MGR dostosowanej do potrzeb pracownikówRozszerzenie oferty w zakresie MGR dla pracowników o rozwiązania dedykowane dla osób z małymi dziećmi	<p>socjalnego</p> <ul style="list-style-type: none">Wprowadzenie (w ramach funduszu socjalnego) możliwości skorzystania z dofinansowania typu „wczasy pod gruszą”Proponowanie pracownikom formuły telepracyWprowadzenie cyklicznych spotkań o charakterze integracyjnym pracownik+ rodzina
---	---	--

W organizacjach już wdrażających pewne mechanizmy mające na celu ułatwienie pełnienia ról rodzicielskich i zawodowych propozycje optymalizowania rozwiązań szły w kierunku wykreowania strategii rozwoju MGR albo podporządkowania owych praktyk w celu podniesienia atrakcyjności miejsca pracy, wzrostu motywacji i satysfakcji zatrudnionych pracowników. W sytuacji braku rozwiązań lub ich



szczątkowej postaci propozycje zakładały stworzenie mechanizmów w organizacji, przy położeniu akcentu na sposób ich finansowania – kwestię szczególnie drażliwą i wskazywaną jako kluczowa bariera w tych organizacjach.

Małe przedsiębiorstwa

Rozpatrując rozwiązania wskazane jako optymalne w **małych przedsiębiorstwach** (zatrudniających od 10 do 49 pracowników) dało się zauważyć nieco większą różnorodność pakietów, zarówno jeśli chodzi o cele, jak i propozycje poszczególnych praktyk (tabela 12). Podobnie jak w scenariuszach dla mikroprzedsiębiorstw wariant opisujący wdrożenie pełnej strategii rozwoju MGR jest wariantem maksymalnym, wymagającym włożenia największego wysiłku i zaplanowania działań długofalowych.

Tabela 12. Cele i rozwiązania w zakresie MGR proponowane małym przedsiębiorstwom

Podniesienie atrakcyjności miejsca pracy i zwiększenie satysfakcji pracowników		Wdrożenie strategii rozwoju MGR w przedsiębiorstwie	Wdrożenie narzędzi z zakresu MGR
<ul style="list-style-type: none">Wdrożenie rozwiązań medycznych dla wszystkich pracownikówWdrożenie rozwiązań rehabilitacyjnych zwłaszcza dla osób 50+Przygotowanie systemu dopłat do wczasów, wypoczynku dzieci i wyprawki szkolnej	<ul style="list-style-type: none">Stworzenie funduszu dla pracowników pokrywającego koszty leczeniaOpłacenie opieki dla dziecka w nagłych sytuacjachDopłaty do żłobka/przedszkola dla pracownika (opcjonalnie)Proponowanie pracownikom formuły telepracy	<ul style="list-style-type: none">Opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju mechanizmów godzenia życia zawodowego z rodzinnym określającej: plan finansowania, grupy docelowe, warunki dostępu pracowników, planowane do wdrożenia mechanizmyWprowadzenie pakietów medycznych dla pracowników i ich rodzinWprowadzenie cyklicznych spotkań o charakterze integracyjnym dla pracowników i ich rodzin	<ul style="list-style-type: none">Wprowadzenie prywatnej opieki medycznej dla pracowników i ich rodzin

Źródło: opracowanie własne

Cele wdrażania rozwiązań ułatwiających godzenie ról zawodowych i rodzinnych oczywiście były uzależnione od sytuacji firmy. Propozycje działań oscylowały wokół pojedynczego wdrożenia narzędzi MGR, poprzez podniesienie satysfakcji z pracy, aż



po kompleksowe opracowanie i wdrożenie strategii MGR. Warte podkreślenia jest to, iż analiza poszczególnych rozwiązań zasugerowanych do implementacji w małych przedsiębiorstwach, dostarcza wniosku o uniwersalnym charakterze niektórych rozwiązań. W omawianym przypadku taki uniwersalny charakter posiadały świadczenia medyczne.

Średnie przedsiębiorstwa

Kolejną grupą organizacji objętych usługą badawczo-doradczą były **przedsiębiorstwa średnie**, czyli zatrudniające między 50 a 249 pracowników. Rozpatrując optymalne propozycje rozwiązań dało się zauważyć znacznie większą paletę zarówno zidentyfikowanych celów, jak i podporządkowanych im instrumentów.

Przedsiębiorstwa zakładały wdrożenie wybranych rozwiązań z zakresu MGR, ale bez opracowywania strategii. Jednak mimo, iż strategia nie była planowana, to pakiety rozwiązań były podporządkowane określonym celom nadrzędnym (tabela 13).

Przygotowanie strategii, zaplanowanie działań mających na celu jej wdrożenie, a następnie monitorowanie wdrożenia jest procesem długotrwałym i w ramach proponowanych wariantów rozwiązań maksymalnym. Dla średnich przedsiębiorstw zaproponowano także warianty optymalne i te, które są możliwe do wdrożenia w najbliższej przyszłości (np. utrzymanie dotychczasowych działań).

Tabela 13. Wybrane cele i rozwiązania w zakresie MGR proponowane średnim przedsiębiorstwom

Wdrożenie rozwiązań z zakresu MGR bez opracowywania strategii w zakresie MGR Podniesienie atrakcyjności miejsca pracy i zwiększenie satysfakcji pracowników	Wdrożenie narzędzi z zakresu MGR Zoptymalizowanie wydatków na koszty leczenia wynikające z wykonywanej pracy i wypadków przy pracy.
<ul style="list-style-type: none">Przygotowanie pokoju do relaksacjiUdostępnienie pomieszczenia do masażyNawiązanie współpracy z fizjoterapeutąStworzenie zaplecza do prowadzenia ćwiczeń profilaktycznych i zabiegów rehabilitacyjnych	<ul style="list-style-type: none">Rozpoczęcie dialogu z pracownikami na temat MGRZatrudnienie firmy szkoleniowej, która przeprowadzi szkolenia z zakresu MGR i wskaże źródła wiedzy.Wybór firmy ubezpieczeniowej i pakietu medycznego

Źródło: opracowanie własne

Kolejną grupą optymalizujących propozycji implementacyjnych były działania związane z opracowaniem i wdrożeniem strategii albo planu rozwoju MGR albo usprawnienie istniejącej już strategii (tabela 14).

Tabela 14 Wybrane cele i rozwiązania w zakresie MGR, oparte na podejściu strategicznym



Wdrożenie strategii rozwoju MGR w przedsiębiorstwie		Wdrożenie planu rozwoju MGR w przedsiębiorstwie	Utrzymanie dotychczasowych rozwiązań z zakresu MGR oraz usprawnienie strategii działań rozwoju MGR w przedsiębiorstwie
<p>Rewitalizacja i powiększenie miejsc odpoczynku i pokoi socjalnych</p> <p>Wprowadzenie karnetów medycznych i systemowej opieki zdrowotnej zwłaszcza dla grup pracowników wykonawczych i grupy 50+</p> <p>Organizacja spotkań integracyjnych dla rodzin pracowników</p> <p>Dofinansowanie do wypoczynku pracowników, ferii szkolnych, i innych form organizacji czasu wolnego</p> <p>Powrót do dawnego trybu czasu pracy 6:30 – 14:30 dla Administracji oraz wprowadzenie regulacji i zasad kompensowania (ekwiwalentu) nadgodzin dniami wolnymi od pracy</p> <p>Wprowadzenie krótkoterminowych urlopów "na dzieci" (dla pracownik obszaru sprzętania) i nowa konstrukcja organizacji ich dnia pracy</p>	<p>Proponowanie pracownikom telepracy, możliwości uelastycznienia planu pracy (wydłużenie godzin pracy w wybranym dniu i krótszy inny dzień pracy)</p> <p>Przystosowanie miejsca w pracy na świetlicę dla dzieci (do rozważenia w sytuacji zwiększenia liczby dzieci pracowników)</p> <p>Wprowadzenie pakietów medycznych dla pracowników i ich rodzin</p> <p>Wprowadzenie cyklicznych spotkań o charakterze integracyjnym dla pracowników i ich rodzin)</p>	<p>Decyzja zarządu firmy o usystematyzowaniu działań w zakresie MGR z uwzględnieniem oczekiwań pracowników i możliwości firmy.</p> <p>Organizacja spotkania warsztatowego z reprezentatywną grupą pracowników w celu: wypracowania Kodeksu MGR, analizy możliwości związanych z uelastycznieniem czasu pracy, zebrania oczekiwań dotyczących rozwoju form opieki nad dziećmi, przygotowania planu działań.</p> <p>Przygotowanie kodeksu w formie plakatu / infografiki i omówienie z wszystkimi pracownikami.</p> <p>Przygotowanie i opisanie możliwych form uelastycznienia czasu pracy wraz ze sposobem rozliczania zadań.</p> <p>Monitoring skuteczności i ekonomicznej / organizacyjnej zasadności wprowadzonych rozwiązań</p>	<p>Opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju mechanizmów godzenia życia zawodowego z rodzinnym</p> <p>Wdrożenie narzędzi pozwalających na analizę wydajności pracy pracowników.</p> <p>Proponowanie pracownikom dodatkowego urlopu</p>

Źródło: opracowanie własne

W tej grupie propozycji dało się zaobserwować konkretne, dostosowane do specyfiki przedsiębiorstw rozwiązania. Pomimo tego uszczegółowienia, niektóre rozwiązania można potraktować jako dobre praktyki, celowe i możliwe do przeniesienia do innych polskich organizacji np. przygotowanie kodeksu w formie



plakatu/infografiki i omówienie jej ze wszystkimi pracownikami albo wypracowanie kodeksu MGR.

Pewną jednolitą grupą sugerowanych średnim przedsiębiorstwom rozwiązań były pakiety z grupy praktyk wspomagających *Employer Branding (EB)*, wizerunek pracodawców z wyboru²¹. Znalazły się wśród nich rozwiązania służące podniesieniu atrakcyjności miejsca pracy tworzące przestrzeń do wzrostu satysfakcji i poziomu zaangażowania zatrudnionych kobiet i mężczyzn (tabela 15).

Tabela 15. Wybrane proponowane cele i rozwiązania w zakresie MGR skierowane na EB

Wzmocnienie wizerunku firmy oraz kreowania satysfakcjonującego środowiska pracy	Wzrost satysfakcji i zaangażowania pracowników	Stworzenie spójnego wizerunku firmy dbającej o godzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym w przedsiębiorstwie oraz rozwój narzędzi MGR
<ul style="list-style-type: none">▪ Oferowanie dodatkowych świadczeń medycznych▪ Organizacja imprez integracyjnych dla pracowników i ich rodzin▪ Dwutygodniowa wakacyjna przerwa w produkcji	<ul style="list-style-type: none">▪ Opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju mechanizmów godzenia życia zawodowego z rodzinnym▪ Opracowanie programu promocji rozwiązań ujętych w strategii oraz budowania wizerunku uczelni w oparciu o posiadane rozwiązania MGR.▪ Zmiana dodatkowo płatnych świadczeń medycznych na bezpłatny dla pracowników element programu kafeteryjnego systemu wynagrodzeń dla wszystkich pracowników	<ul style="list-style-type: none">▪ Opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju mechanizmów godzenia życia zawodowego z rodzinnym▪ Wdrożenie narzędzi pozwalających na analizę wydajności pracy pracowników▪ Proponowanie pracownikom formuły elastycznego czasu pracy/telepracy▪ Wprowadzenie cyklicznych spotkań o charakterze integracyjnym pracownik+rodzina

Źródło: opracowanie własne

Ostatnią w miarę jednorodną grupą propozycji uznanych za optymalne dla średnich przedsiębiorstw były praktyki ukierunkowane na finansowanie mechanizmów godzenia pracy zawodowej i życia rodzinnego (tabela 16).

²¹ Określenie "pracodawca z wyboru" wiąże się z podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi, w którym pracodawca dba o kreowanie swojego wizerunku (marki) w otoczeniu, a w szczególności wśród potencjalnych i obecnych pracowników.



Tabela 16. Wybrane proponowane cele i rozwiązania w zakresie MGR skierowane na ich finansowanie - firmy średnie

Rozpoczęcie działań przy udziale podmiotów zewnętrznych w w/w zakresie i ocena ich efektywności	Uruchomienie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych
<ul style="list-style-type: none">Monitorowanie działań zewnętrznych, w których możliwy byłby udział Przychodni oraz jej pracowników Np. udział w budowie żłobka dla dzieci pracowników z większymi okolicznymi podmiotami (Szpital, Sanatorium)Poszukiwanie źródeł finansowania zewnętrznego dla tego typu działań.Inicjowanie rozwiązań z podmiotami zewnętrznymi.Oferowanie dodatkowych świadczeń medycznych dla pracowników i ich rodzin (w tym świadczeń dla pracowników 50+)	<ul style="list-style-type: none">Zapomogi dla pracowników z ZFŚS

Źródło: opracowanie własne

Firmy duże

Analiza rozwiązań przewidzianych do zastosowania w **firmach dużych**, tj. zatrudniających powyżej 250 pracowników, pozwoliła na konstatację, że zarówno cele, jak i rozwiązania są znacznie bardziej wysublimowane i wskazują na wyższy stopień wdrożonych praktyk.

W jednej z organizacji postawiono dwa cele: (1) Wzrost wiedzy kadry kierowniczej z zakresu rozwiązań organizacyjnych i prawnych w obszarze: elastyczne formy pracy, indywidualne harmonogramy pracy (zasady wewnętrzne), zmiany przepisów związanych z rodzicielstwem; (2) Wzrost liczby kobiet zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich (procentowy udział).

Wśród rozwiązań służących urzeczywistnieniu powyższych celów zaproponowano dwa rozbudowane o różnorodne działania programy:

- Opracowanie dokumentu/broszury na podstawie aktualnych przepisów Kodeksu Pracy związanych z rodzicielstwem i rozpowszechnienie jej wśród pracowników, w tym kadry kierowniczej. W szczególności dokument ten ma zawierać zmiany w przepisach prawnych ułatwiających korzystanie podczas urlopu rodzicielskiego z możliwości zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz korzystania z urlopu rodzicielskiego przez innych członków rodziny;



2. Opracowanie programu adaptacyjnego, ułatwiającego powrót do pracy po dłuższej nieobecności spowodowanej pełnieniem ról rodzicielskich, w tym:
 - opracowanie schematu programu re-adaptacji zawodowej dla poszczególnych grup stanowisk i obszarów merytorycznych,
 - określenie warunków dostępu do programu dla innych osób pełniących role rodzicielskie,
 - opracowaniem planu finansowania programu, w tym szkoleń,
 - przygotowanie planu promocji mechanizmu,
 - opracowanie zasad komunikowania, informowania kobiet o programie.

Z kolei w drugiej z dużych organizacji w celu szerszego uwzględniania problematyki godzenia ról zawodowych i rodzinnych w działaniach podejmowanych przez firmę oraz wzmocnienia jej wizerunku przy wzroście satysfakcji i zaangażowania pracowników, zaplanowano następujące działania korekcyjne:

- Przeszkolenie całej kadry menedżerskiej w zakresie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (rozwiązania, w tym tzw. dobre praktyki, korzyści, koszty);
- Oferowanie wynagrodzeń kafeteryjnych – pracownicy wybierają świadczenia dodatkowe najbardziej dopasowane do ich potrzeb (np. możliwość wyboru pakietu medycznego);
- Poszerzenie strategii CSR o problematykę równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym;
- Poszerzenie cyklicznych badań opinii pracowników o kwestie związane z równowagą pomiędzy pracą a życiem osobistym;
- Utworzenie pokoju dla karmiących mam oraz pracowników potrzebujących chwili relaksu (tzw. pokoju relaksu).

Zarówno cele, jak i propozycje rozwiązań ułatwiających godzenie ról, pokazują wyraźnie wyższy stopień zaawansowania praktyk (w zakresie spójności rozwiązań, nomenklatury, rozwiązań towarzyszących), większą świadomość menedżerską oraz ułożenie rozwiązań w pewien kompleksowy, spójny pakiet. Niektóre pojedyncze praktyki są przy tym zbliżone lub identyczne z zaproponowanymi do wdrożenia w średnich, małych czy mikro przedsiębiorstwach np. świadczenia medyczne, pakiety dla młodych rodziców czy rozwiązania w zakresie organizacji czasu pracy.



8 Zestaw rekomendacji w zakresie wdrażania MGR

Niniejszy rozdział przedstawia proponowane przedsiębiorstwom biorącym udział w projekcie rozwiązania w zakresie MGR, ale w układzie „rodzajowym”. Tym samym analiza instrumentarium w podziale na typy przedsiębiorstw czy rozwiązania optymalne, została uzupełniona o wachlarz narzędzi dla głównych grup beneficjentów najczęściej objętych programami MGR.

W projekcie, jak wspomniano, zostało zastosowane podejście oparte na triangulacji metod badawczych i podejść w postępowaniu doradczym. Każdej z 36 organizacji objętej usługą badawczo-doradczą zaproponowano trzy scenariusze rozwoju MGR. Scenariusze te uwzględniały różne poziomy intensywności, różnorodny zakres oraz czasookres wdrażanych rozwiązań.

Na podstawie przeglądu powstałego w trakcie realizacji przedmiotu zamówienia instrumentarium, dokonane zostało jego pogrupowanie adekwatnie do poszczególnych typów pracowników. Zanim jednak nastąpi przejście do tej klasyfikacji pokazane zostaną mechanizmy uniwersalne – odpowiednie do zastosowania dla wszystkich zatrudnionych osób.

8.1 Mechanizmy uniwersalne

Po pierwsze należy wskazać **opracowanie i wdrożenie strategii personalnej, w skład której wchodziłby moduł praktyk MGR**. Strategia personalna będąca zestawem celów do realizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, ma umożliwić osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczenie wartości dla różnorodnych interesariuszy oraz we właściwym miejscu i czasie zapewnić odpowiedni kapitał ludzki. Istotnym komponentem strategii personalnej jest grupa praktyk dotyczących równoważenia życia zawodowego i rodzinnego.

Opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju mechanizmów godzenia życia zawodowego z rodzinnym powinno określać: plan finansowania, grupę docelową, warunki dostępu pracowników, planowane do wdrożenia mechanizmy, sposób pomiaru efektów wdrożenia strategii.

Określenie sposobu pomiaru efektów, skali i zakresu monitoringu powinno być powiązane z innymi analizami prowadzonymi w organizacji np. analizą wydajności pracy pracowników, analizą efektywności stosowanych rozwiązań MGR czy też w celu obniżenia poziomu obciążenia statycznego prowadzenie badań stanowisk pracy pracowników produkcyjnych i biurowych i konsekwentne dostosowywanie wyposażenia do sylwetki i zakresu ruchów na stanowisku.

Kolejnym, drugim, uniwersalnym narzędziem są **szkolenia dla kadry kierowniczej i pracowników z zakresu praktyk godzenia ról zawodowych i rodzinnych/prywatnych oraz społecznej odpowiedzialności biznesu**. Menedżerowie bowiem nie tylko powinni identyfikować liczne wyzwania związane



z zasobami ludzkimi, także te bezpośrednio sprzęgnięte z nierównowagą praca-życie i jej konsekwencjami, ale też dysponować wiedzą na temat istniejących i możliwych rozwiązań MGR, w połączeniu z takimi aspektami jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, etyka zarządzania czy wolontariat.

