

Równoważny czas pracy Równe szanse kobiet i mężczyzn na rynku pracy
Polityka flexicurity Urlop ojcowski Godzenie ról Stres w Pracy Rotacja stanowisk Urlop w zamian
BHP Absenteizm Telepraca Klauzula opt-out Pracodawca Pracownik Równość płci Elastyczna lokalizacja Dof
Praca Ciowa Śwne dziny Mama Vouchery opieki nad dzieckiem Godziny kaskadowe Samoorganizacja pracy Praca
Dobre praktyki Polska Obszary ryzyka Obsługa Gospodarka Europa wezw
Model workfare state Niezależność ekonomiczna Przerwa w karierze Bank godz

Nowy Świat Pracy

Role przypisane płciom nadal wpływają na najważniejsze decyzje osobiste dotyczące:

edukacji, kariery, rodzaju pracy, rodziny i planowania potomstwa. Decyzje te wywierają z kolei wpływ na gospodarkę i społeczeństwo. W interesie społeczeństwa leży więc oferowanie prawdziwego wyboru zarówno kobietom, jak i mężczyznom, na wszystkich etapach ich życia.

„Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015”

...w decyzjach dotyczących warunków startu zawodowego osób, które się dzisiaj rodzą, a będą wchodziły na rynek pracy w 2030 r., trzeba brać pod uwagę właściwe dla przyszłości determinanty – model kariery zawodowej i łączenia pracy z życiem.

W tym sensie istotą polityki rozwoju jest tworzenie przestrzeni dla indywidualnych strategii wyboru osób, rodzin i wspólnot.

Raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”

Publikacja wydana w ramach projektu „Gender mainstreaming jako narzędzie zmiany na rynku pracy”, współfinansowanego ze środków Komisji Europejskiej w ramach Programu na Rzecz Zatrudnienia i Solidarności Społecznej – PROGRESS (2007–2013), priorytet 5 Równość płci.

Autorki:

Katarzyna Tadeusiak-Jeznach
Anna Noemi Gryczko
Konsultacja merytoryczna: dr Elwira Gross-Gołacka

Korekta: Katarzyna Seń

Skład i grafika: David Sypniewski

Zawarte w publikacji poglądy i konkluzje wyrażają opinie autorów opracowania i niekoniecznie odzwierciedlają stanowisko Komisji Europejskiej.

© Prawa autorskie zastrzeżone dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej

Wydawca:

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
ul. Nowogrodzka 1/3/5
00-513 Warszawa

Egzemplarz bezpłatny

	Spis treści	
Wstęp redakcyjny	6	
Słowniczek	8	
CZĘŚĆ I NOWY ŚWIAT PRACY	14	
Rozdział 1 – Nowy ład	16	
Rozdział 2 – Praca na miarę	20	
Rozdział 3 – Zwinność jako cecha organizacji	32	
3.1 Styl zarządzania	33	
3.2 Procesy organizacyjne	35	
3.3 Programy pracownicze	38	
Rozdział 4 – Poleganie na sobie	44	
Podsumowanie cz. I	51	

	Spis treści	
CZĘŚĆ II EUROPEJSKIE DEKLARACJE		52
Rozdział 1 – Kobiety i gospodarka w Europie		54
Rozdział 2 – Równość płci		60
Podsumowanie cz. II		65
CZĘŚĆ III POLSKIE DROGI DO NOWEGO ŚWIATA PRACY		66
Rozdział 1 – Solidarność pokoleń i flexicurity		68
Rozdział 2 – Oczekiwania i obawy obywateli i pracodawców		72
Rozdział 3 – Dobre praktyki. Nowy świat pracy w Polsce		80
Dobra praktyka: Przedszkole przyzakładowe w Nivea		81
Dobra praktyka: Równe możliwości zawodowe w Provident Polska S.A.		82
Dobra praktyka: Firma Przyjazna Rodzicom		83
Podsumowanie cz. III		84

Z wielką przyjemnością oddajemy w Państwa ręce przewodnik pokazujący, jakie rozwiązania sprzyjają godzeniu ról zawodowych i rodzinnych. Pracodawcy coraz częściej biorą pod uwagę potrzeby i aspiracje pracowników związane z różnymi etapami życia – rodzicielstwem, opieką nad osobami niesamo-dzielnymi, stopniowym przechodzeniem na emeryturę. Zwiększenie elastyczności w sposobie wykonywania pracy oraz podejściu do kariery i rozwoju pracowników może przynieść wymierne korzyści dla pracowników i pracownic, dla biznesu, dla społeczności lokalnych i dla całego państwa.

Celem tego przewodnika jest dostarczenie czytelnikom i czytelniczkom wiedzy o trendach społecznych i gospodarczych wpływających na przemiany organizacji pracy (struktura demograficzna krajów wysokorozwiniętych, ewolucja modelu rodziny, zmiana roli państwa); o rozwiązaniach stosowanych przez pracodawców na całym świecie pozwalających pracownikom lepiej godzić życie zawodowe z rodzinnym; o wytycznych politycznych w postaci strategii dla Polski i Europy.

Przewodnik ten był pisany z myślą o pracodawcach, którzy chcą świadomie kształtować swoje relacje z pracownikami i dzięki temu osiągać najlepsze rezultaty biznesowe. Niewątpliwie przedstawione rozwiązania dotyczące elastycznej kariery i elastycznego miejsca pracy dotyczą przede wszystkim pracowni-

ków o średnich i wysokich kwalifikacjach, którzy wytwarzają największą wartość dodaną w przedsiębiorstwie. Trendy pokazują, że przetwarzanie informacji będzie miało coraz większe znaczenie dla realnego rozwoju gospodarczego wspólnoty europejskiej. W związku z tym to głównie sektor usług będzie obszarem, w którym elastyczność będzie miała największe znaczenie. Z każdym rokiem liczba osób o wysokich kwalifikacjach będzie się kurczyć. Pracodawcy mierząc się z wyzwaniem, jakim jest utrzymanie i rozwój kluczowych kompetencji w swoich zasobach ludzkich, będą musieli stawać się coraz bardziej elastyczni i pozostawać w ciągłym dialogu z pracownikami. Nie wszyscy pracodawcy mają realne możliwości, aby wdrożyć dobre praktyki prezentowane w tym przewodniku. Na pewno jednak sama filozofia budowania relacji z pracownikami i postrzegania ich potencjału w kontekście różnych etapów życia, a także niektóre narzędzia, które proponujemy, są do zastosowania przez każdego przedsiębiorcę, niezależnie czy zatrudnia on dziesięć, czy tysiąc osób.

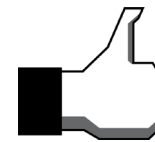
Przewodnik jest adresowany również do decydentów, urzędników i wszystkich osób, które z racji pełnionych funkcji wpływają na kształt rynku pracy w Polsce.

Publikacja powstała w wyniku realizacji przez Polskę Europejskiego Programu Progress zmierzającego do poprawy zrozumienia

sytuacji związanej z kwestiami równouprawnienia. Przygotowując materiał autorki starały się przybliżyć przepisy wspólnotowe dotyczące równości płci.

Naszym głównym założeniem było, aby treści przewodnika były jak najbardziej zakorzenione w rzeczywistości pracodawców i pracowników i miały jak najbardziej praktyczny charakter. Dlatego aby ułatwić lekturę, tekst składa się z kilku elementów wyeksponowanych graficznie w tekście:

1. **Słowniczek** – wykaz definicji odnoszących się do najważniejszych pojęć związanych z elastycznymi formami zatrudnienia stosowanymi w Polsce i/lub na świecie.
2. **Część wprowadzająca** – teoretyczna zawierająca również grupę tagów, czyli pojęć kluczowych, poruszanych w poszczególnych rozdziałach.



3. **Dobre praktyki** – opisane w sposób eksponujący działania, narzędzia i metody, które były mocną stroną przedsięwzięcia i przyczyniły się do jego powodzenia. Dobre praktyki zawierają odnośniki do słowniczka.



4. **Ciekawostki** – informacje uzupełniające prezentowaną dobrą praktykę i poszerzające kontekst.

5. **Tabele** – informacje w zestawieniach tabelarycznych mają charakter poglądowy bądź są listami sprawdzającymi do zastosowania w praktyce zarządzania organizacją.

Przewodnik podzielony jest na trzy części. W części pierwszej, zatytułowanej **Nowy świat pracy**, za-praszamy do lektury wprowadzenia, gdzie piszemy o wyłaniającym się nowym łańdźcu, którego podstawą są umiejętności dostosowawcze tak pracowników, jak pracodawców; personalizacją pracy oraz rosnącą samodzielnością pracowników, którzy indywidualnie odczuwają ryzyka związane z zabezpieczaniem przyszłości swojej i rodziny. Przykłady dobrych praktyk z dużych, średnich i małych przedsiębiorstw stanowią ilustrację tego, jak pracodawcy radzą sobie z wyzwaniami, jakie niesie nowy świat pracy.

Część druga – **Europejskie deklaracje** – to przegląd najważniejszych aktualnych dokumentów strategicznych odnoszących się do polityki równych szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy.

Część trzecią – **Polskie drogi do nowego**

świata pracy – stanowi przegląd najważniejszych dokumentów – strategii i rekomendacji, które diagnozują sytuację na rynku pracy w Polsce i odnoszą ją do szerszego kontekstu rozwoju gospodarczego. Z założeń zawartych w poszczególnych strategiach wynikają działania, które Polska powinna podjąć, aby utrzymać wzrost gospodarczy, zwiększyć spójność społeczną i zapewnić wysoką jakość życia dla możliwie dużej liczby mieszkańców naszego kraju. Przedstawiamy tu też opinie pracodawców odnośnie różnych rozwiązań organizacyjnych ułatwiających godzenie ról.

Życzymy ciekawej lektury i sukcesów we wchodzeniu w **nowy świat pracy!**

A) RÓŻNE FORMY ELASTYCZNYCH WARUNKÓW ZATRUDNIENIA¹

Czego dotyczy elastyczność?	Potencjalne korzyści z elastyczności	Przykładowe zastosowania	Czego dotyczy elastyczność?	Potencjalne korzyści z elastyczności	Przykładowe zastosowania
Elastyczny czas					
<p>Elastyczne godziny Opcja pozwalająca pracownikom ustalić ich czas pracy.</p>	<p>Możliwa poprawa wydajności, o ile harmonogram pracy przypada na czas, gdy pracownik jest najbardziej produktywny.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Daje pracownikom większą kontrolę nad planowaniem osobistej odpowiedzialności w czasie dnia roboczego. * Pozwala na dojazdy poza godzinami szczytu. * Pozwala na utrzymanie tych pracowników, którzy potrzebują więcej wolnego czasu na opiekę nad osobami zależnymi bądź w związku z innymi obowiązkami niezwiązanymi z pracą zarobkową. * Stanowi opcję dla tych pracowników, którzy chcą zmniejszyć godziny pracy, natomiast wykonywana przez nich praca nie może być świadczona w niepełnym wymiarze godzin. * Zwiększa grupę kandydatów i kandydatek do pracy. 	<p>Elastyczne godziny – pracownicy pracują określoną, umówioną liczbę godzin i sami decydują, kiedy zaczynają i kończą swój dzień pracy.</p> <p>Główne godziny – czas (na przykład od 10 do 14), gdy pracownik pracujący w systemie elastycznego czasu pracy musi być obecny w pracy.</p> <p>Godziny kaskadowe – różne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy dla pracowników w tym samym przedsiębiorstwie.</p> <p>Czas w zamian (równoważny czas pracy) – wszelkie dodatkowe godziny pracy są kompensowane płatnym czasem wolnym.</p> <p>Elastyczne przerwy – przerwy uzależnione od obciążenia, jakie ma dany pracownik.</p> <p>Praca w niepełnym wymiarze godzin/zredukowany czas pracy/dzielenie pracy/dzielenie się pracą – te formy oznaczają, że pracownik pracuje mniej niż w pełnym wymiarze godzin. Aby to osiągnąć, stanowisko pracy jest zaprojektowane w taki sposób, aby odpowiedzialność rozkładała się pomiędzy kilku pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze.</p>	<p>Elastyczne tygodnie Opcja pozwalająca pracownikom różnicować ich schemat pracy w obrębie tygodniowym.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Ułatwia pozyskiwanie szerszego zakresu wiedzy, umiejętności i doświadczenia. <p>Pozwala na dojazdy poza godzinami szczytu.</p>	<p>Praca na wezwanie – praca polegająca na tym, że pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy, a podejmuje pracę w przypadku wezwania i wykonuje ją albo w domu albo w miejscu wskazanym przez pracodawcę.</p> <p>System skróconego tygodnia pracy – tygodniowy, pełen wymiar czasu pracy, jest wykonywany w krótszym czasie. W systemie skróconego tygodnia pracy pracownik wykonuje pracę przez mniej niż 5 dni w tygodniu, ale przez więcej niż 8 godzin dziennie (maksymalnie do 12 godzin).</p> <p>Wymiana dni roboczych na pracę w weekendy – pracownicy wymieniają pracę w tygodniu na pracę w weekendy.</p> <p>Samodzielny wybór zmian – pracownicy rozwijają schemat zmianowy i wybierają własne zmiany.</p> <p>Tydzień pracy/tydzień wolnego – praca przez jeden bądź kilka tygodni i branie wolnego tygodnia lub kilku.</p>
			<p>Elastyczny rok Opcja, która pozwala pracownikom różnicować ich schemat pracy w obrębie roku.</p>	<p>Jest to opcja dla pracowników, aby mogli wziąć krótszy bądź dłuższy urlop, by mogli poświęcić się różnym osobistym i rodzinnym obowiązkom.</p>	<p>Praca w czasie roku szkolnego – praca wyłącznie w trakcie roku szkolnego. Podczas wakacji – urlop płatny bądź bezpłatny.</p> <p>Bank godzin w roku – ustalona liczba godzin do przepracowania, ustalana w perspektywie rocznej, a nie tygodniowej.</p> <p>Urlop w zamian – pracownicy wymieniają ustaloną redukcję pensji na dodatkowe okresy urlopowe w ciągu określonego czasu.</p>

¹ Opr. autorem na podstawie <http://www.dol.govt.nz/er/bestpractice/worklife/flexiblework/flexi-work-definitions.pdf> oraz *Równowaga praca-życie w aspekcie polskiego rynku pracy*, pod red. C. Sadowskiej-Snarskiej (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2005; rozdział V: *Elastyczne formy pracy jako szansa na godzenie życia zawodowego z rodzinnym* (s. 125).

Czego dotyczy elastyczność?

Potencjalne korzyści z elastyczności

Przykładowe zastosowania

Elastyczne miejsce

Elastyczna lokalizacja

Opcja, która pozwala pracownikom wykonywać zadania służbowe w miejscach innych niż wyznaczone miejsce pracy.

Jest alternatywą do przeprowadzki lub zmiany miejsca pracy.

- * Zwiększa grupę kandydatów i kandydatek do pracy w wymiarze geograficznym.
- * Redukuje koszty przestroni biurowej i pokrewne.
- * Dogodna dla pracowników niepełnosprawnych.
- * Redukuje bądź eliminuje konieczność dojazdów.
- * Zapewnia środowisko pracy z mniejszą liczbą destruktorów związanych z miejscem pracy.
- * Pozwala pracownikom pracować w najlepszym dla nich czasie.

Telepraca/praca z domu/praca zdalna/telecommuting – wszystkie te formy zakładają pracę z domu bądź z innego miejsca poza obrębem biura (siedziby firmy) w pełnym bądź niepełnym wymiarze godzin.

Elastyczne miejsce wykonywania pracy

Opcja, która pozwala pracownikom wykonywać pracę w siedzibie firmy, ale w różnych miejscach.

Zachęca do współpracy między grupami roboczymi i zespołami projektowymi.

- * Redukcja stałych kosztów przestroni biurowej i kosztów powiązanych.

Gorące biurka – czasowe wykorzystywanie różnych miejsc pracy.

Elastyczna Kariera

Czego dotyczy elastyczność?

Potencjalne korzyści z elastyczności

Przykładowe zastosowania

Elastyczna kariera

Opcja, która pozwala pracownikom przystąpić bądź odłączyć się od zespołu i wiązać ścieżkę kariery wokół innych zainteresowań/odpowiedzialności.

Poszerza pulę kandydatów i kandydatek do pracy.

- * Sprzyja stopniowemu powrotowi do pracy po urlopie rodzicielskim bądź innym.
- * Pozwala na stopniowe przechodzenie na emeryturę.

Stanowi szansę dla zdobycia umiejętności i kompetencji z różnych dziedzin.

Przerwa w karierze/urlop naukowy – przedłużone okresy urlopu, który jest z definicji bezpłatny.

Praca przejściowa – jest szansą dla pracowników na dokonanie zmian w ich rytmie pracy, miejsca pracy lub zakresu odpowiedzialności. Dla przykładu, zmniejszenie odpowiedzialności w momencie zbliżania się do emerytury.

Stopniowe odchodzenie na emeryturę – godziny pracy są stopniowo redukowane aż do momentu pełnego przejścia na emeryturę w ustalonym momencie.

Stopniowy powrót do pracy – liczba godzin pracy jest stopniowo zwiększana, aż do osiągnięcia pełnego bądź niepełnego wymiaru czasu pracy w ustalonym momencie. Opcja często wykorzystywana przez rodziców powracających po urlopie rodzicielskim.

Samoorganizacja pracy – pracownicy pracują w swój własny sposób, często bez bezpośredniego nadzoru, do osiągnięcia ustalonego celu.

Rotacja stanowisk/rotacja ról – pracownicy przemieszczają się między stanowiskami pracy (2 lub więcej) po to, aby zdobyć wszechstronne umiejętności i rozwinąć szerszą gamę umiejętności i kompetencji.

B) POJĘCIA WYSTĘPUJĄCE W TEKŚCIE

absenteizm	Uchylenie się od wypełniania obowiązków społecznych, np. od uczestnictwa w wyborach, zebraniach.
polityka flexicurity	To koncepcja poszukiwania równowagi między elastycznością rynku pracy, zwiększającą konkurencyjność przedsiębiorstw i całej gospodarki a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych (także bezrobotnych). To również najskuteczniejszy model instytucjonalnego otoczenia rynku pracy, w którym bardzo niewielkiemu uregulowaniu stosunku pracy i płacy towarzyszą rozbudowane i skuteczne programy aktywnych polityk rynku pracy. Polityka ta znajduje odzwierciedlenie w „Strategii Lizbońskiej”.
klauzula opt-out	Rozwiązanie, które umożliwia wydłużenie tygodnia pracy ponad 48 godzin. W Polsce funkcjonuje w odniesieniu do pracy pracowników medycznych (zatrudnionych w zakładach opieki zdrowotnej, udzielających całodobowych świadczeń medycznych), którzy za pisemną zgodą mogą pracować dłużej niż przeciętnie 48 godzin na tydzień w przyjętym okresie rozliczeniowym. Tzw. klauzulę opt-out dopuszcza art. 32 ustawy o zakładach opieki zdrowotnej (Dz.U. z 2007 r. Nr 14, poz. 89 ze zm., dalej ustawa o ZOZ).
model workfare state	Państwa pracy – nakierowany na pobudzenie aktywności i przedsiębiorczości według hasła: „aby coś otrzymać, trzeba coś dać (zrobić)”, w przeciwieństwie do modelu państwa socjalnego – <i>welfare state</i> , w którym istnieją głównie proste transfery socjalne mające na celu doraźne ulżenie obywatelom w trudnym położeniu materialnym, ale niepomagające w zmianie istniejącego stanu rzeczy.
płatny urlop ojcowski	W wymiarze dwóch tygodni przeznaczony dla pracownika – ojca wychowującego dziecko (zarówno naturalnego, jak i adopcyjnego). Urlop ojcowski może być wykorzystany przez pracownika w każdym czasie: w trakcie korzystania przez pracownicę (matkę dziecka) z urlopu macierzyńskiego, dodatkowego urlopu macierzyńskiego, a także urlopu wychowawczego. Tylko do czasu ukończenia przez dziecko 12 miesiąca życia.

płatny urlop rodzicielski	Zazwyczaj następujący bezpośrednio po urlopie macierzyńskim. Może z niego skorzystać zarówno ojciec, jak i matka. Zgodnie z danymi w krajach OECD jedna z pięciu form urlopów związanych z opieką i wychowywaniem dzieci (urlop macierzyński, urlop ojcowski, urlop wychowawczy, urlop związany z opieką nad chorym dzieckiem).
urlop dla ojca związany z adopcją dziecka	Wymiar dwóch tygodni dla ojca wychowującego dziecko adopcyjne, do upływu 12 miesięcy od dnia uprawomocnienia się postanowienia orzekającego przysposobienie i nie dłużej niż do ukończenia przez dziecko 7 roku życia, a w przypadku dziecka, wobec którego podjęto decyzję o odroczeniu obowiązku szkolnego, nie dłużej jednak niż do ukończenia przez nie 10 roku życia.
urlop macierzyński	Zgodnie z konwencją Międzynarodowej Organizacji Pracy płatny urlop dla matki wynoszący minimum 14 tygodni. Może być wykorzystany zarówno w okresie tuż przed, jak i po porodzie.
urlop tacierzyński	Nazwa zwyczajowa dla części niewykorzystanego przez matkę urlopu macierzyńskiego. Zgodnie z art. 180 Kodeksu Pracy, po 14 tygodniach urlopu macierzyńskiego matka dziecka ma prawo do zrezygnowania z dalszego urlopu (zasiłku), wówczas pozostałe 6 tygodni ma prawo przejąć ojciec.
vouchery opieki nad dzieckiem	(inaczej vouchery opiekuńczo-edukacyjne) Propozycja na wsparcie rodziny w ponoszeniu kosztów opieki nad dziećmi, skierowana do wszystkich rodziców dzieci korzystających ze żłobków i przedszkoli oraz innych form opieki, których wartość zmniejszałaby się wraz ze wzrostem dochodu rodziny. W Wielkiej Brytanii stanowią jeden z trzech najczęściej stosowanych przez pracodawców i najbardziej docenianych programów motywacyjnych dla pracowników.

**NOWY
ŚWIAT
PRACY**



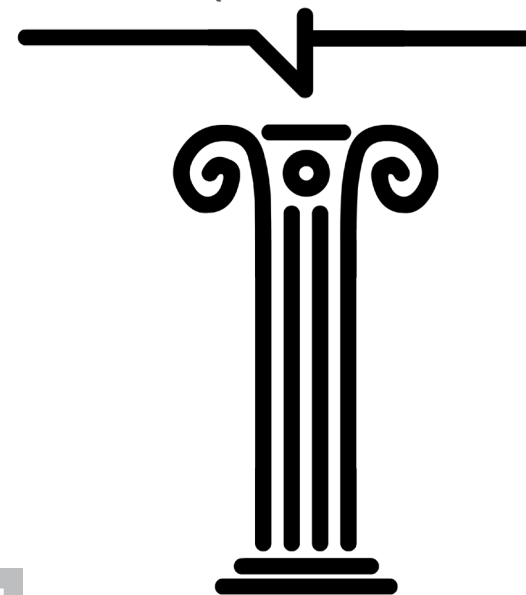


Jesteśmy świadkami przełomowego momentu w rozwoju relacji pracowniczych w przedsiębiorstwach na całym świecie. Podlegają one zadziwiająco podobnym naciskom, wszędzie formułowane są podobne postulaty i oczekiwania. Globalna recesja, zmiana warunków finansowych, nowe modele biznesowe, to tylko niektóre z okoliczności, które zmuszają pracodawców i pracowników do przemyślenia podstawowych założeń relacji pracowniczych – natury stosunku pracy oraz wzajemnego wpływu. Technologie nadal zmieniają nie tylko sposób, w jaki praca jest wykonywana, ale też sposób, w jaki ludzie mają dostęp do niej i do siebie wzajemnie.

Polska nie odczuła kryzysu finansowego w takim stopniu, jak reszta Europy i Stany Zjednoczone, jednak jak pokazują wyniki największego badania siły roboczej, ujawniły się trendy, które wyznaczą nowy ład. Nowy świat pracy będzie niósł szanse i wyzwania dla liderów, menedżerów i dla pracowników działów kadr. Nowy ład stawia wyzwania pracownikom, szczególnie tym, którzy posiadają unikalne kompetencje, kluczowe dla danego biznesu. Nowy świat pracy niesie wyzwania dla rodzin wszystkich zatrudnionych i ich najbliższego otoczenia. Nowy ład jest oparty na trzech powiązanych ze sobą filarach: **samodzielności pracowników, personalizacji warunków pracy i zwinności organizacyjnej** (patrz rysunek).

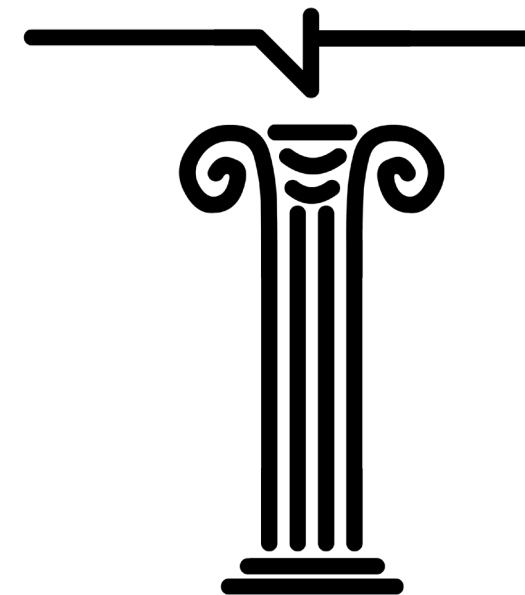
PERSONALIZACJA (praca na miarę)

to segmentacja zasobów ludzkich, personalizowanie głównych elementów umowy i sposobu wykonywania pracy, prowadzenie bardziej zróżnicowanych inwestycji finansowych w pracowników posiadających kluczowe talenty (kompetencje), wypracowywujących główną wartość dodaną.



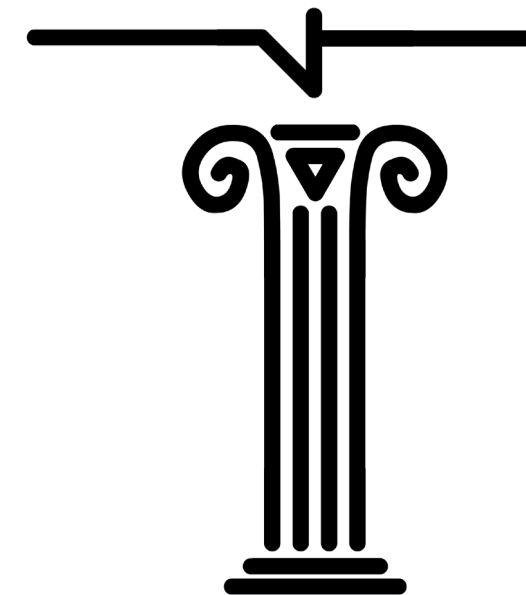
SAMODZIELNOŚĆ PRACOWNIKÓW (poleganie na sobie)

to umożliwianie pracownikom rozwoju kompetencji, planowania przyszłości pod kątem finansów, prowadzenia zdrowego trybu życia. Promowana jest aktywna postawa pracowników w zabezpieczeniu swojej przyszłości.



