

**Materiały
z konferencji**

Biuletyn

ISSN 2300-7478

Nr 1/2015 (9)

Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”



W numerze:

Konferencja „Kobiety na stanowiskach kierowniczych w sferze publicznej. Drogi do kariery”, 7.10.2014 r.	2
Konferencja „Janusowe oblicza rynku pracy”, 27.11.2014 r.	9
Jubileusz 20-lecia Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, 10.12.2014 r.	16
Konferencja „Zatrudnienie przyjazne rodzinie – doświadczenia międzynarodowe, realia polskie”, 22.01.2015 r.	24

Biuletyn: materiały z konferencji

ISSN 2300-7478

Wydaje:

Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. A. Bączkowskiego
ul. Limanowskiego 23, 02-943 Warszawa
Tel.: 22 380-50-50, fax: 22 380-50-52

Redakcja – zespół: Agnieszka Składanowska, Agnieszka Solecka -Reszczyk
Iwona Zakrzewska (przewodnicząca)

Zdjęcia: zasoby CPS „Dialog”

Łamanie i druk:

Zakład Wydawniczo-Poligraficzny
Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej
ul. Usypiskowa 2, 02-386 Warszawa



Szanowni Państwo,

W pierwszym tegorocznym numerze naszego Biuletynu przedstawiamy Państwu informacje z kilku ostatnich konferencji, jakie mieliśmy przyjemność zorganizować w Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”.

Październikowa konferencja **„Kobiety na stanowiskach kierowniczych w sferze publicznej. Drogi do kariery”** była prezentacją wyników badań, jakie przeprowadzono pod kierownictwem prof. Bożeny Balcerzak-Paradowskiej. W gronie znamienitych gości dyskutowano o zależnościach pojawiania się kobiet na stanowiskach kierowniczych w sektorze publicznym, o powodach podejmowania decyzji o awansie, jak również rozwiązaniach niezbędnych dla ułatwienia kobietom spełniającym role rodzinne powrotu do pracy.

Konferencja listopadowa **„Janusowe oblicza rynku pracy”** to kolejna konferencja zorganizowana przez CPS „Dialog” we współpracy z Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych. Podczas bardzo interesującego spotkania dyskutowano o różnych segmentach rynku pracy, także o wpływie prawa na regulację naszego życia zbiorowego.

Grudniowa uroczystość, z okazji **20-lecia Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”** miała wzruszający i podniosły charakter. Uczestnicy spotkania snuli wspomnienia o instytucjonalnym dialogu społecznym, jego historii i związanych z nim ludziach. Wiele miejsca poświęcono patronowi Centrum – Andrzejowi Bączkowskiemu, który uczył własnym przykładem współpracy ponad podziałami dla wspólnej pomyślności i ugody społecznej. Do uczestników uroczystości wpłynęły listy gratulacyjne, m.in. od Pani Prezydentowej Anny Komorowskiej i Pani Premier Ewy Kopacz, a życzenia dalszej pomyślności złożyli osobiście: Minister Władysław Kosiniak-Kamysz, Wiceminister Jacek Męcina oraz Wiceminister Radosław Młeczko.

Tegoroczny sezon konferencyjny zainaugurowaliśmy styczniową debatą **„Zatrudnienie przyjazne rodzinie – doświadczenia międzynarodowe, realia polskie ”**, będącą konsekwencją wydanej wspólnie z IPISS publikacji. W gronie partnerów społecznych, ekspertów oraz pozostałych zaproszonych gości dyskutowano o rozwiązaniach sprzyjających polityce rodzinnej, traktowanych niejednokrotnie jak zderzenia dwóch światów: pracodawców i pracowników.

Serdecznie zapraszam do udziału w przyszłych naszych konferencjach, zachęcając jednocześnie do przestudiowania niniejszego Biuletynu.

Iwona Zakrzewska

Dyrektor Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”

Konferencja „Kobiety na stanowiskach kierowniczych w sferze publicznej. Drogi do kariery”

Warszawa, 7.10.2014

PROGRAM:

9:00–9:30

Rejestracja uczestników

9:30–9:45

Powitanie: Iwona Zakrzewska – Dyrektor Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”
prof. Kazimierz W. Frieske – Dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

9:4–10:00

Otwarcie konferencji: dr Władysław Kosiniak-Kamysz – Minister Pracy i Polityki Społecznej

10:00–11:30

Część I: Uwarunkowania karier zawodowych kobiet – w świetle badań

Prowadzenie: dr Cecylia Sadowska-Snarska

prof. Bożena Kołaczek – Uwarunkowania karier zawodowych kobiet – w świetle teorii i statystyki

prof. Bożena Balcerzak-Paradowska – Kobiety na stanowiskach kierowniczych w środowisku pracy

prof. Danuta Graniewska – Kobiety na stanowiskach kierowniczych w środowisku rodzinnym

mgr Joanna Mirosław – Zadowolenie z pracy i aspiracje zawodowe

dr Dorota Głogosz – Polityka społeczna i rodzinna sprzyjająca godzeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym – postulaty i realia

11:30–11:45

Przerwa na kawę

11:45–13:00

Część II: Co sprzyja a co utrudnia karierę zawodową kobiet? Z doświadczeń praktyków

Dyskusja panelowa – Moderator: Iwona Zakrzewska, Dyrektor CPS „Dialog”

dr Dagmir Długosz – Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Magdalena Politańska – Dyrektor Zespołu Szkół Integracyjnych w Warszawie

Mirosław Chyba – Dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Płocku

Krzysztof Skomra – Powiatowy Urząd Pracy Radom/Filia Pionki

13:00–13:45

Dyskusja plenarna

Podsumowanie i zakończenie konferencji

13:45–14:30

Lunch



Witając uczestników konferencji, dyrektor CPS „Dialog” **Iwona Zakrzewska** podkreśliła, że tematyka kobiet na rynku pracy jest niezwykle bliska Centrum, o czym może świadczyć chociażby fakt, że w 2014 r. CPS „Dialog” zorganizowało dwie konferencje poruszające ten problem. „Dzisiaj poszerzamy i pogłębiaamy ten temat w rozważaniach o różnych drogach do kariery kobiet na stanowiskach kierowniczych w sferze publicznej” – dodała.



Małgorzata Marcińska, Podsekretarz Stanu w MPIPS, otwierając konferencję w imieniu Ministra Pracy Władysława Kosiniaka-Kamysza, stwierdziła, że kobiety posiadają kompetencje i umiejętności do zajmowania stanowisk zarówno w sferze publicznej, jak i w biznesie. Jednak wyniki badań realizowane w projekcie MPIPS –

PROGRESS świadczą o tym, że te umiejętności nie są doceniane. W radach nadzorczych spółek zasiada 15 proc. kobiet, natomiast na stanowiskach prezesa tylko 7 proc. Na jedną panią profesor przypada pięciu profesorów mężczyzn. Minister Małgorzata Marcińska zwróciła też uwagę, że problem narasta dość wcześnie, bo chociaż 60 proc. absolwentów studiów wyższych stanowią kobiety, ten wynik nie ma przełożenia na ich ścieżki kariery. Tymczasem większość badań wskazuje, że w gremiach kierowniczych powinno być więcej kobiet, bo lepszy jest wtedy potencjał zarządzania i wyniki działalności. „Jeśli 30 proc. kobiet jest we władzach firm, to wyniki tych firm są lepsze o kilkadziesiąt procent od średniej” – przypominała.



Profesor **Kazimierz W. Frieske**, Dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, odnosząc się do tematu badań, stwierdził, że mogą one sprowokować nie tylko dialog, ale nawet klótnię. Opisane w badaniach zjawisko łamie bowiem stereotypy o „szklanym suficie” i „lepiej podłódze”. Może zatem powstać nowy spór, jakie podejście

do problematyki karier kobiet jest właściwe. Nawiązał też do badań profesor psychoneurologii Anny Grabowskiej, wskazujących, że różnice w strukturze mózgów powodują różnice w społecznym funkcjonowaniu kobiet i mężczyzn. Profesor Frieske uznał, że w tym kontekście może lepiej sformułować pytanie: nie czy, ale na jakich stanowiskach kierowniczych kobiety realizują się lepiej, a na jakich gorzej, analogicznie do lepszych i gorszych kierowników.

Główne wnioski z analiz są optymistyczne dla kobiet. Systematycznie rośnie ich udział w grupach kierowniczych,

kobiety wykazują zadowolenie z osiągniętych efektów. Badania wykazały jednak, że główne utrudnienia i bariery to konieczność pogodzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi, walka z istniejącymi stereotypami postrzegania ról społecznych kobiet i mężczyzn oraz ogólnie trudniejsza sytuacja kobiet na rynku pracy.



Główne wnioski z badań są optymistyczne dla kobiet.

Wnioski wynikające z badań przedstawiały sukcesywnie prof. Bożena Balcerzak-Paradowska, prof. Bożena Kołaczek, prof. Danuta Graniewska, dr Dorota Głogosz oraz Joanna Mirosław z IPISS.

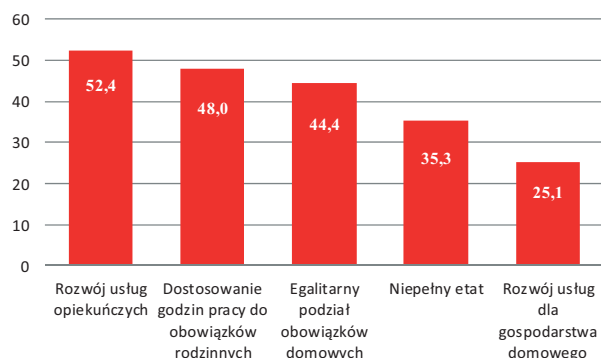


Profesor **Bożena Balcerzak-Paradowska** wyjaśniła, że do badania wybrano sektor publiczny m.in. z uwagi na większy udział kobiet wśród zatrudnionych. To sfeminizowanie jest też zdaniem prof. Balcerzak-Paradowskiej dowodem na to, że kobiety postrzegają sektor publiczny jako stabilniejsze miejsce pracy oraz w większym stopniu respektującym ich uprawnienia jako matek.

W projekcie starano się ocenić zależności pojawiania się kobiet na stanowiskach kierowniczych w sektorze publicznym, zbadać, czy udział kobiet jest następstwem „ścieżek edukacyjnych” oraz preferencji w zatrudnieniu. Na pytanie, co decyduje o awansie, a co utrudnia karierę zawodową najkrócej można stwierdzić, że kluczowe jest znalezienie się w odpowiednim miejscu, sprzyjającym awansowaniu kobiet oraz dobre stosunki międzyludzkie w pracy. Dotyczy to zarówno relacji z przełożonymi, jak i podwładnymi. Jako rozwiązania stosowane dla ułatwienia kobietom powrotu do pracy wymieniono zwiększoną pomoc od bezpośrednich przełożonych, objęcie szkoleniami wewnątrzzakładowymi, kierowanie na kursy zewnętrzne, kontakt z pracownikiem w czasie urlopu, elastyczny powrót do pracy. Okazało się też, że kobiety na stanowiskach są przeciwne parytetom, argumentując, że decydować powinny tylko kompetencje. Postulowane najszybsze zmiany sys-

temowe dla poprawy sytuacji kobiet to wprowadzenie m.in. elastycznej pracy żłobków i przedszkoli, zwiększenie liczby miejsc w tych placówkach, obniżenie opłat, rozbudowa funkcji socjalnej szkół, a także powszechny zasiłek wychowawczy i wydłużenie urlopów wychowawczych.

Wykres 1. Dynamika zmian – Udział kobiet w liczbie pracujących i w liczbie parlamentarzystów, wyższych urzędników i kierowników – Polska



Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Do badań wytypowano cztery sekcje gospodarki narodowej: administrację publiczną, edukację, ochronę zdrowia i pomoc społeczną oraz działalność usługową i komunalną. We wszystkich kobiety mają większość, od 51 proc. w usługach do 81 proc. w ochronie zdrowia. Badania przeprowadzono w województwach podlaskim, mazowieckim i śląskim. Wysłano 834 anonimowe ankiety, wybierając trzy grupy zakładów pracy, gdzie udział kobiet jest przeciętny, wyższy oraz mniejszy od średniej. Otrzymano odpowiedzi na 275 ankiet. Wynika z nich, że w administracji pracowało 40 proc. respondentek, w edukacji 31 proc. a w ochronie zdrowia 20 proc. Wykształcenie wyższe posiadało 98,2 proc., najczęściej (45 proc.) były to studia uniwersyteckie, w 14,2 proc. studia medyczne, w 10 proc. inżynierskie. Najmniej wśród menedżerek, tylko 7,3 proc., miało wyższe wykształcenie ekonomiczne. Na stanowisku dyrektor naczelnej pracowało 41,5 proc., zastępcy dyrekto-

ra 8,4 proc., zaś 46,5 proc. zatrudnionych było jako kierownik działu, naczelnik, ordynator lub główna księgowa. Prawie 46 proc. kierowało zespołami od 10 do 49 osób, zaś 36,4 proc. miało od 50 do 249 pracowników. Zespołami liczącymi do 9 osób kierowało 13,1 proc. respondentek, zaś największymi, między 250 a 999 osób, około 2,5 proc. Szefowanie łączy się ze znacznym stażem pracy, aż 37,1 proc. szefowych pracowało od 20 do 30 lat, natomiast 35,6 proc. przepracowało więcej niż 30 lat. Od 10 do 20 lat pracy miało za sobą 23,3 proc. ankieterowanych, zaś od 5 do 10 lat stażu tylko 3,3 proc. Około 77 proc. stanowisko kierownicze osiągnęło w swoim pierwszym miejscu pracy, a ponad 50 proc. nigdy nie zmieniło pracodawcy.



Profesor **Bożena Kołaczek** z IPiSS przedstawiła różne założenia dla ocen karier rozumianych nie tylko jako przebieg pracy w okresie życia, ale także teoretyczne przyczyny niedoreprezentowania kobiet na stanowiskach kierowniczych. Najczęściej stosowane jest podejście antropologiczne, wskazujące na biologiczne różnice między płciami. Równie często stosowane są wyjaśnienia kulturowe oraz so-

cjologiczne, wskazujące na wpływy kulturowe i środowiskowe. Poruszyła też teorie ekonomiczne, uwzględniające mniejszy popyt na prace wykonywane przez kobiety, a co za tym idzie gorsze warunki finansowe, które ograniczają chęć i możliwości awansu na stanowiska kierownicze w tych branżach. Profesor Kołaczek zwróciła też uwagę, że Polska ma dość wysokie wskaźniki udziału kobiet w kadrze zarządzającej. Należy też do 18 krajów UE (spośród 27), w których w pierwszej dekadzie XXI wieku odnotowano wzrost udziału kobiet na najwyższych stanowiskach w zarządach i na stanowiskach dyrektorów największych firm. „Udział kobiet w grupie pracujących ogółem nie zmienia się i wynosi 44–45 proc., natomiast

Tabela 1. Struktura zatrudnienia kobiet, stopień feminizacji i wynagrodzenia kobiet i mężczyzn w wybranych sekcjach PKD w Polsce w roku 2010

Sekcja PKD	Struktura zatrudnienia kobiet (odsetek kobiet w zatrudnieniu ogółem)	Odsetek kobiet w zatrudnieniu w sekcji (stopień feminizacji)	Relacja przeciętnego wynagrodzenia brutto kobiet i mężczyzn w sekcji
Administracja publiczna	9,5	62,5	83,1
Edukacja	19,2	77,5	93,1
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	12,5	82,8	79,3
Kultura, rekreacja	1,8	62,9	88,4
Przemysł	19,6	32,1	77,4
Budownictwo	1,4	12,1	105,5
Handel	15,3	53,8	71,4
Transport i gospodarka magazynowa	3,4	29,4	101,1

Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Tabela 2. Kariery zawodowe kobiet w świetle statystyki – porównanie i dynamika. Udział kobiet wśród menedżerów w UE w 2001 r. i 2008 r.

Polska	32,1	36,2	Węgry	35,2	36,4
Bułgaria	32,4	32,3	Luksemburg	30,5	x
Czechy	26,5	28,1	Malta	15,8	17,6
Dania	20,8	23,8	Holandia	26,0	27,5
Niemcy	27,0	37,8	Austria	30,3	28,3
Estonia	34,2	36,2	Belgia	33,3	32,7
Irlandia	27,3	31,9	Portugalia	30,8	31,2
Grecja	24,7	28,3	Rumunia	x	29,4
Hiszpania	32,3	32,3	Słowenia	31,8	35,4
Francja	35,6	38,5	Słowacja	31,2	29,7
Włochy	17,8	33,2	Finlandia	27,7	29,6
Cypr	19,4	16,0	Szwecja	30,3	32,3
Łotwa	37,7	41,4	Wielka Brytania	31,0	34,6
Litwa	46,7	40,2	Stanowiska w zarządach	i dyrektora największych firm	

Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

systematycznie rośnie udział kobiet w grupie kierowników” dodała prof. Kołaczek. Jej zdaniem wprowadzenie w ostatnich latach polityki wspierania kobiet w karierze zawodowej jest efektem wieloletnich zmian na rynku pracy. Były to m.in.: powszechne wejście kobiet na rynek pracy po II wojnie światowej, rozwój sektora usług zamiast przemysłu, szybsze zdobywanie wyższego wykształcenia, a w obliczu kryzysu i bezrobocia wzrost popytu na tańszych pracowników, czyli kobiety, którym płaci się mniej.