Dalszym z rzędu, trzecim, prezentowanym rozwiązaniem może być **rozszerzenie grupy osób uprawnionych do korzystania z elastycznych form pracy, ruchomego czasu pracy**, z uwzględnieniem: (1) analizy procedur, (2) wykazania na poszczególnych stanowiskach pracy zadań i ich rezultatów /produktów, które nie są konieczne potrzebne do wykonania zadań zawodowych przez inne osoby, członków zespołu i nie zaburzają ciągłości procesów, (3) opracowanie procedury wewnętrznej ułatwiającej układanie i stosowanie indywidualnych harmonogramów pracy (w tym pracy zdalnej czy ruchomych godzin rozpoczęcia i kończenia pracy), (4) opracowanie regulaminu wewnętrznego ustalającego zasady wnioskowania o indywidualny harmonogram czasu pracy, w tym zasady pierwszeństwa do korzystania z takiej formy.

Wśród **zalecanych rozwiązań (praktyk)** pojawiły się instrumenty o wielorakich walorach motywacyjnych:

1. Wprowadzenie pakietów medycznych dla pracowników i ich rodzin. Podejście to wspiera potrzebę bezpieczeństwa pracowników i wpływa na kreowanie ich zaangażowania. Warto podkreślić, że pakiety medyczne mogą przybrać kształt kafeterii, w której w zależności od własnych oczekiwań pracownik wybierze świadczenie dla siebie, małżonka (męża, żony), wskazanej przez siebie osoby (jeśli jeszcze nie jest w związku), dzieci w różnym wieku, rodziców bądź teściów.
2. Walory motywacyjne, a w szczególności konsolidacyjne, posiada prowadzenie cyklicznych (1, 2 razy w roku) spotkań integracyjnych dla pracowników i ich rodzin.
3. Kolejną formą umożliwiającą łagodzenie nierównowagi w zakresie pracą jest wsparcie finansowe dla pracowników bądź niskooprocentowane pożyczki.
4. Dofinansowanie wypoczynku pracownika i jego rodziny – tutaj rozwiązania mogą być zróżnicowane na wzór opisanych w punkcie 1.

Za **uniwersalną praktykę organizatorską** można uznać logiczny ciąg subprocesów zarządczych, mogących zawierać:

1. Dokonanie analizy możliwości uelastycznienia czasu i form pracy jak najszerzej grupy pracowników;
2. Zebranie szczegółowych informacji o MGR w jednym dokumencie i opublikowanie go w intranecie firmy;



3. Wyznaczenie osoby w dziale HR, z którą pracownicy mogą kontaktować się w sprawach dotyczących godzenia ról zawodowych i rodzinnych;
4. Przeprowadzenie akcji informacyjnej dotyczącej MGR skierowanej do całej załogi firmy (w tym kadry menedżerskiej);
5. Prowadzenie permanentnego dialogu z pracownikami na temat ich potrzeb i satysfakcji z rozwiązań w zakresie MGR.

Nie tylko uniwersalną, ale także wpisaną w kanon podmiotowego zarządzania, praktyką jest **prowadzenie pogłębionej analizy potrzeb osób zatrudnionych w zakresie MGR oraz konsultacje propozycji nowych rozwiązań z udziałem pracowników**. Umożliwia to partycypację załogi w zarządzaniu i prowadzenie jej włączenia w kluczowe dla zarządzania zasobami ludzkimi procesy. Jest to ponadto ważny aspekt prowadzenia dialogu z pracownikami na temat ich potrzeb i satysfakcji z rozwiązań w zakresie MGR.

Nie tyle uniwersalną, co specyficzną, ale adresowaną do pracowników bez względu na wiek czy posiadanie i wiek potomstwa praktyką są ubezpieczenia od wypadków dla pracowników. Ta forma może być dedykowana pracownikom na określonych stanowiskach, których praca łączy się z wysiłkiem fizycznym i podwyższonym ryzykiem wypadków np. pracownicy przeładunku, rozbiórki i prac porządkowych.

Na marginesie programów MGR²² można zlokalizować działania w zakresie modyfikowania lub/i stworzenia funduszu socjalnego. W zakresie funduszu socjalnego można oferować pracownikom dofinansowanie typu „wczasy pod gruszą”.

8.2 MGR dla rodziców

Rodzice są jednymi z najważniejszych odbiorców MGR, gdyż ich sytuacja związana z opieką nad dziećmi niesie największe zagrożenie dla zachowania równowagi i dzieje się to w długim okresie. Z tego powodu wachlarz instrumentów ułatwiających godzenie ról macierzyńskich czy tacierzyńskich z rolami zawodowymi jest dość pokaźny. Można pokusić się o pogrupowanie tych narzędzi w zależności od wieku dzieci.

8.2.1 Dzieci 0-3 lata

W przypadku rodziców małych dzieci w wieku nie przekraczającym trzech lat rekomendowane były następujące narzędzia podnoszące równowagę praca-życie:

- Wprowadzenie krótkoterminowych urlopów;
- Oferowanie dodatkowego urlopu na opiekę nad dzieckiem;
- Przystosowanie miejsca pracy, aby mogły w nim czasowo przebywać dzieci;

²² Przez program rozumie się po pierwsze oferowanie świadczeń, do których pracodawca nie jest prawnie zobowiązany oraz po drugie - spójny, celowo dobrany system (uwzględniający potrzeby i oczekiwania pracowników oraz strategię organizacji).



- Utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urloпах;
- Wprowadzenie rozwiązań opiekuńczych (dodatkowy urlop rodzicielski, dofinansowanie opieki nad dziećmi);
- Stworzenie pomieszczenia do odpoczynku dla pracowników/ karmienia dzieci lub/i utworzenie pokoju dla karmiących mam;
- Przygotowanie pokoju do relaksacji;
- Dofinansowanie opieki nad dziećmi (żłobek/przedszkole) i/lub pomoc w jej zorganizowaniu (np. współpraca firmy z wybranymi placówkami). W dalszej perspektywie utworzenie przyzakładowej placówki opiekuńczej;
- Gratulacje i prezenty z okazji narodzin dzieci i ślubów pracowników;
- Rozwiązania z zakresu dbałości o zdrowie dla kobiet w ciąży i mam;
- Opłacenie opieki dla dziecka w nagłych sytuacjach (chodzi o konieczność opieki nad dzieckiem w trakcie wyjazdu szkoleniowego czy innej delegacji matki bądź ojca).

Wśród bogatego wachlarza instrumentów MGR znalazły się narzędzia tylko incydentalne albo mające zastosowanie ciągłe. Niektóre z instrumentów wiązały się ze wsparciem finansowym, a inne z rzeczowym, czy pomocą polegającą na zaoferowaniu przyjaznej młodym rodzicom i użytecznej przestrzeni dla rodziców i dzieci w przedsiębiorstwach.

8.2.2 Dzieci 3-7 lat

W przypadku rodziców nieco starszych dzieci (w wieku 3-7 lat) rekomendowane były następujące narzędzia podnoszące równowagę praca-życie:

- Dopłaty do przedszkola dla dziecka pracownika;
- Wprowadzenie kart opłacających aktywność sportową i rekreacyjną dla pracowników;
- Dofinansowanie do wypoczynku pracowników, ferii szkolnych i innych form organizacji czasu wolnego;
- Regulacja problemów zastępstw pracowniczych w postaci koncepcji *job-sharing*;
- Wprowadzenie krótkoterminowych urlopów;
- Proponowanie pracownikom dodatkowego urlopu, w tym dodatkowego urlopu na opiekę nad dzieckiem;
- Przystosowanie miejsca pracy, aby mogły w nim czasowo przebywać dzieci;
- Dostosowywanie harmonogramu urlopów do harmonogramu ferii szkolnych;



- Utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urloпах;
- Wprowadzenie rozwiązań opiekuńczych (dodatkowy urlop rodzicielski, dofinansowanie opieki nad dziećmi);
- Stworzenie pomieszczenia do odpoczynku dla pracowników/karmienia dzieci
Utworzenie pokoju dla karmiących mam;
- Przygotowanie pokoju do relaksacji;
- Dofinansowanie opieki nad dziećmi (przedszkole) i/lub pomoc w jej zorganizowaniu (np. współpraca firmy z wybranymi placówkami). W dalszej perspektywie utworzenie przykładowej placówki opiekuńczej;
- Opłacenie opieki dla dziecka w nagłych sytuacjach;
- Dofinansowanie edukacji dzieci pracowników (oferowanie tzw. wyprawki szkolnej).

Narzędzia są jak widać zróżnicowane, bo odmienne są potrzeby dzieci w wieku nieco ponad trzech lat w stosunku do tych, które już zaczęły lub też zbliżają się do edukacji szkolnej.

8.2.3 Dzieci 7-18 lat

W przypadku rodziców starszych dzieci, w wieku powyżej lat 7, pakiet rekomendowanych narzędzi był nieco mniejszy i zawierał:

- Opłacenie opieki dla dziecka w nagłych sytuacjach;
- Dofinansowanie do wypoczynku pracowników, ferii szkolnych, i innych form organizacji czasu wolnego;
- Regulacja problemów zastępstw pracowniczych w postaci koncepcji *job-sharing*;
- Wprowadzenie krótkoterminowych urlopów;
- Wprowadzenie kart opłacających aktywność sportową i rekreacyjną dla pracowników i ich dzieci;
- Proponowanie pracownikom dodatkowego urlopu;
- Przystosowanie miejsca pracy dla dzieci;
- Dostosowanie harmonogramu urlopów do harmonogramu ferii szkolnych;
- Wprowadzenie rozwiązań opiekuńczych (dodatkowy urlop rodzicielski, dofinansowanie opieki nad dziećmi);
- Dofinansowanie edukacji dzieci pracowników (oferowanie tzw. wyprawki szkolnej).



Poniżej zostaną przedstawione rozwiązania dedykowane pracownikom w trudnej z punktu widzenia zachowania równowagi między pracą a życiem, sytuacji.

8.2.4 Kobiety wracające do pracy po urlopie macierzyńskim/rodzicielskim

Kobiety wracające do pracy po urlopie macierzyńskim czy rodzicielskim są w sytuacji szczególnej. Rozwiązania dedykowane tej grupie pracowników mogą przybierać charakter systemowych lub nieco przypadkowych, incydentalnych praktyk.

Charakterem systemowym znamionuje się opisane poniżej rozwiązanie, składające się z ciągu zaplanowanych procesów.

Opracowanie zasad ułatwiających powrót do pracy i sprawność zawodową po dłuższej nieobecności spowodowanej pełnieniem ról rodzicielskich, w tym:

- tworzenie warunków do pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy podczas urlopu rodzicielskiego;
- opracowanie schematu programu re-adaptacji zawodowej dla poszczególnych grup stanowisk i obszarów merytorycznych z uwzględnieniem obowiązujących w firmie procedur;
- określenie warunków dostępu do programu dla innych osób pełniących role rodzicielskie;
- opracowanie planu finansowania programu, w tym szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych;
- przygotowanie planu promocji programu ułatwiającego powrót do pracy.

Dla tej grupy odbiorców MGR pojawiły się następujące rekomendowane praktyki tworzące pakiety lub występujące w pojedynkę:

- Stworzenie funduszu dla pracowników pokrywającego koszty leczenia;
- Proponowanie pracownikom formuły telepracy;
- Ustalenie zasad oraz wdrożenie pracy zdalnej i ruchomego czasu pracy dla pracowników;
- Organizacja spotkań integracyjnych dla rodzin pracowników;
- Opracowanie zasad komunikowania, informowania pracowników przebywających na urloпах o zmianach przepisów związanych z rodzicielstwem, procedurach wewnętrznych, itd.;
- Rewitalizacja i powiększenie miejsc odpoczynku i pokoi socjalnych;
- Regulacja problemów zastępstw pracowniczych w postaci koncepcji *job-sharing*;



- Wprowadzenie kart opłacających aktywność sportową i rekreacyjną dla pracowników;
- Utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urloпах macierzyńskich/ rodzicielskich/ wychowawczych;
- Rozwiązania z zakresu dbałości o zdrowie dla kobiet w ciąży i mam;
- Stworzenie pomieszczenia do odpoczynku dla pracowników/ karmienia dzieci / Utworzenie pokoju dla karmiących mam;
- Przygotowanie pokoju do relaksacji.

8.3 MGR dla osób w wieku przedemerytalnym

W przypadku pracowników w wieku przedemerytalnym pakiet instrumentów godzenia ról zawodowych i rodzinnych jest w pewnym zakresie specyficzny, jednak w większości przypadków pozostaje dość zbliżony do narzędzi oferowanych pozostałym pracownikom i zawiera praktyki tj.:

- Organizacja spotkań integracyjnych dla rodzin pracowników;
- Ustalenie zasad oraz wdrożenie pracy zdalnej i ruchomego czasu pracy dla pracowników;
- Proponowanie pracownikom formuły telepracy;
- Rewitalizacja i powiększenie miejsc odpoczynku i pokoi socjalnych;
- Przygotowanie pokoju do relaksacji;
- Wprowadzenie karnetów medycznych i systemowej opieki zdrowotnej zwłaszcza dla grup pracowników 50+;
- Regulacja problemów zastępstw pracowniczych w postaci koncepcji *job-sharing*;
- Wprowadzenie kart opłacających aktywność sportową i rekreacyjną dla pracowników;
- Udostępnienie pomieszczenia do masażu;
- Nawiązanie współpracy z fizjoterapeutą mającej na celu świadczenie usług dla pracowników w wynegocjowanych, atrakcyjniejszych cenach lub prowadzenie dla nich warsztatów np. z ergonomii pracy;;
- Stworzenie zaplecza do prowadzenia ćwiczeń profilaktycznych i zabiegów rehabilitacyjnych (np. specjalnie wyposażone sale, instruktáže, oprzyrządowanie).

Świadczenia wiążą się z międzygeneracyjnym transferem wiedzy pracowników odchodzących niebawem na emerytury ale też z kompensacją zmieniającej się, pogarszającej sytuacji zdrowotnej i kondycji fizycznej oraz zdrowia.



8.4 MGR dla opiekunów osób zależnych

W przypadku opiekunów osób zależnych gama proponowanych mechanizmów godzenia ról jest stosunkowo niewielka i zawiera następujące zagadnienia:

- Ustalenie zasad oraz wdrożenie pracy zdalnej i ruchomego czasu pracy dla pracowników;
- Wprowadzenie kart opłacających aktywność sportową i rekreacyjną dla pracowników;
- Organizacja spotkań integracyjnych dla rodzin pracowników;
- Regulacja problemów zastępstw pracowniczych w postaci koncepcji *job-sharing*;
- Proponowanie pracownikom formuły telepracy;
- Proponowanie pracownikom dodatkowego urlopu;
- Wprowadzenie rozwiązań opiekuńczych (dodatkowy urlop I dofinansowanie opieki nad osobami zależnymi).

8.5 MGR dla najstarszych pracowników

W przypadku najstarszych pracowników propozycje mechanizmów godzenia ról oscyływały wokół następujących zagadnień:

- Proponowanie pracownikom formuły telepracy;
- Ustalenie zasad oraz wdrożenie pracy zdalnej i ruchomego czasu pracy dla pracowników;
- Rewitalizacja i powiększenie miejsc odpoczynku i pokoi socjalnych;
- Przygotowanie pokoju do relaksacji;
- Wprowadzenie karnetów medycznych i systemowej opieki zdrowotnej zwłaszcza dla grup pracowników wykonawczych i grupy 50+;
- Regulacja problemów zastępstw pracowniczych w postaci koncepcji *job-sharing*;
- Wprowadzenie kart opłacających aktywność sportową i rekreacyjną dla pracowników;
- Udostępnienie pomieszczenia do masażu;
- Nawiązanie współpracy z fizjoterapeutą mającej na celu świadczenie usług dla pracowników w wynegocjowanych, atrakcyjniejszych cenach lub prowadzenie dla nich warsztatów np. z ergonomii pracy;



- Stworzenie zaplecza do prowadzenia ćwiczeń profilaktycznych i zabiegów rehabilitacyjnych.

8.6 MGR dla najmłodszych pracowników

W przypadku najmłodszych pracowników zastosowanie znalazło/ rekomendowano:

- Stworzenie funduszu dla pracowników pokrywającego koszty leczenia;
- Organizacja spotkań integracyjnych dla rodzin pracowników;
- Ustalenie zasad oraz wdrożenie pracy zdalnej i ruchomego czasu pracy dla pracowników szpitala zatrudnionych w działach wsparcia;
- Regulacja problemów zastępstw pracowniczych w postaci koncepcji *job-sharing*;
- Dofinansowanie do wypoczynku pracowników, ferii szkolnych, i innych form organizacji czasu wolnego;
- Wprowadzenie kart opłacających aktywność sportową i rekreacyjną dla pracowników;
- Gratulacje i prezenty z okazji narodzin dzieci i ślubów pracowników;
- Udostępnienie pomieszczenia do masażu,
- Nawiązanie współpracy z fizjoterapeutą.

Generalnie firmy uczestniczące w projekcie bardzo często nie miały spójnej polityki godzenia życia zawodowego z rodzinnym, ani dostosowanych do niej instrumentów.

Często też w opinii pracodawców pracownicy nie byli zainteresowani dodatkowymi rozwiązaniami a w związku z tym nie było potrzeby wprowadzania zmian w zakresie równowagi między pracą a domem. Często sami pracownicy mieli odmienne zdanie.

Współczesne organizacje zatrudniające pracowników dojrzałych mogą wkomponować mechanizmy godzenia ról zawodowych i rodzinnych w proces zarządzania wiekiem. Tacy pracodawcy, którzy zatrudniają osoby z innych pokoleń, mogą planować i wdrażać programy zarządzania międzypokoleniowego.



9 Zakończenie i rekomendacje

W dzisiejszym globalnym, konkurencyjnym i z informatyzowanym otoczeniu zagadnienie równowagi między pracą a życiem prywatnym nabiera szczególnego znaczenia. Spektrum działań mających pomóc w zachowaniu równowagi jest niezwykle szerokie, dlatego współcześni menedżerowie dysponują rozbudowanym wachlarzem instrumentów. Zastosowane podejście w dużej mierze jest zależne od strategii organizacji, strategii zarządzania zasobami ludzkimi i jej komponentów nakierowanych na tworzenie mechanizmów równowagi praca-życie, ich wdrażanie i monitorowanie.

Istotna jest filozofia zarządzających, ich spojrzenie na osoby zatrudnione oraz aktywność i zaangażowanie samych pracowników. Mechanizmy godzenia ról zawodowych i rodzinnych mogą też być oferowane pracownikom w postaci świadczeń dodatkowych w ramach motywacyjnych systemów wynagrodzeń. Wówczas wskazane jest badanie opinii pracowników na temat poszczególnych narzędzi zaimplementowanych programów i niemalże ciągłe działania korygujące. Na wyróżnienie przy tym zasługują te firmy, które modyfikują swoje programy pod wpływem ewolucji potrzeb, wartości i oczekiwań swoich pracowników/pracownic oraz wdrażają bardziej kompleksowe programy w zakresie: zarządzania generacjami pracowniczymi, zarządzania wiekiem, zarządzania różnorodnością i wiedzą.

Bardzo istotna jest przy tym dbałość o kulturę sprzyjającą zachowaniu równowagi, przejawiającą się czerpaniem z dobrych wzorców, spójnością deklaracji i artefaktów behawioralnych, fizycznych i językowych, co jest sferą kultury organizacyjnej.

Głównymi inicjatorami i aktorami mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych powinni być specjaliści ds. zarządzania ludźmi, których zadaniem jest przedstawienie korzyści płynących z tych programów. Warto zauważyć, że pomiędzy równowagą praca – życie a innymi podsystemami zarządzania zasobami ludzkimi zachodzi sprzężenie zwrotne²³.