ZWINNOŚĆ ORGANIZACYJNA (elastyczność)

to rozwój liderów, struktur wynagradzania, funkcji działów personalnych oraz samych organizacji w taki sposób, aby były bardziej elastyczne, łatwiej się adaptowały i lepiej odpowiadały na ciągle zmieniające się globalne warunki biznesowe. Elastyczność dotyczy struktur, procesów, stylu zarządzania oraz wdrażania wewnętrznych programów pracowniczych. Słowo „zwinność” jest tłumaczeniem angielskiego *agile*, które określa filozofię prowadzenia projektów.



Przyjrzyjmy się, jak pracodawcy z różnych branż radzą sobie z trzema wyzwaniami, jakie niesie każdy z filarów nowego ładu – nowego świata pracy.

Wyzwania dla pracodawców:

- * Pracownicy mogą być dobrze osadzeni w organizacji, ale są sfrustrowani brakiem jasnej ścieżki kariery. Jakie są ryzyka związane z utrzymaniem pracowników posiadających kluczowe dla biznesu kompetencje i talenty? Jak podtrzymywać ich zaangażowanie?
- * Pracownicy chcą więcej niezależności i elastyczności w swojej pracy, lecz nie czują, że dysponują odpowiednimi narzędziami i wsparciem, które są niezbędne to uzyskać w obecnych warunkach. Jaki rodzaj programów i wsparcia menedżerskiego jest potrzebny pracownikom, aby mogli skutecznie zarządzać sobą i swoim czasem?
- * Pracownicy zdają sobie sprawę, że są odpowiedzialni za swoją przyszłość (również finansową), jednak obawiają się, czy podołają temu wyzwaniu. Jeśli pracodawca przerzuci zbyt dużą odpowiedzialność na pracowników w tym obszarze, to jakie mogą być ich reakcje w kontekście motywacji i jakości pracy?

Nowy ład

Więcej informacji >> Towers Watson's Global Workforce Study¹ – badanie obejmuje ponad 20 000 pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin reprezentujących 22 gospodarki na całym świecie. Badanie sondażowe było prowadzone za pomocą ankiety on-line między listopadem 2009 a styczniem 2010 r. Jest najobszerniejszym dostępnym badaniem nastawienia pracowniczego po kryzysie finansowym. Model Nowego Ładu został zaczerpnięty z materiałów dostępnych na stronie Towers Watson's Global Workforce Study.

¹ Towers Watson's Global Workforce Study, 2010; http://www.towerswatson.com/assets/pdf/global-workforce-study/TWGWWS_Exec_Summary.pdf [dostęp: 6.03.2012].

W tej części pokażemy jak uznane firmy odpowiadają na wyzwania związane z utrzymaniem pracowników, w szczególności tych posiadających kluczowe dla biznesu kompetencje i talenty. Pracownicy mogą być sfrustrowani brakiem jasnej ścieżki kariery i odejść do konkurencji. Jak temu zapobiec?



Gerry Farrelly z firmy Farrelly Facilities & Engineering Ltd z Wielkiej Brytanii mówi wprost, że branie pod uwagę wyzwań, z którymi mierzą się ludzie w życiu pozazawodowym, może być nieco uciążliwe dla przedsiębiorstwa. Widzi jednak interes biznesowy, aby być bardziej elastycznym. *Moja odpowiedź jest taka – nie chcę widzieć, jak odchodzi moja kadra, bo ktoś nie dostał wolnego, aby móc opiekować się matką lub ciotką, albo żeby pojechać na pogrzeb do Indii. Wolę dać im wolne. W ten sposób wiedzą, że firma troszczy się o nich. Postępując tak osiągnąłem stabilność w firmie. I nie chodzi tylko o to, że jeśli odejdą, to muszą zatrudnić nowe osoby, i że niesie to ze sobą ogromne koszty. Jeśli odejdą, będą prawdopodobnie pracować dla konkurencji, zabiorą ze sobą całą naszą ekspertyzę, naszą wiedzę i nasze szkolenia.*

Farrelly wierzy, że jakość biznesu zawsze jest związana z kreowaniem pozytywnego środowiska pracy. Wykonanie (*performance*) jest

funkcją ludzi i środowiska. Aby osiągnąć najlepsze wyniki, trzeba wziąć pod uwagę oba wymiary. W Farrelly Facilities & Engineering co tydzień odbywają się godzinne spotkania dotyczące zarządzania relacjami z klientami. Zdaniem Farrelly'iego firma ma dwa typy klientów. Jedną grupą to klienci wewnętrzni, czyli pracownicy, którzy powinni mieć świadomość, że są najważniejsi. Jeśli tak nie jest, nie dadzą z siebie wszystkiego. To pracownicy dostarczają usługi klientom zewnętrznym, jeśli nie czują się ważni i doceniani, nie dostarczą klientom najlepszej jakości, na jaką ich stać.

Globalizacja i nowoczesne technologie tworzą nowe możliwości dotyczące tego jak, kiedy i gdzie jest wykonywana praca. **Praca jest tym, co się robi, a nie tym, gdzie się chodzi.** W związku z tym uelastycznieniu może podlegać nie tylko czas pracy, ale też miejsce jej wykonywania. Poniżej katalog różnych form elastycznych warunków zatrudnienia. W części III znajduje się tabelka szczegółowo omawiająca każdą z form.

Czego dotyczy elastyczność?

1) Elastyczny czas

a) Elastyczne godziny – opcja pozwalająca pracownikom ustalać ich czas pracy

- * Elastyczne godziny
- * Główne godziny pracy
- * Godziny kaskadowe
- * Czas w zamian (równoważny czas pracy)
- * Elastyczne przerwy
- * Praca w niepełnym wymiarze godzin/zredukowany czas pracy/dzielenie się pracą
- * Praca na wezwanie

b) Elastyczne tygodnie – opcja pozwalająca pracownikom różnicować ich schemat pracy w obrębie tygodniowym

- * System skróconego tygodnia pracy
- * Wymiana dni roboczych na pracę w weekendy
- * Samodzielny wybór zmian
- * Tydzień pracy – tydzień wolnego

c) Elastyczny rok – opcja, która pozwala pracownikom różnicować ich schemat pracy w obrębie roku

- * Praca w czasie roku szkolnego
- * Godziny w roku
- * Urlop w zamian

2) Elastyczne miejsce

a) Elastyczna lokalizacja – opcja, która pozwala pracownikom wykonywać zadania służbowe w miejscach innych niż wyznaczone miejsce pracy

- * Telepraca
- * Praca z domu
- * Praca zdalna
- * *Telecommuting*

b) Elastyczne miejsce wykonywania pracy – opcja, która pozwala pracownikom wykonywać pracę w siedzibie firmy, ale w różnych miejscach

- * Gorące biurka.

Ponadto **zmienia się struktura współczesnej rodziny** – na rynek pracy wkracza coraz więcej kobiet, zmieniają się oczekiwania mężczyzn, kurczy się rynek wysoko wykwalifikowanych pracowników i jednocześnie rośnie znaczenie nowoczesnych technologii.



W USA jedynie 17% gospodarstw domowych opiera się na tradycyjnej formie rodziny, gdzie mężczyzna pracuje zawodowo, a kobieta zajmuje się domem i nie ma pracy zarobkowej. Wcześniej takich gospodarstw było aż 63%. Struktura rodzin, w których nie ma tradycyjnego podziału zadań, wymusza zmiany w modelu rozwoju zawodowego – modelu, gdzie to mężczyzna zarabiał na utrzymanie tradycyjnej pełnej rodziny. Pracodawcy muszą więc się stale dostosowywać do zmieniającego się otoczenia, także do nowej sytuacji na rynku pracy¹.



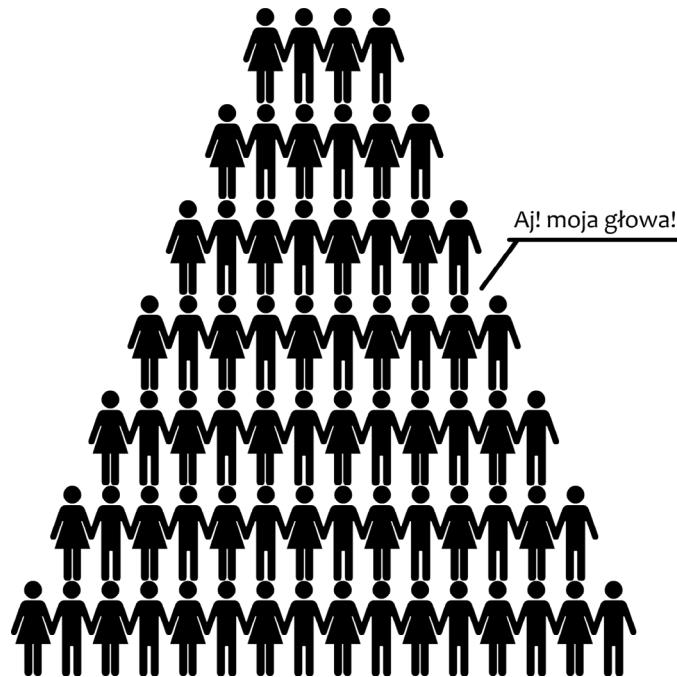
Zmieniają się oczekiwania mężczyzn. Dla coraz większej liczby mężczyzn zachowanie bądź zwiększenie czasu na życie prywatne i rodzinne jest bardziej atrakcyjne niż osiągnięcie lepszej pozycji zawodowej i wzrost zarobków. 56% doświadczonych menedżerów w niedawno przeprowadzonym badaniu ankietowym

¹ L. Belkin, Life's Work: Flex Time for the Rest of Us, "New York Times", December 17, 2006.

stwierdziło, że odmówiłoby przyjęcia awansu, jeśli wiązałoby się to z poświęceniem czasu prywatnego na rzecz pracy².

W takich warunkach zmienia się **pojęcie kariery zawodowej**. Tradycyjnie rozumiana kariera, polegająca na systematycznym pokonywaniu kolejnych szczebli korporacyjnej drabiny, ustępuje miejsca innemu typowi rozwoju zawodowego. Można go porównać do łagodnie falującej ścieżki, która raz wiedzie w górę, raz prowadzi nas po płaskim terenie, czasem nawet planowo schodzi w dół. Przysłowiowa drabina kariery zmienia się w „korporacyjną pergolę”, po której można się pięć w górę, ale na różne sposoby. Skąd się wzięła metafora pergoli? Z ogrodnictwa, a w tym kontekście pergola stanowi metaforę rozwoju zawodowego, rodzaj platformy pozwalającej pracownikom osiągać wzrost różnymi drogami. Rozwój zawodowy nie przebiega jednostajnie, raczej przypomina wijącą się ścieżkę³.

Drabina korporacyjna



² *Ibidem*.

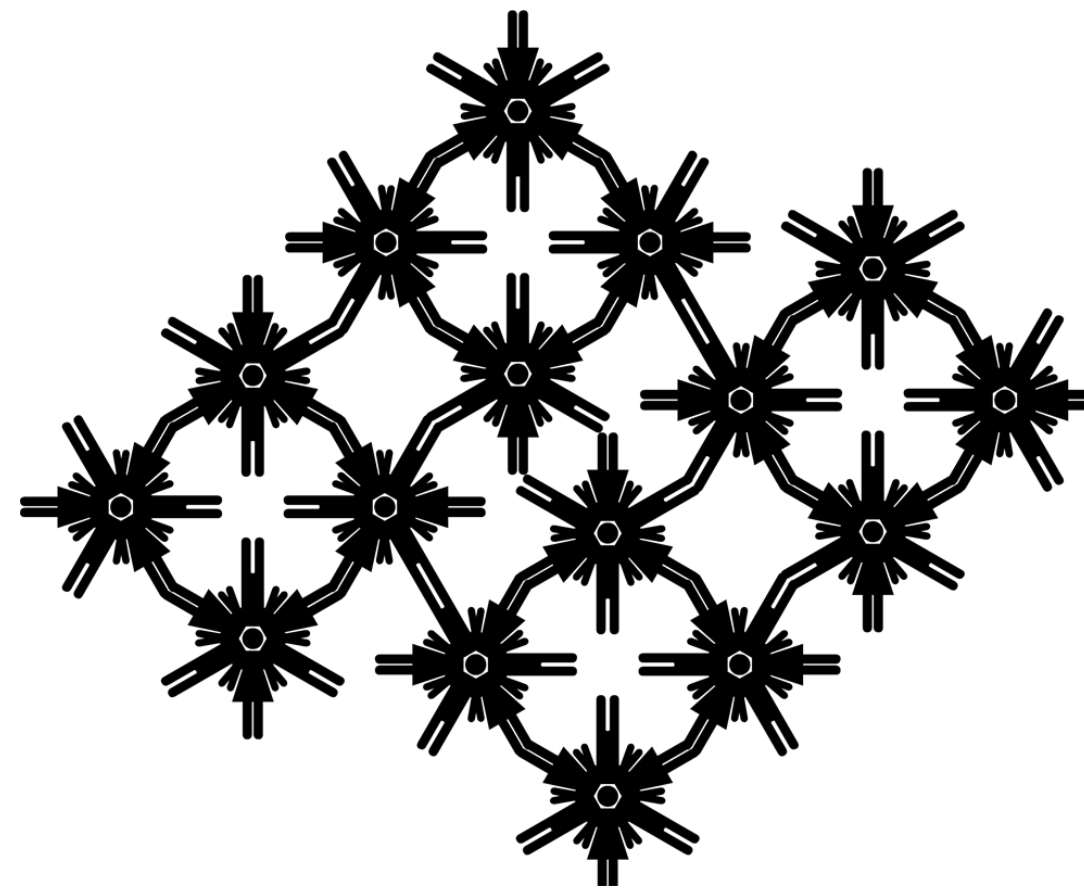
³ Opracowanie własne na podstawie materiałów: Mass Career Customization. Aligning the workplace with today's nontraditional workforce; <http://www.masscareercustomization.com/> [dostęp 19.10.2011].

- * Tradycyjna, hierarchiczna struktura
- * Autorytet płynący z góry, ograniczony dostęp do informacji
- * Linearna, pionowa ścieżka kariery
- * Niska mobilność pracowników; lojalność opiera się na poczuciu stabilności zatrudnienia
- * Praca jest miejscem, gdzie się chodzi
- * Motywacja indywidualna
- * Oddzielenie kariery i życia rodzinnego/prywatnego
- * Zadania określają stanowisko pracy
- * Wielu pracowników jest do siebie podobnych

Praca na miarę

Praca na miarę

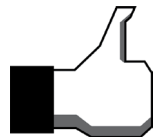
Korporacyjna pergola



- * Struktura bardziej płaska, często o strukturze macierzy
- * Rozproszony autorytet, szeroki dostęp do informacji
- * Wielokierunkowe ścieżki rozwoju zawodowego
- * Wysoka mobilność pracowników; lojalność opiera się na stałym dostępie do możliwości rozwoju zawodowego
- * Praca jest tym, co się robi
- * Motywacja zespołowa
- * Integracja kariery i życia rodzinnego/prywatnego
- * Kompetencje określają stanowisko pracy
- * Wielu pracowników różni się od siebie

Przebieg kariery zawodowej ma różne etapy. Pracownicy mogą dołączać bądź stopniowo odłączać się od zespołu i wiązać ścieżkę kariery wokół różnych zainteresowań i odpowiedzialności, także tych związanych z życiem prywatnym i rodzinnym. Dlatego do katalogu różnych form elastycznych warunków zatrudnienia należy dodać opcje związane z „elastyczną karierą”:

- * przerwa w karierze/urlop naukowy;
- * praca przejściowa;
- * stopniowe odchodzenie na emeryturę;
- * stopniowy powrót do pracy;
- * samoorganizacja pracy;
- * rotacja stanowisk/rotacja ról.



Kariera na różnych etapach życia

Firma Deloitte LLP postanowiła aktywnie zareagować na zmiany poprzez **utrzymanie i rozwijanie kapitału, jakim są ludzie**. Zdaniem Deloitte LLP kluczowe dla całej organizacji jest dostrzeżenie, że pracownicy na różnych etapach życia mogą mieć różne priorytety i aby osiągnąć największą efektywność i zbudować lojalność i ich zaangażowanie, należy podjąć wysiłek dostosowania warunków i miejsc pracy do sytuacji danego pracownika.

Planując rozwój pracowników i całej organizacji trzeba wziąć pod uwagę potrzeby pracowników na różnych etapach ich życia. Deloitte LLP rekomenduje, aby potraktować różnorodne, elastyczne formy pracy jako długoterminową odpowiedź na zmieniającą się sytuację życiową kobiet i mężczyzn w miejscu pracy.

Menedżerowie firmy Deloitte LLP analizując wyniki sondażu przeprowadzonego wśród pracowników i pracownic, którzy odeszli z firmy ze zdumieniem odkryli, że brak elastyczności w miejscu pracy był najważniejszą przyczyną rezygnacji kobiet i drugą co do ważności przyczyną rezygnacji mężczyzn. Jednocześnie firma oferowała wiele elastycznych form

pracy, które krótkoterminowo odpowiadały na bieżące potrzeby pracowników. To odkrycie dało początek inicjatywie The Mass Career Customization Framework, która odwołując się do tego, jak w rzeczywistości przebiega proces budowania pozycji zawodowej, dostarcza organizacji i poszczególnym pracownikom rozwiązanie systemowe. Pozwala ono kadrze menedżerskiej i poszczególnym pracownikom określić istniejące możliwości dostosowawcze, dokonywać wyborów i świadomie zawierać kompromisy korzystne zarówno dla biznesu, jak i dla pracownika.

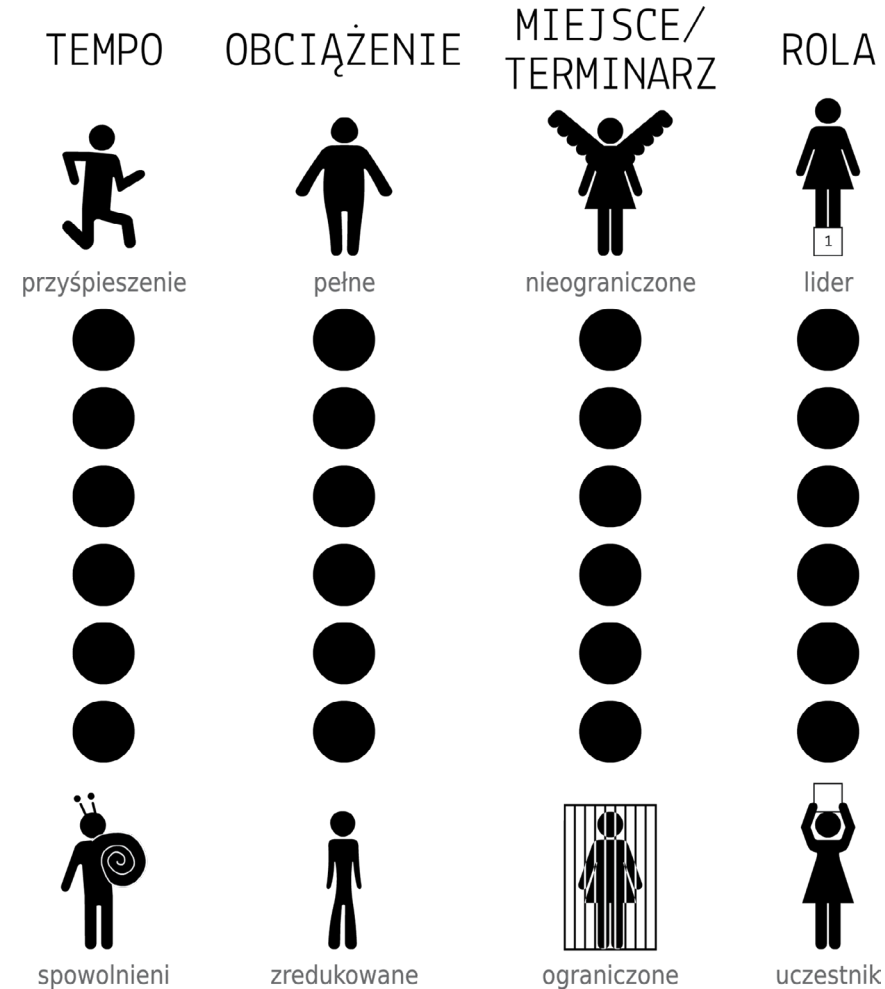
Inicjatywa The Mass Career Customization Framework opiera się na kilku założeniach. Skupmy się na trzech z nich: profilu zawodowym, kulturze dialogu z pracodawcą, dostosowywaniu (personifikacji).

PROFIL ZAWODOWY

Firma Deloitte LLP opracowała czterowymiarowy profil kariery. Każdy pracownik wspólnie z przełożonym opracowują adekwatny profil w kontekście jego/jej aktualnych priorytetów życiowych, życia rodzinnego i prywatnego. Cztery wymiary to:

- * tempo: jak szybko pracownik osiąga postęp
- * obciążenie: decyzje dotyczące ilości wykonywanej pracy
- * miejsce/terminarz: możliwości dotyczące tego, gdzie i kiedy praca jest wykonywana
- * rola: wybory dotyczące pełnionej roli – pozycji i odpowiedzialności.

Rysunek: Czterowymiarowy profil kariery



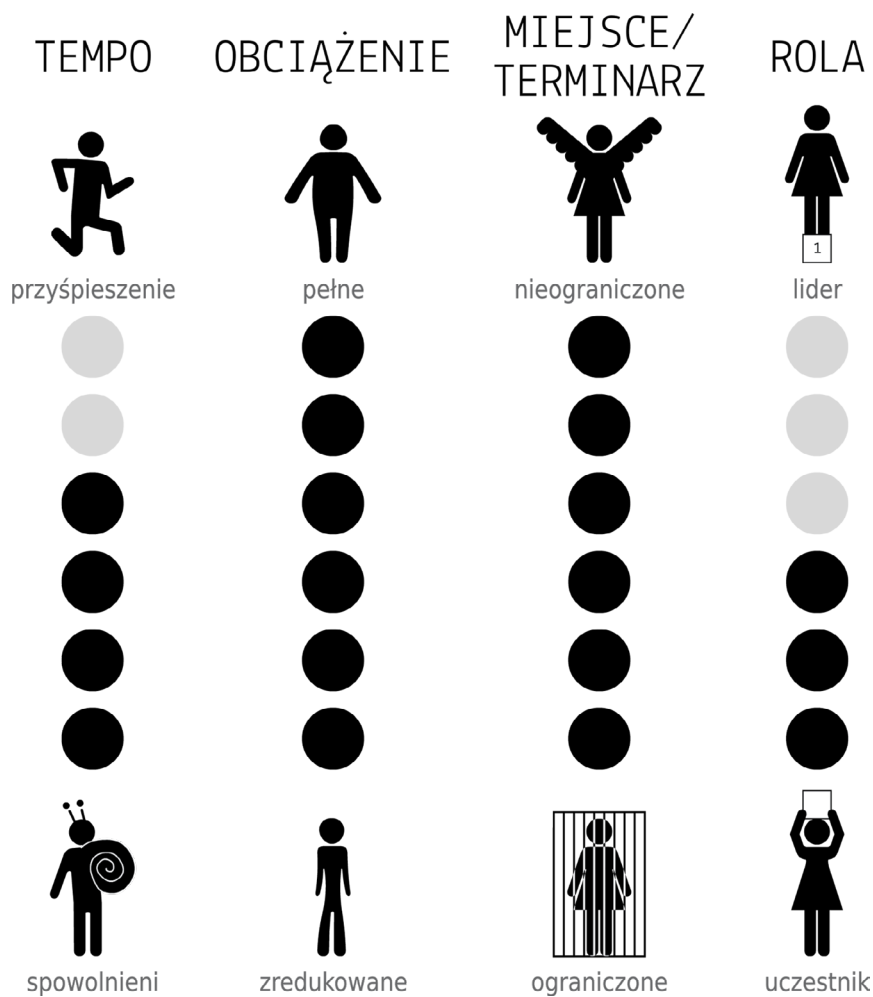
Przyjrzyjmy się dwóm przykładowym profilom kariery. Różnią się stopniem **natężenia** na czterech wymiarach.

Przykładowy profil kariery osoby między szóstym a dziewiątym rokiem pracy zawodowej.

Etap: małe dzieci

Opis sytuacji: mężczyzna posiadający małe dzieci w wieku nie więcej niż dwa lata. Jego partnerka wraca do pracy zawodowej w wymiarze trzydzieści godzin tygodniowo. Mężczyzna sam organizuje sobie czas pracy, jednak odczuwa presję, że musi być dyspozycyjny w dowolnym momencie. Musi się stawić w zakładzie przemysłowym klienta, kiedy tylko jest potrzebny, ma poczucie, że musi być „pod telefonem” przez cały dzień. Nie podjął się roli lidera zespołu, aby nie generować dodatkowego stresu.

Rysunek: Kariera – małe dzieci



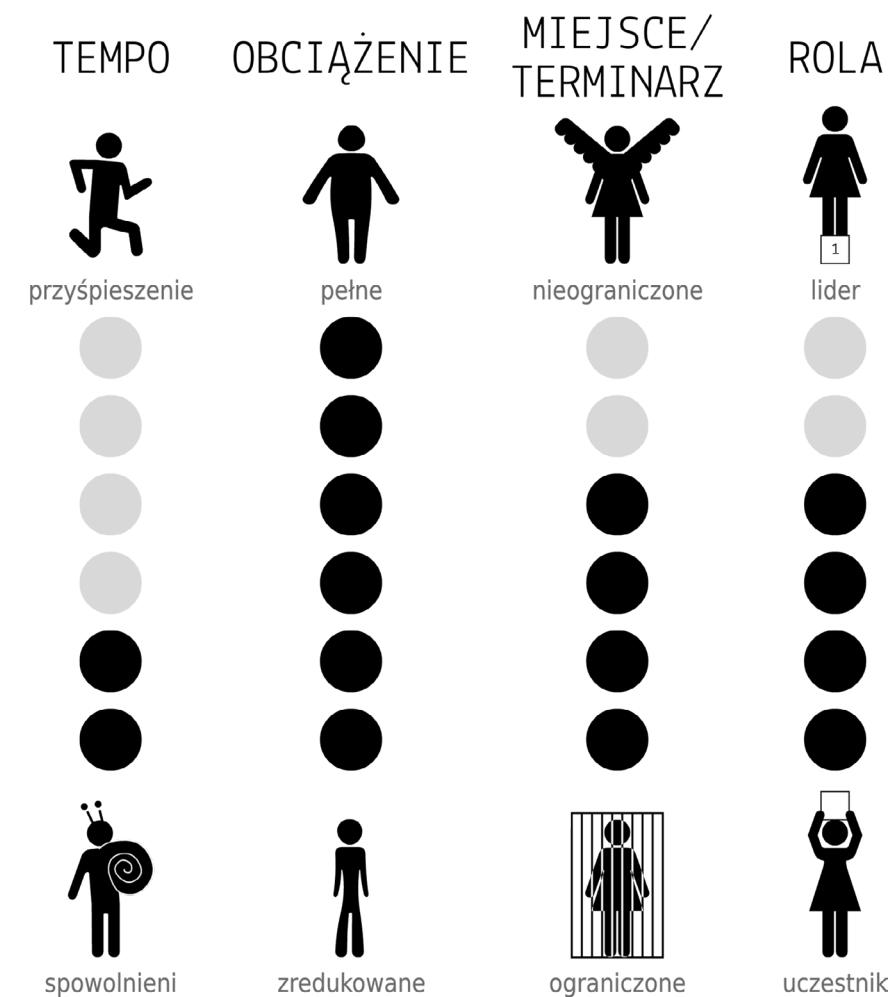
Praca na miarę

Przykładowy profil kariery osoby, która pracuje więcej niż dziesięć lat.