Czynnikami wpływającymi dodatnio na awans zawodowy kobiet jest zdobywanie wysokich kwalifikacji, zmiana postaw społecznych wobec kobiet-szefowych i wsparcie ze strony rodzin. Profesor **Balcerzak-Paradowska**, omawiając część badania poświęconą sytuacji kobiet w środowisku pracy, wskazała, że w badaniach znalazło się też miejsce na ocenę skutków dla życia osobistego. Okazało



Kobiety mają większą zdolność wczuwania się w potrzeby i uczucia innych, co jest doceniane i często wpływa na decyzje o ich awansowaniu.

się, że plusem dla kariery jest wsparcie ze strony rodziny, czyli pomoc w wypełnianiu obowiązków rodzinnych. Jednak to więcej mężczyzn niż kobiet utrzymuje szersze kontakty towarzyskie poza pracą, co zwrótnie przekłada się na wsparcie karier zawodowych. Główną bolączką kobiet na stanowiskach kierowniczych jest wydłużony ponad średnią, a często też niesprecyzowany czas pracy, a co za tym idzie ograniczenie swobody życia osobistego. Prawie 59 proc. wskazało, że nie ma czasu na odpoczynek, 51 proc. na prace domowe, zaś 43 proc. na życie towarzyskie. Niecała jedna piąta respondentek większych ograniczeń nie widzi. Jedynie co piąta kobieta (21,1 proc.) chciałaby zająć wyższe stanowisko niż obecne.

Kobiety zajmujące kierownicze stanowiska w sektorze publicznym są zadowolone z wykonywanej tam pracy, mają do niej pozytywny stosunek. Uważają tak przede wszystkim respondenci, które nadzorują dużą liczbę pracowników. Na większą satysfakcję mają również wpływ warunki pracy, szczególnie praca w życzliwym zespole. Największe zadowolenie, bo aż 100 proc., deklarowały respondenci pracujące w sektorze usług. Wszystkie te czynniki sprawiają, że badane kobiety nie chciałyby dalej awansować. Obecne stanowisko jest dla nich wystarczające, a często też osiągnęły najwyższe stanowisko w obecnym zakładzie pracy.

„Kobiety mają większą zdolność wczuwania się w potrzeby i uczucia innych, co jest doceniane i często wpływa na decyzje o ich awansowaniu” – dodała prof. Balcerzak-Paradowska. Zaledwie 10 proc. respondentek uważało, że większe trudności w pracy na stanowiskach kierowniczych mają kobiety niż mężczyźni. Nie dostrzegały istotnych różnic w relacji z podwładnymi między kobietami i mężczyznami na stanowiskach kierowniczych. Większość (62,2 proc.)

uznała, że kształtują się one podobnie, niezależnie od płci osoby na stanowisku kierowniczym.

Na karierę mają wpływ trudności w łączeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Badane wymieniły to na pierwszym miejscu, obok barier mentalnych, prezentowanych nie tylko przez otoczenie, ale też same kobiety. „Żeby wejść na ścieżkę kariery zawodowej, należy najpierw podjąć pracę, a później się w niej utrzymać” – zwróciła uwagę prof. Balcerzak-Paradowska, wskazując na podstawowy problem kobiet na polskim rynku pracy.



Profesor **Danuta Graniewska** z IPISS przedstawiła część badań dotyczącą osobistej sytuacji ankietowanych, z których wynikało, że uwarunkowania rodzinne stanowią raczej stymulującą niż hamującą rolę w dążeniu do awansu zawodowego. Dominującą grupę badanych kierowniczek stanowiły kobiety zamężne (71 proc). Ponieważ ankiet

ta obejmowała też dane demograficzne, okazało się, że około 56 proc. objęło pierwsze stanowisko już posiadając dzieci, natomiast przed małżeństwem lub urodzeniem dzieci tylko około 8 proc. Przeszło 80 proc. respondentek obejmujących pierwsze stanowisko miało dzieci w większości dorosłe lub bliskie tego wieku. Około 35 proc. ankietowanych nie miało dzieci w wieku przedszkolnym. Jednak na pytanie, czy wyjście dzieci z wieku przedszkolnego daje szansę zwiększenia aktywności zawodowej twierdząco odpowiedziało 41 proc., negatywnie 40 proc., zaś 19 proc. nie miało zdania. Zdaniem prof. Graniewskiej do zrównania szans w karierze zawodowej dojdzie wtedy, gdy kobieta będzie mogła mieć taką samą, a nie wyższą wiedzę niż mężczyzna do objęcia równorzędnego stanowiska.

Wykres 2. Rozwiązania potrzebne w pierwszej kolejności



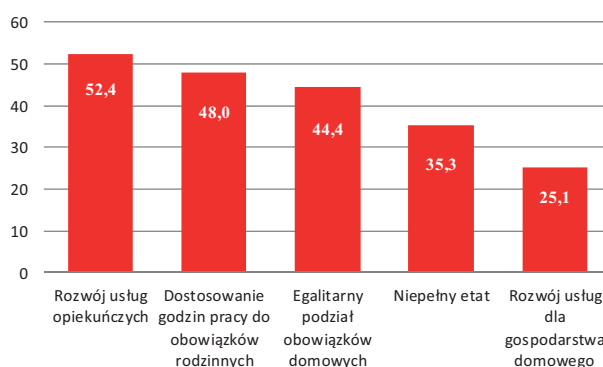
Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.



Doktor **Dorota Głogosz** omówiła aspekty polityki społecznej i rodzinnej sprzyjającej godzeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Przedstawiła nie tylko realia, ale też postulaty najważniejszych działań, aby kobiety nie musiały dokonywać wyboru między karierą a zajmowaniem się sprawami rodziny. Dotyczy to rozwoju usług

opiekuńczych i wprowadzenia dłuższego urlopu wychowawczego. Aż 25 proc. kobiet stwierdziło, że ich praca szkodzi życiu rodzinnemu. Około 1/3 respondentek pracowała za długo (ponad 40 godzin), a czas i miejsce pracy miały nieprzewidywalne, co znacznie pogarszało relacje osobiste.

Wykres 3. Jakie rozwiązania mogłyby ułatwić pani godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi?



Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.



Joanna Mirosław z IPISS, przedstawiając złożone zależności między zadowoleniem z pracy i aspiracjami zawodowymi, wskazała, że ogólne zadowolenie zadeklarowało 96 proc. respondentek, a tylko 3 proc. było niezadowolonych. Najmniejsze zadowolenie deklarywały kobiety w wieku 55–59 lat. Najbardziej zadowolone były w wie-

ku 25–29 lat i powyżej 60. roku życia. Zdaniem J. Mirosław wiązało się to z brakiem konieczności opieki nad dziećmi. Ogólnie kobiety nie wykazywały chęci awansowania, głównie respondentki z sektora usług i ochrony zdrowia. Motywowały to brakiem takiej potrzeby i zadowoleniem z dotychczasowej sytuacji oraz tym, że osiągnęły już najwyższe stanowisko w swojej firmie. Najbardziej pragnęły awansu kobiety zarządzające zespołami od 10 do 49 osób.

Wiele dodatkowych informacji o tym, co sprzyja i przeszkadza karierom kobiet, przyniósł panel dyskusyjny prze-



Uczestnicy konferencji podczas dyskusji.

prorowadzony po prezentacjach wyników badań przez dyrektora CPS „Dialog” **Iwonę Zakrzewską**. Otwierając debatę, zauważyła, że jeżeli mówimy o kobietach na rynku pracy, to zwykle w tle pojawia się temat rodziny i obaw związanych z ewentualnym awansem, a także niepokój wynikający z przekonania, że na kobiety na stanowisku patrzy się przez pryzmat zarządzania w stylu męskim. Moderatorka zwróciła uwagę, że powinniśmy sobie zadać pytanie, co sprzyja, a co utrudnia karierę zawodową kobiet w świetle doświadczeń praktyków. Poprosiła o refleksje w tym zakresie przedstawicieli zaproszonych instytucji z sektora publicznego. Jednocześnie zacytowała kilka wypowiedzi kobiet na stanowiskach kierowniczych, zaczerpniętych z omawianej podczas konferencji publikacji: „wszystko zawdzięczam swojej ciężkiej pracy, wytrwałości i pomocy przyjaciół”, „o moim awansie zdecydowała tylko i wyłącznie moja postawa w pracy”, „układałam swój plan zawodowy, abym nikogo nie musiała prosić o pomoc”, „doszłam do stanowiska dzięki ciężkiej i wydajnej pracy, nie bałam się nowych wyzwań”, „gdyby nie pomoc męża, mojej mamy, nie byłabym w stanie pogodzić pracy i opieki”, „awans umożliwiła mi pomoc męża”, „mam jedną wadę – jestem kobietą, żeby pogodzić rolę matki, żony i dobrego pracownika, musiałam stępić swoje ambicje”.



Na początku dyskusji dr **Dagmir Długosz**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM, przedstawił sytuację kobiet w służbie cywilnej. Na 100 tys. osób zatrudnionych w ramach tej służby w placówkach administracji rządowej około 70 proc. stanowią kobiety, a stanowiska kierownicze dyrektorów generalnych, dyrektorów

departamentów i ich zastępców zajmuje 51 proc. kobiet. W grupie naczelników wydziałów stanowią 66 proc. Różnice w płacach między kobietami i mężczyznami w służbie cywilnej to 4,5 proc. W przypadku nowych naborów na

stanowiska kierownicze lepsze okazują się kobiety – wygrywa 18 proc. wobec 11 proc. mężczyzn, licząc od liczby zgłaszających się. Zdaniem dyrektora Długosza w obejmowaniu funkcji kobietom sprzyja umiejętność organizacji czasu pracy i komunikatywność. Dodał, że praca w administracji jest uporządkowana, kobietom łatwiej w niej wyegzekwować prawa do urlopów macierzyńskich oraz dostosować czas pracy do opieki nad dziećmi. Podkreślił, że rok przerwy na urlop macierzyński pozwala kobiecie bez przeszkód wrócić do pracy, kłopoty pojawiają się dopiero przy dłuższych nieobecnościach, np. czterech lat, bo wówczas konieczne jest zaktualizowanie umiejętności.



„W oświacie kobiety-szefowe mają to szczęście, że ich stanowiska nie są atrakcyjne dla mężczyzn, gdy chodzi o kierowanie placówkami od poziomu żłobka do gimnazjum” – powiedziała **Magdalena Politańska**, dyrektor Zespołu Szkół Integracyjnych w Warszawie.



Miroslaw Chyba, dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Płocku, zwrócił uwagę, że kobiety stanowią w sferze samorządowej dominującą grupę pracujących. Macierzyństwo nie może oznaczać dla nich wykluczenia z życia zawodowego, a im dłuższy urlop z dzieckiem, tym dłuższy czas wdrażania się do pracy, dlatego powinny móc liczyć na wsparcie w tym zakresie od pracodawcy, chociażby poprzez dostosowanie czasu pracy. „Już teraz nie trzeba do tego zmian w prawie, wystarczy chcieć to zrobić” – stwierdził dyrektor Chyba.



Ciekawy przykład wspierania karier kobiet przedstawił **Krzysztof Skomra** z Powiatowego Urzędu Pracy w Radomiu (filia w Pionkach). Prowadził on warsztaty dla długotrwale bezrobotnych kobiet w wieku od 19 do prawie 60 lat. Udało mu się stworzyć wraz z nimi mapę szans i barier w kobiecej karierze. Do zalet zaliczono w niej m.in. umiejętności organizacyjne i niższe oczekiwania wobec pracodawców – nie tylko finansowe, ale też wobec czasu pracy. Za najistotniejszą barierę uczestniczki uznały każdy wiek kobiety. Wyjaśniły, że gdy mają od 20 do

30 lat, pracodawcy boją się, że odejdą na urlop macierzyński i wychowawczy, w wieku od 30 do 45 lat będą mieć chore dzieci, a mając powyżej 45 lat zdrowie nie pozwoli im na wykonywanie pracy tak sprawnie jak wcześniej. Równie ważną barierą okazał się też brak wsparcia partnerów w realizacji obowiązków domowych i stereotypy, że matka pracująca to wyrodna matka, zaś pracujący ojciec jest zaradny.



Na 100 tys. osób zatrudnionych w ramach służby cywilnej w placówkach administracji rządowej około 70 proc. stanowią kobiety.

W ocenie dra **Marka Pliszkiwicza** z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach debata przyniosła mnóstwo ciekawych wniosków, jego zdaniem rozwiązania prawne dla ochrony pracy kobiet mamy na najwyższym europejskim poziomie. „To jednak za mało. Trzeba te prawa wdrażać w praktyce i zrobić to, co najtrudniejsze, czyli zmieniać mentalność społeczną” – powiedział.

Doktor **Cecylia Sadowska-Snarska** zwróciła uwagę, że zapobieganie „wypadaniu” kobiet z rynku pracy z powodu utraty umiejętności podczas przerwy na urlop macierzyński i wychowawczy, niewątpliwie dezaktualizuje się wówczas wiedza kobiet, zatem należy stworzyć system szkoleń wyrównawczych finansowanych z budżetu, bo na komercyjne kursy stać niewiele osób.

Na karierę mają wpływ trudności w łączeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Badane wymieniły to na pierwszym miejscu, obok barier mentalnych, prezentowanych nie tylko przez otoczenie, ale też same kobiety.

Dorota Ronek z zarządu Związku Zawodowego Pielęgniarek i Położonych wskazała, że z braku perspektyw finansowych tylko 10 proc. pielęgniarek po studiach podejmuje pracę w zawodzie. W efekcie około 2 proc. pielęgniarek w Polsce ma mniej niż 30 lat.

„Słuchając wypowiedzi o wynikach badań dotyczących kobiet, mam poczucie, że mówimy o jakimś zoo. Warto takie badania zrobić, ale jednocześnie na próbach kobiet i mężczyzn, wtedy można porównywać, wskazywać, gdzie i z czego wynikają różnice” – powiedziała dr **Małgorzata Starczewska-Krzysztozek** z Konfederacji Lewiatan. Dodała, że z badań prowadzonych przez jej organizację podczas Kongresu Kobiet wynika, że kobietom działającym w biznesie najbardziej przeszkadza brak wsparcia w sieci kontaktów formalnych i prywatnych, a nie przepisy podatkowe czy koszty pracy.

Doktor **Lucyna Machol-Zajda** z IPiSS uznała, że nawet badania dotyczące tylko karier kobiet pomogą rozpocząć dyskusję, bo nareszcie można rozmawiać na podstawie faktów, a nie tylko wyobrażeń o blokadach w karierze kobiet.

Zdaniem dr **Katarzyny Tuszyńskiej** z OPZZ problem barier dotyczy jedynie wąskiej grupy kobiet, które na karierę mają szansę, bo pracują. „Rozwiązania prawne mamy już dobre, ale brak w Polsce skonsolidowanej polityki rodzinnej, dającej kobietom z dziećmi szansę wyjścia z marginalizacji i otwarcie drogi do kariery, na początek przez uzyskanie dobrej, przyzwoicie płatnej pracy” – stwierdziła.

Profesor **Bożena Balcerzak-Paradowska** wyjaśniła, że podejmując badania nad sytuacją kobiet na stanowiskach kierowniczych, karier w sferze publicznej, kierowano się względami historycznymi, chcąc odnieść się do badań prof. Graniewskiej z 1985 r. „Koncentracja na kobietach wynikała z tego, że skupiono się na tym, jak uwarunkowania makro i mikro wpływają na karierę, ale nie pomijając aktualnego kontekstu równościowego i odczuć dyskryminacji” – dodała.

Odnosząc się do wypowiedzi dr Tuszyńskiej, przyznała, że pierwszym krokiem do kariery jest sam fakt podjęcia pracy, jednak domagając się tworzenia miejsc pracy, nie można afirmować jednocześnie rozwiązań typu wydłużony urlop rodzicielski. „Pracodawca przyjmując do pracy kobietę, analizuje to, czy będzie ona w pełni dyspozycyjna. To jest często przejaw zdrowego rozsądku pracodawcy, bo w przypadku realizacji przez kobietę uprawnień macierzyńskich i rodzicielskich pojawiają się w firmie koszty możliwe do wyliczenia w złotówkach” – przyznała profesor Balcerzak-Paradowska.