Najważniejsze korzyści z MGR i szerzej WLB to: spadek absencji pracowniczej i zmniejszenie płynności kadr, redukcja stresu pracowników/pracownic, rozwój kompetencji osób zatrudnionych, skuteczne przyciąganie najlepszych kandydatów i kandydatek do firmy, tworzenie komfortu pracy, budowa wizerunku firmy przyjaznej pracownikom i ich rodzinom, ograniczenie kosztów rekrutacji oraz przyuczenia nowozatrudnionych²⁴.

²³ Kołodziejczyk-Olczak I., „Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

²⁴ http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work_Life_Balance.pdf
<http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp->



Zbierając wnioski z wyników badań ilościowych uzyskanych w trakcie realizacji badań i doradztwa projektu „Rodzina i praca – to się optaca!” daje się zauważyć rosnące zainteresowanie polskich pracodawców wiodącym tematem projektu oraz istnienie dobrych praktyk w obszarze wdrażania mechanizmów godzenia ról w Polsce. Stopień zaawansowania rozwiązań jest bardzo zróżnicowany i przybiera postać kontinuum – od całkowitego braku praktyk, poprzez pojedyncze rozwiązania, aż po wiązki praktyk, w najbardziej rozwiniętych przypadkach rozrastające się do zintegrowanych, kompleksowych programów.

W zakresie oceny przydatności funkcjonujących rozwiązań z zakresu godzenia ról zawodowych i rodzinnych wysokie noty wśród pracowników otrzymały: elastyczny czas pracy, ruchomy czas pracy, elastyczne formy pracy np. telepraca oraz świadczenia związane z urodzeniem dziecka (dodatkowy dzień urlopu okolicznościowego, skrócony czas pracy, przerwy w pracy związane z karmieniem).

W zakresie sposobu, w jaki pracownicy są informowani o możliwościach skorzystania z rozwiązań służących godzeniu ról zawodowych i rodzinnych można odnotować szeroką gamę kanałów i sposobów komunikacji, począwszy od rozmów z bezpośrednim przełożonym, poprzez komunikację z wykorzystaniem nowoczesnych technologii (newslettery firmowe, informacje w intranecie), aż po informacje uzyskiwane w trakcie szkoleń.

Jednoznacznie pozytywnie oceniana jest możliwość zgłaszania swoich pomysłów dotyczących mechanizmów godzenia ról związanych z pracą i życiem prywatnym. Badani pracownicy odpowiadając na pytanie: *Gdyby to zależało tylko od Pani/Pana, jakie nowe działania służące godzeniu ról zawodowych i rodzinnych należałoby wprowadzić w firmie?* wskazywali najczęściej na elastyczny czas pracy i możliwość pracy zdalnej.

W wyniku przeprowadzonych w projekcie działań badawczych i doradczych można sformułować pewne wnioski ogólne i rekomendacje dotyczące przyszłych kierunków rozwoju mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych w Polsce.

Rekomendacja 1

Promocja **proaktywnego podejścia** do MGR wśród polskich przedsiębiorców. Takie podejście umożliwia orientację strategiczną przedsiębiorstw. Wśród przyczyn wprowadzania takich mechanizmów można wyróżnić:

content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work_Life_Balance.pdf http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work_Life_Balance.pdf http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work_Life_Balance.pdf



- Stabilizowanie zatrudnienia poprzez zatrzymanie pracowników, którzy borykają się z trudnościami w łączeniu obowiązków domowych i zawodowych;
- Kreowanie wizerunku opiekuńczego pracodawcy jako argument przewagi konkurencyjnej oraz jako czynnik sprzyjający tworzeniu kultury pracy²⁵.

Rekomendacja 2

Dostarczenie przedsiębiorcom (właścicielom i menedżerom różnych szczebli zarządzania) **praktycznej wiedzy** na temat instrumentów przyczyniających się do łagodzenia nierównowagi między pracą a życiem prywatnym. Proponuje się prezentację różnorodnych rozwiązań na **interaktywnej platformie projektu „Rodzina i praca – to się opłaca!”**. Platforma byłaby miejscem, z którego pracodawcy mogą „pobrać” rozwiązania niejako z koszyka. Różnorodne instrumenty mogą być zamieszczone na platformie w układzie rodzajowym (narzędzia związane z organizacją i czasem pracy; świadczenia medyczne, świadczenia rekreacyjne), w porządku przyporządkowanym adresatowi proponowanych rozwiązań (rodzice dzieci w wieku 1-3 lata, rodzice dzieci 3-7 lat, etc), w podziale na narzędzia dedykowane firmom różnej wielkości, zgodnie z klasyfikacją wieku pracowników (dla najmłodszych pracowników, dla kobiet i mężczyzn 50+), w układzie koszt - nakład pracy (np. przedszkola czy dodatkowy płatny urlop wiążą się z kosztami po stronie pracodawcy a elastyczne formy pracy wiążą się z wyzwaniami organizacyjnymi).

Rekomendacja 3

Szeroko zakrojona **promocja** mechanizmów MGR. Operowanie językiem korzyści przy jednoczesnym wskazaniu zarówno korzyści, jak i ograniczeń każdej z promowanych praktyk. To pozwoli na pełniejszą analizę rozwiązań MGR przez te firmy, które rozważają wdrożenie mechanizmów godzenia ról po raz pierwszy lub rozwinięcie i udoskonalanie przez firmy pakietu już wdrożonych rozwiązań.

Rekomendacja 4

Podniesienie **świadomości pracodawców**, bowiem wśród właścicieli i zarządzających firmami widoczne było przekonanie, że działania MGR nie są potrzebne i pracownicy nie są zainteresowani tego typu rozwiązaniami. Wyniki

²⁵ Podejście proaktywne, nakierowane na przyszłość jest przeciwieństwem podejścia reaktywnego. To temat niedoboru personelu i trudności z jego zatrudnieniem a tematu uelastycznienia zatrudnienia odpowiadającego wielu pracownikom (szczególnie kobietom z małymi dziećmi) i dającego możliwość wyraźnej zachęty powrotu do pracy.;



ankiety wśród pracowników pokazują, że sytuacja wygląda inaczej. Problemem może więc tu być brak wiedzy właścicieli firmy o instrumentach, brak wiedzy o potrzebach (perspektywie) pracowników, ale i dobrych praktykach z zakresu działań służących godzeniu ról zawodowych z rodzinnymi.

Punktem wyjścia powinno być dalsze przełamywanie stereotypów dotyczących braku konieczności wdrażania MGR w polskich organizacjach i słabego zainteresowania pracowników. Niezbędna jest zatem kampania informacyjno-promocyjna, pokazująca liczne korzyści płynące ze stosowania MGR oraz prezentująca pakiety praktyk możliwych do zastosowania. Platforma taka stanowiłaby forum promowania przykładów dobrych praktyk (ujmowanych całościowo lub poszczególnych etapów wdrażania MGR np. proces włączania pracowników w projektowanie rozwiązania, proces oceny motywacyjnego charakteru zastosowanych rozwiązań). Platforma stanowiłaby forum do dyskusji różnych interesariuszy i miejsce przedstawiania produktów innych projektów, dotychczas zrealizowanych bądź będących w realizacji.

Rekomendacja 5

U podstaw MGR będących praktyką zarządczą leżą przesłanki związane z szerokorozumianym sposobem zarządzania organizacjami. Wysoki stopień zaawansowania praktyk zarządzania czy zarządzania zasobami ludzkimi w długim okresie prowadzi do włączenia i uprawomocnienia. W organizacjach o wysokich standardach zarządczych pracownicy mają wysoką świadomość procesów zarządzania, systematycznie budowana jest ich tożsamość, odpowiedzialność za podejmowane decyzje i imperatyw ponoszenia odpowiedzialności, swobody w podejmowaniu wyzwań i decyzji w ramach powierzonych zadań.

W każdych okolicznościach, a w szczególności w sytuacji wdrażania mechanizmów godzenia ról, otwarta komunikacja i permanentny dialog kierownictwa z pracownikami mogą nie tylko pomagać w znalezieniu ciekawych rozwiązań, pobudzać pracowników do aktywności, ale też ułatwiać minimalizowanie negatywnych odczuć i rozwiewać pojawiające się wśród załogi wątpliwości czy likwidować uprzedzenia. Dlatego pracodawcom rekomendowane jest **włączające pracowników podejście do zarządzania**.

Rekomendacja 6

Pracodawcom można ponadto rekomendować wdrażanie **zaawansowanych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi**. Jednym z rozwiązań o wysokim ładunku motywacyjnym jest badanie postaw, opinii czy satysfakcji pracowników. W ankiecie pracownicy odpowiadają najczęściej na pytania z zakresu wynagradzania, rozwoju, szkoleń, zaangażowania, komunikacji interpersonalnej oraz oceniają styl kierowania przełożonych, współpracę i wsparcie kierownictwa. Włączenie w badanie opinii



pytań odnoszących się do *well-being*, zdrowia, ergonomii i wyposażenia stanowiska pracy, szeroko rozumianego dobrostanu pracowników, czy innych obszarów tematu godzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym, pozwoli pracodawcy poznać stopień zadowolenia z istniejących rozwiązań. Wyniki badania mogą zostać przeanalizowane w poszczególnych kategoriach MGR i stanowić dla menedżerów źródło wiedzy nie tylko o preferencjach pracowniczych, ale i przyszłych oczekiwaniach a dla osób związanych z HRM (*Human Resources Management*) źródło informacji o „martwych” praktykach, które należy prawdopodobnie usunąć z katalogu rozwiązań lub w dużym stopniu zmodyfikować.

Przykładów otwierania kanałów komunikacyjnych może być więcej: rozmowy z bezpośrednim przełożonym, „okrągłe stoły” kierownictwa z pracownikami, gromadzenie zgłoszeń w tzw. „skrzynkach”, umożliwienie i animowanie zgłoszeń w zakresie MGR przedstawicielom związków zawodowych lub/i koordynatorom ds. relacji pracowniczych czy reprezentantom rady pracowniczej, etc.

Rekomendacja 7

Podczas badania firmy zgłaszały wiele ograniczeń wynikających z braku lub niedostatecznych rozwiązań systemowych, które mogłyby ułatwić implementację udogodnień w zakresie MGR. Dlatego rekomendowane jest **uruchomienie szybkiej ścieżki legislacyjnej dla usunięcia tych ograniczeń**: (1) Istotnym ograniczeniem dla rodziców jest utrudniony dostęp do publicznych przedszkoli i żłobków, a także godziny otwarcia tych instytucji niedostosowane do potrzeb pracujących, niejednokrotnie dojeżdżających do pracy rodziców kompatybilne z czasem pracy rodziców. (2) Znacznym ograniczeniem jest dla firmy brak ulg w podatkach CIT w odniesieniu do kosztów ponoszonych z tytułu wdrażania działań z zakresu MGR. Możliwości finansowe firm nie pozwalają na planowanie bardziej kosztownych rozwiązań, takich jak np. przyzakładowy żłobek czy przedszkole (np. jedna z badanych firma rozważała otwarcie przedszkola przyzakładowego w okolicy, ale koszty takiego przedsięwzięcia okazały się zbyt wysokie). Dotacje czy zwolnienie kwot przeznaczanych na MGR z podatku dla osób prawnych stanowiłyby ważną zachętę i wsparcie dla tego typu przedsięwzięć. (3) Brak albo zbyt słabe udogodnienia finansowe związane z możliwością tworzenia ergonomicznych stanowisk pracy, przyjaznych dla osób starszych (np. zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych w zakładach produkcyjnych). Tego typu wsparcie mogłoby między innymi pomóc pokryć koszty tworzenia nowych stanowisk, doposażenia stanowisk pracy dla pracowników, którzy ze względu na wiek mają problem z wykonaniem zakładanych norm produkcji, czy obsługą nowoczesnych linii produkcyjnych. (4) Wprowadzenie na poziomie systemowym promujących MGR rozwiązań nie tylko poprzez pokazywanie pozytywnych aspektów działania, a także obniżenie składki ZUS, w sytuacji gdy pracownik korzysta z prywatnej opieki lekarskiej.



Rekomendacja 8

Promowanie wśród pracodawców **rozwiązań bezkosztowych**. Do rozwiązań bezkosztowych zaliczyć można: wyznaczenie miejsc parkingowych dla wybranych grup pracowników (kobiet w ciąży, młodych mam, pracowników 50+), ruchomy czas pracy, elastyczny czas pracy, wynegocjowane przez pracodawcę miesięczne abonamenty medyczne płatne przez pracowników, utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urloпах macierzyńskich/rodzicielskich/wychowawczych, listy gratulacyjne i drobne prezenty z tytułu urodzenia dziecka, biuletyny i informatory o tematyce MGR, *job-sharing*. W promocję tych rozwiązań mogą włączyć się organizacje i zrzeszenia pracodawców, instytucje otoczenia biznesu, związki zawodowe.

Rekomendacja 9

Konieczne wydaje się budowanie **koalicji różnorodnych interesariuszy** na rzecz godzenia ról zawodowych i rodzinnych, ale istotna jest rola związków zawodowych. Brak przychylności ze strony związków zawodowych może utrudnić wszelkie próby wprowadzenia mechanizmów MGR. Związki zawodowe posiadające inne priorytety (które w imieniu załogi formułują postulaty związane najczęściej jedynie ze świadczeniami płacowymi) oraz niską świadomość potrzeb świadczeń pozapłacowych, nie apelują do załogi, aby ta nie koncentrowała się tylko na wynagrodzeniu bieżącym, ale patrzyła holistycznie na swoje stanowiska pracy.

Najważniejszym promotorem działań między innymi poprzez stanowienie prawa, ale też opracowywanie wytycznych, programowanie priorytetów i warunków dostępu w konkursach jest administracja centralna. Jako podmiot odpowiedzialny kreując warunki dla wdrażania MGR koncentruje się na eliminowaniu barier i trudności oraz na stwarzaniu systemu realnych zachęt dla interesariuszy i skutecznego informowania ich o tym.

Zaprezentowane wnioski i rekomendacje w zakresie rozwoju mechanizmów MGR można przedstawić zgodnie z koncepcją AIDA (Attention - Interest – Desire – Action), uzupełniając klasyczne cztery czynniki o dodatkowy - Satisfaction. Model ten, wykorzystywany w działaniach marketingowych, zakłada kluczową rolę klientów i proponuje podmiotowe podejście do nich. W przypadku zagadnienia godzenia ról zawodowych i rodzinnych mamy do czynienia z rozlicznymi interesariuszami i nastawienie marketingowe może być pomocne na każdym z etapów projektowania i wdrażania rozwiązań.

Schemat Zastosowanie marketingowej formuły AIDA(S) w ocenie kierunków wdrażania mechanizmów MGR wśród polskich przedsiębiorstw



A — Attention (przyciągnięcie uwagi)	<ul style="list-style-type: none">• Niewiedza na temat stanu obecnego, potencjalnych korzyści oraz kosztów i konsekwencji• Różnorodne formy dotarcia do pracodawców• Akcja informacyjna dla wszystkich interesariuszy
I — Interest (zainteresowanie mechanizmami MGR)	<ul style="list-style-type: none">• Platforma oferująca wiedzę• Platforma prezentująca dobre praktyki• Kampania informacyjno-promocyjna
D — Desire (przekonanie interesariuszy, że mechanizmy MGR są potrzebne i mogą zaspokoić potrzeby pracodawców i pracowników)	<ul style="list-style-type: none">• Prezentacja różnorodnych zachęt dla pracodawców• Promowanie korzyści dla interesariuszy• Doskonalenie kompetencji pracowników działów zszl w zakresie MGR
A — Action (przekonywanie pracodawców do wdrożenia MGR)	<ul style="list-style-type: none">• Operowanie pakietem korzyści dla pracodawców i pracowników• Operowanie pakietem korzyści dla innych interesariuszy np. związków zawodowych, organizacji pracodawców, instytucji otoczenia biznesu
S — Satisfaction (dostarczenie satysfakcji i jej monitoring)	<ul style="list-style-type: none">• Badanie zadowolenia z mechanizmów MGR w krótkim okresie• Badanie efektywności odroczonej(późniejszej)²⁶ wdrożonych działań

Źródło: opracowanie własne.

²⁶ Badanie efektów wdrożonych działań np. W okresie roku lub więcej od momentu wdrożenia działań.



10 Dodatkowe źródła wiedzy na temat MGR

Tabela 1 Materiały dotyczące różnorodnych instrumentów MGR (jako źródło wiedzy lub/i inspiracje do poszukiwania rozwiązań własnych)

Ulgi podatkowe/żłobki:	http://www.podatki.biz/artykuly/podatki-2016-zlobek-klub-dzieciocy-przedszkole-koszt-dla-pracodawcow-ulga-dla-rodzicow_4_29135.htm
Telepraca grant:	https://www.up.warszawa.pl/index.php/pracodawcy/formy-wsparcia/grant-na-utworzenie-stanowiska-pracy-w-formie-telepracy http://wupkatowice.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/wsparcie-tworzenia-miejsc-pracy/grant-na-teleprace http://www.mup.lublin.pl/pracodawcy_przedsiębiorcy/grant.html
Urlopy rodzicielskie:	http://www.rodzicielski.gov.pl/
Przegląd programów dotacyjnych (przykłady):	http://firma.um.warszawa.pl/finansowanie/dotacje/ funduszeuropejskie.gov.pl/wyszukiwarka/
Szkolenia:	https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/ http://mamopracuj.pl/ http://www.gowork.pl/kursy-i-szkolenia/szkolenia-rozwoj-osobisty/kurs-work-life-balance-8h-528?gclid=Cj0KEQjwvveBRDmg9Kt9ufO15EBEiQAKoc6qkERhjrFSxuiIbXIGYS-D0oSXWn35aEBkv8DxheGS8aAuiw8P8HAQ
Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn	http://analizy.mpips.gov.pl/index.php/komunikaty-topmenu-49/67-godzenie-rol-rodzinnych-i-zawodowych-kobiet-i-mczyzn.html https://badaniahr.pl/rownowaga_miedzy_zyciem_prywatnym_a_praca_work_life_balance https://www.efs.2007-2013.gov.pl/analizyraportypodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/documents/badanie_ilosciowe_i_jakosciowe_pracodawcow_i_pracobiorcow.pdf http://www.ffi.org.pl/pliki/file/Pl/raport%20końcowy%20z%20badań%20w%20pierwszej%20fazie%20projektu2.pdf



	http://www.academia.edu/5571270/Kwiatkowska_i_Nowakowska_2006_. Mężczyzna_polski_psychospołeczne_czynniki_warunkują_ce_pełnienie_ról_rodzinnych_i_zawodowych._Raport_z_badań._Białystok_Wydawnictwo_Naukowe_Wyższej_Szkoły_Ekonomicznej
czym jest work-life balance?	http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work_Life_Balance.pdf
Elastyczne formy pracy – poradnik dla pracodawców:	http://gotowinaprzyszlosc.pl/pdf/efz_dla_pracownikow.pdf
Baza wiedzy – dobre praktyki	http://platforma.iarp.edu.pl/dobre-praktyki
Baza wiedzy – źródła ogólne	http://platforma.iarp.edu.pl/ogolne
Baza wiedzy – przydatne linki	http://platforma.iarp.edu.pl/przydatne-linki
Baza wiedzy – raporty z badań	http://platforma.iarp.edu.pl/raporty-z-badan