Etap: rozkwit kariery

Kobieta, pracuje głównie w domu, ma dwoje dzieci, które wychowuje sama. Dojeżdża okresowo do biura. W rezultacie ma wolniejsze tempo w robieniu kariery. Dzięki możliwości pracy w domowym biurze jest efektywna, ma stały kontakt z zespołem dzięki okresowym dojazdom do siedziby firmy. Uda jej się z sukcesem łączyć obowiązki życia rodzinnego i pracę zawodową.

Rysunek: Kariera – rozkwit

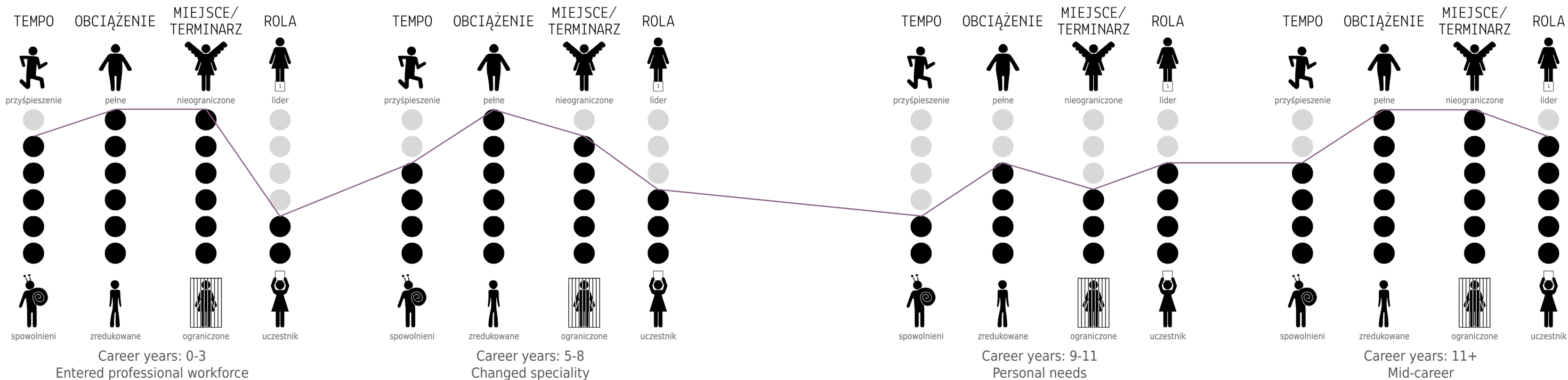


Praca na miarę



Raz w roku 90% z 45 000 pracowników Deloitte LLP przystępuje do omówienia przebiegu swojej kariery z przełożonymi. Konieczność wspólnego określenia, na ile pracownik może i chce na danym wymiarze „przyspieszyć” bądź „zwolnić”, zwiększyć bądź zmniejszyć „natężenie” w naturalny sposób wprowadza do rozmowy priorytety pracowników na danym etapie życia. Wiele mężczyzn skorzystało z tej okazji, aby zwolnić nieco tempo pracy i uelastyczyć godziny wykonywania pracy. Dzięki temu wielu ojców mogło aktywnie włączyć się w wychowywanie dzieci, a nie widzieć je, kiedy „jeszcze śpią albo już śpią” – jak to ujął jeden z menedżerów.

Rysunek: przebieg kariery na różnych etapach życia



Praca na miarę



Zdaniem Deloitte LLP przyczyną porażki wielu elastycznych form pracy jest koncentrowanie się na bieżącej sytuacji pracownika, zamiast na przebiegu jego/jej kariery na różnych etapach życia. Jednorazowe akcje są nieskuteczne, bo często mało zinstytucjonalizowane, a przez to uznaniowe i jednorazowe.

W przypadku *The Mass Career Customization Framework* pracownicy w rozmowie z przełożonymi wiedząc, jakie wady i zalety wiążą się z poszczególnymi możliwościami elastycznych form pracy, mogą świadomie dokonać wyboru, który jest jednak kompromisem między oczekiwaniami pracodawcy i pracownika. Mając większy wpływ na własną karierę czują się bardziej zadowoleni z wykonywanej pracy, bardziej lojalni w stosunku do pracodawcy i jednocześnie bardziej efektywni w wyznaczonych ramach. Pracownicy mogą „zwiększyć natężenie” na poszczególnych wymiarach bądź je czasowo zmniejszyć. Co ciekawe, na podstawie indywidualnych profili kariery dokonywana jest ocena roczna pracownika.



Gra zespołowa – elastyczność wobec potrzeb pracowników⁴

Firma Farrelly Facilities & Engineering Ltd z Wielkiej Brytanii założona przez dwóch in-

⁴ http://www.nspcc.org.uk/Inform/publications/Downloads/gettingitright_wdf48135.pdf [dostęp 19.10.2011].

żynierów, Johna i Gerrego Farrelly w 1987 r., zajmuje się montażem klimatyzacji, wentylacji i systemów grzewczych. Zatrudnia około pięćdziesięciu osób, w większości są to mężczyźni. Dwadzieścia osób pracuje w biurze, pozostali inżynierowie w terenie.

Już jako spółka firma zaczęła się przygotowywać do wdrożenia standardu IIP (*Investors in People*). Wówczas dyrektor szkoleń uświadomił sobie, że pracownicy traktują swoją pracę jako ponurą, zawziętą walkę, przychodzą do pracy z konieczności. Firma działa w bardzo stresującej branży, gdzie ludzie pracują długo i rzadko docenia się ich indywidualny wysiłek. Dyrektor wiedział, że firma w ciągu paru lat straciła wielu pracowników, jednak do tej pory wysoką rotację kadr interpretował jako specyfikę branży. Kadra była dobrze opłacana. Dostępne były dodatkowe benefity, jednak menedżerowie nie brali pod uwagę indywidualnych oczekiwań swoich pracowników związanych z ich sytuacją życiową. Dyrektor szkoleń zdał sobie sprawę, że jeżeli cokolwiek w firmie ma się zmienić, trzeba zacząć od zarządzających.

PRACA DO PÓŻNA

Zaczęto od zakwestionowania zwyczaju pracy do późna. Zdecydowano, że biuro jest zamykane o 17.30, a pracownicy nie powinni zabierać pracy do domu. Pojawiły się wątpliwości, jak na

to zareagują klienci firmy. Menedżerowie wyjaśnili klientom zasady wprowadzanej zmiany, która miała na celu umożliwienie pracownikom osiągnięcie lepszej równowagi między życiem zawodowym i poza-zawodowym, co w dłuższej perspektywie miało spowodować poprawę jakości usług.

Kolejną zmianą było wprowadzenie regularnych spotkań z pracownikami. Raz na trzy tygodnie dyskutuje się o sprawach bieżących dotyczących zadań poszczególnych osób, planowanych szkoleniach i indywidualnych potrzebach pracowników. Zdaniem dyrektora szkoleń, firma stała się dużo bardziej elastyczna odnośnie potrzeb pracowników. Żona jednego z doświadczonych pracowników, który pracował w firmie od ośmiu lat, zachorowała na raka. Pracownik dostał propozycję, aby wykorzystać tak dużo dni wolnych, jak tylko będzie potrzebował. Szef firmy ma poczucie, że wcześniej nie byłoby to możliwe. Dawniej ten pracownik zwolniłby się z pracy, bo kultura organizacyjna panująca w firmie przez pierwsze lata była zupełnie inna, jak wspomina Gerry Farrelly: *Kiedyś nie byliśmy tolerancyjni, nie było taryfy ulgowej. Pracowało się do późna, w stresie, pod dużą presją. Teraz jest inaczej, bo sobie pomagamy. Skorzystała na tym firma, bo udało się zatrzymać doświadczonego pracownika.* Pracodawca **dostosowuje zakres prac i miejsce pracy** do indywidualnych potrzeb pracow-

ników. Zdaniem kadry menedżerskiej najważniejsze jest zaufanie do pracowników – *jeśli od pierwszego dnia masz zaufanie do ludzi, odpląć ci się z nawiązką.* Gerry mówi, że kultura organizacyjna firmy polega nie na szukaniu winnych, ale na szukaniu rozwiązań.

Pracownicy biurowi mogą **wymieniać się z osobami** pracującymi w terenie. Przykładowo – menedżer projektu może pracować w księgowości lub na recepcji przez jeden dzień. Pracownicy są kompetentni w wielu obszarach, posiadają wiele różnych umiejętności. Jest to ważna część elastycznej pracy. Każdy indywidualnie **negocjuje godziny pracy.** Kiedy ktoś przechodzi przez proces rozwodowy, ma możliwość wzięcia czasu wolnego, aby zaaranżować opiekę nad dzieckiem. Nie jest konieczne, aby jego/jej praca była przerwana. W czasie **nieobecności** mogą ją wykonać inne osoby. W tygodniu pracownicy mogą **pracować w domu**, jednak ze względu na odizolowanie od firmy odradza im się, aby pracowali wyłącznie w domu. Pracownicy są aktywnie zachęceni, aby wykorzystywać cały przysługujący im urlop. Dostępny jest również płatny **urlop tacierzyński.**



Bliźnięta w drodze – godzenie pracy i roli matki⁵

Lynne miała zostać mamą po raz pierwszy – spodziewała się bliźniaków. Będąc główną „żywicielką rodziny” już na początku ciąży zaczęła interesować się **płatnym urlopem rodzicielskim.** Organizacja, dla której pracowała nie miała działu kadr, który udostępniłby jej informacje o obowiązujących przepisach, więc Lynne zaczęła poszukiwania na własną rękę. Dopilnowała, aby wcześniej powiadomić pracodawcę o swojej ciąży i planach urlopowych. To zakładało stopniowe **przejmowanie jej zadań** przez inne osoby, aby organizacja odczuła zmianę w jak najmniejszym stopniu.

Lynne dbała, aby być w stałym kontakcie z pracodawcą w czasie ciąży i na miesiąc przed odejściem miała już ustalone wszystkie szczegóły związane z urlopem macierzyńskim. Lynne, która pracowała 25 godzin tygodniowo wzięła rok płatnego urlopu rodzicielskiego (włączając w to 14 tygodni płatnego urlo-

⁵ Department of Labour, New Zealand: <http://dol.govt.nz/er/bestpractice/index.asp> [dostęp 21.10.2011].

pu macierzyńskiego) z opcją powrotu do pracy w niepełnym wymiarze godzin w drugiej połowie roku. Ponieważ była w ciąży mnogiej, przestała pracować w biurze w 29 tygodniu ciąży i zaczęła **pracować na pół etatu z domu**, aby przyzwyczaić się do zmiany. Później, podczas pierwszych tygodni urlopu, utrzymywała kontakt telefoniczny z pracodawcą.

Sześć tygodni po urodzeniu bliźniąt Lynne zaczęła pracować z domu w niepełnym wymiarze godzin zajmując się rzeczami, które mogła wpasować w swój rozkład dnia. Pracodawca Lynne był elastyczny odnośnie jej powrotu do pracy, mogła wybrać te zadania, które chciała i **stopniowo zwiększać obciążenie.** Niektóre spotkania odbywały się nawet w domu Lynne, co pozwalało jej w nich uczestniczyć.

Pracodawca pokrywał wydatki związane z jej pracą z domu, takie jak abonament telefoniczny, toner do drukarki itp. Oprócz wsparcia administracyjnego i finansowego pracodawca wyznaczył osobę, która była dostępna, jeśli Lynne potrzebowałaby jakiegokolwiek pomocy.

Lynne wróciła do pracy w biurze rok po odejściu na urlop i po jakimś czasie osiągnęła swój pierwotny pułap godzinowy, czyli 25 godzin tygodniowo. Lynne czuje, że płatny urlop rodzicielski był wielkim atutem, który pozwolił jej zachować poczucie bezpieczeństwa finansowego i dał jej bezcenny czas na zbudowanie więzi z dziećmi.



Pracodawcy muszą przyjąć nowe i twórcze metody zrównoważenia efektywnego zarządzania kosztami i ryzykiem z jednej strony, a utrzymaniem wysokiego zaangażowania pracowników, szczególnie tych o kluczowych kompetencjach. Wyzwaniem dla pracodawców jest to, że ich pracownicy chcą **więcej niezależności i elastyczności w pracy**, lecz nie czują, że dysponują odpowiednimi narzędziami i wsparciem, które są niezbędne to uzyskać w obecnych warunkach. Jaki rodzaj programów i wsparcia menedżerskiego jest potrzebny pracownikom, aby mogli skutecznie zarządzać sobą i swoim czasem? Na co powinni zwrócić uwagę menedżerowie, liderzy i pracownicy działów HR?

Przyjrzyjmy się dobrym praktykom dotyczącym **stylu zarządzania**, wynikającym z niego **procesom**, które wymagają elastyczniejszej struktury. W końcu poznamy kilka **przykładów programów pracowniczych**, które mają na celu zapewnienie pracownikom większej niezależności i elastyczności. Dobre praktyki wypracowały wielokrotnie nagradzane firmy.

W zamian za oferowanie pracownikom elastyczności i swobody otrzymujemy zaangażowanie i odpowiedzialność za rezultaty (Brint Ryan – prezes Zarządu, Ryan, LLC).

3.1. STYL ZARZĄDZANIA

Rola menedżerów zmienia się. W coraz mniejszym stopniu polega na nadzorze i kontroli, w coraz większym na umożliwianiu, usuwaniu barier i stwarzaniu warunków do rozwoju kompetencji pracowników oraz pomocy zespołom w przystosowaniu się do zmian wewnętrznych i zewnętrznych. Pełnienie tej roli wymaga przede wszystkim umiejętnego prowadzenia dialogu z podwładnymi, ale też włączania ich w procesy decyzyjne dotyczące polityki personalnej firmy.



Pracownicy współdecydują¹

Firma Ryan, LLC zajmuje się innowacyjnym doradztwem podatkowym. Od kilkuosobowej firmy w 1991 r. rozwinęła się w 900-osobową instytucję z 45 oddziałami w trzech krajach.

Specjaliści podatkowi i współpracownicy odgrywają kluczową rolę w postrzeganiu tego przedsiębiorstwa jako lidera na rynku doradztwa podatkowego i utrzymywaniu się wysokiej reputacji firmy w USA. Dlatego też, gdy fir-

mę zaczęli opuszczać najbardziej utalentowani pracownicy motywując to chęcią założenia rodziny lub osiągnięcia większej równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym, Zarząd Ryan zaczął myśleć o koncepcji tworzenia **elastycznego środowiska pracy**. W związku z tym, w 2008 r. firma Ryan rozpoczęła program tworzenia innowacyjnego i przyjaznego środowiska pracy pod nazwą myRyan.

W pierwszej kolejności konieczna była modyfikacja kultury pracy – szczególnie w kontekście polityki personalnej, w tym mierzenia wyników pracy. Zarząd zdecydował się od nowa ustalić zasady oceny pracowników i zrezygnować z czasu pracy jako kluczowego wskaźnika. Wskaźnikami stały się jakość, zaangażowanie i zadowolenie klienta.

Opis przedsięwzięcia

Firma stworzyła grupę zadaniową składającą się z reprezentatywnych pracowników, aby partycypacyjnie znaleźć sposób na stworzenie elastycznego środowiska pracy i sformułować zasady nowej polityki personalnej.

Na sukces programu wpływ miało uzyskanie wsparcia kierownictwa, włączenie pracowników z różnych struktur firmy w proces projektowania programu myRyan, przewidywanie oporu związanego ze zmianami i prowadzenie otwartej komunikacji oraz szkoleń dla pracowników i kadry kierowniczej.

Pomyślna zmiana w kulturze firmy wymaga wiele czasu i wysiłku, ale czas poświęcony na to opłaca się. Taka zmiana to nie jest kliknięcie w przełącznik. O wiele łatwiej o tym opowiedzieć niż to zrobić – powiedział Delta Emerson, SPHR, wiceprezes, dyrektor ds. nauki i rozwoju organizacji.

Czynniki sukcesu przedsięwzięcia to:

- * wspieranie programu przez kierownictwo wyższego szczebla;
- * zaangażowanie pracowników przewidziane w projekcie już na etapie planowania;
- * dokładne zaplanowanie działań i konsekwencja we wdrażaniu;
- * uświadamianie pracownikom wagi zmian (szkolenia);
- * szczegółowe opisanie zmian (nowych procesów oceny i pomiaru jakości pracy);
- * zwrócenie uwagi na komunikację i zaufanie;
- * stały monitoring procesu (pozyskiwanie informacji zwrotnych od pracowników i innych osób).

¹ www.corporatevoices.org/our-work/flexcampaign [dostęp 10.10.2011].



Ze względu na wdrożenie programu **myRyan** firma została uznana za jedno z najlep-szych miejsc pracy w 2011 r. w Teksasie i otrzymała nagrodę „Top pracy” z wyróżnieniem w Dallas, Houston, Austin i Los Angeles. Ryan jest też laureatem konkursu „Sojuszu na rzecz Work-Life Progress” 2011; był również jedną z 31 organizacji na świecie, która otrzymała prestiżową nagrodę ASTD BEST Award.



Grupa robocza opracowała system elastycznych form pracy²

Allstate Northern Ireland jest największą firmą świadczącą usługi IT w Północnej Irlandii. Zatrudnia obecnie 1500 osób pracujących w trzech oddziałach (Belfast, Derry oraz Strabane).

Pracodawca z wyboru

Firma promuje nie tylko pracę, ale pewien styl życia dostrzegając ścisły związek między zado-

² Allstate Northern Ireland <http://www.allstate.com> [dostęp 26.10.2011]; Business in the Community <http://www.bitc.org.uk/> [dostęp 25.10.2011].

woleniem pracowników, zadowoleniem klientów i wynikami biznesowymi.

Allstate powołało grupę roboczą *WLB Committee & Flexible Working Group* składającą się z przed-stawicieli pracowników, która zaprojektowała, rozwinęła i wdrożyła **elastyczne formy pracy**.

Oferując elastyczne formy pracy, Allstate podkreśla, że:

- * pracownik gdy występuje o elastyczne formy pracy, powinien wziąć pod uwagę potrzeby innych członków zespołu;
- * pracownik sam powinien być elastyczny i dbać o potrzeby biznesowe – przykładowo, nikt nie dostaje gwarancji, że dostanie ten sam wolny dzień w każdym tygodniu;
- * pracownicy mogą być poproszeni o zmianę ustaleń, aby dopasować się do aktualnych potrzeb biznesu;
- * pracownik zmieniający swój zespół musi się liczyć ze zmianą poprzednich ustaleń, które nie są zagwarantowane i mogą być odwołane.

Korzyści biznesowe:

- * wysoki poziom zadowolenia i zaangażowania pracowników przekłada się na większą kreatywność, innowacyjność, znakomitą

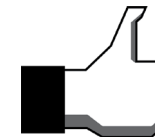
obsługę klienta i wysoką produktywność;

- * wykruszanie się pracowników wynosi 4%, podczas gdy średnia dla sektora IT to 21%;
- * niski poziom nieobecności – na pracownika średnio przypada 4,2 dnia rocznie i 0% nieobecności spowodowanych stresem w pracy;
- * wysoka reprezentacja kobiet wśród pracowników (36%) w porównaniu do średniej dla sektora wynoszącej 25%;
- * 100% powrotów do pracy po urlopie macierzyńskim (dzięki WLB & elastycznym strategiom pracy).

Kompleksowy program Work-Life-Balance wprowadzony w 1999 r. przez kadrę menedżerską wciąż otrzymuje wiele krajowych i regionalnych nagród.

3.2. PROCESY ORGANIZACYJNE

Zarządzanie przedsiębiorstwem opiera się na wielu powiązanych ze sobą procesach. Większą elastyczność organizacji jako całości można osiągnąć poprzez wdrożenie odpowiednich procesów. Przyjrzymy się, w jaki sposób dobra komunikacja, redefinicja systemu oceniania pracowników oraz zastosowanie systemu zastępstw pozwoliło trzem przedsiębiorstwom osiągać lepsze wyniki biznesowe, a ich pracownikom umożliwić skuteczniejsze godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym i rodzinnym oraz rozwijać swoje kompetencje.



DOBRA KOMUNIKACJA WARUNKIEM ELASTYCZNEGO MIEJSCA PRACY³

Pomimo wysokiego zaangażowania pracowników i relatywnie niskiego poziomu rotacji, Energizer cały czas potrzebował odpowiadać na problemy związane z kwestiami praca/życie zgłaszanymi przez pracowników.

Energizer zatrudnia 93 osoby do sprzedaży i dystrybucji baterii i innych artykułów oświetleniowych na terenie Nowej Zelandii. Biuro usytuowane w Auckland składa się z działu sprzedaży i marketingu, *call center*, działu administracyjnego oraz magazynu. Firma zatrudnia reprezentantów handlowych w całym kraju.

Firma łączy zaangażowanie w kwestie praca/życie z pragmatycznym rozumieniem trudności wiążących się z wdrażaniem **elastycznych form zatrudnienia** i celami biznesowymi. Firma przez parę lat pozwalała na pewną elastyczność, jeśli chodzi o godziny pracy, ale teraz przyjęła bardziej systemowe podejście. *Próbo-*

³ Department of Labour, New Zealand: <http://dol.govt.nz/er/bestpractice/index.asp> [dostęp 20.10.2011].

waliśmy spisać zasady elastycznej pracy – mówi koordynatorka HR, Karen Johnson, – ale każdy ma tak indywidualne potrzeby, że postanowiliśmy powrócić do naszej podstawowej wartości, jaką jest komunikacja. Oprócz stałego zespołu i prowadzenia rozmów indywidualnych, korzystaliśmy z naszego newslettera, aby upowszechnić historie związane z elastycznymi formami pracy. Powołaliśmy również międzyoddziałowy zespół, którego zadaniem było monitorowanie satysfakcji pracowników, włączając w to zagadnienia równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym.

Jedną z rzeczy, którą mieliśmy nadzieję poprawić poprzez nasze elastyczne podejście, było zrozumienie, z jakimi wyzwaniem zmagają się nasi członkowie zespołu. Odkryliśmy, że kiedy nie komunikowaliśmy się skutecznie, wzrastała nieobecność. Elastyczność działa pod warunkiem, że jesteś postrzegana jako osoba, która zarządza ludźmi, którzy dobrze nie zarządzają elastycznym modelem pracy. Potrzebujemy tego, by ludzie uprzedzali nas, jeśli nie mogą być w pracy. Żeby to zaczęło działać, każdy musi odgrywać swoją rolę w systemie wzajemnego komunikowania się.

Podaje też przykład jednego pracownika, który był bardzo obowiązkowy i zawsze można było na niego liczyć. Nagle zaczął regularnie nie pojawiać się w pracy bez słowa wyjaśnienia. Okazało się, że zmieniła się jego sytuacja

rodzina i pracownik miał problem, aby sprostać oczekiwaniom swojej rodziny (szczególnie w kwestii odwożenia dzieci do szkoły) i wymaganiom stawianym w pracy. Energizer dał mu dwa tygodnie urlopu, aby poradził sobie ze zmianą sytuacji i wrócił do normalnego trybu pracy. Obecnie mężczyzna dobrze wypełnia swoje obowiązki zawodowe w ramach nowego, **elastycznego harmonogramu**.

Załoga jest zachęcana do rozmowy z menedżerami, jeśli napotyka trudności w łączeniu życia zawodowego i prywatnego. Menedżerowie są również zobowiązani, aby pytać podwładnych, czy nie mają jakichś problemów związanych z równowagą praca–życie. Ten obszar stał się integralną częścią półrocznej rozmowy okresowej. *W ten sposób zachęcamy ludzi, żeby nam powiedzieli, czego potrzebują* – mówi Karen.

To ukierunkowane, ale nieformalne podejście opłaca się i firmie, i jej pracownikom. Karen do korzyści biznesowych elastycznych form zatrudnienia i jasnej komunikacji zalicza: obniżony **absenteizm**, większe zadowolenie załogi i kadry menedżerskiej i niską rotację kadr. *Nikt nie złożył wypowiedzenia z powodu niezadowolenia z pracy w Energizer*.

Jeśli mowa o faktach, to rzeczywiście udało się zapobiec odejściu z firmy jednej z osób poprzez udzielenie jej **przedłużonego, sześciomiesięcznego urlopu** w związku z opie-

ką nad członkiem rodziny. *Przychodziła do pracy i zamartwiała się przez cały dzień – wspomina Karen. – Powiedziała nam: „myślami jestem nieobecna, moje serce jest gdzie indziej”; zorganizowaliśmy półroczny urlop, żeby mogła być ze swoją rodziną.*

W rezultacie zatrzymaliśmy bardzo lojalną pracownicę i uniknęliśmy nieporozumień i nieobecności w pracy w czasie tak trudnego dla niej czasu.

Oprócz dobrej komunikacji warto włączyć pracowników w procesy decyzyjne.



NOWY SYSTEM OCENY PRACY POZWOLIŁ NA WIĘKSZĄ ELASTYCZNOŚĆ

W DZIAŁANIU⁴

Wspomniany wyżej program myRyan wprowadził do firmy niestandardowe harmonogramy pracy i sposoby pomiaru odpowiedzialności. Pojawiło się pojęcie stanowiska pracy – szczególnie wartościowego w odniesieniu dla przychodów (powiązane z oceną satysfakcji klienta).

⁴ www.corporatevoices.org/our-work/flexcampaign.

Ponadto firma Ryan rozszerzyła dotychczasowy wachlarz świadczeń pracowniczych. I tak pracownicy mogą korzystać z:

- * płatnego **urlopu macierzyńskiego** (12 tygodni),
- * płatnego **urlopu ojcowskiego** (2 tygodnie),
- * **urlopu związanego z adopcją dziecka** (6 tygodni),
- * urlopu zdrowotnego,
- * urlopu rodzinnego.

Zwiększeniu uległo wynagrodzenie pracowników na urloпах wojskowych oraz możliwości korzystania z elastycznych form pracy, takich jak:

- * **elastyczne planowanie pracy**,
- * **telepraca**,
- * **praca w niepełnym wymiarze czasu**,
- * **skompresowany tydzień pracy**.

Ten wachlarz świadczeń oraz **nowy system oceny pracy** dał pracownikom możliwość zadbania o życie rodzinne i osobiste priorytety. Czynności takie jak odbieranie dni wolnych na opiekę nad dzieckiem lub inną osobą zależną, podwożenie i odbieranie dzieci ze szkoły i inne

działania związane z życiem prywatnym realizowane są przez pracowników częściej i bez poczucia winy.

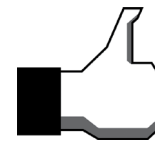
Aktualnie dzięki regułom pracy innowacyjnie wprowadzonym przez program myRyan, pracownicy mogą sami decydować, gdzie i kiedy są najbardziej skuteczni i potrzebni w pracy. Elastyczność rozumiana jest jako dostosowanie się do aktualnych potrzeb klienta, firmy i pracownika. Pracownicy Ryan są świadomi, że awans zawodowy jest osiąganym dzięki realizacji najlepszych wyników, a nie jest tak jak wcześniej uzależniony od stażu pracy i dotychczasowej pozycji w strukturze firmy. Dodatkowo skupiono się na wynikach pracy jako podstawowym mierniku jakości pracy.



Wewnętrzne badania pracowników wykazują, iż myRyan przyczynia się do poprawy zadowolenia z pracy wszystkich grup pracowniczych firmy, w tym pracowników administracyjnych. Ta poprawa satysfakcji z pracy z kolei przekłada się na lepszą obsługę klienta na pierwszej linii kontaktu, czyli na stanowiskach pracy – szczególnie wartościowych w odniesieniu dla przychodów.