Konferencja „Janusowe oblicza rynku pracy”

Warszawa, 27.11.2014

PROGRAM:

9:00–9:30

- Rejestracja uczestników

9:30–10:00

Powitanie

- Iwona Zakrzewska, Dyrektor Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”
- prof. dr hab. Kazimierz W. Frieske, Dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

10:00–11:00

prof. dr hab. Ludwik Florek, Wydział Prawa i Administracji UW „*Wpływ prawa pracy na rynek pracy*”

- Koreferaty: prof. dr hab. Kazimierza W. Frieske z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych oraz dra Jana Winczorka z Wydziału Prawa i Administracji UW
- Dyskusja

11:00–12:00

prof. dr hab. Marek Bednarski, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych „*Szara strefa w gospodarce – realny problem czy margines społeczno-ekonomiczny*”

- Koreferat dra Stanisława Cichockiego z Wydziału Nauk Ekonomicznych UW
- Dyskusja

12:00–13:00

prof. dr hab. Elżbieta Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych „*Pracodawcy i pracownicy na rynku pracy. Kto silniejszy?*”

- Koreferaty: dra Grzegorza Baczewskiego z Konfederacji Lewiatan oraz Piotra Szumlewicza z Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych
- Dyskusja

13:00–13:30

Lunch



W dniu 27 listopada w Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” odbyła się z inicjatywy Centrum oraz Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych konferencja pt. „Janusowe oblicza rynku pracy”. Witając uczestników konferencji Dyrektor CPS „Dialog” **Iwona Zakrzewska** zauważyła, że to spotkanie to pewne novum w cyklu dialogo-

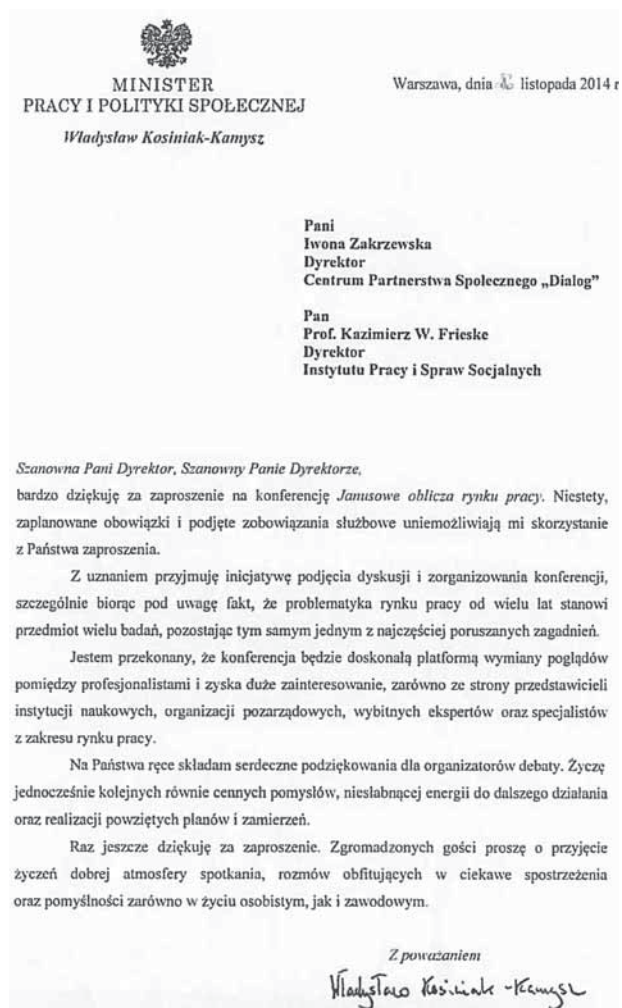
wych debat. Odwołuje się do symboliki Janusa, rzymskiego boga o dwóch różnych obliczach, i w celu pokazania dynamiki współczesnego rynku pracy spotkanie to jest zorganizowane na zasadzie referatów i koreferatów. By ułatwić dyskusję zaplanowano, że konferencja będzie składała się z trzech godzinnych części, przy czym każda z nich będzie składała się z referatu i koreferatów, po których od razu nastąpi czas na dyskusję.



Brak jest szerszych badań dotyczących wpływu całości rozwiązań prawnych na skłonność pracodawców do zatrudniania pracowników.

Dyrektor CPS Dialog odczytała list Ministra Pracy i Polityki Społecznej dra **Władysława Kosiniaka-Kamysza**, któremu zaplanowane wcześniej obowiązki i zobowiązania służbowe uniemożliwiły skorzystanie z zaproszenia. „Z uznaniem przyjmuję inicjatywę podjęcia dyskusji i zor-

ganizowania konferencji, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że problematyka rynku pracy od wielu lat stanowi przedmiot wielu badań, pozostając tym samym jednym z najczęściej poruszanych zagadnień. Jestem przekonany, że konferencja będzie doskonałą platformą wymiany poglądów pomiędzy profesjonalistami i zyska duże zainteresowanie, zarówno ze strony przedstawicieli instytucji naukowych, organizacji pozarządowych, wybitnych ekspertów oraz specjalistów z zakresu rynku pracy” – napisał w przesłanym liście.



Minister Pracy i Polityki Społecznej Władysław Kosiniak-Kamysz wystosował do uczestników konferencji list.



Dołączając się do słów powitania uczestników konferencji prof. **Kazimierz W. Frieske** Dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych nadmienił, że ta konferencja wydaje się szczególnie interesująca bo mamy tendencję do mówienia o rynku pracy, a nie jest wykluczone że rynek pracy jest analitycznym artefaktem. „Nie ma jednego

rynku pracy, w realiach są rozmaite, posegmentowane rynki pracy. I nie da się sformułować jakiegoś ogólnego prawa dotyczącego rynku pracy i stąd ta idea pokazania rozmaitych twarzy rynków pracy” – powiedział. Podał pod rozważania, czy przy pomocy prawa można efektywnie regulować świat społeczny, nasze życie zbiorowe, a w szczególności czy można to robić w odniesieniu do rynku pracy, i czy można tę rzeczywistość przy pomocy prawa zmieniać. Według prof. Frieske warto stawiać sobie praktyczne pytania: w jakich segmentach gospodarowania, ile państwa, ile rynku i jakim sposobem – czy np. poprzez regulacje, czy poprzez jakieś strumienie finansów publicznych czy może poprzez quasi – rynki.

Moderatorem pierwszej części konferencji była prof. **Elżbieta Kryńska** z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych.



Pierwszą część rozpoczął prof. **Ludwik Florek** z Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego i IPISS referatem zatytułowanym „Wpływ prawa pracy na rynek pracy”. Jak zauważył prawo pracy jest tylko jednym z czynników oddziałujących na rynek pracy. Określa ono część warunków prowadzenia działalności gospodarczej, w tym korzyści i koszty zatrudnienia. Korzyści łączą się przede wszystkim z zatrudnieniem. Korzyść wynikająca z korzystania z pracy pracowników jest warunkowana dwoma czynnikami: długością zatrudnienia i elastycznością tej długości zatrudnienia. O korzyściach decyduje także wykorzystanie pracy pracownika – czas pracy, zwolnienia od pracy i ilość zatrudnianych pracowników. Determinującą kwestią dla pracodawcy niewątpliwie jest wynagrodzenie za pracę i pochodne daniny publicznej (podatki, składki ubezpieczeniowe).

Podobne, a nawet te same warunki działalności gospodarczej powodują różną skłonność do zatrudniania pracowników. Mali pracodawcy często posługują się członkami rodziny lub sami wykonują niektóre obowiązki – czyli nie tworzą nowych miejsc pracy. Spoglądając na wszystkie elementy uwarunkowań zatrudniania pracow-

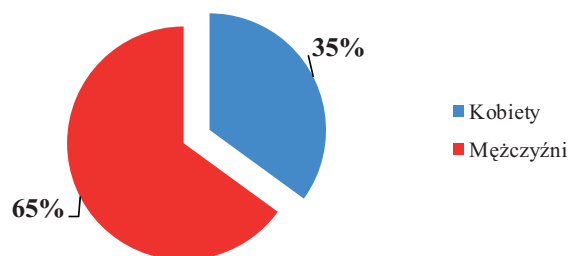
Brak jest szerszych badań dotyczących wpływu całości rozwiązań prawnych na skłonność pracodawców do zatrudniania pracowników.



Uczestnicy konferencji.

ników można wyodrębnić takie, które mają charakter obiektywny – wynikający m.in. z regulacji prawa pracy oraz subiektywny – oparty na ocenie korzyści, kosztów i zagrożeń jakie niesie ze sobą zatrudnianie pracowników. Ocena musi wychodzić na plus, bo inaczej pracodawca będzie bronił się przed zatrudnianiem pracowników – mówił prof. Florek. Występują także obawy społeczne przed zatrudnianiem pracowników, na które wpływ mają: niekorzystne warunki gospodarcze, obciążenia administracyjne (kontrola Państwowej Inspekcji Pracy), nadużywanie uprawnień przez pracowników i groźba sporu sądowego. Według prof. Floreka brak jest szerszych badań dotyczących wpływu rozwiązań prawnych na skłonność pracodawców do zatrudniania pracowników.

Wykres 1. Struktura pracujących w „szarej strefie” według płci



Źródło: GUS – „Praca nierejestrowana w Polsce w 2010 r.”

Przepisy prawa pracy mogą oddziaływać na szanse zatrudnienia poszczególnych grup pracowników. Wpływ na sytuację bezrobotnych ma wprowadzenie nietypowych (elastycznych) form zatrudnienia oraz tolerowanie umów prawa cywilnego, bo to jednak obniża stopę bezrobocia. Profesor Florek dodał, że należałoby zwiększyć reprezentację bezrobotnych, gdyż obecnie związki reprezentują tylko ci, którzy są zatrudnieni i płacą składki. Na zakończenie zauważył, że mamy stałą sprzeczność pomiędzy ochroną pracownika a potrzebą wspierania rynku pracy.



Doktor **Jan Winczorek** z Katedry Socjologii Prawa Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego w swoim koreferacie poruszył m.in. wpływ przepisów prawa pracy na rynek pracy, problem skuteczności prawa i tego jakie skutki może mieć realizacja prawa (pożądane, niepożądane, obojętne i mieszane). „Rynek pracy ma zdolność do wytwarzania samoregulacji w sensie normatywnym, wytwarzania norm, które mogą stabilizować funkcjonowanie tego obszaru rzeczywistości. Zadaniem regulacji rynku pracy mogło być wspieranie tego refleksyjnego procesu wytwarzania norm” mówił.



Racjonalny ustawodawca powinien zadbać o to, aby racjonalność zbiorowa nie popadła w konflikt z racjonalnością indywidualną.

Profesor **Kazimierz W. Frieske** z IPISS koreferat zaczął od powiedzenia, że: „to nie prawo reguluje rynek pracy, ale to jak urzędnicy interpretują te przepisy. Gdy zastanawiamy się nad wpływem prawa na rzeczywistość to powinniśmy brać pod uwagę nie tyle normy prawne ile sposób ich stosowania – i to należałoby badać”. Nie można oczekiwać, że prawo będzie skutecznie wpływało na rzeczywistość jeśli w procesie jego stosowania jest ono skutecznie neu-

tralizowane przez „implementatorów”. Profesor Frieske uważa, że wpływ prawa na rzeczywistość jest tym większy im większy jest autorytet „źródła normy” czyli państwa. Nie można oczekiwać, że prawo będzie skutecznie wpływało na rzeczywistość, jeśli jednocześnie podważa się autorytet państwa. Na zakończenie zauważył, że bywa, iż racjonalność prawa kłóci się z racjonalnością jego adresatów. „Rezultat jest ten, że ludzie - adresaci prawa uczą się sposobów wykorzystania przepisów prawnych dla realizacji indywidualnych korzyści lub obchodzenia prawa” dodał. Konkludując powiedział, że racjonalny ustawodawca powinien zadbać o to, aby racjonalność zbiorowa nie popadła w konflikt z racjonalnością indywidualną. A to stawia nas przed pytaniem o zaufanie rozumiane jako „wiarygodność ustawodawcy”.

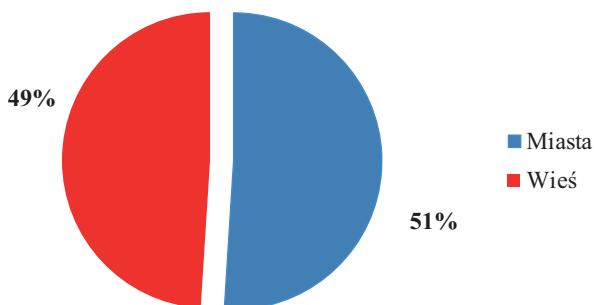


Jako pierwszy w dyskusji głos zabrał **Bogdan Grzybowski** z OPZZ poruszając kwestię stosowania prawa pracy w Polsce. Rynek pracy wg niego nie radzi sobie, na co wskazują przypadki pracy na czarno, handel ludźmi, niewolnicze wykorzystanie pracowników i na co wskazują także liczby, np. w 2013 r. odnotowano 1800 przestępstw doty-

czących godzenia w interesy pracownika. Odnosząc się do referatu prof. Florka i kwestii reprezentacji bezrobotnych zauważył, że ciągła rotacja tych osób powoduje, że trudno jest zwiększyć tę reprezentację i siłą rzeczy to związki zawodowe dbają o regulację prawa w tym zakresie.

Doktor **Grzegorz Baczewski** z Konfederacji Lewiatan zauważył, że jeśli chodzi o statystyki zdarzeń gdy to pracownicy, a nie pracodawcy, zachowują się niezgodnie z prawem pracy jest o wiele trudniej, co nie znaczy że takich zdarzeń nie ma.

Wykres 2. Struktura pracujących w „szarej strefie” według miejsca zamieszkania

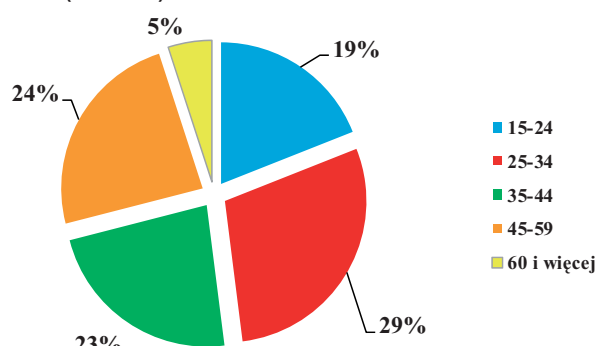


Źródło: GUS – „Praca nierejestrowana w Polsce w 2010 r.”

W społecznej gospodarce rynkowej (art. 20 Konstytucji) należy brać pod uwagę także potrzebę ochrony interesów pracowników, która wyznacza granice liberalizacji prawa pracy.

Elżbieta Szemplińska z Departamentu Prawa Pracy MPIPS zabierając głos jako praktyk odniosła się do referatu prof. Florka i kwestii związanej z obawą przed zatrudnieniem

Wykres 3. Struktura pracujących w „szarej strefie” według wieku (w latach)



Źródło: GUS – „Praca nierejestrowana w Polsce w 2010 r.”

niem pracownika. W sytuacji, gdy byli pracownicy podejmują własną działalność gospodarczą, na własny rachunek, często nie zatrudniają pracowników bo pamiętają, że oni jako pracownicy wykorzystywali prawo pracy. „Nie ma realnej wiedzy o korzyściach dla pracodawców w prawie pracy, a być może ta wiedza spowodowałaby, że pracodawcy zdecydowałiby się na zatrudnianie. Przydatna byłaby pomoc z pełną informacją o prawie pracy i o tym co pracodawca może uzyskać” – mówiła.

Doktor **Bożena Kołaczek** z IPISS nawiązała do wąskiego rozumienia rynku pracy, na którym są dwie strony: pracodawcy i poszukujący pracy, w tym bezrobotni. Istotnym elementem wg dr Kołaczek jest dbanie o interesy bezrobotnych, jako tych słabszych, gdyż regulacje prawne dotyczące pracowników i przedsiębiorców są w miarę pełne. Zgodziła się także z prof. Florkiem, że należałoby zwiększyć reprezentację bezrobotnych.

Jako ostatni głos w dyskusji zabrał Dyrektor Zespołu Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego w biurze RPO **Lesław**

Nawacki, który zauważył, że polska rzeczywistość jest taka, że coraz częściej formą stałego zatrudnienia jest zatrudnienie podejmowane na podstawie umów cywilnoprawnych jak i samozatrudnienie. I dlatego dyskusja o roli państwa wobec wszystkich osób na rynku pracy powinna wyjść poza dotychczasowe rozważania dotyczące relacji jakie zachodzą pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, wobec czego należałoby omawiać kwestie związane z wielością form zarabkowania związanych z aktualną sytuacją na rynku pracy zatrudnienia.