Tabela 2 Wyniki rankingów i konkursów tematycznie powiązanych z MGR

Konkurs dla pracodawców - Dobry Klimat dla Rodziny. Konkurs dla pracodawców o Nagrodę Pary Prezydenckiej	http://platforma.iarp.edu.pl/wp-content/uploads/2016/10/dobry-klimat-dla-rodziny-laureaci-konkursu-prezydenckiego.pdf http://wiadomosci.onet.pl/kraj/konkurs-dla-pracodawcow-dobry-klimat-dla-rodziny-oto-laureaci/z13n9
Wyniki konkursu	https://www.bcc.org.pl/fileadmin/media/do_pobrania/raporty_bcc/rowne



Gender Index i dobre praktyki w tym obszarze	szanse/Dobre_praktyki.pdf
Wyniki Barometru Różnorodności	http://konfederacjalewiatan.pl/uslugi/projekty-kampanie-patronaty/diversity-index
Plebiscyt Firma Przyjazna Mamie	http://firmaprzyjaznamamie.pl/FirmaPrzyjaznaMamie/1,112438,9130891,Misja_naszego_plebiscytu.html#TRNavSST
Pracodawcy przyjaźni rodzinie – Great Place to Work,	http://www.greatplacetowork.pl/storage/documents/Pracodawcy_przyjazni_rodzinie.pdf

Materiały wykorzystane w raporcie:

1. Borkowska S., „O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska-Polska” /w:/ Borkowska S., „Programy praca-życie a efektywność firm”, IPISS, Warszawa 2003
2. Borkowska S., (red.), „Programy praca – życie. Z teorii i praktyki”, IPISS, Warszawa 2011.
3. Clutterbuck D., „Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
4. Głogosz D. „Zatrudnienie przyjazne rodzinie – oczekiwania pracujących rodziców” /w:/ Sadowska-Snarska C., „Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.
5. Głogosz D., Machol-Zajda L. „Zakłócenia równowagi praca-życie i ich skutki w opinii pracodawców” /w:/ Borkowska S., red., „Programy praca-życie z teorii i praktyki”, IPISS, Warszawa 2011.
6. Jones F., Burke R. J., Westman M. (ed.), „Work-life Balance. A psychological Perspective”, Psychology Press, Hove and New York 2006.
7. Kołodziejczyk-Olczak I., „Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
8. Muczyński M., 2013, „Godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element strategii CSR w przedsiębiorstwie”, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka* nr 2, Politechnika Gdańska, Gdańsk
9. „O roli kobiet w rodzinie”, Komunikat z badań nr BS/30/2013, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2013



10. Raport z badań „Tematyka godzenia życia zawodowego i rodzinnego w przygotowaniu zawodowym doradców zawodowych i HR oraz jego wskaźniki” , 2011, SMB Profile, Kraków, s. 18, http://www.plineu.org/wp-content/uploads/2014/04/raport_i_etap_plineu.pdf
11. Rogozińska-Pawełczyk A., Kołodziejczyk-Olczak I., „Godzenie życia osobistego z pracą zawodową w firmach z sektora MŚP”, [w:] C. Sadowska-Snarska, „Równowaga praca-życie-rodzina”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008
12. Wiktorowicz J., Warwas I., „Pokolenia na rynku pracy” [w:] „Pokolenia co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego”, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Warszawa 2016
13. „Zasada równego traktowania – Prawo i Praktyka nr 18. Godzenie ról rodzinnych i zawodowych. Równe traktowanie rodziców na rynku pracy”, *Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich* nr 7/2015, Warszawa.

Materiały dodatkowe, niewykorzystane w raporcie

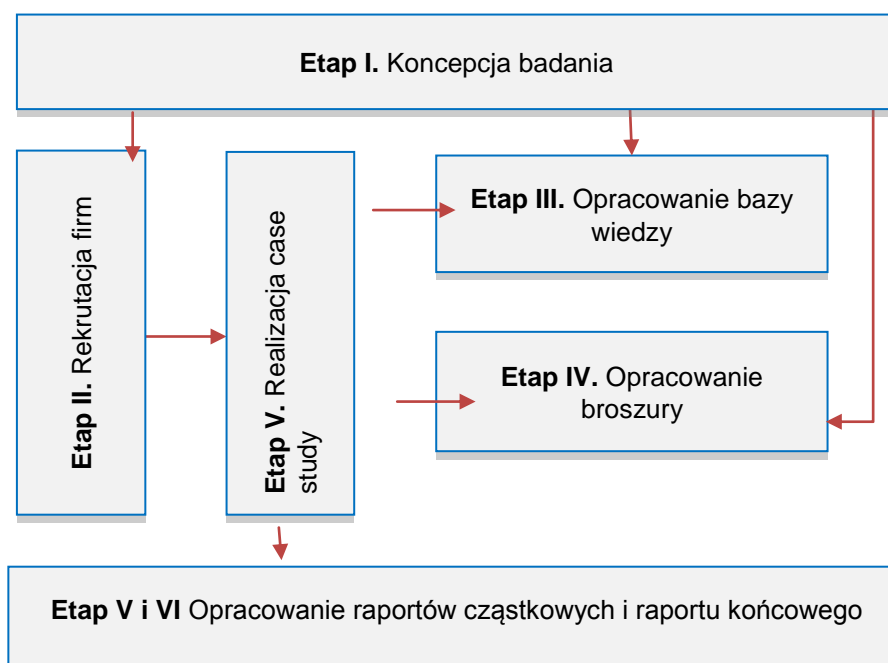
- Balcerzak - Paradowska B. (red.) (2014), *Zatrudnienie przyjazne rodzinie. Doświadczenia międzynarodowe, realia polskie*, IPISS, Warszawa.
- Kołodziejczyk-Olczak I., Rogozińska-Pawełczyk A., *Miejsce oceny i wynagradzania efektów pracy jako obszar programów praca – życie*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Kostecka A., *Godzenie pracy i życia zawodowego w Polsce, Raport badawczy w ramach projektu: Globalizacja a prawa kobiet*; Fundacja im. Stefana Batorego, 2008
- Polkowska D., *Work-life balance w nauce możliwy czy nie? Przykłady dobrych praktyk w wybranych uczelniach wyższych, Humanizacja pracy, Jakość pracy pracownika w perspektywie work-life balance* (red. Danuta Walczak-Duraj), 4, (274) 2013 (XLVI).
- „Program Prac dla Polski pt. Nowy Świat Pracy – drogi równości płci na rynku pracy”, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2012
- Raport porównawczy z analizy porównawczej 10 dobrych praktyk z zakresu godzenia ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn, 2012, Warszawa, CRZL.
- Urbaniak B., *Współpraca i zaangażowanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi – stosunki przemysłowe w okresie przemian*, [w:] A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Wiesławska B., *Inwestycja w przyszłość*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa 2003.
- „Work life-balance Niewykorzystany potencjał” HRK S.A., 2016



Aneks 1: Podsumowanie współpracy z badanymi przedsiębiorstwami

Projekt doradczo-badawczy w zakresie analizy i opracowania metod wdrażania mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych w polskich przedsiębiorstwach realizowany był w sześciu etapach, z których większość przebiegała równolegle.

Rys. 1. Schemat realizacji usługi w kontekście współpracy z przedsiębiorstwami



Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji badania

Jak widać okres współpracy z firmami zaplanowany był niemal na cały czas realizacji usługi.

Kluczowa z punktu widzenia powodzenia projektu była rekrutacja przedsiębiorstw do badania. Etap ten rozpoczęty został niezwłocznie po podpisaniu umowy oraz sporządzeniu i zaakceptowaniu dokumentów rekrutacyjnych. W założeniach projektu etap ten miał trwać aż do skutecznego zrekrutowania 35 firm i zrealizowania w nich *case study*.

Opracowano strategię rekrutacyjną, zgodnie z wytycznymi, mającymi zapewnić: (1) nawiązanie i utrzymanie dobrych relacji z podmiotami pośredniczącymi w komunikacji z przedsiębiorstwami oraz z potencjalnymi uczestnikami badania, (2) minimalizacja obciążeń/niedogodności związanych z udziałem w badaniu, (3) zapewnienie możliwie najwyższego poziomu merytorycznego realizacji badania oraz optymalizacja zbierania danych z punktu widzenia celów badania, (4) sprawność organizacyjna na wszystkich etapach.



Dodatkowym elementem mającym zapewnić wykonanie zadania rekrutowania respondentów tzw. wysokiego ryzyka (z ang. *high-risk-target*) - osób, które są trudno dostępne czasowo w krótkim czasie było zidentyfikowanie wyzwań rekrutacyjnych oraz w odpowiedzi na nie przewidzenie adekwatnych czynników motywujących.

Prawidłowo zaprojektowane założenia rekrutacji z pewnością przyczyniły się do osiągnięcia zakładanych rezultatów. Ostatecznie rekrutacja została zakończona w dniu 20 października 2016 r. Udało się zrekrutować 35 przedsiębiorstw, w których zrealizowano założone działania.

Projekt przebiegał bez większych trudności. W trakcie jego realizacji napotkano głównie problemy związane z dotarciem do firm i przekonaniem ich do udziału w badaniu. Zdarzyły się też przypadki rezygnacji w trakcie realizacji projektu. W związku z powyższym konieczne było bieżące reagowanie na zmiany, które nie wpłynęły na jakość produktów końcowych.

Zgodnie z założeniami projektu, w przedsiębiorstwach zrealizowano **warsztat**, udostępniony dla firm w postaci nagrania video. Celem warsztatu zaprojektowanego w projekcie było zdobycie nowej i poszerzenie posiadanej wiedzy, uzupełnienie i doskonalenie umiejętności i kompetencji w zakresie mechanizmów MGR u pracowników i zarządzających objętych usługą doradczo-szkoleniową firm. Warsztat zawierał prezentację wyzwań płynących dla współczesnego zarządzania wraz z omówieniem miejsca, skutków nierównowagi między pracą a życiem i korzyści ze stosowania MGR. Szerokoomawiane były dobre praktyki MGR i różnorodne instrumenty w praktyce łagodzące nierównowagę między karierą zawodową a obowiązkami rodzinnymi oraz proces wdrażania MGR do przedsiębiorstw. Uczestnicy warsztatu mogli więc posiłkować się wiedzą i konkretne umiejętności oraz czerpać inspirację pochodzącą z innych organizacji.

Kolejnym ważnym elementem realizowanej usługi badawczo-doradczej była **superwizja**, która jest narzędziem zwiększania efektywności pracy i rozwoju zawodowego. Superwizja to wzajemna wymiana doświadczeń, przemyśleń, wspólne zastanawianie się nad źródłami trudności, szukanie istoty problemu, dochodzenie do nowych rozwiązań. Często jest to także odkrywanie nieuświadomianych wcześniej wiedzy i umiejętności. Podczas superwizji uczestnicy dzielą się z superwizorem swoimi trudnościami, wątpliwościami i pomysłami, zadają pytania oraz otrzymują odpowiedzi. Superwizja stanowi cenną i uznaną formę współpracy i pomocy profesjonalistom wdrażającym nowe, często innowacyjne rozwiązania. Superwizja stwarza możliwość nauki pozytywnych relacji społecznym np.: komunikacji, asertywności itp. oraz innych, istotnych z punktu widzenia realizacji MGR umiejętności zawodowych. W przypadku menedżerów superwizja pomaga podtrzymywać wśród personelu dążenie do realizacji celów organizacji, pomaga w przestrzeganiu regulaminów i procedur, ułatwia zachowanie standardów i norm



zawodowych oraz utrzymuje dobre relacje pracownicze wśród pracowników²⁷. Objęcie superwizją całego procesu analizowania firmy i wdrażania wypracowanych rozwiązań miało na celu zapewnienie wysokiej jakości i trwałości wdrożonych rozwiązań oraz wyrobienie wśród pracowników uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw przekonania, że tylko stałe doskonalenie zapewni firmie i jej pracownikom możliwość rozwoju i osiągnięcia sukcesu rynkowego i zawodowego. Nastawienie pracowników jest jednym z kluczowych czynników warunkujących efektywność i trwałość wypracowanych i wdrożonych rozwiązań, a tym samym jest czynnikiem sukcesu projektu.

W pierwotnej koncepcji usługi superwizję miał przeprowadzać ten sam członek zespołu badawczego, który odpowiadał za przeprowadzenie analizy sytuacji zastanej w przedsiębiorstwach pod kątem stosowania MGR. To osoba, która w firmie jest znana, jej obecność nie będzie dodatkowo stresować pracowników firmy i nie będzie miała negatywnego wpływu na wynik superwizji. Osoba znana już w firmie nie wpływa w sposób istotny na zachowanie pracowników. Takie założenie zostało utrzymane. Poczyniono także ważne ustalenie, że w celu osiągnięcia założonych efektów superwizji jej realizacji musi być przeprowadzona już po etapie wdrożenia rekomendowanych dla danego przedsiębiorstwa rozwiązań z zakresu MGR, optymalnie nie wcześniej niż 2-3 miesiące od rozpoczęcia procesu ich wdrażania.

W trakcie prowadzenia działań projektowych w terenie oraz analizy materiałów

w internecie członkowie zespołu badawczego napotkali na drobne problemy, chociaż w większości przypadków nie odnotowali żadnych utrudnień w zakresie komunikacji i współpracy z przedstawicielami firm, albo te utrudnienia nie były duże. Proces realizacji wszystkich zaplanowanych działań, z założenia był dość absorbujący dla właścicieli, kierownictwa i pracowników firm. Z tego powodu niekiedy planowane działania w poszczególnych przedsiębiorstwach znacząco się wydłużały, a wyzwaniem było umawianie spotkań z zarządami oraz zaangażowanie grup do warsztatów. Firmy zgłaszały, że z uwagi na specyfikę okresu, w którym prowadzona była usługa doradcza, podkreślając „intensywny okres inwestycyjny w firmie”, „intensywny okres rozliczeniowy”, „okres urlopowy” oraz, że „część załogi pracuje w terenie” trudno było umówić termin spotkania.

Oprócz okresu wakacyjnego i powakacyjnego a także wysokiego sezonu w bardzo wielu firmach niezależnym od zespołu utrudnieniem był krótki termin badania i napięty harmonogram. Mimo, iż harmonogram spotkań osób ustalany był z bardzo dużym wyprzedzeniem, to nie zawsze udało się zrealizować spotkanie. Zdarzyło się także tak, że mimo licznych prób ponownego kontaktu z jedną z firm, nie udało się przeprowadzić spotkania warsztatowego, na którym planowano zweryfikować zidentyfikowane czynniki analizy SWOT.

²⁷ Koncepcja realizacji usługi badawczo-doradczej.



Członkowie zespołu badawczego napotkali też „lęk pracowników przed angażowaniem się w działania niezwiązane bezpośrednio z ich pracą”, ale były to pojedyncze przypadki. Aby w przyszłości uniknąć podobnych problemów rekomenduje się niekorelowanie terminu prowadzenia badania z okresem wzmożonej działalności firmy, w którym występuje duże prawdopodobieństwo, że proces badawczy będzie utrudniony z przyczyn obiektywnych.



Aneks 2: Dobre praktyki w zakresie wdrażania mechanizmów godzenia ról

Spis treści

1	Promowanie kobiet na stanowiskach menedżerskich	72
2	Elastyczny czas pracy	75
3	Praca zdalna	79
4	Job-sharing	82
5	Program dbałości o zdrowie kobiet w ciąży i mam (badania lekarskie, wellness, zajęcia sportowe)	84
6	Korzystanie z narzędzi pracy podczas urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego/ rodzicielskiego/wychowawczego	86
7	Szkolenia dla rodziców powracających z urlopów macierzyńskich/ojcowskich/ rodzicielskich/wychowawczych.....	88
8	Dodatkowy płatny urlop rodzicielski	90
9	Firmowe żłobki i przedszkola	93
10	Pokój do karmienia.....	96



1 Promowanie kobiet na stanowiskach menedżerskich

Mimo, iż liczba kobiet piastujących tzw. stanowiska decyzyjne w polskich organizacjach wzrasta, nadal pozostaje tu wiele do zrobienia. Z raportu „Promowanie równości płci dla kobiet-fachowców”²⁸ wynika, że w grupie menedżerów kobiety stanowią tylko 30% ogółu, a im stanowisko jest wyżej usytuowane w hierarchii firmowej, tym więcej jest na nim mężczyzn. I tak wśród członków zarządu kobiety to rzadkość, jest ich zaledwie 10%, zaś w gronie prezesów zarządów są niemal nieobecne (3%). Dzieje się tak, mimo, że (na co wskazują dane GUS) kompetencje kobiet regularnie rosną. W Polsce od lat obserwuje się przewagę kobiet wśród ogółu osób z wykształceniem wyższym.

Tymczasem, jak wynika z badań międzynarodowych²⁹ przedsiębiorstwa, w zarządach których zasiadają kobiety, osiągają lepsze wyniki oraz mają większą zdolność do tworzenia innowacji. Zróżnicowane pod względem płci zespoły mają bowiem możliwość spojrzenia na wyzwania, przed jakimi stoi firma, z różnych punktów widzenia. Tym samym rośnie prawdopodobieństwo wypracowania przez nie rozwiązań niestandardowych. Ponadto firmy wyrównujące szanse kobiet i mężczyzn na awans stanowiskowy w pełni czerpią z potencjału zatrudnionych, zwiększając możliwości ujawnienia się talentów wszystkich pracowników, nie zaś tylko ich wybranych grup.

Promowanie kobiet na stanowiskach kierowniczych przynosi jednak wymierne korzyści nie tylko organizacjom. Praktyka ta wpływa pozytywnie na życie samych pracowników. Dzięki zwiększeniu ich satysfakcji z pracy, poczuciu sprawstwa i przywiązaniu do firmy, kobiety-menedżerki chętniej i szybciej wracają do aktywności zawodowej po urodzeniu dziecka. Ich znacząca rola zawodowa sprzyja wprowadzeniu w ich domach modelu rodziny, w którym partnerzy dzielą się po równo obowiązkami. Przy takim podejściu godzenie ról zawodowych i rodzinnych staje się łatwiejsze. Ciężar opieki nad dziećmi i innymi osobami zależnymi oraz trud prowadzenie gospodarstwa domowego nie spoczywa bowiem (jak to ma często miejsce w polskim społeczeństwie³⁰) w głównej mierze na barkach kobiet. Jednocześnie piastowanie wyższego stanowiska wiąże się uzyskiwaniem przez kobiety wyższych dochodów. Większy budżet gospodarstwa domowego pozwala na sfinansowanie opieki nad dziećmi czy też niepełnosprawnymi członkami rodziny, dzięki czemu kontynuacja pracy zawodowej przez kobietę nie jest zagrożona.

Powodzenie programów służących promowaniu obecności kobiet na stanowiskach związanych z podejmowaniem decyzji o losach firmy zależy od stopnia, w jakim organizacja zapewnia wszystkim pracownikom równe szanse w zatrudnieniu. Dbałość o równe traktowanie kobiet i mężczyzn powinna znajdować odzwierciedlenie zarówno w strategii ogólnej przedsiębiorstwa, jak również w jego strategii zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Oznacza to, że podejście równościowe winno być stosowane w każdym z obszarów ZZL: rekrutacji i selekcji, rozwoju, ocenianiu, wynagradzaniu czy podczas tworzenia planów sukcesji i ścieżek kariery. Brak konsekwencji we wprowadzaniu idei równych szans do wszystkich obowiązujących w firmie regulaminów i procedur związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi może zadecydować o niepowodzeniu opisywanej praktyki, a nawet utrwalaniu funkcjonujących stereotypów płci.

W organizacjach dążących do zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich naturalne wydaje się ponadto wprowadzenie udogodnień związanych z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego oraz procedur służących przeciwdziałaniu mobbingowi czy molestowaniu seksualnemu.