Program myRyan przyczynił się do zwiększenia wyników spółki, a w rankingach pracowniczych wzrósł odsetek pracowników, którzy czują, że są zachęceni do znalezienia równo-

wagi między życiem zawodowym z 42 do 85%, a odsetek tych, którzy planują pracować aż do przejścia na emeryturę wzrósł z 56 do 85%.



SYSTEM ELASTYCZNYCH GODZIN PRACY W PRZEDSZKOLU⁵

Ścisły harmonogram zajęć sprawia, że dla większości nauczycieli przedszkolnych **system elastycznych godzin** pracy jest praktycznie nieosiągalny, o ile nie są zatrudnieni przez *Franklin Kindergarten Association* (FKA).

FKA obsługuje 25 przedszkoli w regionie Franklin (Nowa Zelandia), zatrudniając siedemdziesięciu nauczycieli i trzydziestu pracowników obsługi. Utrzymanie kadry jest kluczowe dla biznesu w sytuacji, gdzie brakuje wysoko wykwalifikowanych specjalistów nauczania początkowego, a ważne jest zapewnienie ciągłości opieki nad małymi dziećmi.

W latach dziewięćdziesiątych rozrastające się obowiązki administracyjne i potrzeby operacyjne poszczególnych przedszkoli nastrocza-

ły FKA coraz więcej trudności. Konieczne stało się wprowadzenie bardziej profesjonalnego podejścia do zarządzania kadrami i biznesem. Teraz FKA aktywnie wdraża najlepsze praktyki w zakresie zatrudniania i dopasowuje je do środowiska, w którym działa.

Jak mówi Raewyn van Lingen, menedżer, z ograniczonym budżetem i brakiem możliwości przesuwania wakacji lub godzin zajęć, tylko połączenie determinacji i pomysłowości pozwoliło FKA zapewnić pracownikom pewną elastyczność i inne opcje pomagające łączyć życie zawodowe i prywatne.

FKA oferuje pracę w niepełnym wymiarze godzin i stanowiska, gdzie możliwe jest **dzielenie pracy** (job sharing), a niedawne porozumienia grupowe i innowacyjne myślenie tworzą możliwości dla jeszcze większej elastyczności.

Zmiany w sposobie opłacania pracowników krótkoterminowych oznaczają, że możemy zatrudniać osoby na zastępstwo nawet na jedną godzinę zamiast od razu na pół dnia – mówi Raewyn. – To pozwala na większą elastyczność, bo zastępca może pracować godzinę dłużej pod koniec swojego bloku, aby wypełnić czas do przyścia innego nauczyciela. Cały czas staramy się dostosować do tego nowego sposobu zatrudniania osób na zastępstwo, ale to z pewnością spowoduje zasadniczą zmianę w zakresie elastyczności, jaką możemy zaoferować.

⁵ Department of Labour, New Zealand: <http://dol.govt.nz/er/bestpractice/index.asp> [dostęp 05.10.2011].

FKA pyta pracowników, jakiego wsparcia potrzebują, aby dobrze wykonywać swoją pracę. Kiedy dowiedziano się, jak dużo pracy przełożeni nauczycieli brali do domu, zapadła decyzja, aby zmniejszyć im obciążenie. Ograniczona elastyczność, podobnie jak wysokie obciążenie pracą, w oczywisty sposób dotkliwie wpływają na morale i zaangażowanie pracowników.

Wprowadziliśmy pulę zastępstw, więc każdy przełożony może wziąć wolne cztery połowki dnia w każdym semestrze, aby wykonać prace administracyjne – mówi Raewyn. – Ta pula kosztuje nas 30 000 dolarów rocznie, ale warto zainwestować, aby zatrzymać wykwalifikowaną kadrę.

Jeszcze inna inicjatywa pozwala pracownikom FKA mieć większy wpływ na ich urlopy. W czasie wakacji nauczycielom trudno było pójść na dłuższy, nieprzerwany urlop. Wpływały na to obowiązki administracyjne, rozwój zawodowy, sprzątanie przedszkola i inne okoliczności.

Od 2005 r. FKA stara się zapewnić, aby kadry nauczycielskiej żadne sprawy zawodowe nie zakłócały pierwszego tygodnia urlopu. *Przedtem nie było jasno określone, które dni stanowią urlop, a które są dniami pracy – mówi Raewyn. – Teraz nauczyciele mogą planować swoje wakacje wiedząc, że pierwszy tydzień jest zdecydowanie ich urlopem wypoczynkowym i nic związanego z pracą go nie zakłóci.*

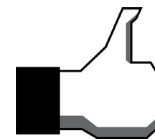
W rezultacie tego postępowego podejścia rotacja kadry nauczycielskiej w FKA w ciągu ostatnich trzech lat wyniosła średnio 8% rocznie. Obecnie wszystkie siedemdziesiąt stanowisk nauczycielskich jest obsadzonych, a cała kadra nauczycielska jest wykwalifikowana i posiada oficjalny certyfikat. Już samo zatrzymanie pracowników po urlopie rodzicielskim pozwoliło FKA na przestrzeni ostatnich trzech lat zaoszczędzić równowartość ponad 300 000 \$.



Zaangażowanie FKA we wprowadzanie elastycznych form pracy zostało nagrodzone *EEO Trust Work & Life Award* w 2007 r. Jeden z jurorów konkursu, Gary Saunders z IBM powiedział, że FKA zrobiło dobry użytek z innowacyjnych idei, aby przewyciężyć ograniczony budżet i sztywne godziny zajęć: *Wprowadzili tak dużo elastyczności, jak tylko mogli, mocno angażując się w rozwój kariery swoich pracowników. Moim zdaniem, mają naprawdę dobrze zintegrowaną kulturę organizacyjną.*

3.3. PROGRAMY PRACOWNICZE

Przyjrzymy się kilku programom pracowniczym wdrożonym zarówno przez wielkie korporacje, jak i przez dwie mniejsze firmy. Wszystkie programy pomagają pracownikom zmierzyć się ze zmianą wynikającą z rodzicielstwa i dostosować nową rolę do wymogów pracy zawodowej.



PROGRAM „PRACUJĄCY RODZIC”⁶

Firma Microsoft została założona w 1975 r. i jest międzynarodową korporacją – światowym liderem w dziedzinie oprogramowania, usług i rozwiązań pomagających ludziom i przedsiębiorstwom w realizowaniu ich pełnego potencjału. Od 1992 r. Microsoft jest obecny w Polsce.

David Thompson, menedżer strategii różnorodności zasobów ludzkich, aktualnie Corporate Vice President, Microsoft Online odpowiada na pytanie, czym jest równowaga między pracą a życiem: *Część pojęcia dotycząca pracy wydaje*

⁶ www.microsoft.com/poland [dostęp 03.11.2011].

się dość oczywista. Praca to jest to, co zajmuje nam większość czasu w ciągu tygodnia, a czasem w weekendy. Dlatego życie reprezentuje wszystko, co nie jest pracą – wszystkie aspekty naszej aktywności, które składają się na życie osobiste, takie jak:

- * *zaangażowanie w sprawy najbliższej rodziny,*
- * *prace domowe,*
- * *realizowanie własnych pasji i zainteresowań (hobby, sport, nauka, podróże), spotkania towarzyskie/rozrywka,*
- * *kontakt z dalszą rodziną i szerszą społecznością.*

W Polsce z myślą o idei nowego świata pracy realizowany jest przez Microsoft Program „Pracujący rodzic”. Rozpoczęty w 2007 r. projekt ma na celu wesprzeć pracowników w zachowaniu równowagi pomiędzy życiem rodzinnym a pracą. Polityka personalna w polskim oddziale firmy jest częścią globalnej strategii HR, tak więc odzwierciedla w praktyce podstawowe jej założenia: zaufania, współpracy, komunikacji i dbałości o relacje międzyludzkie.

Program „Pracujący rodzic” powstał w oparciu o opinie i doświadczenia pracowników Microsoft. Początkowo był skierowany do pracujących mam, jednak po wielu konsultacjach został rozszerzony na wszystkich ro-

dziców tak, aby również mężczyźni mogli korzystać z udogodnień. W polskim oddziale Microsoft zatrudnionych jest obecnie trzystu pracowników, z czego 25% stanowią kobiety. W ramach programu:

- * *kobiety w ciąży i po urlopie macierzyńskim mogą ubiegać się o ustalenie indywidualnego czasu pracy, wykonywanie części zadań z domu czy obniżenie wymiaru czasu pracy do maksymalnie 6 godzin dziennie;*
- * *kobiety przebywające na urlopie macierzyńskim zachowują wszystkie przywileje pracownicze, mogą również korzystać ze służbowych narzędzi pracy, takich jak samochód, laptop czy telefon komórkowy;*
- * *wszyscy rodzice dzieci do lat czternastu mogą korzystać z elastycznego planowania czasu pracy lub wykonywać część zadań służbowych z domu.*

Firma została wyróżniona w Polsce w 2008 r. nagrodą Forum Odpowiedzialnego Biznesu w rankingach pracodawców: „Najlepsi Pracodawcy w Polsce” i „Najlepsi Pracodawcy w Europie Centralnej”. Ponadto Microsoft po raz czwarty wyróżniono w Ogólnopolskim Rankingu Pracodawców „KOMPAS”, sporządzanym na podstawie głosów oddawanych przez studentów z całej Polski.

Podsumowując, osiągnięcia Firmy Microsoft w Europie odzwierciedlają jej filozofię zarządzania opierającą się na:

- * *zaufaniu do pracowników,*
- * *otwarcu na samodzielne organizowanie elastycznego czasu pracy i możliwość pracy zdalnej,*
- * *wykorzystaniu technologii w inteligentny sposób, aby umożliwić lepsze godzenie pracy i życia.*

Wyniki krajowych badań Great Place to Work Institute® Europe w 2011 r. pokazują, że wśród dziesięciu Najlepszych Miejsc Pracy Polska 2011 znalazły się firmy, które przekroczyły minimalny próg wyników Trust Index® na poziomie 60% wyznaczony przez Great Place to Work Institute® Europe oraz uzyskały pozytywną ocenę kultury organizacyjnej i stosowanych praktyk HR.



Microsoft został wyróżniony w Polsce w 2008 r. nagrodą Forum Odpowiedzialnego Biznesu w rankingach pracodawców: „Najlepsi Pracodawcy w Polsce” i „Najlepsi Pracodawcy w Europie Centralnej”. Ponadto Microsoft po raz czwarty wyróżniono w Ogólnopolskim Rankingu Pracodawców „KOMPAS”, sporządzanym na podstawie głosów oddawanych przez studentów z całej Polski.

W 2011 r. Great Place to Work® Institute przyznał Microsoft Corp pierwsze miejsce w Europejskim konkursie na Najlepsze Miejsce Pracy w Firmie Wielonarodowej. Badanie Great Place to Work® ma ponad dwudziestoletnią historię i realizowane jest obecnie w 44 krajach świata. Nagrodę wręczono po zbadaniu stu najlepszych miejsc pracy w Europie. W tym roku udział w badaniu brało 1380 firm, co stanowi ponad 1,5 mln pracowników i czyni go największym badaniem tego typu. Instytut Great Place to Work® nagradza firmy, które inspirować swoich pracowników poprzez zapewnienie wyjątkowych przestrzeni pracy i wprowadzenie innowacyjnych praktyk w zarządzaniu personelem. Badanie dotyczy opinii pracowników o pracodawcy. W badaniu wykorzystano wskaźniki **Trust Index**® oraz **Culture Audit**®. Pierwszy z nich mierzy poziom zaufania, dumy i koleżeństwa w miejscu pracy. W specjalnie opracowanych ankietach wypowiada się re-

prezentatywna grupa pracowników badanego przedsiębiorstwa. Ponad 12 tysięcy pracowników firmy Microsoft w całej Europie odpowiadało na pytania. Natomiast drugi ze wskaźników, to ocena praktyk z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, przeprowadzona według identycznych na całym świecie kryteriów opracowanych przez Instytut.

Bycie nazywanym Najlepszym Miejscem Pracy w Europie już czwarty rok z rzędu to dla nas wielki zaszczyt, zwłaszcza, że jest to nagroda inspirowana przez pracowników – powiedział Jean-Philippe Courtois, prezes Firmy Microsoft International. – *Wierzymy, że połączenie naszej misji i stałe poszukiwanie nowych sposobów wykorzystania technologii, aby pomóc pracownikom w komunikacji i współpracy w różnych miejscach na całym świecie, są podstawą do przyciągania, utrzymania i motywowania najlepszych europejskich talentów.*



PROGRAM „BĘDZIEMY W KONTAKCIE”⁷

IBM Polska Sp. z o.o. jako część koncernu IBM korzysta z jego wieloletniego doświadczenia we wdrażaniu polityki równości płci na całym świecie. Obecnie (2011) IBM w Polsce posiada oddziały w Warszawie, Katowicach, Poznaniu, Wrocławiu i Krakowie. Praca w międzynarodowym środowisku stwarza unikalną możliwość zebrania doświadczeń z różnych krajów i kultur, jednak programy społeczne muszą być dostosowane do potrzeb lokalnych. Działania równościowe w IBM są związane ze strategią firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Do problemu równości płci IBM podchodzi kompleksowo, co znajduje odzwierciedlenie w projektach „Home-working” i „Będziemy w kontakcie”. Pracownicy IBM w Polsce

⁷ <http://www-05.ibm.com/pl/responsibility/ibm.html> [dostęp 30.10.2011]; http://www.nu.fob.org.pl/cms_a/upload/file/Raport2009/Raport2009.pdf [dostęp 30.10.2011]; <http://www.ibm.com/ibm/governmentalprograms/hr.html> [dostęp 31.10.2011]; http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/bcs_careers_workatgbs.html#section4 [dostęp 30.10.2011].

mogą korzystać z programu „Home-working”, dzięki któremu przez kilka dni w tygodniu mogą pracować nie wychodząc z domu. Ogółem z tego udogodnienia korzysta od 15 do 20% zatrudnionych.

Aby umożliwić pracownikom pogodzenie spraw rodzinnych z zawodowymi, IBM zapewnia opiekę medyczną także ich rodzinom, organizuje kolonie i półkolonie dla dzieci, prowadzi specjalny portal w języku angielskim zawierający materiały na temat opieki, zdrowia, wychowania czy też edukacji dzieci.

Program „Będziemy w kontakcie” ma na celu **ułatwienie młodym matkom powrotu do pracy** poprzez utrzymywanie z nimi więzi w czasie urlopu macierzyńskiego i wychowawczego do dwunastu miesięcy. Każda kobieta otrzymuje na ten okres komputer osobisty z dostępem do Internetu i intranetu oraz telefon komórkowy. Firma oferuje im też specjalne szkolenia, np. „Poradnik młodej pracującej matki” na temat radzenia sobie ze stresem i zarządzania czasem. Tryb pracy i zakres obowiązków jest dostosowywany do potrzeb matek. Kobieta, która spodziewa się dziecka, lecz źle przechodzi ten okres, może wystąpić do swojego menedżera o zgodę na **pracę w domu**, jeśli to pomoże jej przetrwać ten trudny czas.

Osiągnięcia

Działania równościowe znalazły uznanie w Polsce wśród jury konkursu „Firma Równych Szans”, realizowanego w ramach projektu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL Gender Index. W konkursie tym w 2006 r. firma zajęła trzecie miejsce w kategorii dużych firm. W 2008 r. w głosowaniu czytelniczek miesięcznika „Dziecko” otrzymała tytuł „Firmy Przyjanej Mamie”.

W 2005 r. *Consulting Magazine* ogłosił firmę IBM jedną z dziesięciu najlepszych firm oferujących pracownikom program równowagi pracy i życia. Ponadto IBM jest uznanym liderem w realizacji idei różnorodności, nagrodzonym przez Black Collegian jako jeden z pięćdziesięciu Pracodawców Diversity. Jest też wymieniany wśród dziesięciu najlepszych firm dla pracujących matek (nagroda *Working Mother Magazine*) oraz dziesięciu najlepszych firm dla kobiet na stanowiskach kierowniczych (nagroda *National Association of Female Executives*).



PROGRAM „ŻYCIE/PRACA” W MAŁEJ FIRMIE⁸

Większość przedsiębiorstw w Nowej Zelandii to małe i średnie przedsiębiorstwa. Poniżej przykład, jak jedna z małych firm podchodzi do kwestii łączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym.

Chris Wilkinson jest właścicielem Photo Plus Holdings i Pronto Hire Group, przedsiębiorstwa usługowego działającego w regionie Wellington. W ciągu ostatnich pięciu lat właściciele i menedżerowie starali się poprawić równowagę życie/praca w firmie. W swoich trzech sklepach miejskich oraz w magazynie jest zatrudnionych 25 pracowników pełnoetatowych oraz prawie tyle samo pracowników pracujących w niepełnym wymiarze godzin.

Jak mówi Chris: *Wrzecz z rozrostem firmy staraliśmy się rozwijać elastyczne i sensowne rozwiązania odpowiadające na potrzeby naszej załogi. To zakłada dotrzymanie zobowiązań wobec naszych klientów i jednocześnie pozwala poszczególnym członkom zespołu decydować o swoich godzinach i dniach pracy.*

W biurze przedsiębiorstwa większość zespołu stanowią matki. W związku z tym wszystkie mogą pracować w godzinach, które dostosowu-

⁸ Pronto Hire Group i Photo Plus Holding.

jemy do harmonogramu zajęć w szkole i godzin opieki nad dziećmi. Jeśli kończą pracę wcześniej, klienci są przekierowywani do systemu głosowego i do poczty elektronicznej z informacją, że będą obsłużeni w kolejnym dniu roboczym. Korzystamy z technologii, aby mogły pracować również z domu, jeśli zajdzie taka konieczność.

W sklepach mamy pracownice, które wróciły do pracy po **urlopie macierzyńskim**. W takich przypadkach ustalamy **system zmianowy** tak, aby mogły odebrać swoje dzieci ze żłobka czy z przedszkola, a jeśli z jakiegoś powodu muszą zostać w domu, zapewniamy im **możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin**.

Robimy wielki użytek z tzw. **pracowników stałych (głównych) godzin**, dzięki temu możemy rozłożyć godziny pracy zmianowej w taki sposób, żeby umożliwić chodzenie na wykłady tym, którzy studiują, i **utrzymanie preferowanych godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy** tym, którzy są zatrudnieni w pełnym wymiarze godzin.

Chris mówi, że zaczął zastanawiać się nad kwestią łączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym, gdy koledzy, z którymi od dawna pracował, zaczęli zakładać rodziny i doszły im nowe obowiązki. **Wiem, jak to jest mieć rodzinę, gdy trzeba wygospodarować czas na inne rzeczy. Zacząłem się przyglądać firmom w innych krajach i dużym przedsiębiorstwom działającym u nas, żeby dowiedzieć się, co robią dla swoich pracowników. Nasza inicjatywa życie/praca roz-**

winęła się w ciągu ostatnich pięciu lat i jest naprawdę dobra dla firmy.

Podczas gdy niektóre firmy boją się wprowadzać systemy życie/praca dostrzegając dodatkowe koszty biznesowe, Chris twierdzi, że: **To kwestia nastawienia. Nam udaje się zatrzymać ludzi dłużej i produktywność jest świetna. Jeśli ludzie wiedzą, że jest się elastycznym, są bardziej zadowoleni i mniej zestresowani. Takie podejście przekłada się na produktywność.**



DZIELENIE PRACY⁹

Z trójką własnych i przedszkolem pełnym dzieci dwie kobiety – pracownice przedszkola – stworzyły warunki pracy, które odpowiadają ich pracodawcy i ich rodzinom.

Nicky Nicholls i Hsiu-Ying Su dzieliły pracę przedszkolanki (nauczyciela przedszkolnego) w Pukekohe Central Kindergarten od października 2007 r. i odkryły, że w rezultacie są jednocześnie bardziej entuzjastycznie nastawione do pracy i do obowiązków domowych.

Hsiu-Ying uczyła w przedszkolu w pełnym wymiarze godzin przez około rok zanim jej mąż zachorował w zeszłym roku. Skoro on opieko-

⁹ Department of Labour, New Zealand: <http://dol.govt.nz/er/bestpractice/index.asp> [dostęp 05.10.2011].

wał się w ciągu dnia ich trzyletnią córką pracując z domu, Hsiu-Ying potrzebowała wykroić więcej czasu, aby zajmować się córką.

Omówiła sprawę z Nicky, która wówczas wykonywała na pół etatu prace administracyjne i uczyła jednego przedmiotu w przedszkolu. Razem wymyśliły, aby **dzielić pracę**, co zakładało, że Hsiu-Ying będzie pracować na 0,4 etatu, a Nicky na 0,6. **Nicky i ja zaproponowałyśmy takie rozwiązanie przełożonej nauczycieli Sarmila. I ta propozycja zyskała jej silne poparcie. Następnie przekazała nasz pomysł do trzech menedżerów, aby uzyskać ich zgodę. Stowarzyszenie zasugerowało, żebyśmy wypróbowały nowy system przez dwa semestry** – mówi Hsiu-Ying.

Dla Nicky system dzielenia pracy znakomicie się sprawdził. Miała dwójkę dzieci w szkole podstawowej i chciała pracować kilka godzin więcej, jednocześnie dopasowując jej pracę do planu lekcji. Pracowała rano tak, aby jej mąż odwiózł dzieci do szkoły, a ich babcia mogła je odebrać. Większość dni Nicky jest już w domu, zanim one przyjadą.

Obie kobiety twierdzą, że uczenie w przedszkolu nieodwołalnie wiąże się z pracą w dłuższym wymiarze niż ten, za który są wynagradzane, ale obie są więcej niż zadowolone, aby wkładać w tę pracę dodatkowy wysiłek. **Nie mogłabym pracować na cały etat, więc dla mnie jest to idealne rozwiązanie** – mówi Nicky. – **Nie mam nic przeciwko temu, aby pracować trochę dłużej każdego dnia.**

Hsiu-Ying pracuje popołudniami i cieszy się, że ma więcej energii dla swojej pracy. **To bardzo budujące i jest dobre dla mojego samopoczucia i dla mojej rodziny także. Doceniam to bardziej niż pełen etat, bo mogę wykonywać pracę lepszej jakości. Im bardziej doceniam moją pracę, tym lepiej ją wykonuję, co z kolei daje mi poczucie prawdziwej satysfakcji i osiągnięć.**

Obie panie czasem widzą się na korytarzu między zmianami, a cały zespół przedszkola spotyka się we czwartki po południu, kiedy może się wymienić informacjami i uczestniczy w rozmowie dotyczącej kwestii administracyjnych. Hsiu-Ying i Nicky mówią, że nie mają problemu z zachowaniem ciągłości lub z komunikacją prawdopodobnie dlatego, że są dobrze umiejscowione w lokalnej społeczności i w przedszkolu. Nicky mówi, że znając wszystkie dzieci pozwoliło jej to na przejście do pracy, gdzie pracuje dłużej, ale jest to dużo łatwiejsze.

Oprócz Nicky i Hsiu-Ying przedszkole zatrudnia jednego nauczyciela na cały etat oraz szefa nauczycieli. Obaj wspierają system dzielenia pracy mówiąc, że dobrze jest mieć różne oglądy i więcej pomysłów, a to do wspólnej pracy przynoszą razem Nicky i Hsiu-Ying.

Jednym z większych celów Hsiu-Ying jest zrobienie kursu dotyczącego metod pracy z dziećmi dwujęzycznymi tak, aby być **bardziej pomocną w wielokulturowym środowisku**. **Stawiam sobie inne cele zawodowe, bo to mnie**

motywuje i się rozwijam – mówi.

Nicky jest bardzo zadowolona z systemu dzielenia pracy, oczekuje momentu, kiedy jej dzieci będą starsze i będzie mogła wrócić do pracy nauczyciela na cały etat.

Pukekohe Central Kindergarten jest zarządzane przez Franklin Kindergarten Association, które w 2007 r. otrzymało nagrodę EEO Trust Work & Life Award.



HARMONIA W ŻYCIU I PRACY¹⁰

Elastyczne i skondensowane godziny pracy

Wprowadzenie elastycznych i skondensowanych godzin pracy spotkało się z aprobatą pracowników, gdyż godziny pracy są dogodne i dopasowują się do ich stylu życia, niezależnie od tego, czy są singlami, czy też muszą brać pod uwagę potrzeby swojej rodziny. Allstate NI planuje również wprowadzenie pracy w domu.

¹⁰ Allstate Northern Ireland <http://www.allstate.com> [dostęp 26.10.2011]; Business in the Community <http://www.bitc.org.uk/> [dostęp 25.10.2011].

Subsydiowane vouchery opieki nad dzieckiem

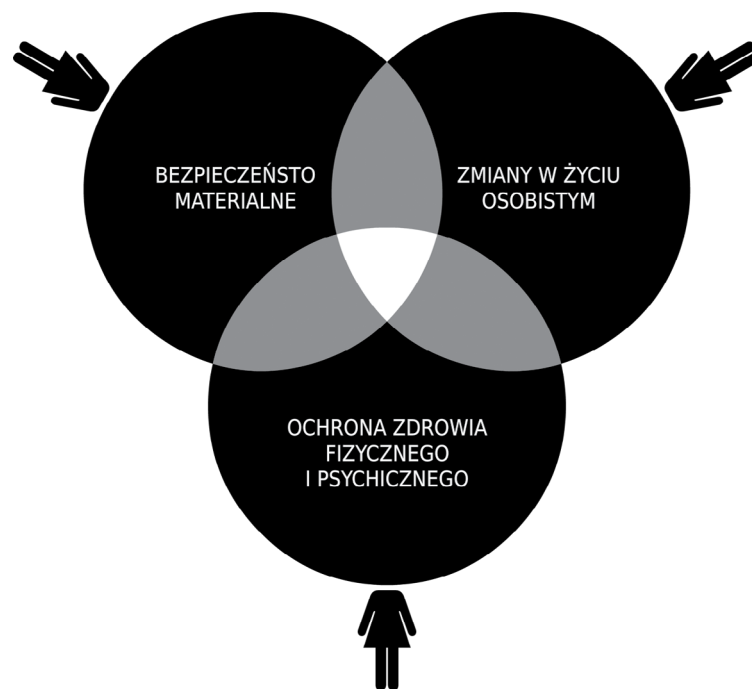
Allstate we współpracy z organizacją „Employers for Childcare” wprowadziło system, który umożliwia odprowadzenie części wynagrodzenia na **vouchery opieki nad dzieckiem**. Vouchery są uznawaną metodą opłacania zarejestrowanej opieki nad dzieckiem. Vouchery, do wartości 243 funtów miesięcznie (£ 55 tygodniowo), są zwolnione z podatku i opłaty NIC. Stanowią więc potencjalne oszczędności dla pracujących rodziców, którzy płacą nimi za opiekę nad dzieckiem.

Komitet każdego miesiąca organizuje jakąś imprezę, włącznie z Wieczorem Piwa i Pizzy, w czasie którego pracownicy mają okazję poznać pracowników z innych działów. Lato BBQ i wycieczki do kina czy teatru oraz na koncerty organizowane przez Komitet są bardzo popularne wśród pracowników. Wszystko po niższych cenach. Jest również wiele klubów sportowych, do których można przystąpić:

- * golf,
- * hockey halowy,
- * gaelic futbol,
- * futbol,
- * szachy,
- * badminton.