Problem przy definiowaniu szarej strefy wynika z ilości synonimów oznaczających jej strefę.

Moderatorem drugiej części konferencji, poświęconej szarej strefie, była dyrektorka CPS „Dialog” **Iwona Zakrzewska**. Jako pierwszy głos zabrał dr **Stanisław Cichocki** z Wydziału Nauk Ekonomicznych UW przedstawiając koreferat, który rozpoczął od przedstawienia i omówienia definicji szarej strefy, które dzielą się na definicje akademickie i definicje oficjalne. Do definicji akademickich zalicza się definicję, która mówi, że szara strefa to „te działania ekonomiczne, które są niezgłaszane lub niemierzone”. Za

Tabela 1. Jakie były przyczyny podejmowania przez Pana(nią) pracy nierejestrowanej w okresie ostatnich 12 miesięcy? (proszę wybrać maksymalnie trzy odpowiedzi)

Przyczyny podejmowania pracy nierejestrowanej z perspektywy zatrudnionego	Multi Respons	
	Liczebność	%
Brak możliwości znalezienia pracy rejestrowanej	230	53,2
Niewystarczające dochody z zasiłków	118	27,4
Pracodawca proponował wyższe wynagrodzenie bez rejestrowania umowy o pracę	93	21,5
Sytuacja rodzinna bądź życiowa nie pozwala na podjęcie regularnej pracy na podstawie sformalizowanej umowy	73	17,0
Poziom podatków płaconych przez pracownika zniechęca do rejestrowania dochodów	49	11,5
Brak kwalifikacji do pracy rejestrowanej	46	10,6
Poziom składki na ubezpieczenie społeczne (ZUS) potrącaną z wynagrodzenia pracownika zniechęca do rejestracji dochodów	43	9,9
Możliwość porzucenia pracy z dnia na dzień, bez negatywnych konsekwencji	40	9,4
Niechęć wiązania się na stałe z miejscem pracy	35	8,0
Możliwość utraty niektórych świadczeń społecznych przy podjęciu pracy rejestrowanej	14	3,2
Inne	100	23,1

Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.



Nie ma korelacji pomiędzy szarą strefą i wysokością podatków.

oficjalną definicję uznaje się m.in. definicję GUS mówiącą, że szara strefa to „działalność produkcyjna prowadzona w gospodarce ukrytej, polegająca na wytwarzaniu wyrobów lub świadczeniu usług niezabronionych przez prawo, jednak jej rozmiary są w całości bądź w części ukrywane przed organami administracji państwowej (podatkowymi, celnymi, statystycznymi, ubezpieczeń społecznych, statystycznymi)”. Jak zaznaczył wszystkie działania nielegalne takie jak przemyt broni, handel narkotykami czy ludźmi nie zaliczają się do szarej strefy. „Powstaje problem przy definiowaniu szarej strefy wynikający z ilości synonimów oznaczających szarą strefę – język polski ma ich około dziesięć, angielski około trzydziestu. Często przez to różne pojęcia kojarzone są z danymi pojęciami, a nie zawsze jest to jednoznaczne i równoważne sobie” mówił. Szarą strefę mierzy się metodami bezpośrednimi (metody mikro) oraz metodami pośrednimi (metody makro).

Wykres 4. Instytucjonalne rozwiązania w zakresie kontroli i nadzoru działań pracodawców i pracowników



Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Metody bezpośrednie poszukują „śladów” szarej strefy wykorzystując badania ankietowe w celu zebrania informacji o nierejestrowanym zatrudnieniu, dochodach i wydatkach gospodarstw domowych, firmach działających w szarej strefie, opiniach o szarej strefie itd. Metody pośrednie poszukują „śladów” w danych makroekonomicznych i można tu wyróżnić metody wykorzystujące różnice pomiędzy zmiennymi makroekonomicznymi, metody zużycia energii elektrycznej, metody pieniężne oraz modelowanie ekonometryczne. Podsumowując zauważył, że nie ma jednej uniwersalnej definicji szarej strefy, a występujące definicje różnią się zakresem, skomplikowaniem oraz możliwością operacjonalizacji. Istnieje wiele metod mierzenia szarej strefy o różnych założeniach mających wpływ na szacowane rozmiary. Szacunki dla Polski wskazują na rozmiary szarej strefy pomiędzy 27 proc. a 25 proc. PKB w okresie 2003–2013 r. (dane wg prof. F. Schneidera), a wg GUS 15 proc. a 13 proc. PKB w okresie 2003–2012 r. Jak widać są to dość duże rozbieżności, co wskazuje, że mierzenie szarej strefy nie jest takie proste.

Racjonalne ukształtowania prawa pracy pozytywnie oddziałują na warunki prowadzenia działalności gospodarczej.

W referacie „Janusowe oblicze szarej strefy” prof. **Marek Bednarski** z IPiSS-u zwrócił uwagę, że zatrudnienie w szarej strefie to kategoria złożona i niosąca dla zaangażowanych inne koszty i inne korzyści. Zależy to od roli w jakiej pracujemy w szarej strefie – czy jako pracodawca (ewentualnie samozatrudnienie) czy jako pracownicy. „Źródłem przymusu pracy w szarej strefie jest bezrobocie. Dla pewnej grupy ludzi inne zatrudnienie jest niedostępne, bo wytwarzana przez nich wartość dodana nie wystarcza na pokrycie płacy minimalnej, zysku pracodawcy i obciążeń podatkowych. Szara strefa staje się trzecim, po pierwotnym i wtórnym, segmentem rynku pracy” mówił. Przyczyną deficytu kapitału ludzkiego jest brak edukacji szkolnej, brak doświadczenia zawodowego lub brak zadowalającego stanu zdrowia. Pozytywnym skutkiem pracy w szarej strefie wg prof. Bednarskiego jest ograniczenie wykluczenia społecznego poprzez uzyskiwane dochody oraz ograniczone uczestnictwo w sieciach społecznych. Negatywnymi skutkami są m.in. niska płaca i jakość stanowisk pracy, niestabilność miejsca pracy, brak ubezpieczenia społecznego, standardów BHP oraz brak dostępu do szkoleń i współczesnej organizacji pracy. Podsumowując powyższe prof. Bednarski uważa, że mimo krótkookresowej ulgi następuje pogłębienie deficytów pracownika i trwałe „ugrzęźnięcie” w szarej strefie.

Źródłem przymusu prowadzenie firmy w szarej strefie jest groźba bankructwa wynikająca z narastającej konkurencji, wahań koniunktury w wymiarze lokalnym i globalnym, barier biurokratyczno-finansowych, skokowych zmian technologicznych oraz deficytów właścicieli (zasoby kapitałowe, kwalifikacje). Pozytywnym skutkiem działalności w szarej strefie jest utrzymanie firmy i zatrudnienia. Negatywnym skutkiem jest ograniczony dostęp do kapitału, nowych technologii i wymiany międzynarodowej, niedostępność pomocy publicznej MŚP, trudności z doбором dobrych pracowników oraz utrudnienia w dostępie do sieci kooperacyjnych. Podsumowując powyższe prof. Bednarski uważa, że firma łatwiej może się utrzymać na marginalnym „szarym” rynku, ale za cenę zablokowania dróg wyjścia na rynek oficjalny.

„Nie ma korelacji pomiędzy szarą strefą i wysokością podatków, szara strefa jest najmniejsza w UE gdzie są najwyższe podatki. W Polsce jest pewnego rodzaju przyzwolenie na szarą strefę, która wynika głównie z biedy” mówił podczas dyskusji **Piotr Szumlewicz** z OPZZ. Profesor **Ludwik Florek** zwrócił uwagę, że należy odróżnić pojęcie szarej strefy od zatrudniania „na czarno”, gdyż są legalnie działające firmy, które stosują tę formę zatrudnienia.

Zatrudnienie w szarej strefie to kategoria złożona i każdy segment niesie dla tu zaangażowanych inne koszty i korzyści.

Trzecią ostatnią część rozpoczęła profesor **Elżbieta Kryńska** z IPISS-u referatem „Pracodawcy i pracownicy na rynku pracy. Kto silniejszy?”. Za siłą pracowników na rynku pracy wg prof. Kryńskiej przemawiają 3 argumenty: po pierwsze natura umów o pracę, po drugie instytucjonalne rozwiązania w zakresie kontroli i nadzoru działań pracodawców i pracowników oraz po trzecie rozkład sił w negocjacjach zbiorowych. „Natura umów o pracę jest taka, że obowiązki pracodawcy są ściśle wyspecyfikowane, zaś obowiązkiem pracownika jest to, że ma świadczyć pracę. Wg teorii pryncypała i agenta, pracownik (agent) zawsze ma pokusę na nadużycia i chęć by oszukać pracodawcę (pryncypała), co wynika z odrębności celów działania wynikających z odmiennych na ogół funkcji użyteczności każdej ze stron stosunku pracy” mówiła. Istotnym elementem jest asymetria informacji – pracodawca nigdy nie wie jaka jest prawdziwa produktywność pracy pracownika, który może dodatkowo ukryć swoją historię zawodową (nałogi, choroby itd.). Pracodawca nie ma możliwości ostatecznej kontroli efektów pracy,

zwłaszcza świadczonej w ramach zespołu oraz ma ograniczone możliwości obserwacji prowadzących do nich działań. Pracodawcę mogą kontrolować m.in. Państwowa Inspekcja Pracy, Urząd Dozoru Technicznego, Sanepid, urzędy skarbowe, Najwyższa Izba Kontroli czy Zakład Ubezpieczeń Społecznych, który jako jedyny może kontrolować pracownika (zwolnienia lekarskie). Pracownik jest kontrolowany przez pracodawcę, ale informacja o kontroli musi być zapowiedziana z 7 dniowym wyprzedzeniem, bo kontrola musi być jawna wobec pracownika. Podsumowując powiedziała, że „jedyną wolnością pracodawcy jest to, że może podjąć decyzję o zatrudnieniu lub niezatrudnieniu pracownika. No może także wybrać formę zatrudnienia pracownika (też nie do końca)”.



Na zdjęciu do lewej Piotr Szumlewicz z OPZZ i dr Grzegorz Baczewski z Konfederacji Lewiatan.

Doktor **Grzegorz Baczewski** z Konfederacji Lewiatan w swoim koreferacie zauważył z kolei, że relacje pracownik – pracodawca można budować na zasadzie określenia wspólnego celu, jakim jest istnienie i dobre funkcjonowanie zakładu pracy, bo jeśli on nie funkcjonuje lub upadnie to tracą obie strony. Zdaniem dra Baczewskiego dobry, kompetentny pracownik nie wymaga ochrony. Pracodawcy w badaniach coraz częściej traktują takich pracowników jako największą wartość dla firmy. Czy taka osoba wymaga ochrony? W ocenie eksperta Konfederacji Lewiatan pracownik, który nie jest dobry wymaga ochrony, ale nie przed pracodawcą tylko przed konkurencją ze strony innych pracowników.

Ekspert Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych **Piotr Szumlewicz** na wstępie przedstawił swoje uwagi dotyczące referatu prof. Kryńskiej. W koreferacie skupił się na omówieniu przykładów wskazujących, że Polska jest krajem wyjątkowo zdominowanym przez pracodawców. Poruszył temat m.in. umów cywilnoprawnych i ograniczenia wstępowania do związków zawodowych. „Mamy najwyższy w UE odsetek umów cywilnoprawnych i umów na czas określony, najniższy odsetek pracowników objętych układami zbiorowymi i najniższe zasiłki dla bezrobotnych” mówił.

Jubileusz 20-lecia Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”

Warszawa, 10.12.2014

10 grudnia 2014 r. Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” obchodziło jubileusz 20-lecia. Z tej okazji do Centrum przybyli przedstawiciele Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, partnerów społecznych, instytutów naukowych, a także byli pracownicy i osoby współpracujące z Centrum. Przygotowana przez Dyrektora **Iwonę Zakrzewską** i pracowników Centrum formuła spotkania i panująca atmosfera nastrajały wszystkich sentymentalnie i sprawiły, że spotkanie to nabrało charakteru wspominkowego. Sprzyjały temu ustawione na korytarzach sztalugi z fotografiami przedstawiającymi 20 lat działalności Centrum, wyświetlany podczas spotkania w tle pokaz około tysiąca slajdów – zdjęć przedstawiających historię Centrum, któremu towarzyszyły delikatne dźwięki muzyki klasycznej, a także wręczony przybyłym gościom specjalnie przygotowany z tej okazji Biuletyn Jubileuszowy CPS „Dialog” opisujący początki działalności Centrum, zawierający wspomnienia osób tworzących dialog społeczny i uczestniczących w wydarzeniach Centrum oraz opatrzony zdjęciami z archiwum Centrum, Fundacji im. Andrzeja Bączkowskiego oraz zdjęciami z prywatnych zasobów Pana Mariana Osucha.

Rozpoczynając uroczystość Dyrektor Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. Andrzeja Bączkowskiego **Iwona Zakrzewska** przywitała serdecznie przybyłych gości podkreślając znaczenie Centrum jako miejsca dialogu społecznego i jego wspaniałej historii. „To jest wspaniała historia, wspaniałe miejsce, miejsce dialogu. Jest mi niezmiernie miło, że spotkaliśmy się na takim spotkaniu. Pozwolę sobie pomiędzy Państwa wypowiedziami i wspomnieniami odczytać listy z życzeniami, ciepłymi słowami i gratulacjami jakie napłynęły do Centrum z okazji jubileuszu” – mówiła.

Nadmieniała także, że część gości dotrze z drobnym opóźnieniem, gdyż w innej sali konferencyjnej Centrum trwają obrady Trójstronnej Komisji i debata nad przyszłością kształcenia zawodowego.



Minister Pracy i Polityki Społecznej Władysław Kosiniak-Kamysz.

Wspominki rozpoczął prof. **Jacek Męcina**, Sekretarz Stanu w MPiPS. „Jestem szczególnym dzieckiem transformacji, bo dokładnie wtedy kiedy rozpoczynała się transformacja ja rozpoczynałem studia i miałem przyjemność uczyć się już nowego systemu, a Centrum Partnerstwa Społecznego, początkowo z jeszcze niedookreśloną rolą, było miejscem, w którym spotykali się partnerzy społeczni. Ponad 20 lat temu powstała idea, aby to miejsce dedykować dialogowi społecznemu” – mówił. Wspominał także o patronie Centrum – „Są wśród nas jeszcze ci, którzy mieli przyjemność współpracować i podziwiać kunszt negocjatora i mediatora zarazem – Andrzeja Bączkowskiego, który uczył jak ponad podziałami politycznymi, ponad podziałami na przedsiębiorców i reprezentantów świata pracy porozumiewać się, dogadywać się” – wspominał. Wiceminister zwrócił uwagę na przepiękne i symboliczne logo CPS „Dialog”, które zawiera usta, oko i ucho – co oznacza: rozmawiać, patrzeć i słuchać po to, aby się porozumiewać. – „Dialog jest dla mnie fundamentem demokracji, który wzmacnia tę demokrację, i nawet jeśli zdarzają się momenty kryzysu, to w przedziwny sposób on się zawsze pięknie odradza. I mam nadzieję, że to miejsce będzie nam długo służyć, a dialog społeczny zyska swoją nową siłę” – zakończył.

Warszawa, dnia 10 grudnia 2014 r.

PREZES RADY MINISTRÓW

Szanowni Państwo,

jubileusz 20-lecia Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. Andrzeja Bączkowskiego jest doskonałą okazją do przekazania podziękowań wszystkim osobom, które w ciągu ostatnich lat przyczyniły się do rozwoju instytucji dialogu społecznego w Polsce. Porozumienie i znalezienie najlepszych rozwiązań służących wszystkim stronom to największe osiągnięcie społeczeństwa obywatelskiego.

Autentyczność i skuteczność negocjacji, konsultacji oraz zwykłej wymiany informacji jest najlepszym narzędziem łączenia różnych grup społecznych. Udowodnił to wielokrotnie Andrzej Bączkowski, patron Centrum „Dialog”. Droga i standardy działań, jakie wyznaczył, wciąż są obecne w Państwa codziennej pracy. Dzięki Waszym wysiłkom, doskonalenie sztuki negocjacji przynosi wymierne efekty. Pozwala łagodzić napięcia społeczne, szukać płaszczyzny porozumienia, poszerzać spektrum podejmowanych w ramach dialogu zagadnień. To daje Polsce niezwykłą szansę trwałego i harmonijnego rozwoju.

Serdecznie pozdrawiam organizatorów i uczestników dzisiejszej uroczystości. Proszę przyjąć życzenia niesłabnącej energii, wielu sukcesów i realizacji kolejnych ambitnych zamierzeń.

Z wyrazami szacunku


Ewa Kopacz

Pani Iwona Zakrzewska
Dyrektor Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”
im. Andrzeja Bączkowskiego

Premier Ewa Kopacz wystosowała do uczestników spotkania list.