²⁸ Eurocadres, „Promowanie równości płci dla kobiet-fachowców”,
http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Promoting_gender_balance---POL-2.pdf

²⁹ Por. m.in. Adler R.D. (2001), „Executive director of the glass ceiling research center. Woman in the executive suite correlate to higher profits”, Glass Ceiling Research Center, *Harvard Business Review*, November

³⁰ Por. „O roli kobiet w rodzinie”, Komunikat z badań nr BS/30/2013, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2013



Skuteczność opisywanej praktyki zależy więc od stopnia, w jakim firma wdrożyła ideę równości szans płci na każdym etapie funkcjonowania pracownika w organizacji. Przyzwolenie na istnienie w firmie nierówności uniemożliwi podjęcie szczegółowych działań z tego zakresu. O powodzeniu analizowanego mechanizmu godzenia ról zawodowych i rodzinnych decyduje także typ i wzajemne powiązanie ze sobą zastosowanych instrumentów promowania kobiet-menedżerek w organizacji. Godnymi poleceniami rozwiązaniami są np. kampanie promocyjne skierowane do kobiet, stworzenie dedykowanych im programów coachingowych, prowadzenie monitoringu osiągnięć kobiet i barier utrudniających im awanse, wdrożenie rozwiązań kwotowych czy monitorowanie wynagrodzeń z uwzględnieniem płci itp.

Wśród głównych wyzwań związanych z upowszechnieniem w przedsiębiorstwach równego traktowania kobiet i mężczyzn można wymienić:

- wolne od stereotypów postępowanie na etapie rekrutacji, podczas której czynnikiem decydującym o wyborze danej osoby winny być kompetencje, nie zaś jej płeć;
- równy dla wszystkich pracowników dostęp do szkoleń i programów rozwoju;
- równy dostęp do awansów stanowiskowych i finansowych uzależniony od kompetencji i osiągnięć pracownika;
- zapewnienie takiego samego poziomu wynagrodzenia osobom piastującym podobne stanowiska, mającym podobne kompetencje.

Uwarunkowania organizacyjno-prawne

Działania służące promocji kobiet na stanowiskach kierowniczych mogą zostać wprowadzone w każdej firmie bez względu na jej branżę, skalę czy lokalizację. Kluczową rolę ma tu do odegrania kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, z kanonem wartości oferowanych przez firmę i podzielanych przez osoby zatrudnione. Funkcjonujące w Polsce regulacje prawne wspierają pracodawców w dążeniu do równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu. Jako punkt odniesienia przy wprowadzaniu tej praktyki w przedsiębiorstwie może posłużyć Ustawa z 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (dz. u. 2010 r. nr 254 poz.1700).

Uwarunkowania społeczno-kulturowe

Znaczną barierą utrudniającą skuteczne wdrożenie rozwiązań zwiększających udział kobiet w grupie menedżerów są wciąż jeszcze funkcjonujące w naszym społeczeństwie stereotypy płci. Postrzeganie pracownicy przez pryzmat jej obowiązków rodzinnych i przypisywanie im roli wiodącej przy jednoczesnym przekonaniu o jej niższych kompetencjach zawodowych skutkuje dyskryminacją w miejscu pracy. W tej sytuacji wprowadzenie opisywanej praktyki w firmie winno zostać poprzedzone szkoleniami i skierowaną do ogółu zatrudnionych kampanią informacyjną nacelowaną na przełamywanie stereotypów. Kluczową rolę ma tu do odegrania kierownictwo przedsiębiorstwa. Jeśli ono nie będzie stosowało promowanych w firmie standardów, to prawdopodobieństwo, że reszta pracowników się do nich dostosuje będzie niewielkie.

Inną barierą upowszechnienia wspomnianej praktyki jest mylne rozumienie przez część najwyższej kadry kierowniczej polityki równych szans płci. Często jest błędem jest przekonanie, że jej celem jest zatarcie wszelkich różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami. Tymczasem jest ona nastawiona na uwolnienie pełnego potencjału wszystkich zatrudnionych w firmie osób. Nie będzie to możliwe, jeśli część załogi będzie wciąż pomijana podczas awansów bez uzasadnienia merytorycznego.

W firmie energetycznej Innogy Polska S.A. (dawniej RWE Polska) promowanie kobiet na stanowiskach menedżerskich jest elementem kultury organizacyjnej i wynika m.in. z obowiązującego kodeksu etyki. W oparciu o niego opracowano program „Kobiety z Energią” nacelowany na:



większą transparentność i otwartość podczas procesu rekrutacji,
uwzględnienie kobiet i cudzoziemców na „krótkiej liście” rekomendowanych kandydatów do zatrudnienia,
wsparcie pracujących mam,
wpisanie celów dotyczących różnorodności do podstawowych kompetencji (*Business Core Card*) menedżerów i członków zarządu.

Dodatkowo firma podejmuje szereg działań służących godzeniu życia zawodowego i rodzinnego w ramach programu „Rodzic w pracy”. Jego celem jest stworzenie w organizacji środowiska przyjaznego dla ojców i matek małych dzieci.

Promowanie kobiet na stanowiskach menedżerskich w firmie oznacza: upowszechnienie stylu zarządzania opartego na współpracy i zaufaniu, zwiększenie szans pracownic na awans stanowiskowy, wzmocnienie ich poczucia własnej wartości oraz lepsze poznanie swoich atutów.

Dzięki wdrożeniu opisywanej praktyki organizacja odnotowała wzrost efektywności i innowacyjności pracy, lepiej korzysta z potencjału pracowników oraz poszerzyła grono tzw. talentów. Wdrożenie tego mechanizmu przyczyniło się także do wzmocnienia wizerunku firmy i poprawy relacji z interesariuszami.



2 Elastyczny czas pracy

Elastyczny czas pracy może być rozumiany jako część całego zjawiska dotyczącego elastyczności rynku pracy. Elastyczność to określenie, które bardzo dobrze oddaje charakter współczesnego rozumienia procesu pracy. Stosowana zarówno wobec pracownika, jego umiejętności zawodowych, ale też sposobu pracy. Specyficzne znaczenie ma elastyczność zatrudnienia, która oznacza zmianę stosunków pracy w celu poprawy konkurencyjności firmy.

Elastyczność pracy, zatrudnienia i rynku pracy definiuje się na kilka sposobów. Elastyczność rozumie się jako: formę zatrudnienia odmienną od tradycyjnego stosunku pracy. Elastyczność rynku pracy to sposób jego funkcjonowania. Elastyczności rynku pracy wskazuje jego wieloaspektowość wynikającą z przesłanek makro- i mikroekonomicznych.

Uelastycznienie pracy pozwala na efektywniejsze wykorzystanie zasobów pracy i możliwości produkcyjnych pracodawców oraz szybszą adaptację do zmieniającego się otoczenia. Ze strony pracownika elastyczność może być postrzegana jako zagrożenie, zwłaszcza w zakresie ograniczenia stosunku pracy i zmniejszenia uprawnień, ale równocześnie stwarza możliwości większej mobilności zawodowej, zarówno dla osób wysoko wykwalifikowanych, aktywnych zawodowo, jak i poszukujących zatrudnienia bez przygotowania zawodowego. Elastyczność rynku pracy sprzyja też poprawie mechanizmów alokacji zasobów pracy, obniża koszty zatrudnienia powoduje wzrost produktywności pracy, i dzięki temu łagodzi problemy rynku pracy, stymuluje wzrost gospodarczy i konkurencyjność gospodarki.

W myśl art. 128 Kp czasem pracy jest czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy. Kodeks Pracy nie narzuca rygorystycznych ram świadczenia pracy, zatem pracodawcy i pracownicy mogą poruszać się w dość szerokim spektrum rozwiązań. To na co zwracają uwagę przepisy to limit pracy w godzinach nadliczbowych, oznacza to, że czas pracy nie może łącznie z godzinami nadliczbowymi przekraczać przeciętnie 48 godzin w tygodniu w przyjętym okresie rozliczeniowym, a pracownikom należy zapewnić prawo do 11-godzinnego dobowego, nieprzerwanego wypoczynku oraz 35-godzinnego odpoczynku tygodniowego. Pracownik i pracodawca wspólnie mogą uzgadniać system rozpoczynania i kończenia pracy. Dyskusje nad wydłużeniem okresu rozliczeniowego trwają zwłaszcza wśród pracodawców (np. w trakcie ostatniej konferencji Pracodawców RP 1.10.2012). Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej uważa, że uelastycznienie okresu rozliczeniowego jest bardzo ważne i chce, zgodnie z deklaracjami Ministra wprowadzić niezbędne zmiany do Kodeksu Pracy jeszcze w 2012 roku, po uzgodnieniu z partnerami społecznymi. Kluczowe jest, zdaniem Ministerstwa, aby uelastycznienie rozliczania czasu pracy było możliwe po zawarciu stosownego porozumienia między reprezentatywną grupą pracowników a pracodawcą.

Zgodnie z art. 142 Kp na pisemny wniosek pracownika pracodawca może ustalić indywidualny rozkład jego czasu pracy w ramach systemu czasu pracy, którym pracownik jest objęty. Nie ma więc przeszkód do uwzględnienia wniosku pracownika zgłaszającego się do pracodawcy w sprawie szczególnego rozkładu czasu pracy. Indywidualny rozkład czasu pracy znajduje najczęściej zastosowanie, gdy wykonywanie pracy w standardowych godzinach staje się utrudnione bądź niemożliwe. Niemożliwość świadczenia pracy w standardowych godzinach może wynikać z wielu powodów, a elastyczność czasu pracy polega na dostosowaniu do potrzeb pracownika godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy. O ile strony dojdą do porozumienia, pracownik może świadczyć pracę w bardzo niestandardowych porach, np. po południu lub w nocy albo też w niestandardowych dniach – czyli w święta, niedziele czy inne dni wolne wynikające z pięciodniowego tygodnia pracy.

Zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy oznaczają, że pracownicy rozpoczynają i kończą pracę w różnych, ustalonych z pracodawcą godzinach. Prawo pozwala pracownikom i pracodawcom ustalać moment rozpoczynania i kończenia pracy. Jeżeli godzina rozpoczęcia została uzgodniona



przez obie strony, pozostaje ona niezmienna w ustalonym okresie (np. miesiąca, roku). Dzienna norma czasu pracy w tym wariantcie pozostaje niezmienna i wynosi 8 godzin.

Zmienne godziny rozpoczynania pracy stosuje się głównie w pracy dziennej, ale istnieje możliwość implementacji takiego rozwiązania w systemie zmianowym (zwłaszcza dwuzmianowym), dopuszczając nakładanie się zmian w ustalonych przedziałach czasowych.

Korzyści ze stosowania systemów zmiennych godzin pracy są następujące:

- równomierne rozłożenie ruchu pracowników przychodzących i wychodzących,
- ułatwienie pracownikom godzenia ról rodzinnych i zawodowych,
- możliwość wydłużenia godzin pracy firmy.

Wady związane ze stosowaniem systemów zmiennych godzin pracy to:

- skrócenie czasu obecności wszystkich pracowników w firmie,
- komplikacja systemu rejestracji czasu pracy, przy automatyzacji procesu nieistotne
- nieznaczny wzrost kosztów wydłużania godzin pracy zakładu (ogrzewanie, oświetlenie).

Ruchomy czas pracy umożliwia rozpoczynanie i kończenie pracy w określonych ramach czasowych. Elementem charakterystycznym jest przedział czasu, w którym wszyscy pracownicy muszą być obecni w pracy. Czas trwania okresów obecności obowiązkowej uzależnia się od warunków i potrzeb pracodawcy, oraz rodzaju wykonywanej pracy.

Dzienny czas pracy pracownika nie może przekraczać normy czasu pracy przyjętej w Kodeksie Pracy.

Korzyści ze stosowania ruchomego czasu pracy są następujące:

- możliwość lepszego wykorzystania parku maszynowego,
- uelastycznienie czasu obsługi klientów,
- wpływa na poprawę możliwości godzenia ról rodzinnych i zawodowych,
- zmniejsza absencję i spóźnienia,
- poprawia organizację pracy,
- uwzględnia preferencje rodzinne i biologiczne pracowników,
- zmienia nastawienie menedżerów na realizację zadań,
- powoduje wzrost satysfakcji z pracy i motywacji,
- zmniejsza stres, pośpiech i napięcie związane z punktualnym rozpoczynaniem pracy,
- poprawia wydajność i jakość pracy,
- jest neutralny dla kierownictwa, nie ma oporu wobec jego wprowadzania,
- korzyści widoczne są niebawem po wprowadzeniu systemu,
- nie ma przymusu zmiany zachowań, pracownicy mogą przychodzić i wychodzić, w tych samych godzinach co dotychczas; można go wypróbować i stosować stopniowo,

Wady wynikające ze stosowania ruchomego czasu pracy mogą być następujące:

- istnieje niebezpieczeństwo niewystarczającej liczby pracowników poza obowiązkowymi godzinami pracy,
- należy zwiększyć uwagę na przepływ informacji i komunikacji,
- może wystąpić komplikacja systemu rejestracji czasu pracy, przy automatyzacji procesu nieistotna,
- możliwości nadużyć,
- może wystąpić wzrost kosztów wydłużenia godzin pracy zakładu (ochrona, ogrzewanie, oświetlenie)
- demotywacja pracowników, których ruchomy czas pracy nie obejmuje.



Uwarunkowania organizacyjne

Wdrożenie praktyki elastycznego czasu pracy oraz telepracy jest odpowiedzią na konieczność dostosowania czasu pracy firmy do wymogów rynku (klientów), a z drugiej strony – samych pracowników, którzy potrzebują mechanizmów umożliwiających im pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym. Praktyka elastycznego czasu w formie indywidualnego czasu pracy - umożliwia z jednej strony adekwatne dostosowanie czasu pracy do potrzeb firmy, a z drugiej strony do oczekiwań pracownika. Ponadto, połączenie tej praktyki z możliwością telepracy jest krokiem w kierunku budowania relacji zawodowych opierających się na partnerstwie, zaufaniu i lojalności stron stosunku pracy. Wdrożenie opisywanej praktyki bezsprzecznie umożliwia łączenie pracy zawodowej z opieką nad dziećmi. Pomimo zalet wynikających z wdrożenia w firmie programu elastycznego czasu pracy oraz telepracy, nie każda branża jest przygotowana i może pozwolić sobie na organizację procesu zatrudnienia w takiej formule. Jest to właściwie niewykonalne w przypadku zakładów produkcyjnych korzystających z drogich, ciężkich i obsługiwanych przez wiele osób jednocześnie urządzeń. Ponadto, w branży górniczej i wydobywczej, wytwarzania i zaopatrywania w energię, gaz i wodę, transportowej oraz w każdej branży, w której zadania zawodowe muszą być wykonywane w systemie zmianowym ze względu na konieczność zachowania ciągłości danego procesu produkcyjnego lub technologicznego – wdrożenie praktyki elastycznego czasu pracy czy telepracy nie będzie możliwe. Ograniczenia uniemożliwiające wdrożenie opisywanej praktyki występują także w sektorze bezpieczeństwa publicznego, w którym wymagana jest ciągła służba w celu ochrony przed zagrożeniami, które mogłyby zakłócić normalne funkcjonowanie obywateli (służba zdrowia, policja, wojsko, służba celna, straż pożarna, itp.). Pomimo, iż forma elastycznego czasu pracy oraz telepracy łatwo daje zaadoptować się w sektorze usługowym, to jednak część firm ze względu na specyfikę wykonywanych usług – nie może pozwolić sobie na zastosowanie tej praktyki. Nie ulega wątpliwości, że nie każdy rodzaj pracy umożliwia wdrożenie programu elastycznego czasu pracy oraz telepracy.

Ponadto, praktyka elastycznego czasu pracy nie może być wdrożona niezależnie od charakteru i rodzaju danego stanowiska pracy. Elastyczny czas pracy sprawdza się przede wszystkim na stanowiskach, na których pracownik rozliczany jest za końcowy efekt lub rezultat danego etapu większego projektu. Praca zdalna (telepraca) wykonywana jest indywidualnie, czemu towarzyszy duża swoboda w jej organizacji. W związku z tym, wymaga to podejścia zadaniowego, ścisłego wykonywania i gotowości do bieżącego raportowania wyników. Te warunki określają grupy stanowisk, na których pracodawca może wdrożyć formę telepracy, a na których nie. Elastyczny czas pracy oraz wykorzystywanie formuły telepracy może odbywać się na stanowiskach w branży usług finansowych, grafiki komputerowej oraz księgowości. Nie ma też przeszkód, aby korzystali z tego rozwiązania specjaliści, np. architekci, programiści, webmasterzy czy choćby tłumacze językowi. Niestety, niektóre stanowiska ze względu na charakter wykonywanych na nich zadań uniemożliwiają korzystanie z proponowanego rozwiązania i są to takie stanowiska, jak np.: archiwiści, recepcjoniści, czy laboranci. W związku z tym, wdrożenie w firmie programu elastycznego czasu pracy oraz telepracy uzależnione jest od aspektów organizacyjnych przyjętych u danego pracodawcy oraz systemu pracy, który determinowany jest wymogami zewnętrznymi. Trudności związane z wdrożeniem elastycznego czasu pracy, częściowo pracodawca może przezwyciężyć poprzez budowanie np. harmonogramów pracy na danych stanowiskach, które będą umożliwiały dopasowanie liczby pracowników o określonych kwalifikacjach i umiejętnościach do dziennego zapotrzebowania. Takie zapotrzebowanie pracodawca konfrontuje z oczekiwaniami czy preferencjami załogi i na tej podstawie buduje grafik pracy - pozwala to na korzystanie przez pracowników z indywidualnego czasu pracy, ale wymaga współpracy i planowania w danym zespole zadaniowym z przynajmniej tygodniowym wyprzedzeniem.

Na efektywność praktyki elastycznego czasu pracy mają niewielki wpływ czynniki demograficzno-społeczne oraz struktura zatrudnienia w firmie. Praktyka może być wdrażana zarówno w firmach małych, średnich jak i dużych, jednak w przypadku zakładów pracy np. o charakterze usługowym, przy niedostatecznej liczbie pozostałych zatrudnionych pracowników – mogą wystąpić trudności w zapewnieniu ciągłości pracy przy jednoczesnym korzystaniu przez pracowników z indywidualnego



czasu pracy. Praktyka elastycznego czasu pracy oraz telepracy zdecydowanie częściej jest wdrażana w dużych firmach, ale nie oznacza to, że przy odpowiedniej organizacji pracy i wykorzystywaniu dostępnych rozwiązań w zakresie rozliczania czasu pracy, np. równoważnego czasu pracy – wprowadzenie tego rozwiązania negatywnie wpłynie na funkcjonowanie średnich i małych firm – także o charakterze usługowym.

Uwarunkowania prawne

Przepisy prawa pracy nie posługują się, ani tym bardziej nie definiują pojęcia elastycznego czasu pracy (w przeciwieństwie do telepracy), ale nie oznacza to, że polskie ustawodawstwo nie reguluje tego obszaru stosunku pracy. Kodeks Pracy w dziale szóstym wyznacza ramę prawną określającą obowiązki stron (pracodawca/pracownik) w zakresie czasu pracy. W związku z tym, system ewidencjonowania i rozliczania czasu pracy opisywanej praktyki musi odbywać się w ramach obowiązujących przepisów, które pozwalają stronom stosunku pracy na dostosowywanie rozliczania czasu pracy do swoich uzasadnionych potrzeb, a tym samym nie stanowią ograniczenia czy też przeszkody na drodze do wdrożenia przez zakład pracy praktyki elastycznego czasu pracy w formule indywidualnego czasu pracy. Czynnikiem warunkującym efektywność popularyzacji praktyki elastycznego czasu (indywidualny czas pracy) pracy oraz telepracy jest świadomość pracodawców w zakresie budowania polityki personalnej firmy opartej na potrzebach pracowników, którzy chcą godzić życie zawodowe z rodzinnym, możliwości stron stosunku pracy w zakresie dostępności do infrastruktury teleinformatycznej oraz możliwości finansowe pracodawcy.