Pracownicy zdają sobie sprawę, że są w pełni **odpowiedzialni za swoją przyszłość – bezpieczeństwo materialne, stan zdrowia fizycznego i psychicznego**. Obawiają się, czy uda im się podołać tym wyzwaniom. Jeśli pracodawca przerzuci zbyt dużą odpowiedzialność na pracowników w obszarze bezpieczeństwa materialnego i zdrowia, to jakie reakcje mogą wystąpić w kontekście motywacji i jakości pracy? Długotrwały stres, wypalenie zawodowe, niechęć do innowacyjnego myślenia, to tylko niektóre z reakcji, które bezpośrednio przekładają się na efektywność i zaangażowanie pracowników.

Rysunek: Obszary ryzyka



Żyjemy w epoce indywidualizmu, który socjologowie przypisują czasom nowoczesnym i ponowoczesnym. Każdy z nas jest obdarzony niezbywalnymi prawami jako obywatel, członek społeczeństwa. Każdy dużo swobodniej niż wcześniej decyduje o swojej biografii, karierze, stylu życia – wokół istnieje wiele wzorów, z których można czerpać. Jednostka jest wolna, ale też całkowicie odpowiedzialna zarówno za swoje sukcesy, jak i porażki. Podejmując ryzyko wyboru konkretnej ścieżki życiowej ma pełną świadomość odpowiedzialności za pożądane i niepożądane konsekwencje swoich decyzji dla siebie i swoich najbliższych. To duże obciążenie. Dawniej ryzyko związane z wchodzeniem w kolejne fazy życia w dużej mierze było mniejsze, bo rozłożone na całą grupę czy wspólnotę, do której dana osoba przynależała. Oparcie psychologiczne, jakie dawała grupa, pozwalało jednostce mierzyć się z nowymi wyzwaniami, a konkretne wsparcie w sytuacjach kryzysowych pomagało jej przetrwać trudne momenty.

Obecnie każdy musi świadomie planować swoją przyszłość – w kontekście bezpieczeństwa materialnego i zdrowia. W sytuacji zapadłości demograficznej, która objawia się brakiem prostej zastępowalności pokoleń, trudno liczyć na wsparcie ze strony wielopokoleniowej rodziny (wiele osób nie decyduje się na jej założenie). Pracodawcy mogą na różne sposoby

pomagać swoim pracownikom zdobyć poczucie kontroli i zaplanować bezpieczną i stabilną przyszłość finansową, wesprzeć ich wysiłki w obszarze profilaktyki zdrowotnej, jednocześnie budując ich lojalność i zwiększając zaangażowanie. Długofalowe programy inwestycyjne, akcjonariat, programy edukacyjne w obrębie finansów osobistych i programy ochrony zdrowia fizycznego i psychicznego, to tylko niektóre z szerokiego wachlarza działań, jakie mogą rozważyć pracodawcy chcący zbudować lojalny i zaangażowany zespół i zapobiec wypaleniu zawodowemu podwładnych.

Ile pracodawcę kosztuje stres pracowników?¹

W 2005 r. w badaniu ankietowym przeprowadzonym na wielką skalę pracownicy z 21 krajów europejskich zostali zapytani, w jakim stopniu ich obecna praca pasuje do zobowiązań rodzinnych i poza-zawodowych. Respondenci mogli wybrać swoją odpowiedź spośród czterech stwierdzeń: bardzo dobrze, dobrze, nie za dobrze, wcale. W grupie wiekowej 30–44-latków te osoby, które pracowały 55 godzin tygodniowo i więcej wskazywały na najwyższy poziom stresu spowodowanego niemożnością godze-

¹ <http://www.depressioncalculator.com/ModelAssumptions.asp> [dostęp 03.11.2011].

nia zobowiązań rodzinnych i zawodowych, czyli konfliktem praca/życie. Osoby, które pracowały na pół etatu (czyli mniej niż 30 godzin tygodniowo) wskazywały na minimalny poziom stresu wynikający z konfliktu między pracą zawodową a życiem rodzinnym i zobowiązaniami pozazawodowymi.

W Polsce większość osób wykonuje pracę w pełnym wymiarze godzin. Prawie połowa spośród osób w wieku 30–44 lat, która na pracę zawodową poświęca tygodniowo od 45 do 55 godzin, odczuwa średni bądź wysoki poziom stresu. Nadmierne obciążenie pracą dotyczy szczególnie mężczyzn, co jest związane z dominującym w Polsce modelem rodziny tradycyjnej. Mężczyźni będąc odpowiedzialni za utrzymanie rodziny, nierzadko pracują ponad siły. Jak piszą autorki raportu z badań ilościowych i jakościowych pracobiorców i pracodawców Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn:

*Duża dysproporcja w zarobkach czy też w ogóle brak pracy ze strony żony w wielu polskich rodzinach prowadzi do całkowitego uzależnienia dobrobytu rodziny od efektów pracy mężczyzny. Mężczyźni traktują to zarazem jak powód do dumy, czym otwierają się chwalą, mówiąc często o sobie jako o „fundamencie rodziny”, jak i **źródło ogromnych stresów, frustracji i bezsenności**, o czym mówią już mniej chętnie. Świadomi są tego również pracodawcy, którzy*

niezadko wykorzystują tę sytuację wymagając od mężczyzn większej wydajności i dyspozycyjności (często uciekając się nawet do swego rodzaju szantażu – „nie zrobisz tego, są inni, którzy czekają na twoje miejsce”). Prowadzi to do sytuacji, w której mężczyźni [...] nie mogą sobie pozwolić na słabości w pracy ani też zwolnienie tempa. W ich przypadku niemile widziane jest również nadużywanie zwolnień i urlopów na zadania związane z rodziną. Innymi słowy, stają się zakładnikami swoich większych pensji i większych możliwości na rynku pracy [podkreślenie autorki].

Pracownicy martwią się głównie aspektem organizacyjnym i psychologicznym opieki nad swoimi dziećmi w czasie pracy i po zajęciach szkolnych.

Stres spowodowany konfliktem życie/praca jest destrukcyjny nie tylko dla zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników, ale ma też negatywne konsekwencje dla pracodawców i całej gospodarki. Depresja, nadużywanie środków psychoaktywnych, choroby przewodu pokarmowego, to najpopularniejsze choroby związane z przewlekłym stresem. Kanadyjczycy szacują, że bezpośrednio i pośrednio koszty związane z negatywnymi skutkami konfliktu życie/praca (np. wysoki absenteizm, niedotrzymywanie terminów, czasowe zastępstwa, zmniejszona efektywność pracy) mieszczą się między 3,9 a 8,7 miliardów dola-

rów rocznie. W Wielkiej Brytanii przyczyną prawie połowy długotrwałych zwolnień chorobowych wśród pracowników umysłowych był stres i związane z nim wypalenie zawodowe i depresja. Pracodawcy mają niebagatelny powód, aby przemyśleć praktyki zarządcze.

Jak pokazują badania, najlepiej sprawdzają się programy o charakterze systemowym, które składają się na kulturę organizacyjną w danym przedsiębiorstwie. Przyjrzymy się programom wdrażanym przez United Services Automobile Association, IBM, GlaxoSmithKline, Credit Suisse, które pomagają pracownikom zmierzyć się ze zmianami w ich życiu i zaplanować bezpieczną przyszłość.



PRACOWNIK W KLUCZOWYCH SYTUACJACH ŻYCIOWYCH²

United Services Automobile Association (USAA) to firma świadcząca usługi finansowe i bankowe oraz ubezpieczenie dla członków armii USA i ich rodzin. USAA została założona w 1922 r. przez grupę amerykańskich oficerów,

² <http://en.wikipedia.org/wiki/USAA> [dostęp 01.10.2011].

którzy nie byli w stanie zapewnić sobie zwykłego ubezpieczenia samochodu w związku z przeświadczeniem firm ubezpieczeniowych, że są grupą wysokiego ryzyka.

USAA od tego czasu rozszerzyła swoją ofertę i zasięg i obsługuje wszystkich, którzy pracują lub służyli w siłach zbrojnych USA, jak również członków ich najbliższej rodziny w zakresie ubezpieczeń, bankowości, ubezpieczenia na życie, doradztwa inwestycyjnego oraz planowania finansowego.

W 2005 r. Jim Moon, starszy analityk ds. programu „Życie i praca w USAA”, opracował z dostawcą zewnętrznym, Harris Rothenberg International, narzędzie do oceny sytuacji życiowej pracowników, aby pomóc im określić nadchodzące wydarzenia, które mogą wymagać planowania i zaangażowania w domu lub pracy. Zwrócono też uwagę na kwestie zarządzania stresem i proces zarządzania zmianą. Analizowano szereg sytuacji, przykładowo takie wydarzenia, jak emerytura, urodziny lub śmierć członka rodziny, rozwody, zadłużenie, studia.

Narzędzie samooceny o nazwie „**Personal Balance**” zostało przygotowane dla pracowników, aby pomóc im radzić sobie ze zmianami życia i aktywnie planować te wydarzenia. Narzędzie pozwala pracownikowi podwyższyć wiedzę i świadomość używania instrumentów finansowych dostępnych dla pracowników –

członków USAA – do rozwiązywania we własnym zakresie trudnych sytuacji życiowych. Informacje i wsparcie jest dostępne na stronie intranetowej USAA.

Osobiste Narzędzie Równoważenia Pracy i Życia opracowaliśmy z myślą o naszych pracownikach. Narzędzie dostarcza informacji o różnorodności potencjalnie prawdopodobnych wydarzeń, które zdarzają się w każdej rodzinie. Są to sytuacje, które zmieniają życie, wydarzenia, przed którymi stoimy wszyscy – od narodzin dziecka po opiekę nad starszymi rodzicami, rozwód, edukację dzieci, ale my połączyliśmy je z firmowymi zasobami edukacyjnymi i możliwościami organizacji, która może pomóc pracownikowi w zarządzaniu zmianą – powiedział Jim Moon, starszy analityk programu Życie i Praca w USAA.

Firma oferuje pracownikom: program edukacji dotyczącej finansowego zabezpieczenia, np. seminariów na temat zarządzania długiem. Pracownicy mogą także wziąć udział w seminariach dotyczących inwestycji dla sektora bankowego, inwestowania, planowania finansowego, ubezpieczenia na życie i ubezpieczeń majątku.

NARZĘDZIE SAMOOCENY – PERSONAL BALANCE³

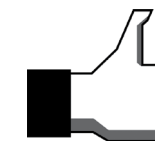
Samoocena to zaledwie dziesięć pytań i trwa tylko około pięciu minut. W zależności od indywidualnych reakcji, zestaw sugestii i zasobów jest generowany dla całościowego i zintegrowanego podejścia do obszarów problemowych wskazanych przez uczestnika. Następnie pracownik otrzymuje wytyczne dla opracowania indywidualnego planu działania wraz z zaleceniami i procedurą kontroli wdrażania planu.

Twórcy wyszli z założenia że **ważne osobiste wydarzenia w życiu pracownika często wpływają na procesy pracy**. Narzędzie „Personal Balance” coraz częściej wykorzystywane jest też przez personel zarządzający jako narzędzie ułatwiające interakcje menedżer–pracownik w podejmowaniu tych trudnych tematów. Daje możliwość pracownikowi w trudnej sytuacji życiowej odnalezienia się w życiu zawodowym oraz komunikowania o tym w miejscu pracy.

Od realizacji w 2006 r. narzędzie „Personal Balance” wykorzystywało 15 tys. pracowników USAA. W ciągu kolejnych trzech lat wykorzy-

³ <http://en.wikipedia.org/wiki/USAA>;
<http://ww2.workplacementalhealth.org/Pages/EmployerInnovations/Employer.aspx?employerid=49>.

stanie programu podwoiło się. USAA zatrudnia ponad 22,6 tys. pracowników w biurach w USA. W 2010 r. zajęła 45 miejsce na liście magazynu Fortune „100 najlepszych pracodawców”. W 2011 r. USAA przeniosła się o 28 miejsc w górę – na pozycję siedemnastą na liście Fortune. Firma USAA została uznana przez GI Praca za jednego z najlepszych pracodawców w Ameryce dla kombatantów i rezerwistów.



FIRMA RÓWNYCH SZANS⁴

IBM wspiera rozwój zawodowy kobiet poprzez prowadzenie programów pomagających im

w osiągnięciu sukcesu zawodowego oraz go-dzeniu pracy i życia osobistego.

IBM (ang. *International Business Machines Corporation*) – to jeden z najstarszych koncernów informatycznych. IBM zajmuje się prawie ⁴ <http://www-05.ibm.com/pl/responsibility/ibm.html> [dostęp 30.10.2011]; http://www.nu.fob.org.pl/cms_a/upload/file/Raport2009/Raport2009.pdf [dostęp 30.10.2011]; <http://www.ibm.com/ibm/governmentalprograms/hr.html> [dostęp 31.10.2011]; http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/bcs_careers_workatgbs.html#section4 [dostęp 30.10.2011].

każdym segmentem rynku informatycznego poczynając od komputerów klasy *mainframe*, a kończąc na nanotechnologii. Obecnie firma oferuje rozwiązania w oparciu o usługi doradcze i informatyczne oraz oprogramowanie i sprzęt. Jej główną siedzibą jest Armonk niedaleko Nowego Jorku. Zatrudniając 398,5 tys. pracowników IBM jest największą firmą branży informatycznej świata. Posiada przedstawicielstwa w 170 krajach.

Mimo że kwestia równowagi pracy i życia jest odmiennie rozumiana przez każdego pracownika, firma IBM oferuje szeroki wybór programów, które dotyczą tego problemu. Można tu wymienić:

- * doradztwo psychologiczne,
- * opiekę zdrowotną,
- * opiekę nad dziećmi,
- * stypendia edukacyjne,
- * pielęgnację osób starszych.

Firma bierze aktywny udział w radzie pod nazwą „**European Women Leadership Council**” – działającej przy organizacji, której celem jest wspieranie rozwoju zawodowego kobiet, prowadzenie programów pomagających kobietom w osiągnięciu sukcesu zawodowego oraz godzeniu pracy i życia osobistego.

IBM rozwinął **bazę edukacyjną** na swoich stronach intranetowych. Jest to światowa klasa szkoleń dotyczących tzw. umiejętności miękkich. Przygotowywane są we współpracy z naukowcami z Harvardu i mogą z nich korzystać wszyscy pracownicy, w tym także pracowniczki przez rok przebywające na urloпах macierzyńskich i wychowawczych.



PRZECIW WYPALENIU ZAWODOWEMU⁵

GlaxoSmithKline, międzynarodowa korporacja zatrudniająca około stu tysięcy ludzi, dysponuje systemem profilaktyki zdrowia psychicznego. Jego elementem są dedykowane instrumenty budujące jednostkową i zespołową wytrzymałość psychiczną GSK w Europie, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Puerto Rico, Ameryce Południowej, Azji i Pacyfiku). Takim instrumentem jest *TeamResilience*, który pozwolił korporacji zredukować do 60% zaburzenia zdrowia psychicznego związane z pracą zawodową i o 29% liczbę opuszczonych dni pracy. W ramach *TeamResilience* odbywają się kur-

⁵ <http://ww2.workplacementalhealth.org/Pages/EmployerInnovations/Employer.aspx?EmployerId=43> [dostęp 03.11.2011].

sy radzenia sobie ze stresem, kurs e-learningowy, jak budować swoją wytrzymałość i tworzyć strategię radzenia sobie z różnymi życiowymi wyzwaniami i przeciwnościami losu, a nawet ćwiczenia w biurze itp.).

Pracownicy mają również do dyspozycji Program Doradztwa (*Employee Assistance Program*), który pozwala odbyć w jednej serii osiem konsultacji rocznie. Firma pokrywa także koszt ubezpieczenia medycznego dotyczącego chorób psychicznych.



ZARZĄDZANIE W PIGUŁCE. STRES W ŻYCIU I KOMIKSIE⁶

Credit Suisse, firma świadcząca usługi finansowe dla klientów na całym świecie, prowadzi akcję in-formacyjną dla pracowników pod nazwą „Zarządzanie w pigułce”. Se-

⁶ Credit Suisse Group AG, <http://infocus.credit-suisse.com/app/topic/index.cfm?fuseaction=OpenTopic&coId=72934&lang=EN> [dostęp 31.10.2011]; <http://ww2.workplacementalhealth.org/Pages/EmployerInnovations/Employer.aspx?EmployerId=43> [dostęp 03.11.2011]; <http://www.depressioncalculator.com/ModelAssumptions.asp> [dostęp 03.11.2011].

ria krótkich dowcipnych filmów rysunkowych w innowacyjny sposób ma przybliżyć pracownikom zagadnienia związane z zarządzaniem. Menedżer Paul i jego żałoga z banku w Spring Valley borykają się z różnymi problemami – jednymi z ważniejszych są stres i wypalenie zawodowe. Filmikom towarzyszą artykuły, wszystko można znaleźć na stronie internetowej firmy.

Credit Suisse opisuje perypetie jednego z członków zespołu Paula. Przestrzega, że syndromy wypalenia zawodowego mogą pojawiać się niepostrzeżenie i sugeruje, jak im zapobiec.

Ostatnie badania pokazują, że co czwarty menedżer jest dotknięty syndromem wypalenia zawodowego. Wypalenie jest subtelnym procesem i mimo tego, że zaczyna się niepostrzeżenie, może się rozwinąć i przybrać postać całkowitego załamania nerwowego.

Zaczyna się od silnej potrzeby sprawdzenia się, czemu towarzyszy zwiększone zaangażowanie, które szybko przekracza indywidualne możliwości psychofizyczne. W rezultacie u pracownika pojawia się stłumiony konflikt wewnętrzny, wyznawane wartości podlegają reinterpretacji, osoba nie dopuszcza do świadomości narastających problemów. Dzieje się to tak długo, aż jedyną opcją jest całkowite wycofanie. W tym momencie wyraźnie manifestują się zmiany w zachowaniu, podczas gdy wewnątrz rośnie poczucie pustki, co prowadzi do poważnej depresji. W najniższym punkcie tej równi pochyłej

dochodzi do całkowitego wyczerpania. Ci, którzy doświadczyli choćby paru stopni na tej drodze w dół wracając do równowagi nie obyli się bez pomocy kogoś z zewnątrz.

Najlepszym sposobem, by nie dopuścić, aby sprawa zaszła aż tak daleko, jest właściwie określona równowaga praca/życie. Zaangażowanie i motywacja są nieodzowne w pracy zawodowej. Równie ważna jest świadomość własnych ograniczeń i zwrócenie się do przełożonych zanim problem narodzi się. Nikt nie powinien lekceważyć kontaktów społecznych, nawet w stresujących sytuacjach. Sport i ćwiczenia fizyczne, tak samo jak zrównoważona dieta są podstawą produktywności i efektywności.



ZDROWIE I SPORT⁷

Firma **Allstate Northern Ireland** oferuje pracownikom programy i infrastrukturę związaną z zdrowym trybem życia. Są to:

- * doroczne dni promocji zdrowia (spotkania tematyczne z profesjonalistami i lekarzami);

⁷ Allstate Northern Ireland; <http://www.allstate.com> [dostęp 26.10.2011]; Business in the Community; <http://www.bitc.org.uk/> [dostęp 25.10.2011].

- * refleksologia i terapia dotykiem (20-minutowe darmowe sesje dostępne w tygodniu);
- * program zdrowego kręgosłupa (spotkania związane z postawą i ergonomią na co dzień);
- * profilaktyka układu krążenia i zapobieganie udarowi mózgu (ocena poziomu cholesterolu i ciśnienia krwi);
- * program rzucania palenia tytoniu (w partnerstwie z miejscową apteką opłacane plastry anty-nikotynowe);
- * prysznicz dla pracowników;
- * maraton (pracownicy dostają dodatkowe pół dnia wolnego, żeby wziąć udział w maratonie).

Dzień pod pierzyną

Pracownicy mogą skorzystać z luksusu dwóch dni wolnego, nie muszą ubiegać się o wcześniejszą zgodę na ich wykorzystanie. Mogą je wykorzystywać sporadycznie.



Koszty stresu – prezentyzm i absenteizm⁸

- * Pracownicy dotknięci depresją opuszczają więcej dni pracy, średnio od 22 do 32 rocznie, co jest szeroko udokumentowane w badaniach.
- * Pracownicy dotknięci depresją generują więcej kosztów medycznych, średnio od 1000 do 2000 USD.
- * Pracodawca ponosi dodatkowe koszty, gdy pracownik opuszcza pracę z powodu depresji. Chodzi tu zarówno o koszty związane z organizacją zastępstw w czasie nieobecności pracownika, jak i o koszty moralne, które ponosi cała firma, gdy osoba dotknięta depresją jest obecna w biurze, ale nie wykonuje swoich zadań z powodu choroby (tzw. prezentyzm).
- * Nieobecności (tzw. absenteizm) i koszty medyczne ponoszone przez pracodawcę mogą być zmniejszone, kiedy depresja jest leczona. Można wykazać już 51% redukcję nieobecności w pracy i prezentyzm przy wprowadzeniu standardowego leczenia oraz 77% redukcję w przypadku zintensyfikowanej terapii.

⁸ The Danish Chamber of Commerce: Undgå stress – det betaler sig, 2003 (Avoid stress – it pays off), NCSA: En sundere arbejdsplads – idékatalog, 2005 (Health working conditions – index of ideas).



DANONE DLA ZDROWIA⁹

Program „Danone dla zdrowia” stworzony jest przez pracowników, reprezentantów różnych działów firmy i zawiera kilka ścieżek oddziaływań. Zdaniem pracowników Danone’a zdrowe miejsce pracy składa się z różnych komponentów. Są nimi:

- * **Zdrowe posiłki** w miejscu pracy. Aby zadbać o zdrowe żywienie pracowników, do ofert mieszczących się na terenie firmy: sklepu i stołówki, wprowadzone zostały zdrowe dania i przekąski. W ramach programu „Zdrowo-Sałatkowo-Kolorowo” pracownicy mogą sami przygotowywać sałatki.
- * **Edukacja prozdrowotna.** Ma służyć poszerzeniu wiedzy pracowników na temat zdrowia oraz produktów Danone’a i obalać mity wokół tematów diety. Organizowane są szkolenia prowadzone przez ekspertów wewnętrznych, przedstawiane są ciekawe artykuły specjalistyczne i poradniki w we-

⁹ http://www.nu.fob.org.pl/cms_a/upload/file/Raport2009/Raport2009.pdf <http://www.mamawpracy.pl/>; <http://www.danone.pl/Spoleczna-odpowiedzialnosc-CSR/Miejsce-pracy/Atrakcyjne-miejsce-pracy>.

POLEGANIE NA SOBIE

wnętrznym wydawnictwie „Życie Danone’a”. Wśród pracowników organizowane są konkursy edukacyjne.

- * **Opieka medyczna i profilaktyka zdrowotna** to rozwiązania, które szczególnie pomagają dbać o balans między życiem prywatnym a zawodowym i jednocześnie zachęcają do zdrowego, aktywnego stylu życia. Pracownicy (poprzez współfinansowanie kart medycznych) mogą skorzystać z prywatnej opieki medycznej w Medico-ver. Istnieje również możliwość objęcia opieką medyczną innych osób, np. członków rodziny. Każdego roku Danone finansuje szczepienia przeciwko grypie.
- * **Fundusze socjalne na sport** – czyli dofinansowanie z Funduszu Socjalnego karty sportowej Multi-Sport zapewniające nieograniczony wstęp do 1300 obiektów sportowych w ponad 250 miastach całego kraju. Karty umożliwiają korzystanie z bardzo różnorodnych form aktywności fizycznej, m.in.: siłowni, zajęć fitness, jogi, basenów, zajęć tanecznych, sztuk walki czy ścianek wspinaczkowych. W pakiecie usług znajdują się też porady dietetyczne oraz warsztaty dla rodziców dzieci w różnym wieku.
- * **Bezpieczeństwo podstawą zdrowej pracy** – BHP i profilaktyka. Celem działań jest stworzenie takiej kultury organizacyjnej,

POLEGANIE NA SOBIE

w której każdy pracownik będzie aktywnie dbał o bezpieczeństwo swoje i innych informując o potencjalnych zagrożeniach i zapobiegając im, gdyż jak wynika z badań, za 95% wypadków w przemyśle odpowiadają ludzie. Dlatego firma Danone przykłada dużą wagę do budowy świadomości pracowników, między innymi poprzez komunikację wewnętrzną poświęconą zarówno zagadnieniom związanym z bezpieczeństwem w miejscu pracy, jak i poprzez system koordynatorów BHP.

Koordynator jest stale obecny w hali produkcyjnej, prowadzi szkolenia stanowiskowe, zbiera informacje o zagrożeniach i nadzoruje wdrażanie planów poprawy bezpieczeństwa. Jego działania na co dzień przypominają wszystkim pracownikom, jak wielką wagę przykładamy do kwestii BHP. O zasadach związanych z bezpieczeństwem pracy i nowych rozwiązaniach w tym zakresie przypominają też wszystkie kanały komunikacyjne:

- * gazetki ścienne,
 - * poczta elektroniczna,
 - * wydawnictwa wewnętrzne.
- Nikt nie może pracować w warunkach zagrożających zdrowiu, bez badań okresowych czy z zaległym urlopem. Wdrożony został specjalny system bezpieczeństwa WISE, który

pomaga monitorować stan bezpieczeństwa w firmie.

Wdrożony w firmie system zarządzania bezpieczeństwem WISE, opracowany specjalnie dla Grupy DANONE przez wyspecjalizowaną firmę, składa się z 13 kluczowych elementów, spośród których najważniejszym jest widoczne zaangażowanie kadry kierowniczej w zapewnienie bezpieczeństwa wszystkim pracownikom. W Danone wychodzimy z założenia, że żaden kubek jogurtu nie może być ważniejszy od ludzkiego zdrowia czy życia. Dlatego wszyscy dbają o to, by podnosić świadomość zagadnień związanych z bezpieczeństwem pracy.

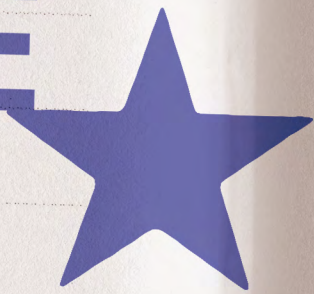
Dużą rolę w tym procesie odgrywają tzw. audyty zachowań, podczas których sprawdzane są zachowania pracowników związane z bezpieczeństwem. Dzięki temu zwracamy ich uwagę na zachowania, których nie akceptujemy i pokazujemy, jakie są oczekiwania firmy (Wojciech Litiwiak, specjalista ds. ochrony i BHP, Danone).

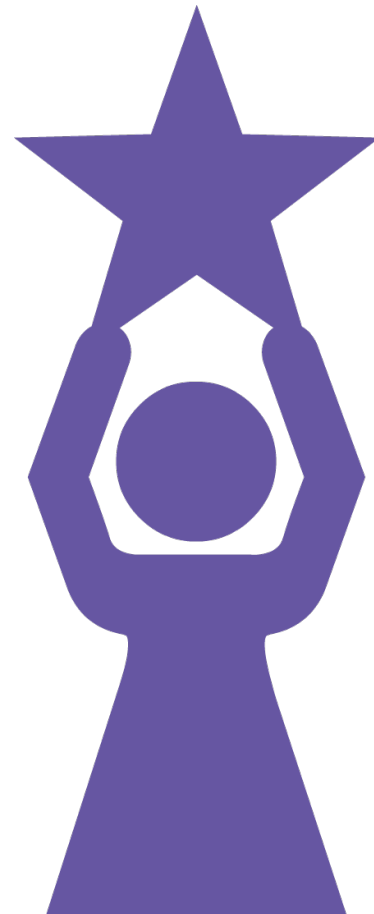
Podsumowanie cz. I

Nowy świat pracy wymaga – zarówno od pracodawców, liderów i menedżerów, jak i od samych pracowników – elastycznego podejścia do natury wykonywanych zadań i roli, jaką odgrywa praca w perspektywie różnych etapów życia. Nowy styl zarządzania polegający na umożliwianiu rozwoju i usuwaniu barier organizacyjnych, tak aby pracownicy byli jak najbardziej zaangażowani i zmotywowani do pracy, jest czynnikiem sukcesu organizacji, ustępuje stylowi, gdzie najważniejszy był nadzór i kontrola. Elastyczne warunki pracy wymagają większego zaufania do pracowników oraz wysokich kompetencji zarządczych. Liderzy i menedżerowie mając świadomość warunków, w jakich funkcjonują ich pracownicy, mogą lepiej rozpoznać ich potrzeby i obawy, a dzięki temu skuteczniej nimi zarządzać.