Dyrektor Zakrzewska odczytała list jaki napłynął od Premier **Ewy Kopacz**, która życzyła organizatorom i uczestnikom spotkania niesłabnącej energii, wielu sukcesów i realizacji kolejnych ambitnych zamierzeń. „Porozumienie i znalezienie najlepszych rozwiązań służących wszystkim stronom to największe osiągnięcie społeczeństwa obywatelskiego. Autentyczność i skuteczność negocjacji i konsultacji oraz zwykłej wymiany informacji jest najlepszym narzędziem łączenia różnych grup społecznych. Udowodnił to wielokrotnie Andrzej Bączkowski, patron Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”. Droga i standardy działań, jakie wyznaczył, wciąż są obecne w Państwa codziennej pracy” – napisała.

„Dialog ma swoje prawa i musi trwać, a Centrum jest do tego najlepszym miejscem i te 20 lat to wiele wydarzeń – bardzo wzniosłych, ale także takich doświadczeń, z których musimy wyciągać wnioski na przyszłość” – powiedział Minister Pracy **Władysław Kosiniak-Kamysz** podczas jubileuszu Centrum Partnerstwa Społecznego



Uczestnicy spotkania jubileuszowego.

„Dialog”. Jak zauważył Centrum będzie zawsze przestrzenią otwartą dla partnerów społecznych, związkowców, pracodawców, dla obywateli – dla tych wszystkich, którzy chcą wyrazić swoje zdanie i mają do tego prawo w różny sposób dyskutując, wymieniając się opiniami co jest istotą demokratycznego państwa prawa, które daje tę przestrzeń. Minister wyraził nadzieję, że Zespół Centrum Dialog, ale także my sami – politycy, urzędnicy, a z drugiej strony partnerzy społeczni, naukowcy i wszyscy ci, którzy tworzą życie publiczne będą uczestniczyć w dialogu, bo jest on potrzebny. Centrum jest miejscem szczególnym i patron Andrzej Bączkowski jest dobrym druhem nie tylko dla tego miejsca, ale także dla MPiPS. To czego dokonał, to w jaki sposób tworzył atmosferę do podejmowania bardzo trudnych decyzji pozostaje w pamięci.

„To jest też miejsce, gdzie każdy może odnaleźć, pokazać i przekazać część swojej wrażliwości i będziemy tę formułę rozszerzać, bo dziś bardzo ważny jest dialog obywatelski. Dziś ważne są ruchy miejskie, obywatelskie, które też chcą z tej przestrzeni korzystać” – podkreślił. W tej przestrzeni będzie można także podnosić swoje umiejętności i kwalifikacje, bo do tego zostało to miejsce przeznaczone. Minister podziękował Dyrektor Centrum Iwonie Zakrzewskiej za „bardzo fajny” styl prowadzenia tutaj spotkań i ich otwartości. Podziękował także wszystkim pracownikom, którzy tworzyli, pracowali i zarządzali Centrum. Podkreślił, że to nie jest jubileusz Ministerstwa, budynku, ale jubileusz wszystkich, którzy tworzą to miejsce na co dzień i którzy byli inspiratorami do jego powstania.

Marian Osuch, Wiceprzewodniczący Pracodawców Transportu Publicznego z sentymentem wspominał początki Centrum i tworzenia się dialogu społecznego. Podkreślał zwłaszcza rolę patrona Centrum. „Andrzej Bączkowski był człowiekiem, który włożył serce, wiedzę i samego siebie. Oddając się temu dialogowi zapłacił wysoką cenę. Prowadził dialog w ogromnie zaangażowany sposób, przekony-

wujący i dążył by ten dialog był wyrazem wszystkich stron, a jego postawa stwarzała dla stron zachętę, że dyskutować trzeba by znaleźć konsensus. Sposób prowadzenia dialogu przez Andrzeja Bączkowskiego miał charakter kompleksowy, tzn. zaczynało się go i kończyło na tym samym spotkaniu porozumieniem, dlatego czasem spotkania trwały bardzo długo do późnych godzin nocnych, a nawet do godzin nad ranem” – opowiadał.



Rozmawiać, patrzeć i słuchać po to, aby się porozumiewać mówił Wiceminister Jacek Męcina.

Anna Grabowska w imieniu Przewodniczącego Forum Związków Zawodowych Tadeusza Chwałki i swoim pogratulowała pracownikom Centrum, oraz wszystkim osobom związanym na przestrzeni lat z jego działalnością, jubileuszu 20-lecia. Wyraziła równocześnie nadzieję, że Centrum będzie zawsze służyło przede wszystkim dialogowi społecznemu, a w tym zakresie partnerom społecznym, którzy ten dialog realizują. Zaznaczyła, że obecnie mamy trudny czas dla dialogu, kiedy to półtora roku temu związki zawodowe zawiesiły swoje uczestnictwo w jego graniach. Wyraziła także nadzieję, że jej obecność jako przedstawiciela związków zawodowych jest pewnym wyrazem nadziei, że ten dialog wróci. Nadmieniła także, że jest jedną z czterech osób w zespole pracującym od roku



Bo najgorzej by było, gdybyśmy przechodzili obok siebie obojętnie.

nad nowymi przepisami dotyczącymi dialogu społecznego i prace nad ustawą są o krok od zwieńczenia ich sukcesem. „Jest to dowód na to, że dialog autonomiczny, związków i pracodawców, ma się dobrze, a nawet lepiej niż wtedy, gdy trwały jeszcze prace w Trójstronnej Komisji i WKDS-ach. Nie wolno nam jednak zapomnieć o najbardziej wartościowej formie dialogu, jaką jest dialog trójstronny i dziś pragnę wyrazić nadzieję, że stanie się on już niebawem udziałem również związków zawodowych, jednakże pod warunkiem prowadzenia go na równych zasadach, z poszanowaniem argumentów wszystkich stron. Serdecznie gratulując pięknego jubileuszu, mam nadzieję na kolejne spotkania w tym miejscu tak często, jak kiedyś” – zakończył.

Profesor **Kazimierz W. Frieske**, Dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych skupił się na współczesności, w której – jak zauważył – w formule dialogu doskonale układa się współpraca pomiędzy Instytutem a Centrum. W ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy udało się zorganizować kilkanaście wspólnych spotkań, podczas których partnerzy społeczni w swoich opiniach dość brutalnie spierali się z pracownikami, badaczami IPiSS-u. „Podczas tych spotkań mówiłem sobie, jak to dobrze! Coś iskrzy, ludzie chcą ze sobą rozmawiać. Bo najgorzej by było, gdybyśmy przechodzili obok siebie obojętnie” – podkreślił. Profesor zauważył, że by uniknąć cofnięcia się do stanu przedspołecznego musimy ze sobą kooperować, musimy dialogować, musimy jakoś uzgadniać ze sobą interesy. „Czasy są niełatwe i rzeczą bardzo niedobłą byłaby sytuacja w której kompromis się instrumentalizuje, jest zawierany również po to by coś osiągnąć, a kompromis jest wartością samą w sobie i dialog społeczny, zarówno w stosunkach pracy jak i kultura dialogu chyba właśnie temu służy” – zakończył.

Ciepłe słowa napłynęły również od Pierwszej Damy RP **Anny Komorowskiej**. „Centrum, które powstało w przełomowych latach 90. z potrzeby znalezienia platformy społecznego porozumienia, czego wyrazem stała się Komisja Trójstronna, stworzyło dogodne warunki dla mediacji i doradztwa w zapobieganiu, łagodzeniu i rozwiązywaniu konfliktów społecznych. To podstawowe zadanie Centrum otworzyło je na nowe wyzwania, nowatorskie propozycje oraz instytucjonalne i obywatelskie inicjatywy służące dialogowi społecznemu w Polsce. Centrum hołduje dialogowi, który był rozumiany przez Andrzeja Bączkowskiego jako misja społeczna. Kontynuując tę misję skupieni wokół Centrum eksperci i wybitni naukowcy oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych, związkowych, samorządu i administracji państwowej, którzy działają na rzecz dobra publicznego ponad uwarunkowaniami politycznymi” – pisała w liście odczytanym przez Dyrektor Zakrzewską.

Anna Komorowska

Warszawa, 10 grudnia 2014 r.

Do Uczestników
spotkania z okazji 20-lecia istnienia
Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”

szanowni Państwo,

Dziękuję serdecznie za zaproszenie na uroczyste spotkanie z okazji 20-lecia Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”.

Centrum, które powstało w przełomowych latach 90-tych z potrzeby znalezienia platformy społecznego porozumienia, czego wyrazem stała się Komisja Trójstronna, stworzyło dogodne warunki dla mediacji i doradztwa w zapobieganiu, łagodzeniu i rozwiązywaniu konfliktów społecznych. To podstawowe zadanie Centrum otworzyło je na nowe wyzwania, nowatorskie propozycje oraz instytucjonalne i obywatelskie inicjatywy służące dialogowi społecznemu w Polsce. Centrum hołduje dialogowi, który był rozumiany przez Andrzeja Bączkowskiego jako misja społeczna. Kontynuują tę misję skupieni wokół Centrum eksperci i wybitni naukowcy oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych, związkowych, samorządu i administracji państwowej, którzy działają na rzecz dobra publicznego ponad uwarunkowaniami politycznymi.

Pozdrawiam wszystkich Państwa bardzo serdecznie i życzę przyjemnego uroczystego spotkania oraz dalszych sukcesów w tak potrzebnej działalności społeczno-obywatelskiej.

Anna Komorowska

Do uczestników spotkania ciepłe słowa skierowała w swoim liście także Anna Komorowska małżonka Prezydenta RP.

„Centrum to dla mnie miejsce wytężonej pracy i uważnej refleksji nad wszystkimi sprawami, które musimy rozstrzygać czy formułować i proponować” – powiedział Podsekretarz Stanu w MPIPS **Radosław Mleczko**. Podziękował także osobom, które nie zawsze są widoczne, ale tworzą atmosferę tego miejsca, osobom odpowiedzialnym za organizację spotkań także tą techniczną. Nadmieniał, że jest mnóstwo spotkań i spraw nad którymi trzeba się pochylić i rozstrzygnąć i ma nadzieję, że już wkrótce po ustaleniu partnerów społecznych, dołączy do tych spo-



Zbigniew Żurek Wiceprezes BCC.

tkać strona związkowa. Bo, jak zauważył, choć się różni, to różni się ładnie.

Wiceprezes Business Centre Club **Zbigniew Żurek** przeprosił za spóźnienie wynikłe z trwającego w sąsiedniej sali posiedzenia Trójstronnej Komisji, ale jak zauważył, pokazało to że ten budynek żyje i że się w nim pracuje.

Z kolei **Michał Kuszyk**, Wiceprezes Pracodawców Polska Miedź, podzielił się swoim wspomnieniem związanym z Centrum. W grudniu 2006 r. Polsce groził strajk generalny Poczty Polskiej. Podczas prowadzonych przez siebie negocjacji, pomiędzy związkami a pracodawcą, zaproponował przeniesienie dialogu z budynków Poczty Polskiej do CPS „Dialog”. Podkreślił, że wtedy – w tym miejscu znalazł opiekę, przyjaźń, szczerą, uczucie i pomoc. Przy okazji zrobił psikus historii, bo negocjowane porozumienie pomiędzy związkami a pracodawcami zostało podpisane... 13 grudnia. „Dało to inną narrację historii” podsumował. Przytoczył też słowa prof. Danuty Koradeckiej „miej zawsze dystans do spraw małych i powagę do spraw dużych”.



Michał Kuszyk, Wiceprezes Pracodawców Polska Miedź.

„Czasami dialog społeczny przekształca nam się w pewien frazes. Oddajemy honory Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” nie dlatego, że zajmuje się dialogiem społecznym, bo to jest oczywiste w systemie demokratycznym, ale dlatego, że działa w taki a nie w inny sposób. Wystarczy popatrzeć chociażby na te tysiąc zdjęć, które się przewijają przed naszymi oczami” – zauważył prof. **Jerzy Wrątny** z IPISS-u. „Spośród różnych zalet Centrum, chciałbym szczególnie wyeksponować integrację różnych środowisk – nie tylko partnerów społecznych, ale też środowiska naukowego. My się tu wszyscy lubimy! Pracodawcy spierają się ze związkowcami, ale w gruncie rzeczy są sobie bliscy. Dialog społeczny jest nadrzędną wartością, dobrem wspólnym” – dodał. Prof. Wrątny wspominał także współpracę z Andrzejem Bączkowskim. Jak zauważył, jego imieniem nazwana jest sala w MPIPS, jest



Dialog ma dla nas prywatny charakter, w losach każdego z nas, i ma też wymiar istotny dla losów całych społeczeństw i narodów.

też patronem CPS „Dialog”, a jego fenomen polegał na tym, że posiadał charyzmat, który z niego emanował i zjednywał mu ludzi.

„Dialog ma dla nas prywatny charakter, w losach każdego z nas, i ma też wymiar istotny dla losów całych społeczeństw i narodów” – podkreśliła prof. **Danuta Koradecka**, Dyrektor Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego. Dodała, że dla niej Andrzej Bączkowski zawsze jest, nigdy był, bo to jest człowiek, który nigdy nie przemija. Do jej najważniejszych wspomnień związanych z Centrum niewątpliwie należą te związane z pracami nad emeryturami

Z okazji jubileuszu 20-lecia

CENTRUM PARTNERSTWA SPOŁECZNEGO „DIALOG”

Pani

Dyrektor Iwone Zakrzewskiej

składam

serdeczne gratulacje

**i wyrazy uznania za dotychczasowe osiągnięcia
oraz życzę dalszych sukcesów**

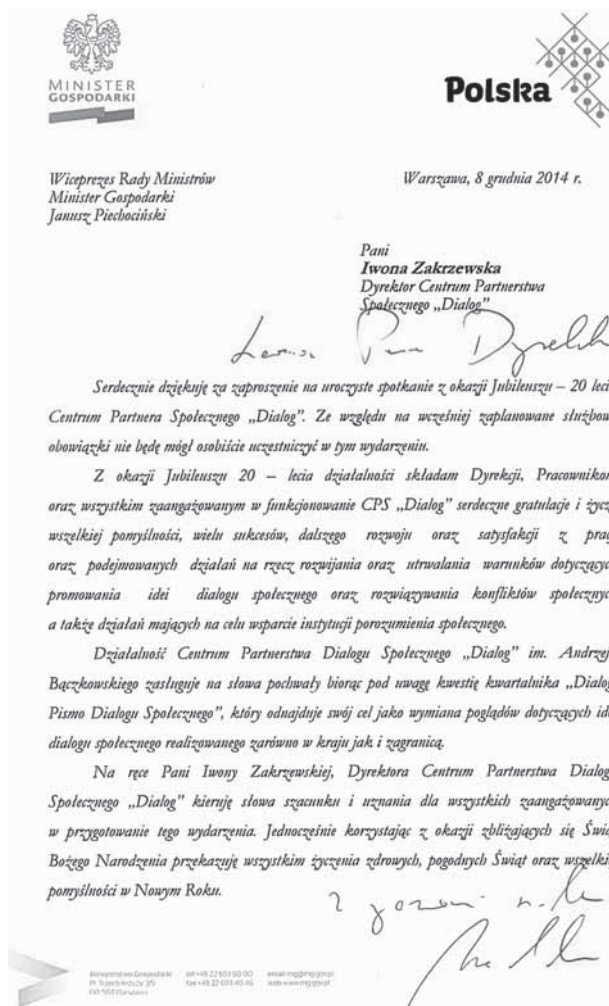


Dyrektor GBPIZS

Justyna Garbarczyk

Warszawa, grudzień 2014 r.

List gratulacyjny od Dyrektora Głównej Biblioteki Pracy i Zabezpieczenia Społecznego Justyny Garbarczyk.



List Wicepremiera, Ministra Gospodarki Janusza Piechocińskiego.

pomostowymi, w których brała udział wspólnie z obecnym na uroczystości 20-lecia ekspertem OPZZ Andrzejem Strębskim, cenionym przez nią za profesjonalizm. Profesor Koradecka uważa, że weszliśmy w nowy zakręt historii, bo mamy starsze pokolenie, które boi się o niskie emerytury i o swoje funkcjonowanie, a z drugiej strony mamy nowe pokolenie – młodzież z innymi potrzebami i zagrożeniami, która szuka pracy. Także tych tematów, które należałoby wpisać na tablicę Centrum, można by wymienić kilka. „O niektóre rzeczy, te techniczne, infrastrukturalne, już nie musimy się martwić, ale o ludzi wciąż. Także niech żyje to Centrum jak najdłużej!” – zakończyła profesor.