Przykłady firm, które wdrożyły praktykę: Accenture



3 Praca zdalna

Rosnące znaczenie dla gospodarki i nowe obszary wykorzystywania technologii teleinformatycznych wywierają coraz silniejszy wpływ na stosunki pracy. Zmiany dotyczą rodzaju, miejsca, czasu, sposobu oraz warunków wykonywania pracy. Wykorzystanie technologii IT oznacza, że w wielu sytuacjach pracownik nie musi już pracować na fizycznym stanowisku pracy mieszczącym się w firmie. Konsekwencją takiej organizacji pracy jest między innymi to, że pracownik może wykonywać pracę w dowolnym miejscu, a jedynym koniecznym warunkiem jest istnienie technicznych możliwości komunikowania się z pracodawcą. Taki pracownik funkcjonuje niejako poza organizacją i ustalonym w niej porządkiem pracy, natomiast z miejscem pracy łączy go sieć powiązań komunikacyjnych z pracodawcą i innymi pracownikami. Pracownik może też komunikować się bez pośrednictwa pracodawcy z klientami, dostawcami i współpracownikami oraz ustalać z nimi warunki współpracy. Tak więc poza wynikiem pracy pracodawca nie ma praktycznej możliwości kontrolowania pracy wykonywanej zdalnie.

Telepraca to forma organizacji i wykonywania pracy, w której charakter, miejsce i czas pracy, sposób i warunki jej wykonywania, porządek i organizacja mogą być kształtowane poprzez użycie zaawansowanych technologii teleinformatycznych wykorzystujących technologię zdalnego i zazwyczaj rozproszonego przetwarzania i komunikowania informacji.

Telepraca regulowana jest w art. 67⁵ - 67¹⁷ Kodeksu Pracy. Zgodnie z obowiązującymi przepisami o telepracy mówimy wtedy, gdy praca wykonywana jest regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Z kolei telepracownikiem jest osoba, która wykonuje pracę w warunkach telepracy i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.

Przy zatrudnieniu w formie telepracy pracownik posiada swobodę wyboru miejsca świadczenia pracy. W zależności od ustalonych z pracodawcą warunków taki pracownik nie musi mieć wskazanego stałego miejsca pracy, może się przemieszczać i wykonywać pracę w dowolnym miejscu, której wyniki będzie przekazywać za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Typową cechą tego stosunku pracy, odróżniającą go od pracy wykonywanej w siedzibie pracodawcy, jest ograniczenie kontroli ze strony przełożonych. Często również pracodawca wyznacza pracownikowi zadania do wykonania bez dokładnie ustalonego przedziału czasowego, przyjmując zadaniowy czas pracy.

Telepraca jest pojęciem znacznie szerszym i zróżnicowanym niż powszechny stereotyp osoby pracującej w domu i opiekującej się dziećmi i pozostałymi członkami rodziny. W praktyce wyodrębnia się telepracę w domu, zamienność pracy w biurze i w domu, telepracę mobilną oraz pracę w lokalnych centrach telepracy.

Telepraca w domu ma miejsce wtedy, gdy pracownik lub zleceniobiorca pracuje w miejscu zamieszkania zamiast dojeżdżać do siedziby firmy lub instytucji, a część jego domu lub mieszkania staje się biurem wyposażonym w telefon, fax, łącze internetowe itp. Wśród telepracowników realizujących swoje zadania w domu można wyróżnić: telepracowników najemnych zatrudnionych w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy lub telepracowników samozatrudnionych lub kontraktowych.

Telepraca przemienna ma miejsce wtedy, gdy pracownik wykonuje część swoich zadań w domu, a część w siedzibie firmy lub instytucji. Relacja tych dwóch części czasu pracy jest zróżnicowana poczynając od niewielkiego udziału telepracy z domu (np. jeden dzień w tygodniu) do sporadycznych spotkań w siedzibie firmy lub instytucji.



Telepraca mobilna charakteryzuje się tym, że telepracownicy nie mają głównego miejsca pracy (dom, biuro), ale swoje zadania realizują dzięki technikom teleinformatycznym w podróży, u odbiorców lub klientów.

Idea „gorących biur” (Hot-desks) – powiązana jest często z tzw. telepracą przemienną. Pracownicy wykorzystujący ten rodzaj telepracy dzielą się biurkami z innymi współpracownikami. Zamiast typowej sytuacji, w której każde biurko w firmie ma swojego użytkownika, „gorące biurko” ma ich zazwyczaj kilku.

Centra telepracy to ośrodki wyposażone w urządzenia umożliwiające realizowanie zadań za pośrednictwem urządzeń teleinformatycznych, tzw. wirtualne biura, umożliwiające pracę osobom, które nie mogą lub nie chcą wykonywać jej w domu, a dojazd do głównej siedziby firmy jest zbyt kosztowny i czasochłonny.

Kodeks Pracy daje pewną swobodę przy wprowadzeniu telepracy. Taka forma świadczenia pracy może być wskazana w umowie o pracę, lub już w trakcie trwania stosunku pracy. W tej sytuacji zmiana charakteru wykonywanej pracy powinna być wprowadzona w drodze odpowiedniej umowy zmieniającej. W tym wypadku ważne jest, aby wszystkie istotne warunki wykonywania telepracy zostały dokładnie określone w umowie. Pracodawca ma obowiązek ustalić warunki stosowania telepracy w porozumieniu zbiorowym zawartym z zakładowymi organizacjami związkowymi lub w regulaminie. Tym niemniej brak porozumienia zbiorowego lub regulaminu nie jest przeszkodą do świadczenia przez pracowników pracy w formie telepracy.

W trakcie zatrudnienia zmiana formy świadczenia pracy na telepracę może nastąpić w wyniku porozumienia stron, z inicjatywy pracownika lub pracodawcy. Przepisy Kodeksu Pracy wskazują przy tym, że w przypadku wystąpienia przez pracownika z wnioskiem o zmianę formy świadczenia pracy na telepracę i braku na to zgody ze strony pracodawcy, to po stronie pracodawcy leży obowiązek wykazania, że pracodawca nie ma możliwości zatrudnienia pracownika w formie telepracy. Trzeba również wskazać, że zmiana umowy o pracę na świadczenie pracy w formie telepracy dokonywana jest w formie umowy zmieniającej. W tej sytuacji odmowa zawarcia takiej umowy przez pracownika nie może stanowić przyczyny wypowiedzenia mu umowy o pracę przez pracodawcę. Z kolei pracodawca nie ma jednostronnej możliwości zmiany pracy na wykonywanie jej w formie telepracy. Po upływie 3 miesięcy od rozpoczęcia przez pracownika telepracy istnieje możliwość przywrócenia poprzednich warunków pracy na mocy wiążącego wniosku strony. Taki wniosek nie musi być w szczególności sposób uzasadniony, ale istnieje konieczność zachowania zasady równego traktowania pracowników. W przypadku wystosowania przez pracodawcę wniosku strony, odmowa pracownika do przyjęcia poprzednich warunków zatrudnienia skutkuje tym, że pracodawca może na tej podstawie wypowiedzieć stosunek pracy.

W przypadku telepracy obowiązkiem pracodawcy jest wyposażenie pracownika w środki techniczne potrzebne do wykonywania pracy w tej formie. W przypadku, jeżeli strony stosunku pracy umawiają się, że pracownik sam zapewnia sobie sprzęt potrzebny do wykonywania pracy, musi to być potwierdzone odrębną umową, w której regulowane są wszystkie kwestie związane z wykorzystywaniem do pracy prywatnego wyposażenia pracownika. Pracodawca zatrudniający pracowników w formie telepracy ma obowiązek przedstawić pracownikowi zasady zapewniające ochronę przekazywanych mu danych. Telepracownik jest zobowiązany na piśmie potwierdzić, iż się nimi zapoznał.

Pracodawca zatrudniający telepracownika ma prawo prowadzić kontrolę miejsca wykonywania pracy na zasadach, w jakich przeprowadza kontrolę w zakładzie pracy, gdy praca świadczona jest poza mieszkaniem pracownika. W przypadku, gdy pracownik wykonuje pracę we własnym mieszkaniu, pracodawca dokonując kontroli musi przestrzegać konstytucyjnych zasad ochrony prawnej życia prywatnego i rodzinnego. Ważne jest też to, że pracownicy zatrudnieni w formie telepracy muszą być przez pracodawców traktowani na równi z innymi pracownikami. Pracodawca powinien dbać o to,



aby tak jak i pozostałe zatrudnione osoby uczestniczyli w szkoleniach, konferencjach, wyjazdach integracyjnych czy też innych imprezach organizowanych przez pracodawcę.

Z punktu widzenia firmy wdrożenie telepracy jest wyzwaniem, ale prawidłowo zaprojektowany i przeprowadzony proces implementacji praktyki może przynieść liczne korzyści. Do podstawowych korzyści można w tym wypadku zaliczyć:

- zwiększona wydajność telepracowników,
- redukcja kosztów stałych firmy,
- poprawa wizerunku firmy.

Zwiększona wydajność telepracowników. Wprowadzenie telepracy może przełożyć się na wzrost wydajności od 10 do 30%. Wynika to przede wszystkim z mniejszych strat czasu w pracy, braku lub ograniczonego czasu przeznaczanego na dojazd do pracy, lepszej łączności z pracownikami, koncentracji na wynikach pracy, poprawie motywacji oraz lepszemu wykorzystaniu urządzeń i sprzętu.

Redukcja kosztów stałych firmy możliwa jest przede wszystkim dzięki lepszemu wykorzystaniu powierzchni biurowej i ograniczenie konieczności rozbudowy firmy przy wzroście zatrudnienia. Jedno miejsce pracy może być wykorzystywane przez kilka osób. Ograniczone koszty infrastrukturalne oznaczają mniejsze koszty rozwoju firmy. Praktyka daje też możliwość zachowania wykwalifikowanych kadr, możliwość wykorzystania kadr zewnętrznych, wpływa na ograniczenie fluktuacji kadr, co skutkuje oszczędnościami na rekrutacji i szkoleniu. Telepraca przyczynia się też do ograniczenia nieobecności, pozwala na lepszy podział zadań, daje pracownikom więcej czasu na pracę oraz oznacza mniejsze koszty związane z podróżami pracowników.

Skuteczniejsza i lepsza rekrutacja pracowników. W wielu dziedzinach firmy zaczynają walczyć o wysoko wykwalifikowanych pracowników. Telepraca pozwala wciągać na rynek pracy grupy izolowane geograficznie, osoby niepełnosprawne, kobiety oraz osoby starsze. Ponadto, dla najlepszych kandydatów do pracy możliwość wykonywania telepracy może być dodatkowym atutem firmy motywującym do zgłoszenia własnej kandydatury.

Poprawa wizerunku firmy. Firma stosująca telepracę i często inne elastyczne formy organizacji pracy i czasu pracy jest postrzegana jako firma nowoczesna, umiejętnie zarządzająca procesem zmian.

Warto zwrócić uwagę, że nie na każdym stanowisku pracy możliwe jest wdrożenie telepracy. Stanowiska, które są do tego najbardziej predestynowane to takie, które charakteryzują się następującymi cechami:

- wymagają więcej myślenia niż działania,
- opierają się na przetwarzaniu informacji,
- mają przejrzyste cele i mierzalne rezultaty,
- nie wymagają szczególnego wyposażenia albo infrastruktury,
- nie wymagają większego nadzoru.

Grupy zawodowe najczęściej objęte telepracą to profesjonaliści i menedżerowie, personel pomocniczy oraz pracownicy działający w terenie.

Przykłady firm, w których wdrożono taki mechanizm: Provident



4 Job-sharing

Job-sharing to rozwiązanie szczególnie korzystne dla osób pragnących spędzać znaczną część czasu z rodziną bez konieczności opuszczenia rynku pracy. Sprawdził się też jako dogodna forma zatrudnienia w przypadku osób pragnących pogodzić pracę z inną aktywnością np. studentów, pracowników podnoszących swoje kwalifikacje, osób w wieku przedemerytalnym oraz prowadzących działalność gospodarczą.

W literaturze i w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi obok pojęcia *job-sharingu* (rozumianego jako sytuację, w której dwóch pracowników ponosi wspólną odpowiedzialność za zadania realizowane w ramach jednego etatu w pełnym wymiarze godzin) funkcjonuje termin *work-sharing* tj. dzielenie pracy. Można go zdefiniować jako ograniczanie czasu pracy poprzez podział jednego zadania pomiędzy kilka osób zatrudnionych. Rozwiązanie to stosuje się aby uniknąć zwolnień z pracy lub w celu zwiększenia poziomu zatrudnienia³¹. Dla pracodawcy skrócenie czasu pracy skutkuje obniżką funduszu płac.

Job-sharing pozwala na utrzymanie aktywności zawodowej osób, które ze względu na obciążenia rodzinne nie mogłyby świadczyć pracy w większym wymiarze godzin. Tym samym zwiększa satysfakcję życiową danej osoby i obniża poziom odczuwanego stresu, sprzyja utrzymaniu kompetencji zawodowych na odpowiednim poziomie oraz nabyciu nowych, związanych z pracą zespołową i dobrą komunikacją. Pracodawca zaś dzięki zastosowaniu tej praktyki nie traci pracowników o unikalnych kompetencjach. Fakt, iż jedno zadanie realizują różne osoby zwiększa ponadto prawdopodobieństwo wypracowania rozwiązań innowacyjnych.

Uwarunkowania prawne

Polskie prawo nie reguluje szczególnymi przepisami dzielenia stanowiska pracy. Art. 143 i 144 Kodeksu Pracy zakładają natomiast, że objęcie pracownika skróconym czasem pracy (wiążącym się z obniżeniem wynagrodzenia) wymaga złożenia przez niego u pracodawcy stosownego wniosku. W posiadających organizacje związkowe firmach planujących wprowadzenie *job-sharing-u* z uwagi na złą kondycję finansową, wdrożenie tego rozwiązania wymaga uprzedniego przeprowadzenia konsultacji z reprezentacją pracowników.

Uwarunkowania organizacyjne

Stosowanie omawianej praktyki jest mniej skomplikowane w branżach, w których podział zadań w ramach jednego stanowiska jest relatywnie łatwy np. ze względu na powtarzalność wykonywanych czynności w procesie produkcji. Zdecydowanie większym wyzwaniem jest zastosowanie jej w sektorach wymagających dużej kreatywności i indywidualnego zaangażowania (np. w reklamie, usługach IT czy związanych z działalnością artystyczną). Rozwiązanie to wydaje się ponadto dobre tylko dla osób o specyficznych cechach charakteru, takich jak: odpowiedzialność, umiejętność współpracy, orientacja na wynik, bezkonfliktowość. Zarazem wydaje się, że *job-sharing* jest praktyką dedykowaną stanowiskom niższego szczebla zarządzania. Im większej odpowiedzialności i samodzielności wymaga się na danym stanowisku, tym trudniej będzie podzielić przypisane do niego zadania pomiędzy kilku pracowników.

Pewną barierą stosowania tego rozwiązania jest niemożność łatwego dokonania oceny wpływu poszczególnych pracowników na ostateczny wynik ich pracy. Tymczasem ich zaangażowanie i wysiłek mogą być różne.

Dzielenie stanowiska pracy stosuje z powodzeniem firma KPMG Polska działająca w obszarze badań i consultingu. Praktyka jest elementem szerszego programu „Choice” ukierunkowanego na zwiększenie elastyczności pracy. Wprowadzono ją na prośbę osób pragnących realizować

³¹ Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku „Szkolenia pracowników z zakresu elastycznych form pracy”



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu
Prawa, Równość i Obywatelstwo (2014-2020)



dotychczasowe zadania przy zmniejszonym wymiarze czasu pracy. Jest dostępna dla wszystkich pracowników firmy w Polsce. Zainteresowane tym rozwiązaniem osoby przedkładają pracodawcy stosowny wniosek. Podział zadań oraz szczegóły techniczne związane z ich realizacją są ustalane przez menedżera w porozumieniu z pracownikiem. Proces ten ułatwia fakt, iż w firmie obowiązuje zasada tzw. hot-desk, zgodnie z którą miejsca pracy nie przynależą do konkretnych osób.



5 Program dbałości o zdrowie kobiet w ciąży i mam (badania lekarskie, wellness, zajęcia sportowe)

Oferowanie osobom zatrudnionym dodatkowych świadczeń medycznych oraz rekreacyjnych nie jest zjawiskiem nowym. Gdy pracownicy borykają się z problemami zdrowotnymi wzrasta ich absencja w pracy, spada zaangażowanie oraz pogarszają się osiągnięte przez nich wyniki. Mając to na uwadze przedsiębiorcy podejmują decyzję o prowadzeniu w firmach profilaktyki prozdrowotnej oraz zabiegają o zapewnienie zatrudnionym możliwie jak najłatwiejszego dostępu do usług medycznych, gdy tylko będą musieli z nich skorzystać. Atutem takich usług świadczonych przez placówki prywatne jest możliwość przeprowadzenia niezbędnych badań w godzinach uwzględniających obciążenia zawodowe pracownika. Dla firmy oznacza to obniżenie kosztów wynikających z absencji pracowników.

Pakiety medyczne w wielu przedsiębiorstwach, zwłaszcza dużych, traktowane są już jako standard. Mogą się one różnić zarówno zakresem świadczeń wykupionych przez pracodawcę jak i liczbą osób uprawnionych do korzystania z nich. Obok pakietów podstawowych firmy coraz chętniej sięgają po rozwiązania bardziej kompleksowe, gwarantujące pracownikom łatwy dostęp do usług specjalistycznych. Ponadto pracodawcy zabiegają o skrócenie czasu oczekiwania na wizytę (dodatkowa usługa), co jest szczególnie doceniane przez osoby zatrudnione. Standardowo świadczenia medyczne są skierowane tylko do pracowników firmy. Przedsiębiorstwa dbające o godzenie ról zawodowych i rodzinnych swoich zatrudnionych rozszerzają ich zakres na współmałżonków, a także na dzieci. Niektóre firmy dążąc do odciążenia pracowników w opiece nad podopiecznymi na zdrowiu rodzicami sięgają po pakiety medyczne uwzględniające także tę grupę członków rodziny osób zatrudnionych.

Podobnie świadczenia sportowe mogą pozytywnie wpłynąć na utrzymanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Zwykle są one skierowane do samych pracowników firmy, rzadziej obejmują także członków ich rodzin. Udział w zajęciach rekreacyjnych pozwala na zrelaksowanie się i poprawę kondycji psychofizycznej osoby zatrudnionej, co przekłada się na relacje rodzinne oraz znajduje odzwierciedlenie w efektach pracy.

Niektóre przedsiębiorstwa w trosce o zdrowie pracownic znajdujących się w szczególnym momencie ich życia – oczekujących narodzin dziecka lub powracających do pracy po jego przyjściu na świat - oferują dedykowane im pakiety obejmujące zarówno usługi medyczne (także związane z porodem i opieką okołoporodową), sportowe jak i z zakresu wellness. Ten rodzaj wsparcia udzielanego przez firmę kobietom ma znaczenie nie tylko dla korzystających z niego osób, ale także dla całej organizacji. Kobiety w ciąży mogą zadbać o utrzymanie dobrej kondycji psychofizycznej bez konieczności wczesnej rezygnacji z aktywności zawodowej. Z kolei pracownice opiekujące się dziećmi mają szansę na szybszą regenerację po porodzie oraz odpoczynek od obowiązków domowych podczas dedykowanych im zajęć rekreacyjnych. Takie chwile relaksu wydają się szczególnie istotne w kontekście godzenia ról zawodowych i rodzinnych.