EUROPEJSKIE

DEKLARACJE





Godzenie pracy z życiem rodzinnym jest warunkiem równego uczestnictwa w rynku pracy. Długofalowy rozwój państw członkowskich zależy od stopnia wykorzystania potencjału kobiet i mężczyzn. Tymczasem *na europejskim rynku pracy panuje wysoki poziom nierówności w traktowaniu płci. Odsetek zatrudnionych kobiet w wieku od 20 do 64 lat wzrósł z 57,3% w 2000 r. do 62,1% w 2010 r. (średni wskaźnik zatrudnienia na obszarze UE-27 wynosił 68,6)*¹. Według ostatniego sprawozdania Komisji Europejskiej w sprawie równości kobiet i mężczyzn przeciętnie na poziomie UE-27 prawie jedna trzecia kobiet mająca obowiązki związane z opieką pracuje w niepełnym wymiarze czasu pracy lub jest bierna zawodowo ze względu na brak usług opieki nad dziećmi i innymi osobami niesamodzielnymi.

W 1995 r. podczas IV Światowej Konferencji w sprawie Kobiet w Pekinie przyjęto Platformę Działania na rzecz Równości, Rozwoju i Pokoju określającą cele, które mają się przyczynić do promowania i chronienia praw człowieka w odniesieniu do kobiet i dziewcząt. Sygnatariusze Deklaracji Pekinńskiej podkreślając znaczenie poprawy sytuacji kobiet i dziewcząt na całym świecie wyznaczili dwanaście obszarów działania dla społeczności międzynarodowej, rządów krajowych i społeczeństwa obywatelskiego. W tym samym roku Rada Europejska uznała zobowiązania Unii Europejskiej dotyczącej pekiń-

¹ „Przegląd realizacji pekińskiej platformy działania: kobiety i gospodarka – Godzenie pracy z życiem rodzinnym jako warunek równego uczestnictwa w rynku pracy”.

-skiej platformy działania i monitoruje postępy w osiąganiu poszczególnych celów. W czasie polskiej prezydencji Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn dokonał przeglądu realizacji jednego z obszarów: **kobiety i gospodarka** (obszar F).

Obszary Platformy Działania na rzecz Równości, Rozwoju i Pokoju

- * kobiety a ubóstwo (A)
- * edukacja kobiet (B)
- * kobiety i zdrowie (C)
- * przemoc wobec kobiet (D)
- * kobiety a konflikt zbrojny (E)
- * **kobiety i gospodarka (F)**
- * kobiety u władzy i biorące udział w procesach decyzyjnych (G)
- * mechanizmy instytucjonalne na rzecz podnoszenia statusu kobiet (H)
- * prawa kobiet jako prawa człowieka (I)
- * kobiety i media (J)
- * kobiety i środowisko (K)
- * dziewczęta (L)

Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn analizował obszar F (kobiety i gospodarka) w pięciu aspektach:

1. podział urlopu rodzicielskiego między kobiety a mężczyzn;
2. rodzaje usług opieki nad dziećmi;
3. polityka promująca godzenie życia zawodowego, rodzinnego i prywatnego w państwach członkowskich UE;
4. korzystanie z usług nad niesamodzielnymi osobami starszymi;
5. podział czasu w wymiarze płci.

Poniżej zostaną przedstawione główne wnioski w odniesieniu do wyżej wymienionych pięciu aspektów.

AD. 1 PODZIAŁ URLOPU RODZICIELSKIEGO MIĘDZY KOBIECY A MĘŻCZYZN

Kobiety nadal stanowią większość osób korzystających z urlopu rodzicielskiego.

Dane wskazują na to, że wśród krajów występuje znaczne zróżnicowanie stosunku liczby ojców korzystających z urlopu rodzicielskiego. Na przykład w 2007 r. w Szwecji 77 ojców przypadło na każde sto matek korzystających z urlopu rodzicielskiego, natomiast na Cyprze, w Estonii, Finlandii, we Francji, w Niemczech i na Słowacji to 10% ojców².

Kobiety dłużej przebywają na urlopie, więc są znacznie bardziej zagrożone doświadczaniem negatywnych skutków w trakcie kariery zawodowej: mają mniejsze szanse na awans lub samodzielne, odpowiedzialne (a co za tym idzie, lepiej płatne) stanowisko pracy. Kobiety napotykają znacznie więcej problemów na etapie ponownego podejmowania pracy. Część kobiet po powrocie kontynuuje pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy, a część pozostaje poza rynkiem pracy.

Zaobserwowano duży kontrast w zatrudnieniu mężczyzn i kobiet w niepełnym wymiarze czasu. W 2008 r. odsetek kobiet pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy w UE-27 wy-

² *Ibidem.*

Kobiety i gospodarka w Europie

nosił 31,1%, natomiast w przypadku mężczyzn odsetek ten stanowił 7,9%. Różnica ta występowała we wszystkich 27 państwach członkowskich UE³.

W efekcie kobiety doświadczają zmniejszenia bądź utraty zarobków oraz składek emerytalnych. Zauważalny brak elastyczności w korzystaniu z urlopu rodzicielskiego może ograniczać szanse kobiet na awans lub konieczność wyboru praca/dom, czego skutkiem będzie odłożenie decyzji o założeniu rodziny, urodzeniu dziecka lub niechęć do posiadania dziecka w ogóle.

AD. 2 RODZAJE USŁUG OPIEKI NAD DZIEĆMI

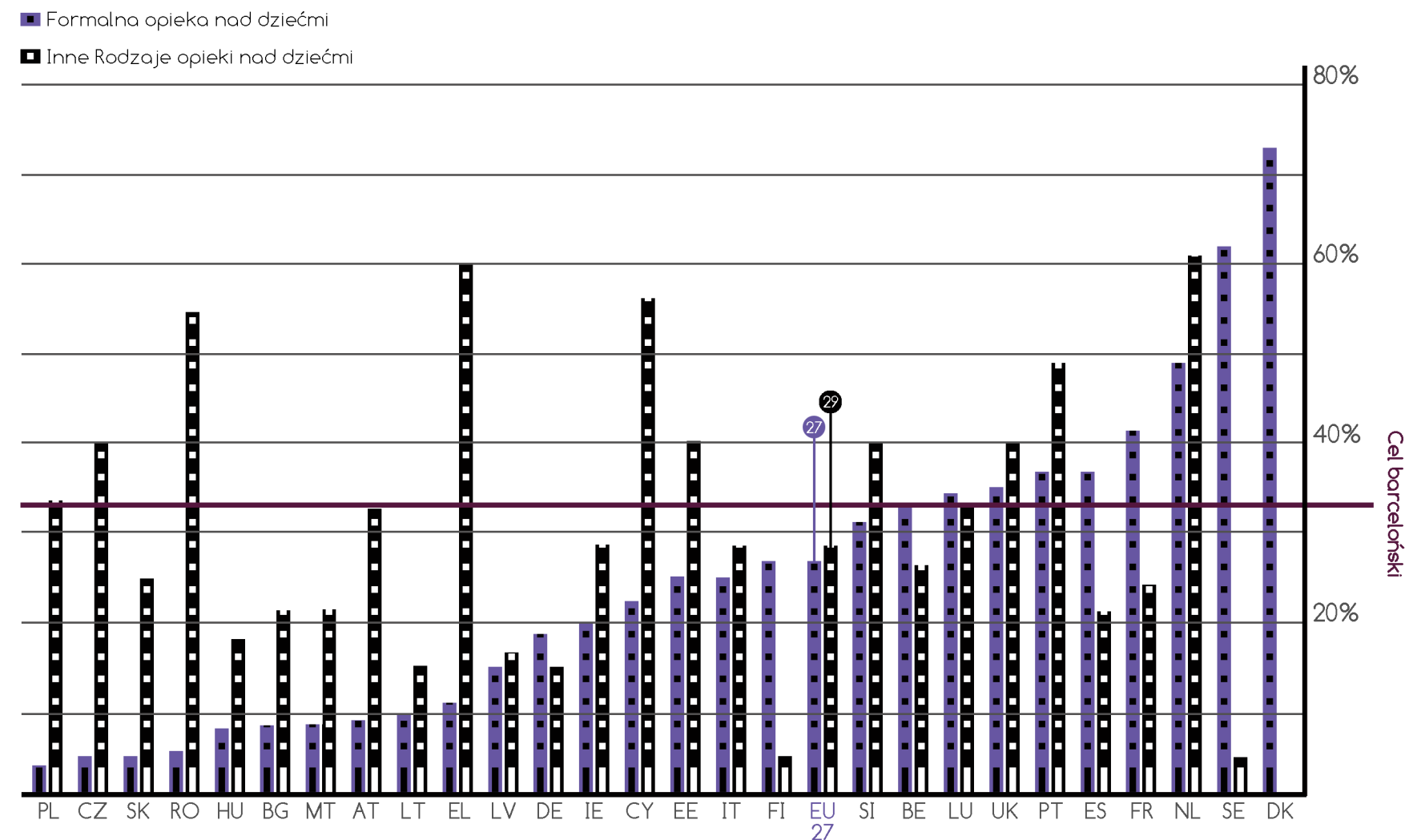
Niedostępność opieki nad dziećmi ma szkodliwy wpływ na godzenie życia zawodowego, prywatnego i rodzinnego przez kobiety.

W Unii Europejskiej kobiety wciąż pozostają głównymi opiekunami dzieci i osób starszych. Obecnie w Europie kobiety w wieku od 25 do 44 lat przeznaczają dziennie na opiekę nad dziećmi trzy razy więcej czasu niż mężczyźni⁴.

Od lat istnieje wyraźny związek między opieką nad dziećmi a wskaźnikami zatrudnienia kobiet i mężczyzn. Dodatkowo można zauważyć regułę powtarzającą się w większości państw członkowskich – **wskaźnik zatrudnienia kobiet maleje wraz ze wzrostem liczby dzieci**. Dlatego Rada Europejska dostrzegła wagę opieki nad dziećmi w kontekście uczestnictwa kobiet w rynku pracy. W 2002 r. na szczycie w Barcelonie uznano, że państwa członkowskie powinny dążyć do zapewnienia opieki dla dzieci: do 2010 r. opieką miało być objęte przynajmniej 90% dzieci w przedziale od trzech lat do wieku powszechnego obowiązku nauczania oraz przynajmniej 33% dzieci poniżej trzeciego roku życia.

Dziś widzimy, że jedynie dziewięć państw członkowskich (Belgia, Dania, Francja, Zjed-

noczone Królestwo, Luksemburg, Portugalia, Hiszpania, Szwecja oraz Niemcy) spełniło cel barceloński polegający na **zapewnieniu formalnej opieki dla 33% dzieci poniżej trzeciego roku życia**. Dziewięć innych państw członkowskich (Austria, Bułgaria, Republika Czeska, Węgry, Litwa, Malta, Polska, Rumunia oraz Słowacja) zapewniło opiekę formalną dla mniej niż 10%. Sytuację przedstawia tabela:



Odsetek dzieci poniżej 3. roku życia objętych opieką formalną i innymi rodzajami opieki, 2009 r. Źródło: Eurostat, SILC.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

AD. 3. POLITYKA PROMUJĄCA GODZENIE ŻYCIA ZAWODOWEGO, RODZINNEGO I PRYWATNEGO W PAŃSTWACH CZŁONKOWSKICH UE

Nowe środki polityki społecznej (szczególnie zatrudnienia) przyjęte przez kraje członkowskie promujące godzenie życia zawodowego i prywatnego zarówno wśród mężczyzn, jak i wśród kobiet dotyczyły przede wszystkim **usług opieki nad dziećmi oraz urlopów rodzicielskich i ojcowskich**. Kilka krajów, w tym Polska uchwaliło lub zaproponowało w ostatnich latach zmiany regulacji prawnych dotyczących urlopów ojcowskich. Cypr i Łotwa wprowadziły uprawnienia do urlopu rodzicielskiego, natomiast Finlandia, Niemcy, Litwa, Niderlandy, Polska i Hiszpania zmieniły swoje systemy prawne, aby umożliwić rozszerzenie uprawnień do urlopu rodzicielskiego. Niemcy wprowadziły systemy urlopów dla dziadków.

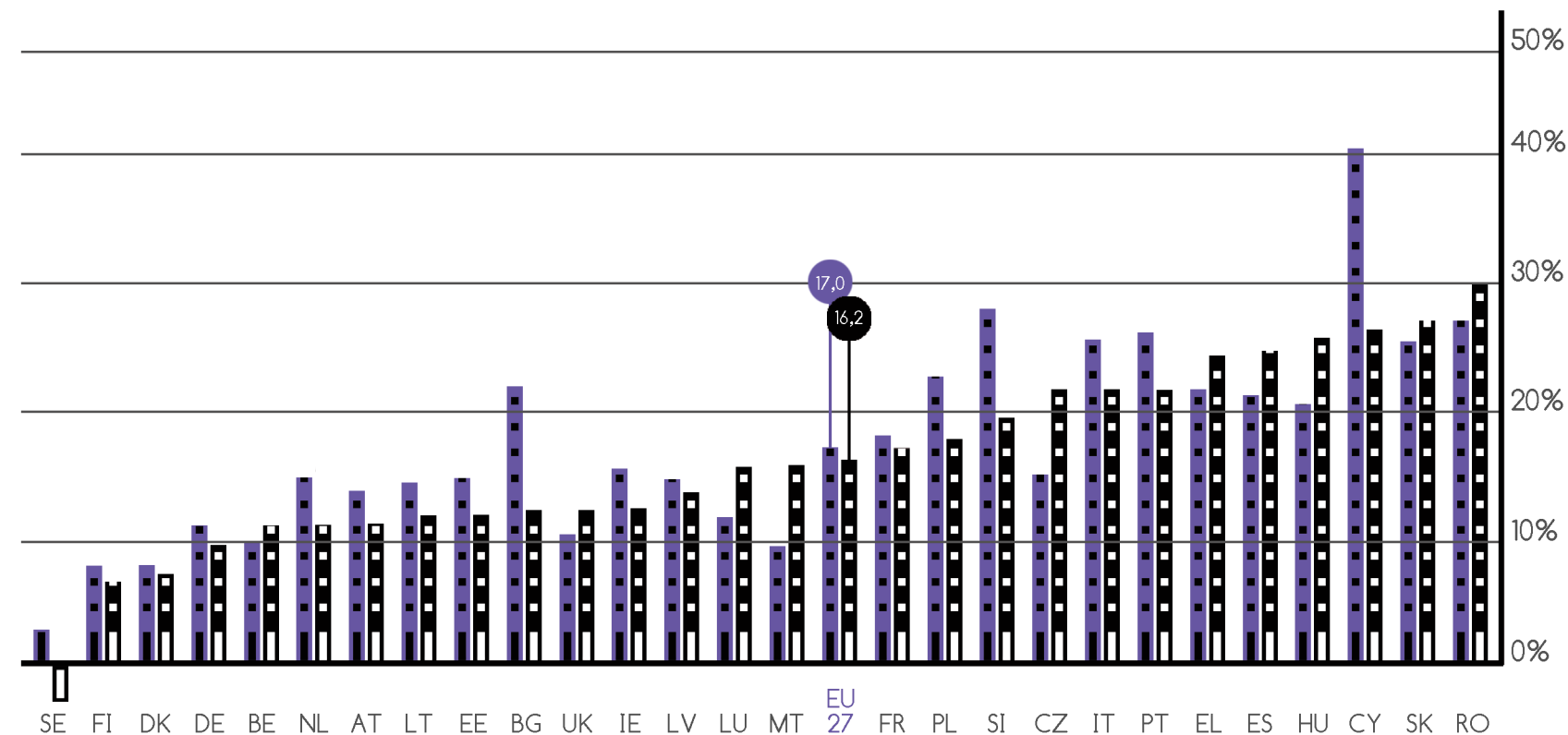
AD. 4. KORZYSTANIE Z USŁUG NAD NIESAMODZIELNYMI OSOBAMI STARSZYMI

Nadal **dostęp do formalnej opieki nad niesamodzielnymi osobami starszymi** – świadczonej w placówkach opieki stałej, czasowej i w domu – pozostaje w UE na niskim poziomie. W 19 z 27 państw członkowskich UE (w tym Polska) ponad 50% niesamodzielnych osób starszych korzysta z opieki nieformalnej lub wcale nie ma jej zapewnionej. W przypadku dziewięciu państw członkowskich (Bułgaria, Cypr, Estonia, Węgry, Włochy, Łotwa, Polska, Rumunia i Słowacja) mniej niż 10% niesamodzielnych osób starszych korzystało z opieki w instytucjach. W tych krajach opieka nieformalna nadal pozostaje głównym sposobem opieki nad osobami starszymi. Dania, Malta, Szwecja i Niderlandy były krajami o najwyższym odsetku (od 65 do 80%) niesamodzielnych osób starszych korzystających z formalnej opieki domowej.

AD. 5. PODZIAŁ CZASU W WYMIARZE PŁCI

Mężczyźni nadal częściej poświęcają więcej godzin na płatną pracę, podczas gdy kobiety poświęcają czas na pracę bezpłatną. Jeżeli połączyć czas pracy płatnej i bezpłatnej okazuje się, że kobiety pracują dłużej niż mężczyźni. Kobiety przeważnie częściej zajmują się płatną i bezpłatną pracą związaną z opieką nad osobami zależnymi.

■ 2005
■ 2010



Różnica między kobietami i mężczyznami w wykorzystywaniu czasu na pracę płatną i bezpłatną 2005 r. i 2010 r.

Źródło: Eurofound, Europejskie Warunki Pracy (EWP)

Uwaga: Różnice w odsetku pomiędzy kobietami i mężczyznami poświęcającymi więcej niż 70 godzin tygodniowo na pracę płatną i bezpłatną. Dodatkowo wartości wskazują, że więcej kobiet niż mężczyzn deklaruje wykonywanie płatnej i bezpłatnej pracy przez co najmniej 70 godzin tygodniowo, podczas gdy ujemne wskazują sytuację odwrotną.

Rozdział 2. RÓWNOŚĆ PŁCI

Investowanie w politykę na rzecz równości płci procentuje poprzez wyższe stopy zatrudnienia kobiet, wyższy udział kobiet w PKB, dochody podatkowe i trwałe wskaźniki dzietności.

M. Smith, F. Bettio (2008), „Analysis Note: The economic case for gender equality”, EGGE.

Równość płci jest nie tylko kwestią różnorodności i sprawiedliwości społecznej, ale stanowi wspólną wartość Unii Europejskiej i jest koniecznym warunkiem osiągnięcia wzrostu gospodarczego i wzrostu zatrudnienia. „Plan działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn na lata 2006–2010” zawiera sześć priorytetów, jakimi muszą kierować się kraje członkowskie, aby wprowadzić w życie politykę równych szans:

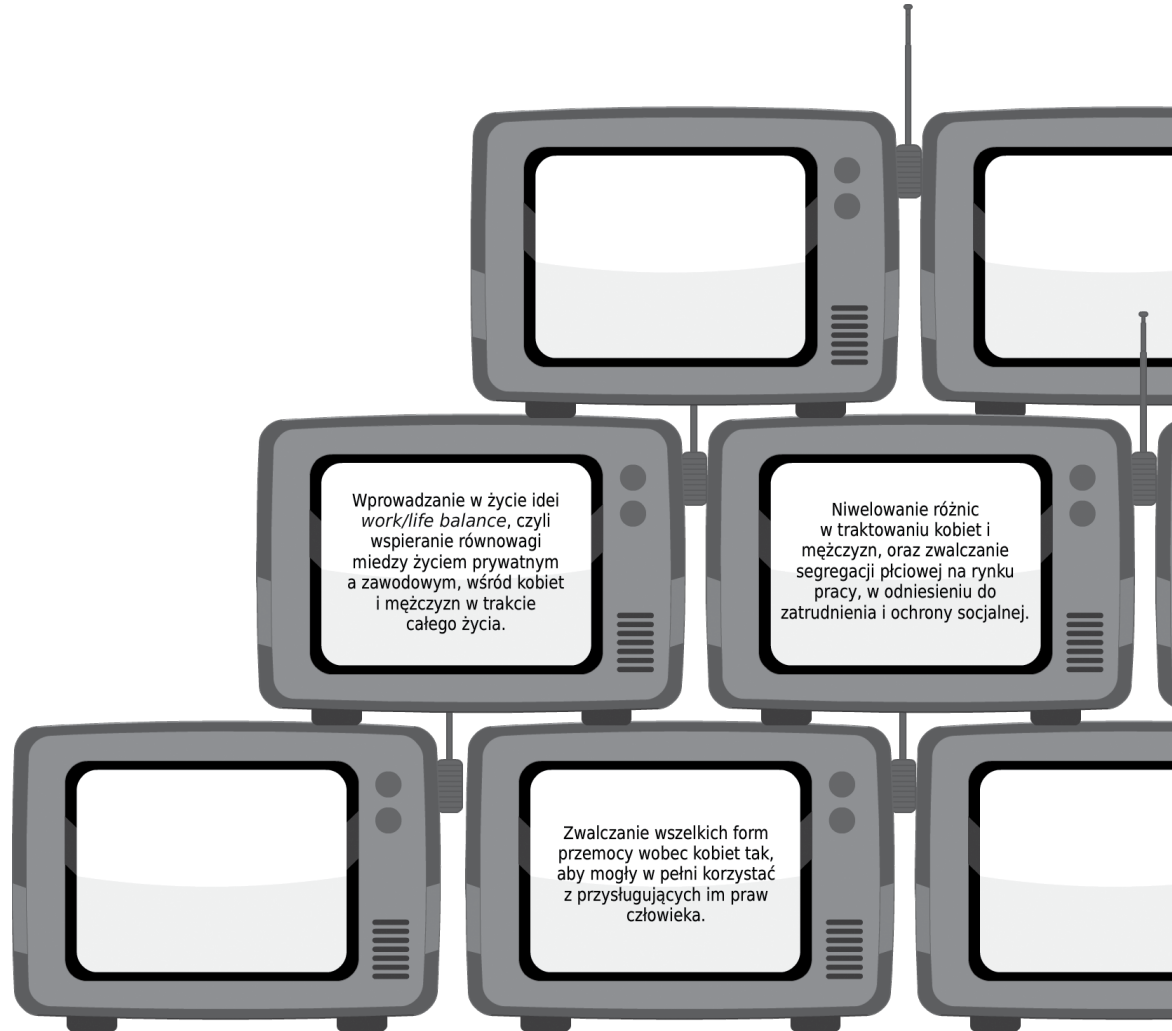
1. osiągnięcie równej niezależności ekonomicznej przez kobiety i mężczyzn;
2. pogodzenie życia zawodowego z życiem prywatnym i rodzinnym;
3. równe uczestnictwo kobiet i mężczyzn w podejmowaniu decyzji;
4. wykorzenienie wszelkich form przemocy, której ofiarami są kobiety;
5. wyeliminowanie społecznych stereotypów związanych z płcią;
6. propagowanie równości płci w polityce zewnętrznej i polityce na rzecz rozwoju.

W obliczu światowego kryzysu finansowego oraz narastających problemów demograficznych Komisja Europejska przygotowała raport „Równość kobiet i mężczyzn – rok 2010”,

w którym wzywa państwa członkowskie do:

1. wzmocnienia wymiaru płci we wszystkich częściach (przygotowywanej wówczas) strategii UE 2020, a szczególnie w europejskiej strategii zatrudnienia;
2. niwelowania zróżnicowania płacy ze względu na płeć;
3. zachęcania kobiet do podejmowania wyzwania polegającego na zasiadaniu w zarządach spółek giełdowych;
4. poprawy środków pozwalających godzić życie zawodowe z prywatnym zarówno kobietom, jak i mężczyznom, w tym urlopów rodzinnych, usług opieki i elastycznych form zatrudnienia, oraz wspieranie równowagi w podziale obowiązków prywatnych i rodzinnych, aby ułatwić zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy zarówno kobietom, jak i mężczyznom.

Kolejną strategią jest **Europejski pakt na rzecz równości płci (2011–2020)**. Dokument opracowany przez Radę Unii wymienia trzy cele strategiczne polityki równych szans oraz wskazuje trzy drogi ich realizacji:



Wprowadzanie w życie idei *work/life balance*, czyli wspieranie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, wśród kobiet i mężczyzn w trakcie całego życia.

Niwelowanie różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn, oraz zwalczanie segregacji płciowej na rynku pracy, w odniesieniu do zatrudnienia i ochrony socjalnej.

Zwalczanie wszelkich form przemocy wobec kobiet tak, aby mogły w pełni korzystać z przysługujących im praw człowieka.

Poniżej zostaną omówione propozycje realizacji trzech celów.

1. Niwelowanie różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn i zwalczania segregacji płciowej na rynku pracy w odniesieniu do zatrudnienia i ochrony socjalnej.

Działania, jakie zaleca Rada Unii to:

- * promowanie zatrudniania kobiet we wszystkich grupach wiekowych i zniwelowanie różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn w odniesieniu do zatrudnienia, w tym poprzez walkę ze wszystkimi formami dyskryminacji;
- * zwalczanie stereotypów płci i promowanie równości płci na wszystkich szczeblach kształcenia i szkolenia, a także w życiu zawodowym tak, by zmniejszać segregację płciową na rynku pracy;
- * zagwarantowanie równej płacy za tę samą pracę i pracę równej wartości;
- * propagowanie wzmacniania pozycji kobiet w życiu politycznym i gospodarczym oraz promowanie kobiet przedsiębiorców;
- * zachęcanie partnerów społecznych i przedsiębiorstw do wychodzenia z inicjatywami na rzecz równości płci i do ich faktycz-

nego realizowania oraz do propagowania programów równości płci w miejscu pracy oraz

- * promowanie równego uczestnictwa kobiet i mężczyzn w procesach decyzyjnych na wszystkich szczeblach i we wszystkich dziedzinach, aby w pełni wykorzystać talenty wszystkich osób.

2. Wprowadzanie w życie idei work/life balance, czyli wspieranie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym wśród kobiet i mężczyzn w trakcie całego życia tak, by zwiększać równość płci i udział kobiet w rynku pracy i przyczyniać się do sprostania wyzwaniom demograficznym, powinno być realizowane przez kraje członkowskie przez:

- * zwiększenie podaży odpowiednich, dostępnych i wysokiej jakości usług opieki nad dziećmi poniżej wieku, w którym zaczyna się obowiązek szkolny, z uwzględnieniem popytu na te usługi i zgodnie z krajowymi wzorcami zapewniania opieki nad dziećmi tak, by osiągnąć cele określone przez Radę Europejską na posiedzeniu w Barcelonie w marcu 2002 r.;

- * zapewnienie większych możliwości opieki nad innymi finansowo niesamodzielnymi członkami rodziny oraz
- * promowanie elastycznych systemów godzin pracy i różnych form urlopów zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn.