Wicepremier **Janusz Piechociński**, w odczytanym przez Dyrektora Zakrzewską liście, życzył Centrum wszelkiej pomysłowości, wielu sukcesów, dalszego rozwoju oraz podkreślił, że: „działalność Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” zasługuje na słowa pochwały biorąc pod uwagę chociażby kwestię kwartalnika „Dialog”, który odnajduje swój cel między innymi w wymianie poglądów doty-



Uczestnicy spotkania jubileuszowego

czących idei dialogu społecznego, realizowanego zarówno w kraju, jak i za granicą”.

Jerzy Bartnik Prezes Związku Rzemiosła Polskiego rozpoczął od słów, „bardzo się cieszę, że kiedyś tu w życiu trafiłem. Tutaj naprawdę się dowiedziałem, co znaczy cytat



dr Andrzej Malinowski
Prezydent

Warszawa, 9 grudnia 2014 r.

Pani
Iwona Zakrzewska
Dyrektor
Centrum
Partnerstwa Społecznego „Dialog”
im. Andrzeja Bączkowskiego

Wspaniała Pani Dyrektor,

Proszę Panią Dyrektor o przyjęcie najserdeczniejszych gratulacji z okazji 20-lecia istnienia Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”.

To wyjątkowe miejsce na instytucjonalnej mapie Polski, mające niezwykle duże znaczenie dla kształtowania stosunków społeczno-gospodarczych oraz funkcjonowania dialogu społecznego w naszym kraju.

Jestem pod wrażeniem zasług, jakie – dzięki mediacjom i doradztwu oraz wspieraniu instytucji porozumienia społecznego – mają Państwo w łagodzeniu i rozwiązywaniu konfliktów społecznych.

Dwie dekady Państwa nieustraszonej aktywności są świadectwem zarówno trwałości idei głoszonych przez Patrona CPS, jak i niezmiennej potrzeby ich urzeczywistniania, z pożytkiem dla gospodarki i podmiotowości społeczeństwa obywatelskiego.

Proszę Panią Dyrektor o przyjęcie wyrazów uznania, szacunku, a także zapewnienia o mojej sympatii, życzliwości i woli współdziałania.

Andrzej Malinowski

Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej
03-075 Warszawa
ul. Światła 7

T (+48 22) 518 87 00
F (+48 22) 628 84 27
E biuro@pracodawcy.pl
www.pracodawcy.pl

List Prezydenta Pracodawców RP Andrzeja Malinowskiego.



Warszawa, 8 grudnia 2014 r.

Pani
Iwona Zakrzewska
Dyrektor Centrum Partnerstwa
Społecznego „Dialog” im. A. Bączkowskiego

Konwena Pani Dyrektor,

w imieniu przedsiębiorców zrzeszonych w Konfederacji Lewiatan oraz w imieniu własnym serdecznie gratuluję całemu Zespołowi Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” jubileuszu dwudziestolecia działalności.

Nie można mówić o rozwoju Polski, bez stałej troski i wzmacniania kapitału społecznego. Tylko wzajemne zaufanie, nastawienie na dialog i współpracę, mogą budowanie trwałe porozumienie i poczucie dobrostanu obywateli. Często słyszymy tę tezę, rzadziej słyszymy o wartościowych działaniach, związanych z jej realizacją.

CPS „Dialog” jest – wzorem swojego patrona – miejscem, tak potrzebnego nam, porozumienia i budowania relacji społecznych w duchu szacunku. Konfederacja Lewiatan stara się aktywnie uczestniczyć w tym procesie, również jako członek Trójstronnej Komisji. Głęboko bowiem wierzymy, że w dialogu o Polsce nie może zabraknąć głosu pracodawców.

Życzę Państwu kolejnych dekad pełnych sukcesów i ciekawych projektów.

Z poważaniem
Henryka Bochniarz
Prezydent Konfederacji Lewiatan

member of BUSINESS EUROPE



Konfederacja Lewiatan
ul. Żbyszka Cytadelskiego 3
00-727 Warszawa
www.konfederacjalewiatan.pl

tel (+48) 22 55 99 900
fax (+48) 22 55 99 910
lewiatan@konfederacjalewiatan.pl

NIP 5262353400
KRS 0000053779
Sąd Rejonowy dla
m.st. Warszawy w Warszawie
XIII Wydział Gospodarczy KRS

List Henryki Bochniarz Prezydenta Konfederacji Lewiatan.

Nowego Testamentu: „Na początku było słowo”. Podczas pierwszego spotkania odbytego w CPS „Dialog” zastanawiał się jak to będzie, bo przecież ludzie są tacy różni i mają tyle do powiedzenia. „Okazało się, że najważniejsze to słuchać. I to okazało się trudniejsze od mówienia. Słuchać – i nie tylko co ja chcę, ale również tego dlaczego tak jest. I ta refleksja towarzyszy mi do dzisiaj. W Centrum spotkałem bardzo wielu ciekawych ludzi, czyli miejsce jest szczęśliwe” zakończył.

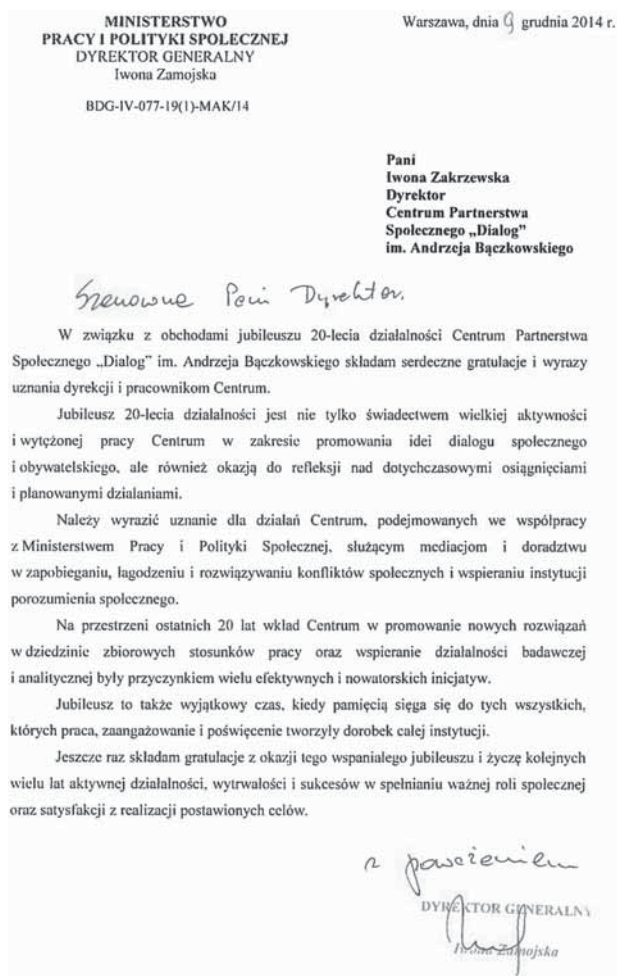
Doktor **Mirosław Roguski** nadmienił, że jako jeden z nielicznych miał okazję reprezentować różne strony dialogu: OPZZ, doradcę wicepremiera, a obecnie od kilkunastu lat Pracodawców RP. Podczas dialogu poznał wiele ciekawych osób i miał możliwość uczenia się od nich. Stwierdził, że na początku dialog był ostrzejszy, bardziej emocjonalny, a teraz nabrał większej łagodności i merytoryki.

Doktor **Marek Pliszkiwicz** opowiadał o patronie Centrum – Andrzeju Bączkowskim. „On pracował dla dobra

wspólnego i cały był poświęcony temu dobru i dla tego dobra wspólnego umarł. Mieszkając w Warszawie kilka lat, wcale nie znał tego miasta, znał drogę z domu do ministerstwa, z ministerstwa do Sejmu..." – wspominał. Doktor Pliszkiewicz zarecytował też swój wpis złożony w księdze pamiątkowej:

*Nawet w dziedzinie dialogu, nie licząc państwo na cuda,
do wspólnego stanowiska droga prowadzi po grudach.
Nie mamy jednej recepty, nie mamy też jednej rady,
tu uczymy się dialogu, już co najmniej dwie dekady.
No bo dzięki Andrzejowi oraz także dzięki Bogu
zebraliśmy się by uczcić dwudziestolecie Dialogu.*

Z kolei Prezydent Pracodawców RP **Andrzej Malinowski**, w nadesłanym liście, napisał „Jestem pod wrażeniem zasług, jakie dzięki mediacjom i doradztwu oraz wspierania instytucji porozumienia społecznego mają Państwo w łagodzeniu i rozwiązywaniu konfliktów społecznych”.



List Iwony Zamojskiej Dyrektor Generalnej MPiPS.

Wspominając swoje doświadczenia z Centrum dr **Małgorzata Starczewska-Krzysztozek** z Konfederacji Lewiatan powiedziała – „Kiedy zaczynałam, moi koledzy z Lewiatana, którzy mieli staż w Trójkątnej mówili mi, że to jest ciężki bój tutaj, a mnie jako ekonomistce wydawało się, że wszystko jest oczywiste. Ekonomia mówi nam przecież jak powinno być, więc właściwie nie wiem o czym mamy dialogować. Owszem możemy się spotkać i powiedzieć jak powinno być, i wszyscy się z tym zgodzą. Przysłałam i... zobaczyłam, że wcale nic nie jest oczywiste, i rozumiałam też, że wcale nic nie jest oczywiste, i do tej pory to rozumiem i w przyszłości też będę to rozumieć, i za to pięknie dziękuję wszystkim partnerom” zakończyła.

Dyrektor **Marek Waleśkiewicz**, w imieniu Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego MPiPS i swoim, podziękował Dyrektor Iwonie Zakrzewskiej za zorganizowanie tego spotkania i za wspaniałe układającą się współpracę. Podkreślił, że dzięki niej i innym pracownikom CPS „Dialog” ten budynek żyje i dalej będzie żyć. „Oczekujemy na związki zawodowe. Będzie nam miło, jak oni wrócą i będziemy wspólnie dalej debatować” powiedział.



dr M. Pliszkiewicz składający wpis w księdze pamiątkowej

Na zakończenie Dyrektor Zakrzewska odczytała list jaki napłynął od Dyrektor Generalnej MPiPS **Iwony Zamojskiej**. „Na przestrzeni ostatnich 20 lat wkład Centrum w promowanie nowych rozwiązań, w dziedzinie zbiorowych stosunków pracy, oraz wspieranie działalności badawczej i analitycznej były przyczynkiem wielu efektywnych i nowatorskich inicjatyw” napisała.

Wpisy do książki pamiątkowej z okazji Jubileuszu 20-lecia:

Od początku istnienia CPS „Dialog” im. A. Bączkowskiego brałem udział w spotkaniach Komisji Trójstronnej, a w ostatnim okresie w posiedzeniach Zespołu ds. Rozwoju Dialogu Społecznego. Wielokrotnie także korzystałem z noclegów – zawsze miła, przyjemna, sympatyczna obsługa i tego życzę na następne 20 lat –
Marian Osuch,

Wiceprzewodniczący Pracodawców Transportu Publicznego.

Pokój społeczny – ważne by go zbudować, ale jeszcze ważniejsze, a może trudniejsze – utrzymać. Rola Centrum w jego tworzeniu jest niepodważalna. Życzę dalszych sił i sukcesów w budowie dialogu i pokoju społecznego w budowie lepszego, równego i bogatego społeczeństwa –
prof. Bożena Kołaczek,
Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Dialog to wartość, której utracić nie wolno. Potrzebuje on jednak wsparcia wielu ludzi, którzy go rozumieją i szanują. CPS „Dialog” to zespół, który dialog wspiera stale. Z okazji Jubileuszu serdeczne gratulacje oraz wyrazy nadziei na dalsze wsparcie partnerów społecznych, dla których dialog jest wartością szczególną –
Anna Grabowska w imieniu własnym
oraz Forum Związków Zawodowych.

Gratulacje i podziękowania za wspianą pracę, niezwykle potrzebną na rzecz środowiska związanego z szeroko pojętą działalnością związaną z rynkiem pracy –
Wanda Adach,
Dyrektor Urzędu Pracy m. st. Warszawy

Serdeczne życzenia na dalszych 20 lat dialogu z perspektywą jego rozwoju i prawdziwego zakorzenienia –
prof. Jacek Sroka.

CPS „Dialog” jest miejscem szczególnym, wręcz jedynym w swoim rodzaju. Od 20 lat właśnie tu trwają próby „sklejania” naszego popękanego różnicami poglądów świata pracy i kapitału. Raz się to udaje bardziej, raz mniej. Ale duch porozumienia i negocjacji od lat istnieje. Patron CPS „Dialog”, Andrzej Bączkowski, wciąż jest jego symbolem. Okres obecnej przerwy w dialogu trójstronnym traktuje jako czas „złapania oddechu”. Świat pracy i kapitału nie może sprawnie funkcjonować bez dialogu, to swoisty „napęd” dla obu stron –
Irena Dryll,
Nowe Życie Gospodarcze.

Wszystkiego najlepszego na kolejne owocne lata pracy dla środowiska ludzi dialogu z gratulacjami za dotychczasowe wysiłki pracę dla dobra publicznego –
prof. Andrzej Zybala.

Z okazji jubileuszu 20-lecia CPS „Dialog” składam serdeczne gratulacje i wyrazy uznania z tytułu osiągnięć szerzenia idei dialogu społecznego życząc następnych wspianych jubileuszy –
Justyna Garbarczyk,
Dyrektor Głównej Biblioteki Pracy i Zabezpieczenia Społecznego.

Z okazji 20 lecia „Dialogu” życzymy dalszego wspianego klimatu do rozmów nt. partnerstwa społecznego. Pani Dyrektor Iwone Zakrzewskiej gratulujemy wspianego zespołu i wyrażamy podziw dla Jej zaangażowania i determinacji wkładanej w proces budowy tej rewelacyjnej Instytucji –
Paweł Trojanowski, Piotr Karaś,
Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Filia w Siedlcach

Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” to miejsce które na zawsze pozostanie w naszych sercach. To tutaj rozpoczynałyśmy nasze kariery zawodowe, tu poznałyśmy wspianych ludzi, zawarłyśmy przyjaźnie, zdobyłyśmy doświadczenia... Zawsze chętnie tu wracamy! –
Lucyna Przyborek, Jolanta Rzęsista,
Katarzyna Mikulska-Kędzierska.

Konferencja „Zatrudnienie przyjazne rodzinie – doświadczenia międzynarodowe, realia polskie”

Warszawa, 22.01.2015

PROGRAM:

9:30–10:00

- Rejestracja uczestników

10.00–10.15

Otwarcie konferencji

- Iwona Zakrzewska, Dyrektor Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”
- prof. dr hab. Kazimierz W. Frieske, Dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

10.15–12.30

dr Dorota Głogosz, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych „Czy pracodawcom opłaca się prowadzić politykę przyjazną rodzinie w zakładzie pracy?”

- Koreferat Joanny Bednarskiej z Elektrobudowy SA w Katowicach

mgr Agnieszka Smoder, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych „Rozwiązania ułatwiające godzenie pracy z życiem rodzinnym – szanse i zagrożenia”.

- Koreferat dr Katarzyny Anny Tuszyńskiej z OPZZ

mgr Joanna Mirosław, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych „Uwarunkowania i bariery zatrudnienia przyjaznego rodzinie w Polsce”.

- Dyskusja

12.30–13.00

Lunch

Rozpoczynając konferencję Dyrektor CPS „Dialog” **Iwona Zakrzewska** podkreśliła, że jest ona konsekwencją wydanej wspólnie z IPISS publikacji przygotowanej pod kierownictwem prof. Bożeny Balcerzak-Paradowskiej „Zatrudnienie przyjazne rodzinie – doświadczenia międzynarodowe. Realia polskie”.



Na zdjęciu od lewej: A. Smoder, I. Zakrzewska, prof. K. Frieske, dr D. Długosz.

Dyrektor Zakrzewska odczytała list Ministra Pracy i Polityki Społecznej **Władysława Kosiniaka-Kamysza**, któremu zaplanowane wcześniej obowiązki i zobowiązania służbowe



Warszawa, dnia 22 stycznia 2015 r.

Szanowni Państwo,

polityka rodzinna i polityka rynku pracy są obszarami wzajemnie się uzupełniającymi, oddziałującymi na siebie i przenikającymi. Rodzina, aby dobrze funkcjonować, musi mieć zabezpieczone podstawy ekonomiczne. Dobry pracownik to taki, który właściwie dzieli swój czas między pracę, a życie prywatne.

Głównym zadaniem obecnego rządu jest stworzenie właściwego otoczenia dla rodzin. Stąd podstawowe zadania Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej koncentrują się z jednej strony na poprawie sytuacji na rynku pracy, z drugiej zaś na wprowadzaniu ułatwień dla rodziców.

Godzenie życia zawodowego z rodzinnym nie jest – zwłaszcza w dzisiejszych czasach – łatwym zadaniem. Dlatego staramy się w tym pomóc, proponując kolejne zmiany. Wydłużyliśmy urlopy rodzicielskie, wprowadziliśmy Kartę Dużych Rodzin, proponujemy rozwiązania pozwalające korzystać z elastycznego czasu pracy, popularyzujemy urlopy ojcowskie.