Uwarunkowania prawne

W Polsce nie funkcjonują specjalne przepisy regulujące możliwość finansowania lub dofinansowywania przez przedsiębiorstwa dodatkowych usług medycznych oferowanych pracownikom. Pewną barierą jest zdaniem osób zatrudnionych konieczność poniesienia we własnym zakresie kosztów podatku od takiej usługi.

Nieco inaczej wygląda sytuacja pracodawcy zapewniającego załodze doraźną opiekę medyczną w miejscu pracy w ramach funkcjonującego zakładowego gabinetu lekarskiego lub utworzonej zakładowej przychodni zdrowia. W takich przypadkach firma zobowiązana jest do uzyskania wpisu



placówki do rejestru Niepublicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej oraz pełnej akceptacji Sanepidu dotyczącej pomieszczeń przeznaczonych na usługi medyczne.

Firmy, które wdrożyły mechanizm to m.in.: Dr Irena Eris S.A., PKN Orlen i ATC CARGO.

Większą część załogi firmy kosmetycznej Dr Irena Eris S.A. stanowią kobiety. Dlatego też kierownictwo organizacji podjęło decyzję o podjęciu działań ukierunkowanych na zwiększenie stopnia przywiązania do firmy poprzez świadczenie pracownikom usług dodatkowych, medycznych oraz rekreacyjnych skierowanych do różnych grup odbiorców ze szczególnym uwzględnieniem kobiet w ciąży i mam małych dzieci.

Świadczeniami medycznymi zostały objęte całe rodziny pracowników firmy (partnerzy i dzieci). Są one dostępne przez cały czas trwania zatrudnienia, także podczas urlopów macierzyńskich, ojcowskich czy rodzicielskich. Oprócz usług zewnętrznych firma zadbała o opiekę medyczną także w swojej siedzibie, tworząc przychodnię zakładową. Dwa razy w tygodniu pełni w niej dyżur lekarz oraz pielęgniarka. Wszyscy pracownicy, a szczególnie kobiety ciężarne, mogą w godzinach pracy korzystać w przychodni z konsultacji medycznych. Ponadto osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie mają zapewnione dofinansowanie pobytu dla całej rodziny w hotelach i centrach SPA Dr Ireny Eris S.A. oraz znaczne zniżki na zabiegi odnowy biologicznej w salonach firmowych.

Praktyka wpłynęła na poprawę stanu zdrowia pracowników, zwiększenie ich motywacji do pracy oraz identyfikacji z organizacją. To zaś ma szansę przełożyć się na poprawę wyników całej firmy.

Będący liderem w dziedzinie produkcji paliw w Polsce PKN ORLEN jest firmą oferującą wszystkim zatrudnionym rozszerzone pakiety medyczne a kobietom w ciąży oraz matkom karmiącym dodatkowe rozwiązania ułatwiające godzenie ról rodzinnych i zawodowych. Usługi medyczne dostępne dla pracowników Orlenu wykraczają poza zakres standardowy. Obok specjalistycznych konsultacji lekarskich oraz badań diagnostycznych mogą oni z finansowanych przez pracodawcę szczepień, rehabilitacji, zabiegów ambulatoryjnych oraz zdrowotnych programów profilaktycznych. W ramach programu Pracodawca Przyjazny Rodzinie firma oferuje ponadto kompleksową opiekę medyczną pracownikom spodziewającym się dziecka, a mamom powracającym z urlopów macierzyńskich i rodzicielskich przysługuje dodatkowa (ponad te wynikające z obowiązującego prawa) godzina na karmienie piersią. Rodzice mają w ramach wspomnianego programu zapewniony szybki dostęp do usług lekarza pediatry.

Z kolei firma logistyczna ATC CARGO nie tylko oferuje mamom i ich małym dzieciom dodatkowe usługi medyczne, ale także możliwość skorzystania ze wspólnych zajęć rekreacyjnych w ramach programu „Bobaski w basenie”.



6 Korzystanie z narzędzi pracy podczas urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego/rodzicielskiego/wychowawczego

Udostępnianie pracownikom służbowego telefonu, komputera czy samochodu wynika ze specyfiki piastowanych przez nich stanowisk. Często korzystanie z nich jest niezbędnym warunkiem skutecznego i terminowego wykonywania przez zatrudnionych powierzonych im zadań. Nierzadko (zwłaszcza w przypadku samochodów służbowych) jest to także element budowania wizerunku firmy i kształtowania prestiżu danego stanowiska. Wówczas sprzęt, z którego korzysta pracownik przestaje być jedynie narzędziem jego pracy, a staje się istotnym z motywacyjnego punktu widzenia świadczeniem dodatkowym. Jego znaczenie jest szczególnie duże w sytuacji, gdy pracownik może używać telefonu, samochodu czy komputera służbowego również do celów prywatnych. Wówczas świadczenie takie wywiera duży wpływ na zwiększenie zaangażowania osób zatrudnionych, ich lojalności wobec firmy oraz odczuwanej satysfakcji z pracy.

W niektórych organizacjach, zwłaszcza na wyższych stanowiskach, standardem jest pozostawienie pracownikom sprzętów wykorzystywanych w trakcie wykonywanych przez nich zadań także podczas ich dłuższej nieobecności związanej z opieką nad dzieckiem. Z jednej strony taki gest stanowi formę docenienia osoby zatrudnionej, jest wyrazem zaufania do niej i daje jej poczucie bezpieczeństwa, co może przełożyć się na jej wzrost zaangażowania organizacyjnego. Z drugiej zaś pozwala na podtrzymanie relacji zawodowych i więzi koleżeńskich oraz na nadążanie za bieżącymi wydarzeniami w firmie. Pracownicy, za pośrednictwem poczty elektronicznej, artykułów w intranecie czy sms-ów mogą ponadto być zapraszani do udziału w spotkaniach firmowych ukierunkowanych na zwiększenie integracji załogi, a także do uczestnictwa w szkoleniach. Zainteresowanie nimi wzrasta zwykle wraz z przybliżaniem się terminu zakończenia urlopu. Dzięki utrzymywaniu kontaktu z firmą osoby przebywające na długich urloпах nie mają poczucia izolacji oraz łatwiej adaptują się do pracy po ich zakończeniu. Jednak by opisywana praktyka pełniła funkcję czynnika wpływającego na zwiększenia zaangażowania pracownika musi być ona stosowana przy pełnej akceptacji rodzica korzystającego z urlopu. Wywieranie na pracowników jakiegokolwiek presji związanej z utrzymywaniem kontaktu z firmą podczas długiej nieobecności może przynieść skutek odwrotny do zamierzonego jedynie utrudniając mu pogodzenie roli zawodowej z rodzinną.

Uwarunkowania prawne

Zgodnie z polskim Kodeksem Pracy pracodawca może aktywnie wpływać na kształtowanie w przedsiębiorstwie zasad współżycia społecznego. Opisywana praktyka mieści się w tym nurcie działań. Jednocześnie nie istnieją szczególne zapisy prawne regulujące możliwość korzystania z narzędzi pracy podczas urlopu macierzyńskiego, ojcowskiego, rodzicielskiego czy wychowawczego. Zasady te ustalane są indywidualnie pomiędzy pracodawcą a pracownikiem i mogą dotyczyć m.in. odpowiedzialności za sprzęt powierzony osobie przebywającej na urlopie. Kodeks Pracy nakłada na zatrudnionych obowiązek sprawowania szczególnej pieczy nad mieniem powierzonym pracownikowi, co znajduje wyraz m.in. w obciążeniu go odpowiedzialnością za jego utratę.

Uwarunkowania organizacyjne

Wdrożenie opisywanej praktyki pozwala przede wszystkim na ograniczenie negatywnych skutków długiej nieobecności pracownika w firmie. Dzięki niej powracający z urlopow rodzice dysponują wiedzą o aktualnej sytuacji firmy, nie czują się wyobcowani i niepewni swojej pozycji w organizacji. Praktyka ta posiada jednak pewne ograniczenia. Nie może być bowiem stosowana wobec pracowników niekorzystających do realizowanych przez siebie zadań z takich narzędzi służbowych jak



komputer, telefon komórkowy czy samochód, dotyczy to np. stanowisk związanych z produkcją. Ze względu na koszty jej zastosowanie może być także ograniczone w firmach z sektora MŚP.

Przykładem organizacji, która wdrożyła opisywany mechanizm jest średniej wielkości firma Delfarma działająca w branży produkcji i dystrybucji lekarstw. Mimo, iż przedsiębiorstwo nie wypracowało strategii godzenia życia zawodowego z rodzinnym zatrudnieni w nim rodzice przebywający na dłuższych urloпах związanych z opieką nad dzieckiem mają do swojej dyspozycji telefony komórkowe oraz laptopy z pełnym dostępem do zasobów elektronicznych firmy. Pracownicy mogą ponadto uczestniczyć wraz dzieckiem w organizowanych w Delfarmie zebraniach zespołów. Decyzja o skorzystaniu z tych udogodnień jest podejmowana w wyniku rozmów osoby zatrudnionej z bezpośrednim przełożonym a jej zasady są ustalane indywidualnie.

Głównym celem wdrożenia praktyki było podniesienie satysfakcji osób zatrudnionych z miejsca pracy i zwiększenie ich zaangażowania. Zdaniem specjalistów z działu HR firmy udało się je zrealizować. Ponadto osoby powracające z urlopow szybko i bez większych trudności adaptują się ponownie do pracy w organizacji.

Rozwiązania wdrożone w Delfarmie zostały docenione przez kapitułę konkursu „Firma przyjazna mamie”.



7 Szkolenia dla rodziców powracających z urlopów macierzyńskich/ojcowskich/ rodzicielskich/wychowawczych

Dłuższy brak aktywności zawodowej związany z opieką nad dzieckiem może przyczynić się do dezaktualizacji wiedzy pracownika oraz jego wybiciu z rytmu, w jakim funkcjonuje zatrudniające go przedsiębiorstwo. Ponowne wdrożenie się do pracy wymaga czasu i bywa stresujące. Skrócenie tego okresu jest możliwe dzięki wprowadzeniu w firmie pakietu szkoleń skierowanych do rodziców powracających z urlopów macierzyńskich, ojcowskich, rodzicielskich czy wychowawczych. Ich zakres merytoryczny powinien obejmować zarówno problematykę związaną ze zmianami, które zaszły w branży (np. w obrębie regulacji prawnych) i samej firmie (np. reorganizacja) w okresie urlopu pracownika, jak również wsparcie psychologiczne ułatwiające godzenie ról zawodowych i rodzinnych. O skuteczności praktyki decydować może ponadto stopień dopasowania oferowanych szkoleń do potrzeb powracającego do firmy pracownika.

Niektórzy pracodawcy pragnąc uniknąć problemu dezaktualizacji wiedzy rodzica przebywającego na dłuższym urlopie związanym z opieką nad dzieckiem umożliwiają odbywanie szkoleń jeszcze w trakcie jego trwania np., poprzez platformę e-learningową. Należy jednak podkreślić, że w takiej sytuacji udział w nim nie może być pracownikowi narzucany, a jedynie proponowany.

Opisywana praktyka w sposób sformalizowany funkcjonuje głównie w firmach dużych. W organizacjach mniejszych pewną barierą jej wdrożenia mogą być koszty związane z koniecznością organizacji szkoleń dla wąskiego grona uczestników.

Uwarunkowania prawne

W polskim prawie nie funkcjonują specjalne regulacje dotyczące programów rozwojowych skierowanych do rodziców powracających z urlopów macierzyńskich, ojcowskich, rodzicielskich czy wychowawczych. Rozwiązania te są opracowywane indywidualnie przez przedsiębiorstwa.

Uwarunkowania organizacyjne

W przypadku szkoleń dostępnych dla pracowników po urlopie, do zadań pracodawcy należy opracowanie ich oferty oraz poinformowanie zatrudnionych o dostępności takich rozwiązań. Bezpośredni przełożeni osób wracających z urlopów powinni zostać także przygotowani do dokonywania diagnozy potrzeb szkoleniowych tej części załogi.

W sytuacji, gdy programy rozwojowe kierowane są do osób jeszcze przebywających na urlopie niezbędne staje się podjęcie dodatkowych działań z zakresu godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Szczególnie istotne jest tu udostępnienie zatrudnionym rodzicom narzędzi pracy (komputer, telefon komórkowy) na czas ich nieobecności w firmie oraz dbanie o utrzymywanie z nimi kontaktu (poprzez newslettery, dostęp do intranetu etc.).

Opisywana praktyka funkcjonuje m.in. w firmie Microsoft będącej producentem oprogramowania oraz komputerowych systemów operacyjnych. W ramach programu "Pracujący Rodzic" powracający z urlopów ojcowie i matki mogą skorzystać z szerokiego pakietu rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Wśród nich oferowane są różnorodne szkolenia. Firma m.in. realizowała skierowany do kobiet program z zakresu asertywności oraz radzenia sobie ze stresem. Dzięki wdrożeniu omawianej praktyki Microsoft odniósł liczne korzyści, na czele ze zmniejszeniem rotacji osób zatrudnionych oraz umocnieniem wizerunku firmy dbającej o pracowników.

Szkolenia dla rodziców opiekujących się dziećmi oferują także nieodpłatnie organizacje pozarządowe i inne instytucje nie związane z konkretnym pracodawcą. Przykładem takiej inicjatywy, cieszącej się dużym zainteresowaniem matek i ojców był projekt realizowany w latach 2006-2007



w województwie podlaskim (głównie w Białymstoku) przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr i Zakład Szkolenia Zawodowego w Białymstoku. W jego ramach wsparciem doradczym i szkoleniowym objęto rodziców przebywających na urloпах macierzyńskich i wychowawczych. Uczestnicy mieli możliwość wzięcia udziału w programach rozwojowy służyących podniesieniu kompetencji zawodowych oraz zwiększeniu umiejętności związanych z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego. Rodzice korzystali z indywidualnego doradztwa w zakresie lepszej organizacji czasu, stosowania elastycznych form pracy oraz większego zaangażowania w opiekę nad dziećmi partnera osoby zatrudnionej.



8 Dodatkowy płatny urlop rodzicielski

Praktyki stosowane przez niektóre firmy pozwalają, pracownikom zatrudnionym na podstawie umowy o pracę i opłacający składki ubezpieczenia społecznego nabywali prawo do dodatkowego płatnego urlopu w związku z narodzinami dziecka. W niektórych firmach pracownicy mają przykładowo prawo do dodatkowego 3-tygodniowego płatnego urlopu w związku z narodzeniem dziecka.

Pracownicy, którzy niedługo zostaną rodzicami, będą odpowiedzialni za nowo narodzone dziecko, co wiąże się z koniecznością sprawowania przez nich osobistej opieki nad dzieckiem oraz zapewnienia mu opieki 24-godzinny na dobę. Pierwszy okres życia dziecka jest kluczowy dla jego rozwoju i budowania więzi pomiędzy dzieckiem a rodzicami. Ponadto, w początkowym okresie życia dziecka trudno jest również o zapewnienie dziecku opieki zastępczej – ze względu na karmienie dziecka piersią, ale także ze względu na potrzeby dziecka związane z przywiązaniem do rodzica jako opiekuna (oraz odwrotnie) oraz ze względu na mało rozwinięte możliwości alternatywnej opieki (trudny dostęp do państwowych żłobków, wysokie koszty niani). Ograniczony czas trwania urlopu macierzyńskiego przysługującego pracownikowi według Kodeksu Pracy nie zawsze jest wystarczający ze względu na wspomniane wyżej potrzeby dziecka i rodziców. Jednocześnie, urlop wychowawczy według Kodeksu Pracy jest bezpłatny – więc nie mogą sobie na niego pozwolić wszystkie rodziny, a korzystanie z niego w przypadku lepiej zarabiających kobiet jest nieopłacalne w sensie ekonomicznym również z tego względu, że utracone wynagrodzenie może być większe niż koszty wynajęcia niani. Opisywana praktyka w postaci dodatkowego 3-tygodniowego urlopu rodzicielskiego na koszt pracodawcy (płatnego) jest sposobem wyjścia naprzeciw potrzebom pracowników i ich dzieci. Pozwala rodzicom na dłuższe pozostanie z dziećmi w domu, daje czas na organizację alternatywnych form opieki nad dzieckiem (załatwienie niani czy żłobka), co jest również procesem czasochłonnym oraz sprawdzenie jak one funkcjonują (np. poprzez popyt w domu w początkowym okresie powierzania opieki nad dzieckiem opiekunce).

Świadczenie dodatkowego urlopu rodzicielskiego oferowanego przez pracodawcę jest obarczone pewnymi warunkami. Jednym z podstawowych warunków kwalifikujących pracownika do tego urlopu jest zatrudnienie u pracodawcy przed ciążą również małżonki/partnerki. Urlop taki nie jest tym samym świadczeniem, co urlop macierzyński, dodatkowy urlop macierzyński oraz urlop ojcowski, które wynikają z art. 180-183 Kodeksu Pracy, ani nie jest tożsamy z urlopem wychowawczym wynikającym z art. 186 Kodeksu Pracy.

Rodzice, którym udzielany jest taki dodatkowy urlop mają obowiązek uczestniczenia w wychowaniu dziecka. Warunkiem jego przyznania jest też opłacanie składki ubezpieczenia społecznego.

Świadczenie w zależności od firmy może trwać tydzień, dwa lub trzy tygodnie. Ważne w przypadku tej praktyki jest to, że urlopu nie można podzielić na części, gdyż traci wtedy swój okolicznościowy charakter. Data rozpoczęcia urlopu zależy od wyboru pracownika. Może to być na przykład dzień narodzin dziecka lub określona liczba dni lub tygodni po narodzinach. Urlop może zacząć się w każdym dniu tygodnia, jednak nie przed narodzinami dziecka.

Zwykle pracownik/pracownica powinni zawiadomić pracodawcę na piśmie o zamiarze skorzystania z urlopu na przykład co najmniej 15 tygodni przed rozpoczęciem tygodnia, w którym przewidziane są narodziny dziecka. Termin rozpoczęcia urlopu można też zmienić, jeśli termin porodu się zmienia.

Podczas korzystania z urlopu pracownik ma prawo do standardowych przywilejów pracowniczych. Ma również zagwarantowany powrót na to samo stanowisko. Ojciec jest też chroniony przed dyskryminowaniem z powodu korzystania z urlopu lub z powodu samego złożenia prośby o taki urlop.



Korzyści ze stosowania praktyki dla pracownika:

- Wzrost zadowolenia pracowników spowodowany łagodzeniem stresu spowodowanego nową sytuacją w życiu pracownika w wyniku narodzin dziecka poprzez wydłużenie czasu przebywania razem z dzieckiem;
- Łatwiejsze godzenie pracy z funkcją macierzyńską poprzez dłuższy okres pozostawiania dzieckiem – daje to większą możliwość zorganizowania sobie opieki nad dzieckiem;
- Pozwala na zmniejszenie poziomu stresu i wypalenia zawodowego,
- Ułatwia lepszą organizację czasu
- Pozwala na redukcję kosztów opieki nad dziećmi
- Sprzyja redukcji kosztów do pracy

Potencjalne koszty, które może ponieść pracownik:

- Możliwa mniejsza identyfikacja z miejscem pracy i pracodawcą
- Wydłużony w czasie brak informacji o aktualnych wydarzeniach w firmie, nieuczestniczenie w ważnych szkoleniach, naradach, itp.