3. Zwalczanie wszelkich form przemocy wobec kobiet tak, aby mogły w pełni korzystać z przysługujących im praw człowieka, poprzez:

- * przyjmowanie, realizowanie i monitorowanie strategii na szczeblu poszczególnych państw członkowskich i na szczeblu Unii z myślą o wyeliminowaniu przemocy wobec kobiet;
- * skuteczniejsze zapobieganie przemocy wobec kobiet oraz ochrona ofiar i potencjalnych ofiar, w tym kobiet ze wszystkich grup defaworyzowanych oraz
- * podkreślenie ról i odpowiedzialności mężczyzn i chłopców, jeśli chodzi o proces wykończenia przemocy wobec kobiet.

Karta Kobiet to potwierdzenie przez Komisję Europejską deklaracji pekińskiej i Konwencji ONZ w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet.

... *pragniemy ponownie zadeklarować i wzmocnić zaangażowanie Komisji Europejskiej na rzecz realizacji równości między kobietami i mężczyznami. Osiągniemy ją poprzez włączenie perspektywy równości płci we wszystkie aspekty polityki w czasie całej kadencji i poprzez podejmowanie specjalnych działań na rzecz promowania równości płci*¹.

Karta Kobiet określa **pięć zasad równości** między kobietami i mężczyznami, które towarzyszyć będą wszystkim działaniom Komisji Europejskiej. Ponadto deklaruje gotowość do pracy na rzecz równości płci ze wszystkimi zainteresowanymi stronami: organizacjami międzynarodowymi i regionalnymi, ze społeczeństwem obywatelskim na krajowym, europejskim i międzynarodowym poziomie.

Pięć zasad równości

1. RÓWNA NIEZALEŻNOŚĆ EKONOMICZNA

Rozumiana jako zagwarantowanie kobietom możliwości wykorzystania posiadanych przez nie umiejętności na rynku pracy oraz zagwarantowanie lepszych miejsc pracy dla kobiet. Niezależności ekonomicznej kobiet ma sprzyjać promowanie rozwiązań pozwalających zarówno kobietom, jak i mężczyznom korzystać z równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

2. RÓWNA PŁACA ZA TĘ SAMĄ PRACĘ I PRACA RÓWNEJ WARTOŚCI

To deklaracja zaangażowania wszystkich instrumentów prawnych i pozaprawnych, aby zlikwidować różnice w wynagrodzeniu związane z płcią.

3. RÓWNOŚĆ W PROCESACH DECYZYJNYCH

To zobowiązanie do dążenia do bardziej sprawiedliwej reprezentacji kobiet i mężczyzn na stanowiskach decyzyjnych w życiu społecznym i w sferze gospodarczej. Wykorzystanie unijnych środków do promowania większej obecności kobiet na odpowiedzialnych stanowiskach.

4. GODNOŚĆ, INTEGRALNOŚĆ I ELIMINACJA PRZEMOCY UWARUNKOWANEJ PŁCIĄ

To deklaracja podjęcia wysiłków w celu wyeliminowania wynikających z płci nierówności w dostępie do opieki zdrowotnej. Stworzenie skutecznych ram prawnych w celu zwalczania przemocy uwarunkowanej płcią.

5. RÓWNOŚĆ PŁCI POZA UNIĄ

To włączenie równości płci do polityki zewnętrznej, aby promować niezależność społeczną i ekonomiczną oraz poprawę statusu kobiet i mężczyzn na całym świecie².

² Na podstawie Karty Kobiet – Komunikat Komisji: Zwiększone zaangażowanie na rzecz równości między kobietami i mężczyznami, Bruksela, 05.03.2010.

Dokumentem nawiązującym bezpośrednio do Karty Kobiet stała się „Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015”. Przedstawia ona aktualny program prac Komisji Europejskiej nad strategią 2020 w dziedzinie równości płci. Charakterystyczne jest dwutorowe podejście do problematyki równości płci:

- * włączenie aspektu płci we wszystkie rodzaje polityki Unijnej,
- * podejmowanie specjalnych działań dedykowanych równości.

Autorzy strategii zauważają, że *kobiety znacznie zwiększyły swoją obecność na rynku pracy – wskaźnik zatrudnienia kobiet w 2010 r. to 62,5%. W Unii Europejskiej na 12,5 miliona nowych miejsc pracy stworzonych w latach 2000–2009 – 9,8 miliona miejsc przypada na kobiety*³.

To właśnie między innymi silniejsza obecność kobiet na rynku pracy przyczynia się do wzrostu gospodarczego w UE. Udział kobiet przedsiębiorców w rynku pracy wynosi jedynie 33%. Zdają sobie też sprawę, że osiągnięcie wyższego wskaźnika zatrudnienia kobiet i mężczyzn – 75% (planowanego na 2020), wy-

³ „Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015”, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego-go, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów (2010), Bruksela, 21.09.2010.

magać będzie poświęcenia szczególnej uwagi kwestii zatrudnienia kobiet starszych, samotnych matek, kobiet niepełnosprawnych, imigrantek oraz kobiet należących do mniejszości etnicznych.

Strategia porusza też kwestie różnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć:

*Różnica w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn w UE (liczona jako średnia różnica pomiędzy stawką wynagrodzenia brutto za godzinę pracy kobiet i mężczyzn, z uwzględnieniem wszystkich sektorów gospodarki) wynosi 17,8% – przy różnicy wynoszącej 30,9% w Estonii, 26,2% w Republice Czeskiej, 25,5% w Austrii, 23,2% w Niemczech, zaś 4,9% we Włoszech, 8,5% na Słowenii oraz 9% w Belgii i Rumunii*⁴.

Istotnym wskaźnikiem w projektowaniu polityki równych szans stały się kwestie małej reprezentatywności kobiet w procesach decyzyjnych i na stanowiskach kierowniczych:

*W UE średnio ¼ członków/członkiń parlamentu krajowego to kobiety. Kobiety stanowią tylko 10% członków zarządu w dużych firmach notowanych na giełdzie i jedynie 3% prezesów zarządu, tylko 19% profesorów uniwersyteckich to kobiety*⁵.

Szczególną uwagę poświęcono zjawisku przemocy, gdyż:

Szacuje się, że w Europie 20–25% kobiet do-

⁴ *Ibidem.*

⁵ *Ibidem.*

świadczyło przemocą fizyczną przynajmniej raz w życiu oraz że ponad pół miliona mieszkanek Europy to ofiary okaleczenia narządów płciowych.

Spoglądając horyzontalnie na problemy równości kobiet i mężczyzn w Unii, Komisja Europejska zadeklarowała upowszechnianie najlepszych praktyk dotyczących ról przypisywanych płciom w zakresie **wychowania młodzieży, edukacji, kultury i sportu**.

Zadeklarowała również monitorowanie wdrażania unijnych przepisów dotyczących równego traktowania kobiet i mężczyzn w krajach członkowskich. Razem z **Europejskim Instytutem ds. Równości Kobiet i Mężczyzn** planuje opracowanie i aktualizację wskaźników całości pekińskiej platformy działania. Komisja zainicjuje też dialog na wysokim szczeblu na temat równości kobiet i mężczyzn, w którym wezmą udział: Parlament Europejski, prezydencje Rady oraz najważniejsze zainteresowane strony, jak np. europejskie organizacje partnerów społecznych i przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, w celu podsumowania postępów, jakich dokonano we wdrażaniu Strategii na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015.

Podsumowanie cz. II

Godzenie życia zawodowego i rodzinnego stało się tematem politycznym. Opieka nad dziećmi i osobami zależnymi nie przynależą już wyłącznie do sfery prywatnej każdego z nas, ale są ściśle związane z długookresową strategią rozwoju krajów Unii Europejskiej. Dostrzeżono silny związek równości płci ze wzrostem gospodarczym i spójnością społeczną w Europie, która musi się mierzyć nie tylko z kryzysem finansowym, ale też demograficznym. Dlatego w ostatnich latach obserwujemy zwiększone zainteresowanie organów unijnych tematyką równości płci, przejawiające się zintensyfikowaniem prac nad dokumentami strategicznymi oraz efektywniejszym podejściem do mierzenia postępów w osiąganiu wyznaczonych celów. Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn opracowuje wskaźniki i dostarcza dane, które stanowią źródło wiedzy dla decydentów w obszarze nowoczesnej polityki społecznej i zatrudnienia.

POLSKIE DROGI
DO NOWEGO
ŚWIATA PRACY



SOLIDARNOŚĆ POKOLEŃ I FLEXICURITY

W kolejnych dwudziestu latach głównym odnośnikiem zarówno dla zmian na rynku pracy, jak i w strukturze społecznej będą zmiany demograficzne.

Będzie to stwarzać nowe wyzwania dla Polski, na które trzeba znaleźć odpowiedzi, co pozwoli uniknąć lub chociaż zminimalizować negatywne konsekwencje, jakie niesie ze sobą np. starzenie się społeczeństwa czy sukcesywne zmniejszanie się liczby osób w wieku aktywności zawodowej.

„Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”

W zmieniającym się świecie Europie potrzebna jest inteligentna i **zrównoważona gospodarka** sprzyjająca wyrównywaniu szans różnych grup i wydobywaniu ich potencjału. Na najbliższe dziesięć lat Unia Europejska wyznaczyła konkretny plan wzrostu odnoszący się do pięciu celów: zatrudnienia, innowacji, edukacji, włączenia społecznego oraz zmian klimatu/energii. W strategii „Europa 2020” państwa członkowskie wyznaczyły własne cele. Co z nich wynika dla Polski z tej strategii? Poniższa tabela przedstawia cele, do jakich Polska powinna dążyć. Stanowią one punkt odniesienia dla „Krajowego programu reform – Europa 2020”. Cele koncentrują się wokół zagadnień zwiększania spójności społecznej.

Cele europejskiej strategii zatrudnienia i wskaźniki do osiągnięcia dla krajów członkowskich w 2020 r.

Wskaźnik dla celu wynikający ze strategii UE	Wskaźnik dla Polski wynikający z Krajowego Programu Reform Europa 2020	Szacunkowo dla wszystkich członków na poziomie UE
--	--	---

Podwyższenie wskaźnika zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wieku 20–64 lat (do 2020 poprzez wprowadzenie większej liczby osób na rynek pracy, zwłaszcza kobiet, młodzieży, osób starszych, pracowników niskowyzkwalifikowanych i legalnych imigrantów)	do 75%	41%	73,4%–74%
Zapewnienie lepszego poziomu wykształcenia, zwłaszcza – zredukowanie odsetka młodych ludzi przedwcześnie porzucających naukę do poziomu poniżej	10%	4,5%	10,30%–10,60%
Dążenie do tego, by osoby w wieku 30–34 lat miały wykształcenie wyższe (lub równoważne)	40%	45%	37,5%–38%
Zmniejszenie liczby osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym o co najmniej...	20 000 000	1 500 000	Brak możliwości obliczenia średniej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie strategii „Europa 2020”.

W kolejnych dwudziestu latach głównym odnośnikiem zarówno dla zmian na rynku pracy, jak i w strukturze społecznej będą zmiany demograficzne. Będzie to stwarzać nowe wyzwania dla Polski, na które trzeba znaleźć odpowiedzi, co pozwoli uniknąć lub chociaż zminimalizować negatywne konsekwencje, jakie niesie ze sobą np. starzenie się społeczeństwa czy sukcesywne zmniejszanie się liczby osób w wieku aktywności zawodowej¹. Autorzy raportu „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” są przekonani, że dążenie do równowagi między pokoleniami powinno być dominantą działań państwa, a co za tym idzie osią strategicznego myślenia o współczesnym rynku pracy powinna stać się **solidarność pokoleń**. Konieczne stają się więc:

- * lepsze zrozumienie potrzeby współpracy i integracji międzypokoleniowej,
- * świadomy wybór modelu opieki nad dziećmi i osobami starszymi,
- * ograniczenie skali międzypokoleniowego zadłużenia (tj. dług publiczny, system emerytalny),
- * akceptacja odmienności wizji świata.

Autorzy raportu podkreślają też, że w decyzjach dotyczących warunków startu zawo-

¹ Raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów 2009.

dowego osób, które się dzisiaj rodzą, a będą wchodziły na rynek pracy w 2030 r.: ...trzeba brać pod uwagę właściwe dla przyszłości determinanty – model kariery zawodowej i łączenia pracy z życiem. W tym sensie istotą polityki rozwoju jest tworzenie przestrzeni dla indywidualnych strategii wyboru osób, rodzin i wspólnot².

W dokumencie zaakcentowana jest pilna konieczność przejścia od obecnie preferowanego, ale źle działającego **modelu welfare state** (państwo opiekuńcze) do **modelu workfare state**. Przez workfare state należy rozumieć państwo zarządzane w taki sposób, aby tworzyć maksymalnie dużej liczbie ludzi możliwości wykorzystywania swojego potencjału i dzięki podejmowaniu akceptowalnego zatrudnienia unikać wykluczenia społecznego. Workfare state to nie tylko rynek pracy oraz system zabezpieczenia społecznego, to również odpowiednie systemy edukacji ustawicznej i ochrony zdrowia.

Jako szansa dla Polski wskazywany jest **adaptacyjny rynek pracy** – nawiązanie do idei nowego europejskiego modelu rynku pracy łączącego **elastyczność zatrudnienia z zabezpieczeniem pracy**. Adaptacyjny rynek pracy charakteryzują wysoka mobilność zawodowa i bezpieczeństwo zatrudnienia – to przejście od welfare state do workfare state. W szczegól-

² „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”.

ności, model **flexicurity** pozwala zwiększyć elastyczność rynku pracy i jednocześnie zapewnić bezpieczeństwo pracownikom – jest więc szansą zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców.

Pracownicy w XXI wieku muszą być gotowi na częste zmiany pracy i stale zwiększać kwalifikacje, aby nadążać za zmieniającymi się technologiami i odpowiadać na aktualne potrzeby rynku pracy. Konieczny jest rozwój systemu **edukacji ustawicznej** oraz większa **gotowość ludzi do uczenia się przez całe życie**. Częste zmiany oznaczają również konieczność większej mobilności wiążącej się często ze zmianą miejsca zamieszkania. Ponadto pracodawcy i pracownicy muszą być gotowi na elastyczne formy zatrudnienia.

Bezpieczny i elastyczny rynek pracy obfituje w miejsca pracy niekoniecznie wiążące się z zatrudnieniem w określonym miejscu, na pełen etat i na czas nieokreślony. Wiele umów ma charakter tymczasowy, często związany z konkretnym przedsięwzięciem realizowanym przez firmę. Wiele stanowisk nie wymaga zatrudnienia na pełen etat, a pracodawcy poszukują osób gotowych pracować w niepełnym wymiarze lub poza siedzibą firmy³.

Instytucje rynku pracy będą musiały podjąć **nową rolę** polegającą na wspieraniu osób czę-

³ Raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” MRR, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów 2009.

sto zmieniających pracę. Będzie się to wiązało z koniecznością podniesienia efektywności systemu pośrednictwa pracy i aktywizacji zawodowej. Prawo natomiast powinno umożliwiać pracownikom elastyczne regulowanie czasu pracy, jej formę oraz okres zatrudnienia. Odzwierciedleniem tego będą systemy podatkowe i zabezpieczenia społecznego, które **muszą być zorientowane na promocję aktywności ekonomicznej, a nie na wspieranie bierności. Znalezienie pracy musi oznaczać wyraźną poprawę dochodów**⁴.

Pod wpływem raportu „Polska 2030” rząd Polski podjął decyzję o zmianie zasad prowadzenia polityki rozwoju oraz stworzył nowy porządek, którego ramę wyznacza **Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju „Polska 2030 – trzecia fala nowoczesności”**. W strategii przyjęto model rozwoju, który opiera się o **zasadę solidarności pokoleniowej, terytorialnej oraz innowacyjnej**. Kluczowym celem strategii jest **poprawa jakości życia Polaków, gdzie pojęcie jakości życia** rozumiane jest kompleksowo – jako dobrostan w obszarach:

- * długości życia w ogóle,
- * długości życia w zdrowiu (co wiąże się z poprawą stanu zdrowotności jako celu sprawnie funkcjonującego systemu ochrony zdrowia),
- * *ibidem*.

- * większej satysfakcji z wykonywania pracy,
- * lepszych warunków łączenia kariery zawodowej z życiem prywatnym i rodzinnym,
- * sprawnej sieci bezpieczeństwa socjalnego nastawionej na pomoc, której celem jest zwiększenie szans na aktywność społeczną i zawodową oraz dbającej o przeciwdziałanie różnym formom wykluczenia,
- * dostępności dóbr i usług publicznych (zdefiniowanych, wystandaryzowanych, efektywnie dostarczanych) bez względu na status rodzinny i miejsce zamieszkania,
- * otwartych warunków uczestnictwa w życiu publicznym/obywatelskim (przyp. autorki),
- * bezpieczeństwa dochodów na starość,
- * środowiskowego poczucia równowagi w odniesieniu do warunków krajobrazowych, naturalnego stanu otoczenia oraz żywności,
- * udziału w kulturze (co jest ważne dla rozwojowego potencjału kreatywności),
- * poczucia satysfakcji z życia.

OCZEKIWANIA I OBAWY OBYWATELI I PRACODAWCÓW

Polityka równościowa buduje konkurencyjność firm. Jak dowodzą badania, różnorodność i właściwe jej wykorzystanie – opłaca się. Kobiety inaczej myślą, inaczej podchodzą do problemów, inaczej je rozwiązują niż mężczyźni. To wzbogaca i zwiększa efektywność zarządzania i pracy.

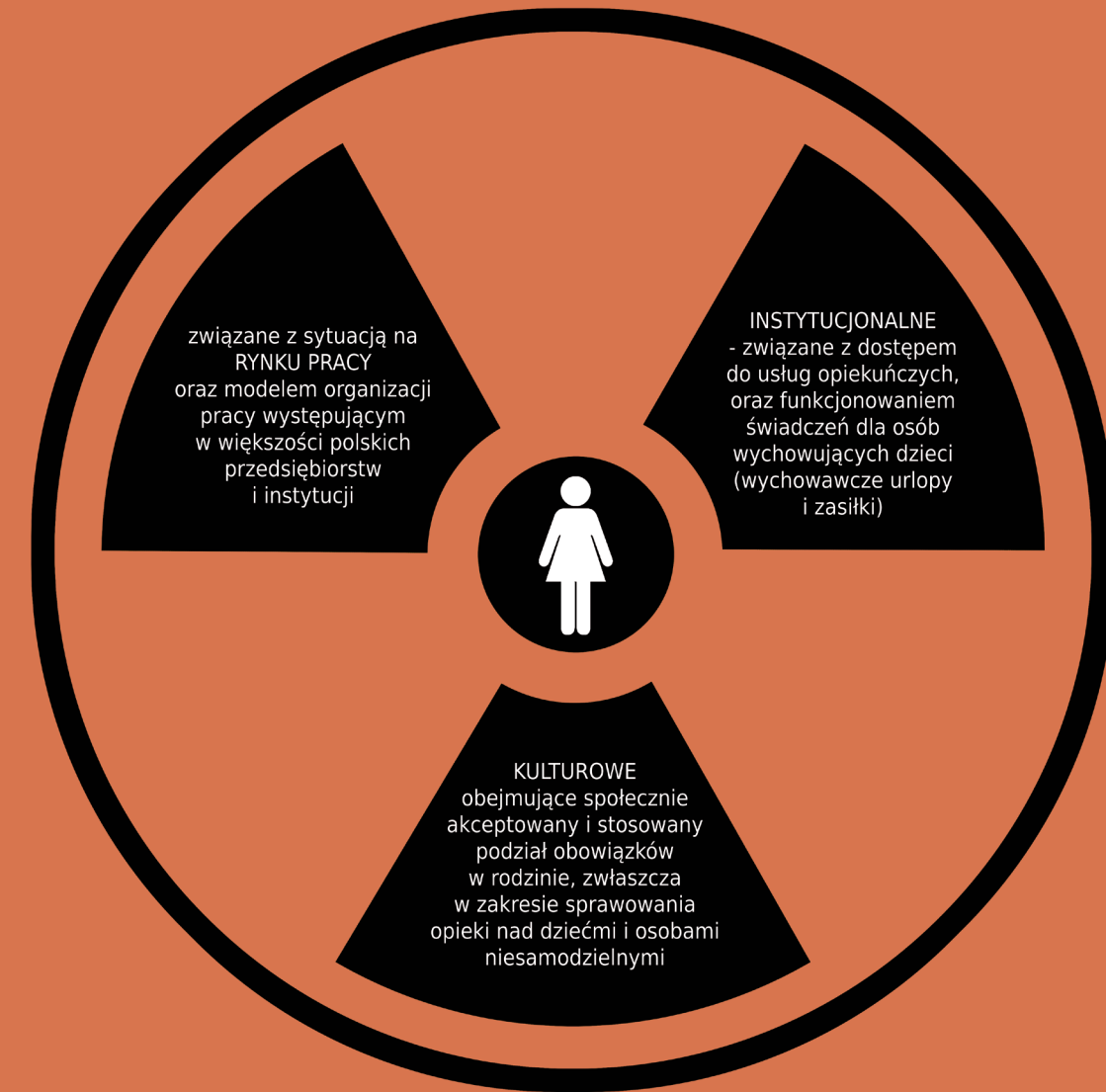
Z manifestu Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan na rzecz polityki równych szans, Warszawa 2009

W 2030 r. liczba osób w wieku aktywności zawodowej zmniejszy się o ponad 3 mln. Zgodnie z prognozą GUS oznacza to dwa razy szybszy spadek niż w przypadku ogólnej liczby ludności. Jest to dodatkowe wyzwanie dla rynku pracy. Autorzy raportu „Polska 2030 – trzecia fala nowoczesności” – biją na alarm: *bez wzrostu zatrudnienia stracimy nie tylko szanse na rozwój, ale i narazimy się na ryzyko regresu ekonomicznego i społecznego*¹.

Jednocześnie w badaniach przeprowadzonych przez CBOS w 2010 r. prawie 95% Polaków deklaruje, że najważniejszą wartością jest dla nich szczęśliwa rodzina. W tej sytuacji problem godzenia obowiązków rodzicielskich i zawodowych staje się problemem większości społeczeństwa, a efektywniejsze łączenie pracy z życiem rodzinnym staje się koniecznością. Obecnie pracownicy i pracodawcy nie w pełni korzystają z elastycznych form za-

trudnienia. Z czego to wynika? Odwołując się do badania Głównego Urzędu Statystycznego „Praca i obowiązki rodzinne w 2006 r.”, można wyróżnić trzy główne przyczyny trudności łączenia pracy i życia rodzinnego:

1. instytucjonalne,
2. kulturowe,
3. związane z sytuacją na rynku pracy.



OCZAMI PRACODAWCY

W najbliższej przyszłości będzie się zmieniał profil kandydatów i kandydatek do pracy. Komisja Europejska prognozuje, że do 2020 r. w ogólnej liczbie miejsc pracy będzie rosło zapotrzebowanie na pracowników wysoko- i średniokwalifikowanych (o ponad 16 mln osób). Zapotrzebowanie na pracowników niskokwalifikowanych będzie natomiast spadało (o 15 mln osób). Rośnie znaczenie gospodarki opartej na wiedzy, gdzie motorem rozwoju są usługi, gromadzenie i przetwarzanie informacji. Tymczasem już dziś polscy przedsiębiorcy wskazują, że czynnikiem blokującym ich rozwój są niskie kwalifikacje pracowników. Umiejętność twórczego myślenia, ciągłego uczenia się, rozwiązywania problemów i współpracy, nie są wystarczająco promowane w polskiej edukacji formalnej, a to właśnie one przesądzą, na ile polska gospodarka będzie konkurencyjna.

Podstawowym wyzwaniem dla pracodawców będzie to, **jak skutecznie pozyskiwać i zatrzymywać pracowników o wysokich kwalifikacjach** i talentach kluczowych dla ich biznesu? Wyzwaniem dla Polski będzie aktywizacja rezerw na rynku pracy. Aktywizacja zawodowa kobiet, realizacją programów 50+ i 60+, umożliwienie wcześniejszego startu młodych osób na rynku pracy i rozpoczęcie zrównywania wieku emerytalnego obu płci – to zadania wymagają

ce wspólnego, długofalowego wysiłku pracodawców i rządzących.

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan w „Manifeście równych szans kobiet i mężczyzn” z 2009 r. dostrzega wagę tych zadań: *Dziś nie wystarczy przestrzeganie zakazu dyskryminacji czy stosowanie standardów równości w polityce zatrudniania. Dziś musimy konsekwentnie prowadzić aktywną politykę równych szans dla kobiet i mężczyzn. Polityka równościowa zwiększa zasoby na rynkach pracy. Kobiety chętniej dziś angażują się w pracę i częściej wiążą swoje życiowe aspiracje z firmą. Dlatego niezbędna jest instytucjonalna pomoc w godzeniu ról zawodowych i rodzinnych kobiet i mężczyzn*².

Elastyczne formy pracy mogą przyczynić się do **rzeczywistej aktywizacji** osób, które zajmują się niesamodzielnymi członkami rodziny (małymi dziećmi bądź starzejącymi się rodzicami). W Polsce opieka nad dziećmi, zajmowanie się domem czy sprawowanie opieki nad starszymi lub niepełnosprawnymi członkami rodziny są podawane jako powód pozostawiania bez pracy właściwie tylko przez kobiety, co wskazuje na wciąż silne uwarunkowania kulturowe powiązania pracy zawodowej i obowiązków domowych. Jednak i to się zmienia. Stopniowo

² „Manifest równych szans kobiet i mężczyzn”, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, War-szawa, 15 lipca 2009 r.

dokonyją się przemiany kulturowe i cywilizacyjne, tj. przemiany modelu rodziny, zmiany w stylu życia, w którym coraz większe znaczenie odgrywa aktywne spędzanie czasu wolnego czy też udział naszego kraju w Unii Europejskiej. Elastyczne formy pracy mogą ułatwić kobietom godzenie życia zawodowego i rodzinnego i sprzyjać partnerskiemu modelowi rodziny, w którym obie płcie dzielą się obowiązkami.

Od skuteczności wykorzystania możliwie dużego potencjału ludzkiego zależy jakość życia obecnych i przyszłych pokoleń. Elastyczne formy pracy mogą pozytywnie wpłynąć na **wzrost wydajności** pracowników.

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan postuluje wprowadzenie zmian legislacyjnych w Kodeksie Pracy, które umożliwią przedsiębiorcom w Polsce pełne wykorzystanie warunków gospodarowania czasem pracy, zgodne z możliwościami, jakie daje ustawodawstwo europejskie i rozwiązania funkcjonujące w większości krajów UE. Lewiatan proponuje m.in.:

1. uregulowanie zasad wprowadzania przez pracodawcę 6-, 9- i 12-miesięcznego okresu rozliczeniowego czasu pracy;
2. **uregulowanie klauzuli opt-out** za zgodą pracownika w Kodeksie Pracy;

3. uregulowanie w uzasadnionych przypadkach krótszego, 24-godzinnego odpoczynku tygo-dniowego;

4. uregulowanie łatwiejszego stosowania **przerwanego czasu** pracy;

5. uelastycznienia w stosowaniu skróconego i weekendowego rozkładu czasu pracy;

6. zwiększenie limitu godzin nadliczbowych;

7. uelastycznienie przepisów o oddawaniu dnia wolnego za godziny nadliczbowe;

8. racjonalizacja przepisów o wypłacie wynagrodzenia za pracę w sobotę;

9. wprowadzenie zapisów o kontaktach czasu pracy.

W badaniu „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn” przeprowadzonym na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wzięli udział przedsiębiorcy i przedstawiciele instytucji rynku pracy³. Za najważniejsze postulaty wychodzące naprzeciw potrzebom

³ „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn”, Raport końcowy z badania jakościowego gospodarstw domowych w ramach projektu systemowego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

wyrównywania szans kobiet i mężczyzn uznali oni:

1. **Ułatwienia w opiece nad dziećmi** rozumiane jako:

* zwiększenie liczby żłobków i przedszkoli oraz dostępnych w nich miejsc – postulat ten dotyczy zarówno dużych miast, jak i mniejszych miejscowości;

* zmiana kryteriów dostępu do przedszkoli – sprzyjająca podejmowaniu pracy przez kobiety. W wywiadach wskazywano na różnego typu utrudnienia, np. odmowa przyjęcia dziecka osoby, która dopiero ma podjąć pracę (ponieważ nie pracuje, opieka dla dziecka nie jest jej potrzebna), kryteria socjalne przyjęcia dziecka, które sprawiają, że miejsca dostają dzieci osób biernych zawodowo (ze względu na mały dochód rodziny), a nie pracujących matek;

* zmiana, uelastycznienie czasu pracy płacówek – więcej placówek czynnych do godziny 17–18, dyżurujących w weekendy i wakacje.

2. **Ułatwienia w legalnym zatrudnianiu opiekunek**, czemu sprzyjać ma możliwość odpi-sywania wydatków na opiekę nad dzieckiem (koszty przedszkola lub opie-kunki) od podatku.

3. **Upowszechnianie elastycznych form pracy** – pracy z domu, telepracy, elastycznego czasu pracy (tam, gdzie to możliwe).

Przedsiębiorcy i przedstawiciele instytucji rynku pracy wskazali również inne działania zmierzające do zmiany postaw społeczeństwa, np. kampanie medialne, edukacja młodego pokolenia w duchu równych szans i ról⁴.

Odnosząc się do ostatniego punktu należy podkreślić, że tylko 9% polskich pracodawców wykorzystuje niektóre elastyczne formy zatrudnienia takie, jak telepraca, praca w domu czy w niepełnym wymiarze. W ograniczony sposób korzystają oni z innych dostępnych nowoczesnych form organizacji pracy, a zatrudnieni mają niewielką swobodę organizacji swojego czasu pracy.

⁴ „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn”, Raport końcowy z badania jakościowego gospodarstw domowych w ramach projektu systemowego, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o. i Laboratorium Badań Społecznych Sp. z o.o.

Bariery szerszego stosowania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy leżą po obydwu stronach: pracodawcy najczęściej nie mają wiedzy na ten temat, a menedżerowie obawiają się „utruty kontroli” nad pracownikiem. W jeszcze większym stopniu pracownicy obawiają się utraty stabilizacji i bezpieczeństwa⁵.

Pracownicy w Polsce utożsamiają bezpieczeństwo zatrudnienia przede wszystkim ze stałym etatem i są niechętni zmianom. Propozycje uelastycznienia czasu pracy i form zatrudnienia są negatywnie odbierane przez pracowników. Średni czas pracy u jednego pracodawcy wynosi dziesięć lat, a propozycja atrakcyjnej pracy nie jest postrzegana jako powód do zmiany miejsca zamieszkania.

Dlaczego tak się dzieje? Częściowo odpowiedź znajdujemy w wynikach przytaczanego już badania jakościowego gospodarstw domowych przygotowanego w ramach projektu systemowego „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn”.

Grupie przedsiębiorców oraz przedstawicielom instytucji rynku pracy przedstawiona została lista rozwiązań z zakresu godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Badani odnieśli się do każdego pomysłu oceniając: praktyczność,

⁵ „Przyszłość polskiego rynku pracy” – prezentacja dr. Michała Boniego z Konferencji „Flexicurity: elastyczny i bezpieczny model zatrudnienia – idea warta wdrożenia”.

realność i przydatność. Zgłaszali swoje wątpliwości dotyczące praktycznego stosowania elastycznych form zatrudnienia i elastycznych form pracy. Najczęściej powtarzające się obawy dotyczyły zarządzania organizacją, ponoszenia dodatkowych kosztów oraz przepisów BHP.

Do kwestii związanych z **zarządzaniem** można zaliczyć wyzwania organizacyjne i konieczność elastycznego zarządzania zespołem:

- * **Planowanie.** Respondenci obawiali się możliwości dezorganizacji pracy w przedsiębiorstwie w odniesieniu do różnych wariantów urlopów.

- * **Nadzór nad pracownikami.** Pracodawcy obawiali się wprowadzania w życie rozwiązań elastyczności miejsca pracy, gdyż (ich zdaniem) uniemożliwi to kontrolę nad pracownikami. Pracodawcy nie mając możliwości nadzorowania pracy obawiają się o jej jakość.

- * **Ustalanie harmonogramów pracy.** Pracodawcy obawiają się wprowadzania w życie rozwiązań związanych z elastycznością czasu pracy, gdyż (ich zdaniem) czas pracy pracowników musi się przynajmniej częściowo pokrywać, aby możliwa była realizacja pewnych zadań. Ponadto przy proponowanych rozwiązaniach dotyczących elastycznych form pracy skierowa-

nych szczególnie do rodziców, pracodawcy zwracali uwagę na niebezpieczeństwo powstawania konfliktów w środowisku pracy, np. osób, które nie mając rodziny będą czuły się dyskryminowane przy ustalaniu godzin pracy.

- * **Rozłożenie obciążenia pracą w zespole.** Pracodawcy zgłosili obawę, że elastyczne formy organizacji pracy, takie jak zespoły robocze mogłyby prowadzić do nadużyć, nadmiernego obciążania niektórych pracowników zadaniami.

- * **Obciążenie pracą w czasie.** Pracodawcy zgłaszali wątpliwości, czy osoba pracująca okresowo ponad normę nadal jest wydajna i przydatna – te wątpliwości dotyczyły różnych wariantów elastycznych form czasu pracy (czas pracy zadaniowy, równoważny bądź system skróconego tygodnia pracy). Respondenci zwrócili uwagę że aktualne przepisy Kodeksu Pracy są skuteczne i zapewniają zrównoważone obciążenie pracownika w czasie roku wymagając zapewnienia minimalnego urlopu oraz limitując dzienny czas pracy.

- * **Obsługa pracowników.** Dzielenie pracy między większą liczbę zatrudnionych, przy zmniejszeniu ich godzin pracy i związanego z tym wynagrodzenia, to dla pracodawców nie jest ciekawym rozwiązaniem. Więcej

osób obsługujących ten sam etat oznacza większy wysiłek związany z organizacją pracy, obsługą kadrową, księgową, zapewnieniem miejsca pracy itp.

- * **Zapewnienie odpowiedniego wyposażenia.** Wprowadzenie telepracy wiąże się z zapewnieniem sprzętu, który musiałby sfinansować pracodawca. Pracownik natomiast ze swej strony musiałby zapewnić dobrą organizację pracy.

- * **Szacowanie czasu pracy.** W przypadku zadaniowego czasu pracy pracodawcy zgłosili trudność w oszacowaniu czasu przeznaczonego na realizację zadania oraz kwestię nadzoru nad jego wykonaniem.

Dodatkowe koszty zdaniem respondentów mogą się wiązać z:

- * finansowaniem bądź **dofinansowywaniem przedszkoli.** Zdaniem pracodawców powinno to być dobrą wolą pracodawcy, nie zaś narzucane odgórnie. Część pracodawców wyraża silny sprzeciw wobec tego typu obowiązków;

- * **opłatami za dostępność przedszkola** dla dzieci pracowników poza godzinami pracy (w razie potrzeby). Zdaniem pracodawców jest to rozwiązanie mało korzystne. Do zagrożeń w tym wypadku badani zaliczyli

kwestię dyspozycyjności pracownika kosztem dzieci. Jego realne funkcjonowanie oznaczałoby bowiem możliwość wymuszania pracy w nadgodzinach, nadużywania z niekorzyścią i dla pracownika, i dla dzieci;

- * organizacją i **dofinansowaniem opieki nad osobami zależnymi.** *Kwestie kosztów tego typu przedsięwzięć budzą silny sprzeciw pracodawców. W tym względzie należy jednak kierować się do instytucji pomocy społecznej, a nie instytucji rynku pracy czy pracodawców⁶.*

Przepisy BHP

- * Realizacja pomysłów na pomoc rodzicom-pracownikom poprzez przystosowanie biura do pobytu małych dzieci – pokoju zabaw czy wynajęcie opiekunki, jest według pracodawców niemożliwa ze względu na przepisy BHP. Wiąże się to z wysokimi wymaganiami odnośnie obiektów przeznaczonych dla dzieci. Przygotowanie i utrzymywanie takich pomieszczeń jest dodatkowym kosztem pracodawcy.

⁶ „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn”, Raport końcowy z badania jakościowego gospodarstw domowych w ramach projektu systemowego, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o. i Laboratorium Badań Społecznych Sp. z o.o.

OCZAMI PRACOWNIKA

Profesor Mariola Bieńko określa współczesną polską rodzinę jako **etap przejściowy: pomiędzy demokratycznym modelem rodziny, w którym obowiązki rozkłada się w sposób partnerski w drodze negocjacji a modelem konserwatywnym, z tradycyjnym podziałem ról**. W tradycyjnym modelu rodziny role kobiety i mężczyzny są wyraźnie zdefiniowane: kobieta miała prowadzić dom i zajmować się dziećmi, natomiast zadaniem mężczyzny było zapewnienie bezpieczeństwa finansowego i utrzymanie rodziny. W modelu partnerskim mężczyzna i kobieta równo dzielą między siebie obowiązki rodzinne, są czynni zawodowo. Wspólnie podejmują decyzje, wychowują dzieci, planują wydatki i wypoczynek. Formuła partnerstwa pozwala dzielić się ryzykiem związanym z utratą pracy przez jedną osobą.

Efektom funkcjonowania **modelu przejściowego** jest nieproporcjonalnie większy udział kobiet w obowiązkach domowych oraz fizyczny wręcz brak możliwości pogodzenia życia zawodowego i prywatnego. Kobiety są **podwójnie obciążone** – pracą zawodową i obowiązkami rodzinnymi.

Zgodnie z Raportem Głównego Urzędu Sta-

7 M. Bieńko, Portret rodziny, „Mama Sama”, wrzesień 2005 (w ramach projektu „Czas na równe traktowanie”); <http://mamasama.most.org.pl>.

tystycznego z 2008 r. Polki pracują zawodowo przeciętnie sześć godzin dziennie, mężczyźni o godzinę dłużej. Natomiast na pracę w domu kobiety poświęcają o 2,5 godziny więcej niż ich partnerzy. W związku z tym obciążeniem wiele Polek decyduje się na pracę w niepełnym wymiarze czasu lub na podstawie nietypowych umów o pracę. Nawet jeżeli pozwala im to pozostać na rynku pracy i jednocześnie wykonywać obowiązki domowe, ma zdecydowanie **negatywny wpływ** na ich zarobki, rozwój kariery zawodowej, perspektywy awansu. Z uwagi na krótszy staż pracy (związany np. z urlopami wychowawczymi) i mniejsze zarobki, kobiety są bardziej niż mężczyźni zagrożone różnymi formami biedy w starszym wieku (wysokość emerytury).

Nierówności w wynagrodzeniu wynikają z segregacji, która ma miejsce na rynku pracy, ponieważ kobiety i mężczyźni nadal pracują w innych sektorach lub zawodach. Z jednej strony kobiety i mężczyźni są nierówno reprezentowani w pewnych branżach: istnieją „kobiecy” zawody (przeważnie w opiece zdrowotnej, edukacji i administracji publicznej), generalnie mniej cenione niż zawody typowo męskie. Wewnątrz tego samego sektora lub przedsiębiorstwa praca wykonywana przez kobiety jest mniej ceniona i gorzej opłacana.

W badaniu warunków i jakości życia Polaków, zadano ludziom pytanie o rozwiązania,

które ułatwiłyby godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi, w tym zwłaszcza z obowiązkami rodzicielskimi⁸. Najczęściej wskazywanymi jako najlepsze rozwiązaniami zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn były rozwiązania polegające na:

- * wydłużeniu urlopu macierzyńskiego – opowiedzieli się za nim co piąty mężczyzna i co czwarta kobieta,
- * lepszej możliwości elastycznego dostosowywania czasu pracy – wskazane przez blisko 26% mężczyzn i 23% kobiet,
- * lepszej możliwości opieki poza domem nad dziećmi do siódmego roku życia – wymienione około 16% respondentów.

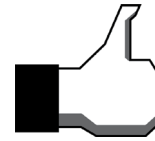
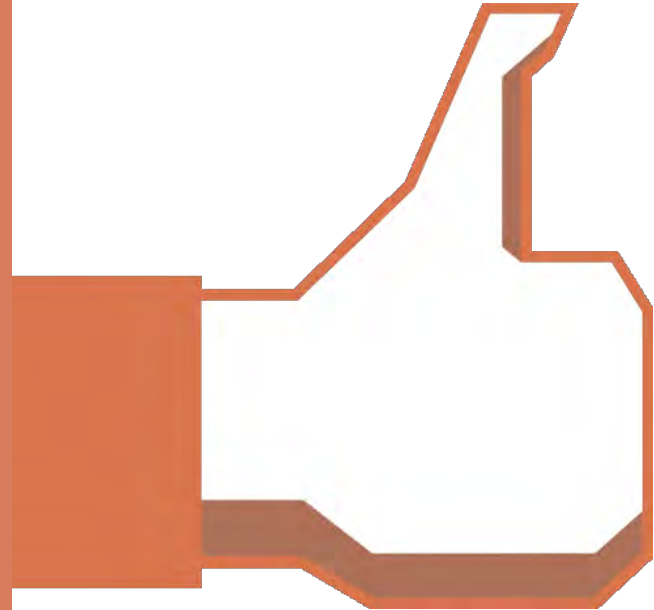
W stosunku do 2009 r. wzrosła częstość wskazań dotyczących elastycznego czasu pracy oraz możliwości opieki poza domem nad dziećmi do siódmego roku życia. Elastyczny czas pracy był postrzegany jako najskuteczniejszy sposób godzenia obowiązków rodzinnych i pracy zawodowej przez mężczyzn. Naturalną odpowiedzią na pytanie o godzenie aktywności zawodowej z wychowaniem dzieci jest również preferowanie uelastycznienia czasu pracy, choć ze względu na powszechnie występującą w Polsce model opieki nad dzieckiem, wy-

8 „Diagnoza Społeczna 2011”.

żej tego typu rozwiązania oceniają mężczyźni. Należy jedno-cześnie podkreślić, że – zgodnie z badaniami jakościowymi gospodarstw domowych w ramach projektu systemowego „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn” – zwiększenie okresu urlopu macierzyńskiego do 26 tygodni było postrzegane przez kobiety jako niekorzystne z uwagi na efekt nieobecności na rynku pracy – im dłużej poza nim, tym trudniejszy (także z przyczyn psychologicznych) powrót do pracy. Warto pamiętać, że część kobiet „wypada z rynku pracy” na rzecz zajmowania się rodziną, wykonując nieodpłatną pracę w domu.

DOBRE PRAKTYKI. NOWY ŚWIAT PRACY W POLSCE

Zaprezentujemy trzy firmy działające w duchu nowego świata pracy – wspierające pracowników, którzy są rodzicami, promujące równowagę praca/życie, dbające o równość płci we wszystkich obszarach działalności. Są to: Nivea Polska, Provident Polska oraz Danone Sp. z o.o.



Przedszkole przykładowe w Nivea¹

Firma Nivea Polska Sp. z o.o. zajmuje się dystrybucją kosmetyków. Powstała w 1997 r. w Poznaniu i jest częścią międzynarodowego koncernu Beiersdorf AG z siedzibą w Hamburgu. Aktualnie zatrudnia 286 pracowników.

Pomysł utworzenia przedszkola był **odpowiedzią na sygnały pracowników**, którzy mieli kłopot z pogodzeniem obowiązków zawodowych i rodzicielskich ze względu na różne godziny pracy i otwarcia poznańskich przedszkoli oraz na przerwę wakacyjną w placówkach publicznych.

W siedzibie firmy Beiersdorf w Hamburgu firmowe przedszkole funkcjonuje już od 1938 r. Jednak utworzenie przedszkola przez Nivea Polska w Poznaniu było działaniem pionierskim. Utworzenie przedszkola było spójne z wizerunkiem firmy przyjaznej rodzicom. Firmowe przedszkole pomaga we wcześniejszym

powrocie kobiet do pracy, poprawia komfort pracy, zwiększa zaangażowanie i przywiązanie do firmy. Uelastycznia czas pracy i zwiększa dyspozycyjność rodziców, zwłaszcza kobiet. A to ważna grupa dla firmy. Stanowi bowiem 50% personelu, z którego ponad 60% jest między 25 a 35 rokiem życia. Firmowe przedszkole pozwala utrzymać w firmie wartościowych pracowników mających małe dzieci.

Inicjatorem projektu był prezes Zarządu Nivea Polska Heinz-Jürgen Stütting. W realizację przedsięwzięcia zaangażowani byli pracownicy z różnych działów. Początkowo to właśnie pracownicy-rodzice podejmowali rozmowy z władzami miasta, z Wydziałem Architektury i Urbanistyki oraz z Wydziałem Oświaty. Do współpracy przy prowadzeniu przedszkola zaproszone zostało Prywatne Przedszkole Estetyczne istniejące na poznańskim rynku od ponad jedenastu lat, mające duże doświadczenie.

Prywatna firma prowadząca przedszkole reprezentowała firmę Nivea w kontaktach z Miejskim Wydziałem Oświaty, wspierała firmę w trakcie spotkań z rodzicami i służyła praktyczną radą od momentu tworzenia projektu adaptacji budynku, poprzez jego umeblowanie i wyposażenie, aż po stworzenie programu zajęć. Ostatecznie przedszkole powstało na terenie firmy Nivea Polska. Na jego siedzibę zaadaptowano część istniejącego budynku magazynowo-socjalnego. Placówka ta przewi-

dywana była na około pięćdziesięcioro dzieci, w 2010 r. do przedszkola uczęszczało 52 dzieci. Placówka zapewnia wysoki poziom usług w konkurencyjnej cenie, co było ważnym postulatem pracowników.

¹ Zob.: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/dobre-praktyki/raporty/raport-2010.html> [dostęp 10.11.2011] oraz http://firmaprzyjaznamamie.pl/FirmaPrzyjaznaMamie/1,112439,7523940,Laureaci_V_edycji_Plebiscytu_na_Firme_Przyjazna_Mamie.html [dostęp 10.11.2011].



Równe możliwości zawodowe

w Provident Polska S.A.²

Strategia personalna firmy koncentruje się wokół działań *flexicurity*. Provident Polska wie, że rozwiązania mające na celu promowanie równości w miejscu pracy oraz zachowanie równowagi praca/życie, wpływają bezpośrednio na:

1. lojalność pracowników,
2. utrzymanie wysokiego zaangażowania wśród pracowników i przedstawicieli firmy,
3. zwiększenie liczby zgłoszeń od dobrych i bardzo dobrych kandydatów do pracy.

Firma Provident skupia się w swojej polityce kadrowej na promowaniu różnorodności, w tym równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy (*gender index*) oraz różnorodności, także ze względu na wiek, niepełnosprawność, do-

² „Flexicurity – dobre praktyki” – Nowe podejście do pracy Lewiatan; publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

świadczenie zawodowe (*diversity index*) oraz na działaniach pozwalających zachować pracownikom i pracownicom równowagę pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym.

1. Rekrutacja

Oceniane są wyłącznie kompetencje, wiedza i umiejętności potencjalnego pracownika.

2. Szkolenia

Wszyscy zatrudnieni mają równy dostęp do szkoleń, również tych przeznaczonych dla menedżerów.

3. Awans

Kobiety zachęcane są do podejmowania wyzwań menedżerskich. W Provident Polska stanowią one 25% kadry zarządzającej.

4. Standardy etyczne

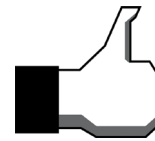
Zostały opisane standardy mobbingu, dyskryminacji i równouprawnienia obowiązujące w firmie oraz wprowadzono w życie odpowiednie procedury personalne. Opracowano i stosowany jest w praktyce sposób rozpatrywania skarg.

5. Równowaga praca/życie

Równowaga pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym realizowana jest przez możliwość skorzystania z indywidualnego, elastycznego rozkładu czasu pracy bez względu na powód (np. łączenie roli pracownika i rodzica, konieczność opieki nad starszymi członkami rodziny). Pracownicy mogą też pracować na część etatu. Na niektórych stanowiskach pracy możliwa jest telepraca.

6. Rodzic w pracy

W biurze firmy istnieje pokój socjalny, z którego korzystają obecne oraz przyszłe młode mamy.



Firma Przyjazna Rodzicom³

Program „Firma Przyjazna Rodzicom” realizowany jest w Danone od 2008 r. Przedsięwzięcie jest odpowiedzią na potrzeby pracowników, nie tylko matek, ale także ojców i ma na celu zapewnienie im wsparcia oraz równowagi między życiem prywatnym i zawodowym.

Przeprowadzono siedemdziesiąt wywiadów z pracownikami wszystkich działów i różnych szczebli. Ich efektem było wyłonienie 58 pomysłów, z których po gruntownej ocenie kosztów i wykonalności, wybrano i wdrożono dwadzieścia.

³ http://firmaprzyjaznamamie.pl/FirmaPrzyjazna-Mamie/1,112439,7523940,Laureaci_V_edycji_Plebiscytu_na_Firme_Przyjazna_Mamie.html; <http://www.ciop.pl/23303.html>; http://www.nu.fob.org.pl/cms_a/upload/file/Raport2009/Raport2009.pdf; <http://www.mamawpracy.pl/>; <http://www.danone.pl/Spoleczna-odpowiedzialnosc-CSR/Miejsce-pracy/Atrakcyjne-miejsce-pracy>.

Jakie wsparcie otrzymali rodzice?

- * Każda mama otrzymuje dodatkowe trzydzieści dni płatnego urlopu do wykorzystania w ciągu roku od urodzenia dziecka.
- * Przez dwa miesiące po powrocie z urlopu macierzyńskiego kobieta może pracować sześć godzin dziennie otrzymując wynagrodzenie za 8-godzinny dzień pracy.
- * Wszystkie mamy (nawet te, które mają umowy na czas określony) są chronione przed zwolnieniem przez sześć miesięcy od powrotu z urlopu macierzyńskiego.
- * Matki mogą pracować w domu (firma zapewnia im służbowy laptop i telefon).
- * Matki mogą też ustalać z przełożonym własne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy.
- * W Warszawie i Bieruniu jest pokój dla kobiet karmiących.
- * Ojcowie otrzymują dodatkowy dzień urlopu okolicznościowego z tytułu urodzenia dziecka – mogą go wykorzystać w ciągu pierwszych trzech miesięcy życia malucha.
- * Wszystkie pracownice mają zagwarantowany poród rodzinny w placówce Medcover.

Co dla dzieci?

- * Dzieci pracowników (od 2 do 24 miesiąca życia) mogą skorzystać z bezpłatnych szczepień przeciwko pneumokokom.
- * Z tytułu urodzenia dziecka młodzi rodzice otrzymują bony do sklepów Smyk.
- * Starsze dzieci mogą otrzymać dofinansowanie na rozpoczęcie roku szkolnego, tzw. „tornistrowe”.
- * Paczki świąteczne dla dzieci do szesnastego roku życia.

Co jeszcze zapewnia firma?

- * Godziny spotkań obowiązkowych planowane są wyłącznie między godziną 10.00 a 17.00, a w piątki – do 14.00 włącznie.
- * Jeśli pozwala na to specyfika stanowiska pracy, raz w tygodniu pracownik ma możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin lub w domu.
- * Dofinansowanie wypoczynku pracowników.
- * Organizowanie pikników firmowych, dni otwartych dla pracowników i ich rodzin.

Obecnie Danone zastanawia się nad kilkoma kolejnymi pomysłami w ramach inicjatywy „Równowaga praca/dom”. Są to między innymi:

- * możliwość wcześniejszego kończenia pracy w piątki,
- * bezpłatna przerwa w ciągu dnia na załatwienie spraw osobistych,
- * możliwość automatycznego uzyskania urlopu bezpłatnego na okres potrzebny pracownikowi.

Firma Danone zwyciężyła w V edycji plebiscytu „Firma Przyjazna Mamie”, organizowanego przez miesięczniki „Dziecko” i „Poradnik Domowy”. Kapituła konkursu nagrodziła Danone za ponadprzeciętne udogodnienia oferowane młodym rodzicom – nie tylko mamom.

Podsumowanie cz. III

Czas wielkiego kryzysu to być może czas wielkiej szansy. W obliczu kryzysu finansowego i niekorzystnych przemian demograficznych Europa musi przemyśleć dotychczasowe sposoby działania w sferze polityki zatrudnienia i polityki społecznej. Lepsze wykorzystywanie potencjału ludzkiego wydaje się być jedyną drogą dla starzejących się społeczeństw krajów Unii Europejskiej. Większa elastyczność rynków pracy, przedsiębiorców i pracowników to warunki konieczne dla rozwoju gospodarczego i społecznego.

Warunki ekonomiczne wymuszają zmianę w postrzeganiu ról społecznych kobiet i mężczyzn; opieka nad dziećmi i osobami niesamodzielnymi, obowiązki domowe stały się sprawami politycznymi, którym decydenci poświęcają coraz więcej uwagi. I nie bez powodu, jak czytamy dokument Komisji Europejskiej „Równość kobiet i mężczyzn – rok 2010”:

Możliwość pogodzenia życia zawodowego z obowiązkami rodzinnymi ma bezpośredni wpływ na zatrudnienie i pozycję kobiet na rynku pracy, zarobki i niezależność ekonomiczną w ciągu całego życia. Głównym wyzwaniem jest skoncentrowanie się na kierunkach polityki i zachętach, których celem jest skłonienie mężczyzn do podejmowania liczniejszych obowiązków rodzin-

nych i opiekuńczych oraz umożliwienie im tego⁴.

Wyznaczony cel nie zostanie osiągnięty, jeśli nie nastąpi zmiana w postrzeganiu społecznych ról kobiet i mężczyzn i wyeliminowanie społecznych stereotypów związanych z płcią. O tych zmianach możemy i musimy myśleć w kontekście przyszłych pokoleń, bo nie jest możliwa natychmiastowa zmiana postaw Polaków nawet przy bardzo aktywnej kampanii społecznej.

...działania promocyjne nie wystarczą, bo mogą wpłynąć tylko na warstwę deklaracji i przekonania, że nie wypada się przyznawać do niepartnerskiego podziału (a raczej braku podziału) ról rodzinnych. Na pewno muszą być wielotorowe i długotrwałe. W wychowywaniu następnego pokolenia warto zwracać uwagę na to, jaki model związku im przekazujemy...⁵.

Nowy świat pracy staje się rzeczywistością, do której warto być dobrze przygotowanym.

4 Sprawozdanie Komisji dla Rady Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Równość kobiet i mężczyzn – rok 2010”.

5 M. Wierzchoń, Kto posprząta? Czyli o podziale prac domowych między płciami. Projekt „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn”.

ISBN 978-83-61752-07-3



Ministerstwo Pracy
i Polityki Społecznej



UNIA EUROPEJSKA