Przygotowując te zmiany potrzebna jest nam wiedza merytoryczna. Ogromną pomocą są zawsze opracowania i raporty Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Jestem głęboko przekonany, że kolejna publikacja, „Zatrudnienie przyjazne rodzinie – doświadczenia międzynarodowe, realia polskie”, będzie obowiązkową pozycją, uważnie studiowaną podczas realizacji kolejnych zadań.

Z powodu bieżących obowiązków nie mogę wziąć udziału w dzisiejszej prezentacji, życzę więc owocnej dyskusji oraz oczekuję na następne, cenne badania.

z poważaniem

Władysław Kosiniak-Kamysz

Minister Pracy i Polityki Społecznej wystosował do uczestników konferencji list.

uniemożliwiły skorzystanie z zaproszenia. „Polityka rodzinna i polityka rynku pracy są obszarami wzajemnie się uzupełniającymi, oddziałującymi na siebie i przenikającymi. Rodzina, aby dobrze funkcjonować, musi mieć zabezpieczone podstawy ekonomiczne. Dobry pracownik to taki, który właściwie dzieli swój czas między pracę, a życie prywatne. Godzenie życia zawodowego z rodzinnym nie jest – zwłaszcza w dzisiejszych czasach – łatwym zadaniem. Dlatego staramy się w tym pomóc, proponując kolejne zmiany. Wydłużyliśmy urlopy rodzicielskie, wprowadziliśmy Kartę Dużych Rodzin, proponujemy rozwiązania pozwalające korzystać z elastycznego czasu pracy, popularyzujemy urlopy ojcowskie” – napisał.

Witając gości prof. **Kazimierz W. Frieske** Dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych powiedział, że ta konferencja jest ważna jako kolejny krok demonstrujący harmonijną współpracę CPS „Dialog” i IPISS, zaś wspólnie wydana książka jest dowodem, że ta współpraca układa się znakomicie.

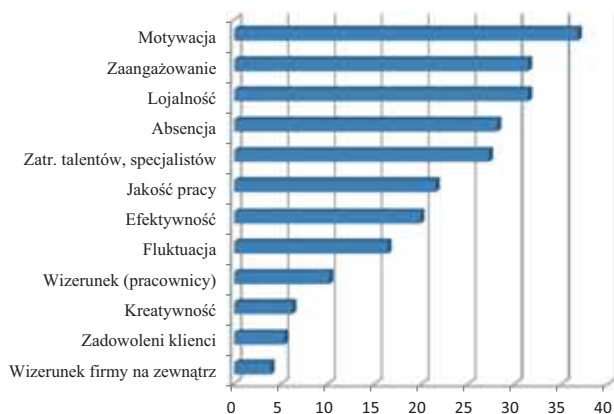


Czy pracodawcom opłaca się przeprowadzić politykę przyjazną rodzinie w zakładzie pracy? Temu pytaniu poświęcono pierwszą część konferencji, a referat w tym temacie, w oparciu o analizę 16 różnych badań – polskich i międzynarodowych – przygotowała dr **Dorota Głogosz** z IPISS. „Trzeba mieć na uwadze, że porównując Polskę

i inne kraje należy pamiętać o różnych realiach, przepisach prawnych, bo to ma ogromne znaczenie dla kształtowania się postaw pracodawców” – mówiła. Podstawowym kryterium różnicującym pracodawców jest kwestia czy działają oni w sektorze publicznym czy w prywatnym. Kolejnym omawianym czynnikiem różnicującym pracodawców, ich oczekiwania i oceny opłacalności podejmowania działań na rzecz zatrudniania przyjaznego rodziny były warunki ekonomiczne w jakich oni funkcjonują – kondycji w jakiej jest firma, ogólnej sytuacji gospodarczej (stopień bezrobocia), wiedzy zewnętrznej (działania innych podmiotów, dobre praktyki) i własnego doświadczenia (zawodowego i osobistego).

Czynnikiem różnicującym stosunek pracodawców do zatrudnienia przyjaznego rodzinie, i tego co dzięki tym rozwiązaniom można osiągnąć jest także płeć, przy czym kobiety i mężczyźni wykazali się w analizowanych badaniach taką samą wrażliwością w kwestii polityki prorodzinnej. Jak podkreśliła dr Głogosz pracodawcy po wprowadzeniu rozwiązań prorodzinnych oczekują przede wszystkim zysku, ale ważne jest dla nich także by firmy, z którymi się porównują miały w tej kwestii już jakieś doświadczenie. „Zaskakujące jest, że w badaniach polskich pojawiło się coś czego nie doszukałam się w bada-

Wykres 1. Przesłanki in plus

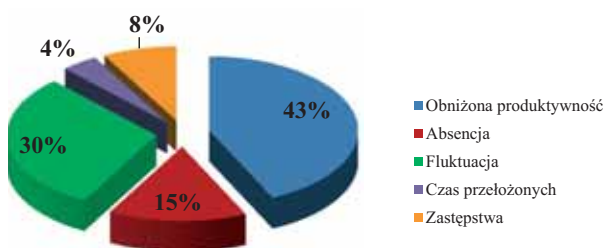


Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

niach międzynarodowych. Dla polskich pracodawców ważna jest demografia i problemy demograficzne naszego kraju, co świadczy o tym, że pracodawcy myślą długofalowo – powiedziała. Pracodawcy dostrzegają, że rozwiązania prorodzinne dla pracowników mają swoje przełożenie na korzyści dla firmy: pracownicy pracują lepiej, są efektywni, kreatywni i jakość ich pracy jest wyższa. Innymi argumentami przemawiającymi za wprowadzeniem rozwiązań przyjaznych rodzinie są ograniczenie kosztów rekrutacji, zatrzymania specjalistów w firmie, niższa absencja i fluktuacja. Według analizowanych badań polscy pracodawcy w większości nie dostrzegają jeszcze, że dzięki zatrudnieniu prorodzinnemu można zyskać prestiżowy wizerunek firmy i zapewnić dobrą pozycję konkurencyjną firmy na rynku.

Polscy pracodawcy rzadziej, niż pracodawcy z innych krajów Unii Europejskiej, zwracają uwagę iż jakość pracy i absencja to są również te wartości, które przekładają się na zysk i korzyść firmy. Według analizowanych badań nie stosując rozwiązań przyjaznych rodzinie pracodawcy „zyskują” obniżoną produktywność, obniżoną wydajność i obniżoną efektywność. Pojawiają się także problemy związane z całą polityką zatrudnienia, w tym ze stabilnością i stałością zatrudnienia, a także absencją pracowniczą i zastępstwami. „Czas przełożonych, coś co w ogóle nie zarysowało się w polskich badaniach, czyli że zwracamy uwagę iż wprowadzenie rozwiązań prorodzinnych znacznie ułatwia organizację pracy i rozliczanie efektywności pracowniczej

Wykres 2. Przesłanki in minus – koszty zaniechania



Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

– to element, który wśród polskich pracodawców jeszcze nie działa. Polscy pracodawcy generalnie też nie doceniają, że problemy zatrudnienia przyjaznego rodzinie to są problemy eliminowania różnicowania szans pracowników z dziećmi i bezdzietnych, eliminowania różnicowania sytuacji na rynku pracy kobiet i mężczyzn. Wydaje się, że za mało jeszcze wiedzą o tym jak można wykorzystać zasoby tkwiące w różnorodności pracowników. Wydaje się też, że zarządzanie różnorodnością wymagałoby w polskich firmach poszerzenia wiedzy i częstszego stosowania. Bardzo często argumentem przemawiającym za niewprowadzaniem rozwiązań przyjaznych rodzinie jest obawa przed popsuciem atmosfery w firmie i obawa przed posądzeniem o dyskryminowanie pracowników nie korzystających z rozwiązań przyjaznych rodzinie. Także wiedza o tym co jest dyskryminacją a co jest wyrównywaniem szans też jeszcze wymaga pogłębienia” – mówiła. Na zakończenie dr Głogosz zauważyła, że problemem wciąż jest brak dialogu pomiędzy pracodawcami a pracownikami, jest dużo autorytarnych rozwiązań, które nie zawsze się sprawdzają, nawet jeśli intencje były dobre.



Przedstawiając koreferat **Joanna Bednarska** z Elektrobudowy S.A. w Katowicach pokazała na przykładzie swojej firmy prowadzone działania sprzyjające polityce prorodzinnej oraz dlaczego warto prowadzić taką politykę. W Elektrobudowie S.A. poszukiwaniem rozwiązań przyjaznych rodzinie, przygotowaniem, ich realizowa-

niem i podsumowaniem zajmuje się dział personalny. Firma liczy 1 847 pracowników, w tym liczba pracowników do 40 roku życia to 1 010 osób, a 123 osoby to pracownicy w wieku 60+. Dość duża luka pokoleniowa wynika z pewnych zaszczości i restrukturyzacji przeprowadzonej w 2000 r., kiedy to pozostawiono pracowników z dłuższym stażem a zwolniono młodszych. W Elektrobudowie S.A. wartość funduszu socjalnego na 1 pracownika wynosi 1 093,93 zł. Elektrobudowa S.A. w ramach polityki prorodzinnej prowadzi od 2010 r. między innymi program „Elektrobudowa Przyjazna Rodzicom”, oferuje prywatną opiekę medyczną dla pracowników i rodziny – w tym prowadzenie ciąży. Jest też odpłatna opcja by włączyć dziecko lub małżonka/ę w oferowany pracownikowi pakiet opieki medycznej. Firma prowadzi pracę w całym kraju, występuje dość duże rozproszenie i z racji tego nie w każdym miejscu jest możliwość zorganizowania imprez rodzinnych. Z reguły wszelkie imprezy rodzinne odbywają się przy większych zakładach lub gdzie są większe kontrakty – zatrudnienie powyżej 100 osób. Firma organizuje spotkania dla dzieci i rodziny (Dzień Dziecka, Mikołajki, pikniki rodzinne), dofinansowuje wypoczynek dzieci i młodzieży, zapewnia pierwszeństwo przy planowaniu urlopów dla rodziców, ela-



Uczestnicy konferencji.

styczny czas pracy dla rodziców oraz pewność zatrudnienia dla mam wracających po urlopie macierzyńskim/wychowawczym. Program jest monitorowany za pomocą ankiet, badania satysfakcji pracowników, bezpośrednich rozmów z pracownikami, wewnętrznych statystyk, audytu *Respect Index* i audytu *Global Compact*. Omawiając wynikające korzyści ze stworzenia przyjaznego środowiska pracy J. Bednarska wymieniła budowanie zaufania i lojalności pracowników, wzrost efektywności pracy, pogodzenie roli Mamy i Pracownika, zatrzymanie w firmie talentów, ograniczenie kosztów związanych z rotacją pracowników, dbałość o zdrowie i kondycję fizyczną pracowników, integrację pracowników, budowanie pozytywnego wizerunku firmy oraz świadome budowanie polityki CSR (*Corporate Social Responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu).

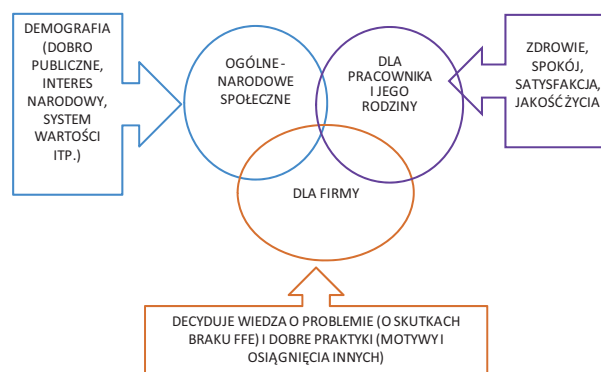


Drugą część konferencji poświęcono korzyściom jakie odnosi pracownik z rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem rodzinnym. W referacie mgr **Agnieszka Smoder** z IPISS przedstawiła zalety, ale też i zagrożenia płynące z wprowadzenia rozwiązań zatrudnienia przyjaznego rodzinie (*Family Friendly Employment* – FFE).

„Zarówno pracodawcy i pracownicy podkreślają, że wprowadzenie zatrudnienia przyjaznego rodzinie wpływa na

brak konieczności dokonywania wyboru między pracą i domem, co wiąże się z obniżeniem poziomu stresu, co z kolei przyczynia się do wzrostu satysfakcji z pracy i z życia” – mówiła. Do zalet należy zaliczyć także tworzenie przyjaznej pracownikom kultury organizacyjnej i przede wszystkim chodzi o to by rodzice oraz pracownicy mający obowiązki opiekuńcze nie byli stygmatyzowani. Kultura organizacyjna przekłada się na wzrost zaufania do samego pracodawcy. Ważne jest też to, by pracodawca potrafił reagować i był otwarty na pomoc w sytuacjach awaryjnych, np. w sytuacji, gdy pracownik nie ma z kim zostawić dziecka danego dnia to może przyjść do pracy z dzieckiem i np. firma oferuje pokój do pracy dla rodzica z dzieckiem lub miejsce gdzie rodzic może zostawić to dziecko pod opieką. Pracownicy podkreślali w badaniach, że cenią takie elastyczne i otwarte reagowanie przez pracodawców na sytuacje, które są trudne do przewidzenia. W sytuacji gdy pracodawca oferuje przykładowy żłobek lub przedszkole pracownik ma możliwość większego skupienia się na pracy zawodowej i nie musi odczuwać stresu czy zdążyć odebrać dziecko z przedszkola.

Wykres 3. Korzyści zatrudnienia przyjaznego rodzinie



Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

W dalszej części prelegentka skupiła się na omówieniu zagrożeń płynących z wprowadzenia rozwiązań FFE. Niestety mogą pojawić się trudności z wypracowaniem kompromisu oraz konflikty między pracownikami wynikające z poczucia niesprawiedliwości. Stosowane w badanych firmach działania dobrowolne FFE są skierowane głównie do młodych rodziców, a w szczególności do kobiet w ciąży oraz w okresie wczesnego macierzyństwa. Brakuje np. rozwiązań adresowanych do osób mających problemy z godzeniem pracy z opieką nad zależnymi i starszymi członkami rodziny. Pojawia się też problem ryzyka marginalizacji pracowników objętych wsparciem, który występuje np. u telepracowników, którzy mają poczucie wyobcowania, pewnego rodzaju poczucie izolacji i braku tożsamości z firmą. Ważne jest by pracodawca miał jakiś kontakt z takimi pracownikami i pomocny może być tutaj firmowy Intranet, newsletter, czy cykliczne spotkania by zachować nitkę połączeń między pracownikiem

Brakuje rozwiązań adresowanych do osób mających problemy z godzeniem pracy z opieką nad zależnymi i starszymi członkami rodziny, zwłaszcza, że w ostatnich latach jest to coraz bardziej istotny problem w naszym społeczeństwie.

Dobry pracownik to taki, który właściwie dzieli swój czas między pracę, a życie prywatne.

a pracodawcą. Telepraca może ponadto wywoływać konflikt na linii praca-dom, gdyż z jednej strony pracownik ma wpływ na ustalanie godzin swojej pracy co jest komfortowe, ale z drugiej strony ten brak stałych godzin pracy może zaburzyć podział czasu praca-dom. Mogą pojawiać się też w zagrożeniach zawyżone oczekiwania pracodawcy w stosunku do pracowników korzystających z rozwiązań FFE i taki pracownik może czuć, że wymagana jest od niego wzmożona dyspozycyjność. Pracownicy nie objęci benefitami mogą z kolei być obciążeni zwiększonymi obowiązkami, przez co może wzrosnąć poczucie niesprawiedliwości.

Kluczowym elementem w projektowaniu FFE jest rozpoznanie potrzeb wśród pracowników, a generalnie firmy nie prowadzą systematycznych badań na ten temat. W większości wywiad opiera się na nieformalnych narzędziach w postaci okresowych rozmów z pracownikiem. W dużych firmach tematyka zatrudnienia przyjaznego rodzinie jest jednym z komponentów badań o szerszej tematyce np. satysfakcji z pracy, efektywności pracowników. W niektórych firmach funkcjonuje polityka tzw. otwartych drzwi, czyli pracownik może w każdej chwili przyjść ze swoim problemem. W jednej z badanych firm pojawiła się też polityka czerwonych skrzynek czyli anonimowa forma kontaktu z pracodawcą.

Wykres 4. Uwarunkowania i bariery zatrudnienia FFE w Polsce – wyniki badań



Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Podsumowując analizowane badania A. Smoder zaznaczyła, że pracodawcy, którzy nie wprowadzają żadnych dobrowolnych działań na rzecz FFE uznają kwestię godzenia pracy z rodziną jako prywatną sprawę pracownika. Wśród przyczyn wprowadzenia dodatkowych działań w ramach FFE istotną rolę odgrywają osobiste doświadczenia pracodawcy w tym zakresie tj. doświadczenia trudności związanych z godzeniem ról zawodowych i rodzinnych. Istnieje potrzeba szerokiego upowszechniania informacji oraz wymiany doświadczeń wśród pracodawców na temat sprawdzonych rozwiązań FFE, stosowanych metod wdrażania tych rozwiązań oraz na temat płynących z nich wymiernych korzyści dla pracodawcy. Na zakończenie zwróciła uwagę, że brakuje rozwiązań adresowanych do osób mających problemy z godzeniem pracy z opieką nad zależnymi i starszymi członkami rodziny, a w ostatnich latach jest to coraz bardziej istotny problem w naszym społeczeństwie.



Dr **Katarzyna Anna Tuszyńska** z OPZZ podziękowała Centrum „Dialog” za zaproszenie i współpracę z OPZZ, która uwzględnia uczestnictwo przedstawicieli związku w różnego rodzaju konferencjach. Koreferat rozpoczęła od podkreślenia, że rola pracodawców w kreowaniu polityki FFE jest bardzo istotna, jednakże zawsze wszystko zaczyna się od roli państwa, samorządu czy również organizacji pozarządowych, bo istotne są ramy prawne stwarzające możliwości pracodawcom. Działania legislacyjne, w tym zmiany w kodeksie pracy dot. urlopu macierzyńskiego i wprowadzenie urlopu ojcowskiego (2010 r.), możliwość dzielenia się urlopem macierzyńskim między matką a ojcem dziecka, zmiany ustaw o świadczeniach rodzinnych, wydłużenie urlopu macierzyńskiego (czerwiec 2013 r.) oraz tzw. ustawa żłobkowa (opieka nad dziećmi do lat 3) stwarzają pewne ramy dla rodziców i pracodawców do tego by angażować się bardziej w tworzenie warunków przyjaznych rodzinie.

„Omawiając rozwiązania systemowe należy zaznaczyć, że bardzo istotne jest tworzenie i rozwijanie sieci instytucjonalnych form opieki nie tylko nad dziećmi, ale także nad osobami niepełnosprawnymi i starszymi. Istotne jest także wsparcie gmin, samorządów i innych podmiotów tworzących żłobki i kluby dziecięce oraz wsparcie w zakresie szkoleń dla opiekuna dziennego” – mówiła. Należy także pamiętać o działaniach promujących ideę godzenia ról zawodowych i rodzinnych, w tym kampaniach społecznych, szkoleniach, prowadzeniu/wspieraniu projektów mających na celu promowanie idei równych szans oraz wymianie dobrych praktyk w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym kobiet i mężczyzn.

Wykres 5. Godzenie ról rodzinnych i zawodowych



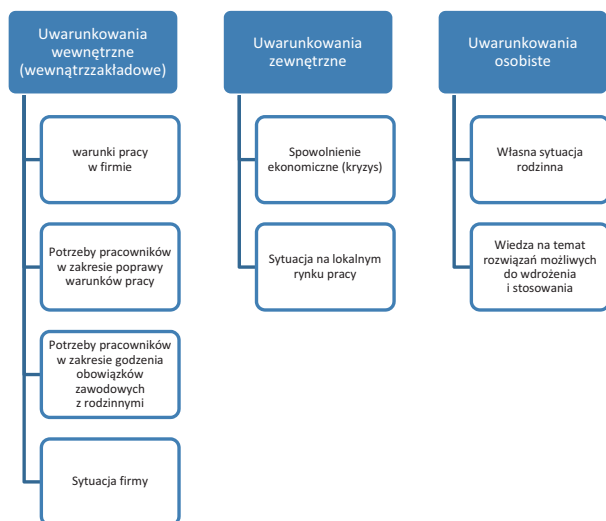
Źródło: Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych.



Referatem „Uwarunkowania i bariery zatrudnienia przyjaznego rodziny w Polsce – wyniki badań” mgr **Joanna Mirosław** z IPISS rozpoczęła trzecią część konferencji. Omówiła między innymi uwarunkowania wdrażania i stosowania rozwiązań FFE w badanych firmach, a także wspomniała o poruszanej już na konferencji kwestii opieki

nad starszymi osobami np. rodzicami, która według prelegentki będzie miała coraz większe znaczenie w kształtowaniu polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Badania przeprowadzone wśród pracodawców pokazały, że czynniki warunkujące wdrażanie tego typu rozwiązań można

Wykres 6. Uwarunkowania wdrażania i stosowania rozwiązań FFE w badanych firmach

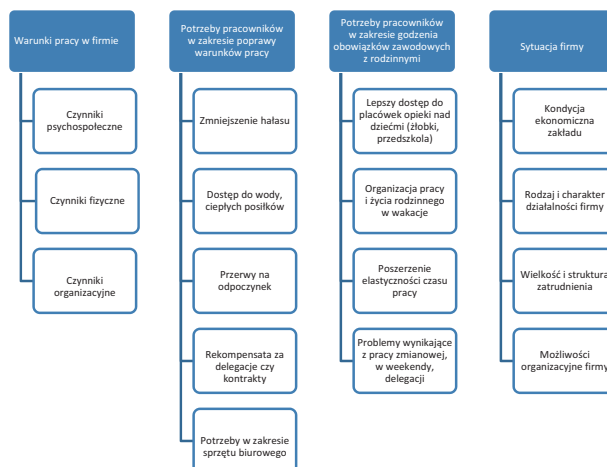


Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Dla polskich pracodawców ważna jest demografia i problemy demograficzne naszego kraju, co świadczy o tym, że myślą oni długofalowo.

podzielić na 3 grupy: wewnętrzne (wewnątrzfirmowe), zewnętrzne i osobiste. Do wewnętrznych należy zaliczyć warunki pracy w firmie, potrzeby pracowników w zakresie poprawy warunków pracy i godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi oraz sytuację firmy w tym wielkość i strukturę zatrudnienia.

Wykres 7. Uwarunkowania wdrażania i stosowania rozwiązań FFE w badanych firmach. Uwarunkowania wewnętrzne



Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Większość badanych firm stwierdziła, że czynniki zewnętrzne: spowolnienie ekonomiczne (kryzys) oraz sytuacja na lokalnym rynku pracy nie miały wpływu na stosowanie rozwiązań FFE. Jak pokazały badania czynniki osobiste, w tym doświadczenie rodzicielstwa, a szczególnie macierzyństwa ma zdecydowanie pozytywny wpływ na postrzeganie problemów godzenia pracy z życiem rodzinnym przez pracodawców. Większość firm przyznała, że czerpie wiedzę o stosowanych rozwiązaniach FFE między innymi z doświadczeń własnych lub innych firm, prasy specjalistycznej, konkursów upowszechniających takie rozwiązania. Na zakończenie J. Mirosław przedstawiła bariery wprowadzania rozwiązań FFE: finansowe (wysokie koszty), organizacyjne (rodzaj i charakter działalności firmy, brak rozpoznania potrzeb pracowników co jest związane z brakiem dialogu), prawne (przepisy związane z dobą pracowniczą, przeregulowanie prawne) i bariery

społeczne (brak upowszechnienia rozwiązań czy opór pracowników przed zmianami).

Podczas dyskusji głos zabrał **Grzegorz Gołębiowski** ze Stowarzyszenia Samopomocy Terytorialnej z Lublina, który zauważył, że niektórzy pracodawcy boją się wprowadzać pewne elementy i rozwiązania polityki prorodzinnej między innymi ze względu na obawę przed oskarżeniami o dyskryminację przez pracowników, którzy nie mają dzieci i którym nie przysługują ulgi związane z polityką prorodziną.



Konferencja „Zatrudnienie przyjazne rodzinie – doświadczenia międzynarodowe, realia polskie”.

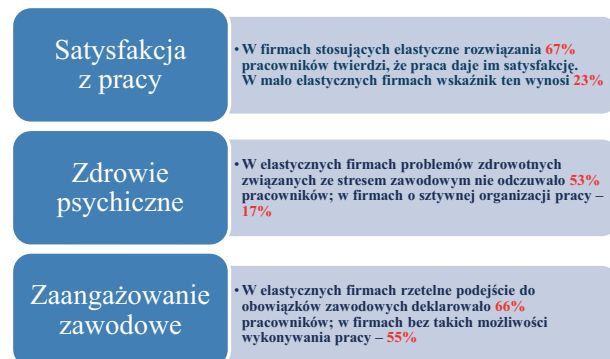
Doktor **Cecylia Sadowska-Snarska** z Uniwersytetu w Białymstoku stwierdziła, że rozwiązania przyjazne rodzinie w Polsce są pewnego rodzaju novum w naszym kraju, dlatego analizując wszelkie badania warto odróżnić firmy duże od małych. Małe firmy inaczej patrzą na korzyści i nie są przekonane do tych rozwiązań dlatego, że wpływ np. na zysk może być odczuwalny dopiero po 5 latach, a one żyją raczej dniem codziennym i nie myślą w kategoriach strategicznych i długofalowych. Ponadto w dużych firmach łatwiej wprowadza się rozwiązania prorodzinne.

Istnieje potrzeba szerokiego upowszechniania informacji oraz wymiany doświadczeń wśród pracodawców nt. sprawdzonych rozwiązań FFE, stosowanych metod wdrażania tych rozwiązań oraz nt. płynących z nich wymiernych korzyści dla pracodawcy.

Profesor **Kazimierz W. Frieske** odnosząc się do wystąpienia dr Sadowskiej-Snarskiej, zaproponował by przyjąć strategię badawczą i spróbować rozpocząć nie od badania postaw i orientacji, ale od badania praktyk – jakie praktyki są stosowane w rozmaitych przedsiębiorstwach, w tym w małych firmach, takich które są przyjazne rodzinie. Zaproponował by przebadać praktyki w rozmaitych firmach rodzinnych, jak one sobie radzą z tym problemem, skoro w większości są to firmy zatrudniające bliższych i dalszych członków rodziny. Według profesora istotna jest wzajemna lojalność na linii pracownik – pracodawca.

Doktor **Grażyna Spytek-Bandurska** z Konfederacji Lewiatan przedstawiła, w oparciu o różne stanowiska pracodawców, komentarz do wcześniej poruszanych kwestii. Jak podkreśliła szerszy zakres działań na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie występuje w grupie firm dużych bądź średnich, należących do sektora prywatnego, często z udziałem kapitału zagranicznego. „O wiele trudniejsze jest to w realizacji w firmach małych, bo jak np. wprowadzić takie działania w małej kwiaciarni lub butiku i np. wydzielić dodatkowe miejsce na opiekę nad dzieckiem. W dużych firmach łatwiej także wprowadzić elastyczne formy czasu pracy czy nawet zastępstwa. Często mówi się o obowiązku pracodawcy w ułatwianiu godzenia życia rodzinnego z zawodowym, a pracodawcy by oczekiwali wsparcia instytucjonalnego, bo to jednak jest zadaniem państwa by prowadzić tę politykę prorodziną i ułatwić pracownikom i pracodawcom godzenie pewnych obowiązków jako obywateli” – mówiła.

Wykres 8. Zalety rozwiązań FFE – rezultaty w Wielkiej Brytanii



Źródło: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Anna Maria Dukat ekspert Business Centre Club ds. niepełnosprawności podsumowując konferencję wyraziła swoje zadowolenie, że zwrócono uwagę na rodziny, w których są osoby niepełnosprawne i starsze, które wymagają opieki. Według ekspertki bardzo często mamy do czynienia ze zderzeniem dwóch światów – świata pracodawców i świata pracowników. Obie strony nawzajem

od siebie czegoś oczekują i trudne jest wypracowanie wspólnego mianownika, a należy dojść do porozumienia, aby obie strony były zadowolone. „Firmy rodzinne działają bardziej na zasadzie porządku, lojalności i być może dzięki więziom rodzinnym potrafią ze sobą rozmawiać. Nie ma w firmach rodzinnych porządku ściśle formalno-prawnego, że tak musi być a inaczej nie, tylko jest możliwość dojścia do porozumienia. Raz jest korzystniej dla jednej strony, drugi raz korzystniej dla drugiej strony” – mówiła.

Justyna Kryczka z MPiPS wspomniała o swoim doświadczeniu zdobytym podczas pracy przy jednym z projektów, w którym uczestniczyli przedstawiciele pracodawców z dużych firm. Zauważyła, że tam gdzie jest otwartość w firmach na sprawy równego traktowania i otwarte podejście do pracownika tam też pojawiają się kwestie czy nie należy otworzyć żłobka/przedszkola przyzakładowego. Oddolne inicjatywy i działania pracowników sprawiają, że przełożeni zaczynają szukać pomocy ze strony samorządów czy też ze strony państwa przy zakładaniu tego rodzaju rozwiązań wspierających rodziców w opiece nad dziećmi. Takie możliwości istnieją chociażby w ramach resortowego programu Maluch, ponadto przyznawane są także dotacje na zakładanie przy firmach klubów dziecięcych, żłobków, przedszkoli i cieszy się to dużym zainteresowaniem.



Uczestnicy konferencji.

Zamykając konferencję Dyrektor **Iwona Zakrzewska** dodała, że wszelkie wprowadzane rozwiązania sprzyjające polityce prorodzinnej mają też na celu przyciąganie pracownika. Zgodziła się także z poruszaną wcześniej kwestią, iż w Polsce polityka prorodzinna wciąż jest pewnego rodzaju novum i jako przykład, że kraje zachodnie mają większe doświadczenie, podała założoną w XVIII wieku firmę Villeroy Boch, która już wtedy oferowała pracownikom przyzakładowy żłobek. Na zakończenie przytoczyła także aktualne słowa prof. nadzw. dr hab. Bożeny Balce-

szak-Paradowskiej z wywiadu udzielonego miesięcznikowi „Przyjaciół przy pracy” w 2012 r.: „Podstawową barierą w tym wszystkim jest kwestia jak pogodzić pracę zawodową z obowiązkami rodzinnymi. Jak bezkonfliktowo wypełniać te obie role. Zauważono już ten problem wcześniej wprowadzając odpowiednie regulacje. Dostrzegam tu podwójną rolę pracodawców – jedna to respektowanie uprawnień wynikających z przepisów, a druga podejmowanie własnych działań dostosowanych do potrzeb swoich pracowników, ze świadomością, że to się opłaca firmie”.

Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” pełni funkcję ośrodka badawczo-doradczego powołanego do wspierania rozwoju idei dialogu społecznego. Z uwagi na swoją misję służy mediacji i doradztwu w zapobieganiu, łagodzeniu i rozwiązywaniu konfliktów społecznych oraz wspiera instytucje porozumienia społecznego. W Centrum odbywa się wiele spotkań i posiedzeń zespołów problemowych w ramach Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych, która jest filarem dialogu społecznego w Polsce oraz trójstronnych zespołów branżowych. Organizowane są również konferencje, seminaria i warsztaty dla partnerów dialogu społecznego.



Zaplecze konferencyjne

Proponujemy Państwu zmodernizowane, nowoczesne zaplecze konferencyjno-noclegowe, z którego korzystają instytucje publiczne, krajowe i zagraniczne organizacje pozarządowe, a także liczni przedsiębiorcy. Mamy do zaoferowania sześć klimatyzowanych sal konferencyjnych. Zapewniamy nowoczesne wyposażenie konferencyjne: sprzęt nagłaśniający, kabiny do obsługi tłumaczenia symultanicznego, łącze internetowe, projekty multimedialne, sprzęt komputerowy, jak również profesjonalną obsługę techniczną. Gwarantujemy przeprowadzenie imprez na najwyższym poziomie.

Pokoje gościnne

Do dyspozycji gości oddajemy 44 miejsca noclegowe. Pokoje wyposażone w telewizję kablową oraz pełen węzeł sanitarny. Gościom Centrum zapewniamy możliwość korzystania z:

- bezprzewodowego internetu;
- sali restauracyjnej;
- usług cateringowych;
- parkingu.





**Centrum Partnerstwa Społecznego
„DIALOG”
im. A. Bączkowskiego**

- zapewnia profesjonalną obsługę oraz pełną infrastrukturę do przeprowadzenia konferencji, debat i szkoleń
- dysponuje nowoczesnym zapleczem konferencyjno-noclegowym
- oferuje miejsca noclegowe, usługi cateringowe, bezprzewodowy internet, parking i świetną lokalizację
- gwarantuje przeprowadzenie spotkań na najwyższym poziomie.



Serdecznie zapraszamy.

Kontakt:
Dział Szkoleń i Promocji
 tel.: (+48 22) 380 50 10
 fax: (+48 22) 380 50 12
 e-mail: szkolenia@cpsdialog.gov.pl
www.cpsdialog.gov.pl



Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej



-dialog

Centrum Partnerstwa Społecznego
im. Andrzeja Bączkowskiego