Korzyści ze stosowania praktyki dla pracodawcy:

- Możliwość zatrzymania wykwalifikowanych pracowników, którzy dzięki polityce nie muszą dokonywać wyboru pomiędzy rozwojem zawodowym, a życiem osobistym;
- Obniżenie kosztów związanych z zatrudnieniem, przeszkoleniem i wdrożeniem nowego pracownika;
- Większe zaangażowanie, efektywność i lojalność pracowników;
- Lepszy wizerunek firmy w społeczeństwie – elastyczne podejście pracodawcy do życia prywatnego pracownika stanowi czynnik wpływający na powodzenie przedsiębiorstwa, przyczyniając się w ten sposób do poprawy konkurencyjności firmy;

Koszty, ponoszone przez pracodawcę:

- Koszt wynagrodzenia pracownika przez czas trwania urlopu
- Możliwe koszty związane z ewentualną rekrutacją i wdrożeniem do pracy pracowników na zastępstwo;
- Koszty administracyjne (obsługa płacowo-kadrowa, zarządzanie urloпами i zmiana organizacji pracy w czasie urlopu);
- Potencjalne koszty związane z wdrożeniem do pracy pracowników powracających z urlopow.

Uwarunkowania organizacyjne

Wdrażając rozwiązanie polegające na oferowaniu dodatkowego urlopu macierzyńskiego wszystkim pracownikom, firma musi liczyć się z pewnymi dodatkowymi działaniami organizacyjnymi. Po pierwsze należy opracować koncepcję rozwiązania zachowując spójność z innymi rozwiązaniami polityki kadrowej obowiązujących w firmie, warunki i formę wnioskowania o urlop, sposób organizacji zastępstwa, itp. Ponadto, konieczna jest akcja informacyjna wewnątrz firmy – musi ona być skierowana nie tylko do bezpośrednich beneficjentów praktyki, ale również do personelu zarządzającego.

W związku z funkcjonowaniem dodatkowego urlopu, firma powinna liczyć się z koniecznością znalezienia pracownika na zastępstwo, co może być utrudnione (a tym samym bardziej kosztowne) w niektórych branżach. Koszty te występują jednak już wcześniej, w momencie wzięcia przez pracownika urlopu macierzyńskiego i nie są bezpośrednio związane z funkcjonowaniem praktyki w firmie.

Rozwiązanie może być wdrażane w każdej firmie, niezależnie od charakteru pracy i stanowiska. Na efektywność wdrażanej praktyki wpływać będzie wiek pracowników. Firma zatrudniająca młodych



pracowników (w wieku rozrodczym) będzie miała wyższe koszty praktyki niż firma zatrudniająca osoby starsze.

Uwarunkowania prawne

Opisywana praktyka dotyczy rozwiązania wykraczającego poza rozwiązania kodeksowe dotyczące urlopu macierzyńskiego, ojcowskiego czy wychowawczego. Jest oddzielnym, niezależnym rozwiązaniem oferowanym przez firmę pracownikom. Wdrożenie tego rozwiązania nie wymaga uzyskania żadnych specjalnych zezwoleń.

Przykłady firm, w których wdrożono taki mechanizm: Bank BZ WBK (Grupa Santander)



9 Firmowe żłobki i przedszkola

Firmowe przedszkole lub żłobek to placówki przeznaczone dla dzieci pracowników z danej firmy, ale w praktyce różnią się one między sobą zarówno sposobem działania, formą prawną, jak i warunkami organizacji i dostępu (np. placówka może być również dostępna dla dzieci rodziców niebędących pracownikami firmy). Pracodawca nie musi być również organem prowadzącym przedszkole. Często zdarza się, że pracodawcy powierzają funkcję prowadzącego przedszkole lub żłobek wyspecjalizowanej firmie, dzięki czemu usługa może być realizowana na wysokim poziomie mimo tego, że jest zorganizowana przez firmę o innym niż oświata obszarze działania.

Przedszkole nie jest przedsięwzięciem nastawionym na zysk. Korzyści, jakie płyną z założonego przedszkola lub żłobka są pozamaterialne. W sensie finansowym, w krótkiej perspektywie czasowej przedszkole może być wręcz deficytowe. Mimo tego, zarówno pracodawcy jak i pracownicy dostrzegają korzyści płynące z uruchomienia przedszkola. Firma, która oferuje atrakcyjne miejsce pracy zainteresuje specjalistów, którzy z kolei przyspieszą jej rozwój. Zyska na tym też wizerunek samego pracodawcy. Przedszkole firmowe będzie pomocne dla pracowników w organizacji opieki nad ich dziećmi, dzięki czemu będą bardziej dyspozycyjni. Gmina, w której powstanie przedszkole realizuje w ten sposób swoje ustawowe zadanie, chętniej wesprze pracodawcę na przykład przez udogodnienia lokalowe lub przyznając dotację. W reszcie, dzięki firmowemu przedszkolu czy żłobkowi realizowane są ogólnospołeczne cele równości szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy.

Założenie przedszkola lub żłobka firmowego nie jest jednak zadaniem łatwym dla pracodawcy. Poza bardzo dużymi kosztami związanymi z przygotowaniem pomieszczeń i zorganizowaniem opieki, pracodawca musi się również zmierzyć z procesem rejestracji oraz otrzymać wszystkie zgody na założenie przedszkola lub innej placówki wychowania przedszkolnego i opieki nad dzieckiem. Powoduje to konieczność podjęcia przez pracodawcę działań, które nie znajdują się w zakresie jego podstawowych kompetencji. Ponadto, problemem w przypadku przedszkoli firmowych/przykładowych jest także zapewnienie ich trwałości poprzez stały dopływ dzieci i współfinansowania przez firmę. W sytuacji dynamicznie zmieniających się warunków gospodarczych i demograficznych, może to być poważnym problemem.

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.), nie podaje jednoznacznej definicji przedszkola. Przedszkole jest to placówka dydaktyczna, wychowawcza i opiekuńcza, działająca na podstawie odpowiednich przepisów, założona lub wpisana do ewidencji prowadzonej przez gminę, na terenie której się znajduje, realizująca podstawę programową wychowania przedszkolnego określoną przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania.

Wychowanie przedszkolne obejmuje dzieci w wieku 3–6 lat. Występują dwa rodzaje przedszkoli - publiczne lub niepubliczne. Przedszkole publiczne – zgodnie z przepisami art. 6 ustawy – to takie, które:

- prowadzi bezpłatne nauczanie i wychowanie w zakresie co najmniej podstawy programowej wychowania przedszkolnego,
- przeprowadza rekrutację dzieci na zasadzie powszechnej dostępności,
- zatrudnia nauczycieli posiadających kwalifikacje określone w odrębnych przepisach.

Dla dzieci młodszych (poniżej 3 r. ż.) przewidziane są inne formy organizacji opieki regulowane w „Ustawie z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3” (tzw. ustawa żłobkowa). Dodatkowo, „Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 maja 2009 r. w sprawie rodzajów innych form wychowania przedszkolnego, warunków tworzenia i organizowania tych form oraz sposobu ich działania” dotyczy alternatywnych form wychowania przedszkolnego skierowanych do mniejszej ilości dzieci. Pracodawca zainteresowany wdrożeniem rozwiązania z zakresu godzenia



życia rodzinnego i zawodowego kobiet i mężczyzn w postaci firmowego przedszkola/żłobka ma zatem możliwości wyboru pomiędzy różnymi formami jego organizacji.

Według obowiązujących przepisów prawnych przedszkola mogą być zakładane przez:

- jednostki samorządu terytorialnego,
- inne osoby prawne,
- osoby fizyczne.

Niepubliczne jak też publiczne przedszkole lub żłobek może być założone przez osobę fizyczną, która ma zarejestrowaną działalność gospodarczą, lub osoba prawna (np. firma, spółka, stowarzyszenie, fundacja, spółdzielnia itp.), jeśli posiada odpowiednie zapisy w statucie.

Uwarunkowania organizacyjne

Wdrożenie firmowego przedszkola nie jest ściśle zależne od branży, choć rozwiązanie to dobrze sprawdzi się w przedsiębiorstwie przemysłowym, o stałych godzinach pracy. Przykładowe przedszkole z pełną ofertą, czynne 5 dni w tygodniu ma większą rację bytu w firmach dużych i średnich ze względu na większy odsetek pracowników posiadających małe dzieci. Poza tym większej firmie łatwiej jest ponieść niemałe koszty wdrożenia praktyki.

Na efektywność firmowego przedszkola zdecydowanie mają wpływ warunki lokalowe. Przedszkole firmowe powinno znajdować się najlepiej w siedzibie firmy, a jeśli jest to niemożliwe, stosunkowo niedaleko miejsca pracy rodziców, gdzie dojazd nie jest utrudniony. Powinno także znajdować się w pobliżu terenów zielonych oraz mieć do dyspozycji plac zabaw. Spełnienie obu kryteriów jednocześnie nie jest łatwe, szczególnie w dużych miastach, gdzie ma siedzibę większość firm, rozważających uruchomienie przedszkola.

Przy zakładaniu firmowego przedszkola trzeba wziąć pod uwagę w miarę stałe godziny pracy pracowników ze względu na komfort dziecka przebywającego w przedszkolu, co nie znaczy, że praktyka taka nie może być wdrożona w przypadku elastycznej organizacji czasu pracy. Rozwiązanie to może być skierowane do wszystkich pracowników w firmie, bez względu na ich stanowisko czy charakter pracy.

Ważnym czynnikiem wpływającym na efektywność wdrażania takiej praktyki jest struktura zatrudnienia w firmie. Dodatkowo wpływać tu będzie duży odsetek pracowników posiadających małe dzieci oraz kobiet w wieku 25-35 lat, co z kolei zwiększy prawdopodobieństwo istnienia większej liczby dzieci potrzebujących opieki przedszkolnej, a to zdecydowanie wpłynie na rentowność takiego działania.

Uwarunkowania prawne

Założenie i prowadzenie przykładowego przedszkola musi odbywać się w zgodzie z prawem budowlanym, tj. m. in. zagospodarowaniem przestrzennym, pozwoleniem na budowę; z odpowiednimi wymogami sanitarnymi, bezpieczeństwa i przeciwpożarowymi. Otworzenie przedszkola związane jest z uzyskaniem szeregu zezwoleń od różnych instytucji publicznych. Firma musi najpierw dostać pozwolenie na budowę lub przebudowę budynku przedszkolnego z Wydziału Urbanistyki Urzędu Miasta. Kolejno należy uzyskać pozytywną opinię Sanepidu, straży pożarnej, nadzoru budowlanego. Procedury te są często żmudne i czasochłonne, gdyż każda decyzja wymaga uprawomocnienia.

Dodatkowo, w przypadku żłobka/przedszkola mają zastosowanie również ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 (dz. u. 2011 r. nr 45 poz. 235), ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty oraz rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 maja 2009 r. w sprawie rodzajów innych form wychowania przedszkolnego, warunków tworzenia i organizowania tych form oraz sposobu ich działania



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu
Prawa, Równość i Obywatelstwo (2014-2020)



Przykłady firm, które wdrożyły taki mechanizm: Philip Morris (Kraków), TVN (Warszawa), Weldon (Dębica), ArcelorMittal Poland (Dąbrowa Górnicza), Nivea.



10 Pokój do karmienia

Mleko matki jest pokarmem najbardziej naturalnym, idealnie dopasowanym do potrzeb rozwojowych dziecka. Specjaliści zalecają utrzymywanie karmienia piersią jak najdłużej, nawet do drugiego roku życia maleństwa. Dla kobiet aktywnych zawodowo jest to niemałe wyzwanie, jednak dzięki obowiązującym w Polsce aktom prawnym możliwe do osiągnięcia. Kodeks Pracy gwarantuje bowiem kobietom przerwy na karmienie w miejscu pracy.

Uwarunkowania prawne

Długość i liczba przerw są uzależnione od wymiaru czasu pracy kobiety. Jedna półgodzinna przerwa przysługuje mamom pracującym od 4 do 6 godzin dziennie. Pracująca na pełnym etacie kobieta może natomiast skorzystać z dwóch półgodzinnych przerw (wliczanych do czasu pracy), a jeśli karmi piersią więcej niż jedno dziecko z przerw dłuższych, 45-minutowych. Na życzenie zatrudnionej, przerwy mogą być łączone i trwać 60 minut lub 90. Pracodawca dopuszcza również możliwość odbierania przez mamy czasu przysługującego na przerwy poprzez wcześniejsze rozpoczynanie lub kończenie pracy. Z rozwiązań tych kobieta może korzystać przez cały okres karmienia piersią na podstawie przedłożonych pracodawcy stosownych zaświadczeń lekarskich.

Warto w tym miejscu podkreślić, że kobiety w ciąży oraz matki karmiące są w polskim prawie otoczone szczególną troską. Na mocy artykułów 179 oraz 187 Kodeksu Pracy pracodawca zatrudniający taką kobietę przy pracy szczególnie uciążliwej bądź szkodliwej, zobowiązany jest przenieść ją do innych zadań, na inne stanowisko. Jeśli nie ma on takiej możliwości, pracownica powinna zostać zwolniona z obowiązku świadczenia pracy na okres ciąży lub karmienia. Gdy zmiana warunków pracy na dotychczasowym stanowisku, skrócenie czasu pracy lub przeniesienie zatrudnionej do innych zadań spowoduje obniżenie jej wynagrodzenia, przysługuje jej dodatek wyrównawczy. Po zakończeniu okresu karmienia dziecka piersią pracodawca zobowiązany jest do przywrócenia pracownicy na wcześniej piastowane stanowisko z zachowaniem wszystkich warunków określonych w umowie o pracę.

Zasady dotyczące tworzenia w firmie miejsca do karmienia piersią zawarto w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 2003 nr 169 poz. 1650). Paragraf 39.1 załącznika nr 3 - wymagania dla pomieszczeń i urządzeń higienicznosanitarnych, zakłada, że w instytucji zatrudniającej na jedną zmianę ponad dwadzieścia kobiet w jednym budynku, należy urządzić pomieszczenie z miejscami do wypoczynku w pozycji leżącej dla kobiet w ciąży i karmiących matek, przyjmując nie mniej niż jedno miejsce na każdych trzysta kobiet zatrudnionych na jednej zmianie. Jego powierzchnia nie może być mniejsza niż 8 m². Należy w nim ponadto zapewnić przynajmniej dwukrotną wymianę powietrza w ciągu godziny.

Utworzenie w firmie miejsca do karmienia nie wymaga uzyskania specjalnych zezwoleń.

Uwarunkowania organizacyjne

Najdogodniejszym rozwiązaniem jest przeznaczenie jednego z pomieszczeń w firmie tylko cele związane z karmieniem piersią lub odpoczynkiem kobiet w ciąży. Wynika to z faktu, iż miejsce takie powinno być komfortowe i dawać zarówno przebywającej w nim kobiecie, jak i jej dziecku poczucie intymności i bezpieczeństwa. Kolorystyka, oświetlenie, zapachy i skala głośności dźwięków słyszalnych w takim pomieszczeniu muszą zatem uwzględniać jego wyjątkowe przeznaczenie.

Nie istnieje jeden narzucony przez pracodawcę standard wyposażenia miejsca do karmienia piersią, sposób aranżacji tego wnętrza zależy więc od chęci i możliwości każdego pracodawcy. Wydaje się jednak, że podstawowym meblem w takim miejscu będzie wygodne krzesło lub fotel, na którym



mama będzie mogła zasiąść wraz z dzieckiem. Przydatne będą ponadto: podnózek, przewijak, niewielkie poduszki o średniej miękkości, w poszewkach materiałów bezpiecznych dla delikatnej skóry niemowlęcia. W pokoju do karmienia warto zapewnić także miejsce na wózek, torbę z rzeczami dziecka czy niewielki stolik.

Przedsiębiorstwa, w których siedzibach często przebywają klienci zewnętrzni mogą rozważyć udostępnienie miejsc do karmienia także osobom nie zatrudnionym w firmie.

Mimo, iż przeznaczenie jednego z pomieszczeń w firmie na pokój do karmienia piersią wiąże się z pewnymi nakładami finansowymi, to wprowadzenie tej praktyki przynosi zwykle organizacji i jej pracownikom liczne korzyści.

Utworzenie w firmie pokoju do karmienia piersią jest szczególnie polecane w organizacjach posiadających żłobki przyzakładowe. Dzięki takiemu rozwiązaniu kobieta może powrócić do pracy szybciej bez konieczności rezygnacji z tej naturalnej metody karmienia. Bliskość placówki opiekuńczej sprawia, że skorzystanie z przysługującej przerwy jest łatwe i nie wymaga angażowania osób trzecich. A możliwość przebywania z dzieckiem w pracy jest dla mam dodatkowym atutem. Z miejsca do karmienia mogą korzystać także mamy pragnące tylko odciągnąć pokarm, w celu jego podania dziecku o innej porze. Rozwiązanie takie ułatwia im znacząco pogodzenie pracy zawodowej z macierzyństwem. Wreszcie dla kobiet dopiero spodziewających się dziecka istnienie w firmie miejsca, w którym mogą odpocząć może stać się istotnym czynnikiem, pozwalającym na utrzymanie pełnej aktywności zawodowej w trakcie ciąży.

Wśród innych korzyści płynących dla firmy z wdrożenia tego rozwiązania można wymienić:

- zmniejszoną liczbę nieobecności mam i kobiet w ciąży - mamy, dzięki możliwości karmienia dziecka w miejscu pracy lub odciążenia pokarmu na potem, rzadziej korzystają z krótkich urlopów lub zwolnień lekarskich dezorganizujących pracę w zespołach. Możliwość odpoczynku i zregenerowania się sprawia, że kobiety spodziewające się dziecka mogą dłużej efektywnie wykonywać swoje zadania w trakcie ciąży;
- mniejszą skłonność mam do przechodzenia na urlop wychowawczy – kobiety decydując się na powrót do aktywności zawodowej nie muszą, dzięki opisywanej praktyce rezygnować z karmienia dziecka piersią. Dzięki możliwości odciążenia pokarmu lub nakarmienia dziecka w komfortowych warunkach mogą wcześniej wrócić do pracy;
- redukcję kosztów organizacji wynikających z konieczności zatrudnienia pracowników na zastępstwo oraz kosztów adaptacji zawodowej pracownic powracających po urloпах związanych z opieką nad dzieckiem - długotrwała nieobecność pracownika wymaga zastąpienia go inną osobą, lub podzielenia jego obowiązków pomiędzy pozostałych zatrudnionych. Dla firmy wiąże się to z koniecznością poniesienia nakładów na rekrutację i adaptację zawodową nowego pracownika lub przeszkolenia dotychczasowych kadr w zakresie dodatkowych obowiązków. Nierzadko nowy podział zadań pomiędzy innych pracowników wywołuje konflikty. Wdrożenie opisywanej praktyki pozwala na ograniczenie tych kosztów dzięki szybszemu powrotowi mam do pracy po narodzinach dziecka oraz wydłużeniu czasu aktywności zawodowej kobiet ciężarnych;
- poprawę wizerunku firmy - przedsiębiorstwo udostępniające swoim pracownikom i klientom zewnętrzny pokój do karmienia jest postrzegane jako firma nowoczesna, otwarta, dostrzegająca potrzeby rodziców i dbająca o godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Pozytywny odbiór jej marki przez klientów może przełożyć się na wzmocnienie jej pozycji konkurencyjnej.

Firmy, które wdrożyły mechanizm: Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania.