

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE

DOŚWIADCZENIA MIĘDZYNARODOWE
REALIA POLSKIE

Autorzy:
Bożena Balcerzak-Paradowska red.

Dorota Głogosz
Lucyna Machol-Zajda
Joanna Mirosław
Agnieszka Smoder

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE

DOŚWIADCZENIA MIĘDZYNARODOWE
REALIA POLSKIE

REDAKCJA NAUKOWA
BOŻENA BALCERZAK-PARADOWSKA

WARSZAWA 2014

Publikacja przygotowana w ramach serii „Studia i Monografie”

Projekt był realizowany w ramach programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” – II etap, okres realizacji: lata 2011–2013, koordynowanego przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy i ustanowionego uchwałą nr 154/2010 Rady Ministrów z dnia 21.09.2010 r.

ZESPÓŁ OPINIODAWCZO-WYDAWNICZY
*Bożena Balcerzak-Paradowska (przewodnicząca),
Marek Bednarski, Zdzisław Czajka, Krzysztof Podwójcic,
Daria Szatkowska, Gertruda Uścińska, Jerzy Wratny*

Recenzent
dr Cecylia Sadowska-Snarska

Projekt okładki
Luiza Patrycja Daab

Redakcja
Beata Maria Mizerska

Skład komputerowy
Janina Magnuszewska

© Copyright by Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. A. Bączkowskiego
and Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części
niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji (drukarskiej,
fotograficznej, komputerowej i in.), wymaga pisemnej zgody Wydawcy

ISBN 978-83-64581-06-9
ISBN 978-83-926203-3-4

Druk: Zakład Wydawniczo-Poligraficzny Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej,
ul. Usypiskowa 2, 02–386 Warszawa, 18,5 ark. wyd.

Spis treści

Iwona Zakrzewska

SŁOWO WSTĘPNE	15
---------------------	----

Bożena Balcerzak-Paradowska, Lucyna Machol-Zajda

WPROWADZENIE	17
--------------------	----

CZĘŚĆ I

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE – DOŚWIADCZENIA MIĘDZYKRAJOWE

Dorota Głogosz

Rozdział I

DEMOGRAFICZNE I SPOŁECZNO-EKONOMICZNE PRZESŁANKI

ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE	29
1. Diagnoza demograficzna	29
2. Formy wsparcia rodziny w opiece nad dziećmi. Wybrane zagadnienia	34
3. Diagnoza rynku pracy	37

Lucyna Machol-Zajda

Rozdział II

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE W KRAJACH ANGLOSASKICH

– „KOLEBCE” <i>FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT</i>	41
1. USA – redukcja konfliktu praca – życie pozazawodowe narodowym priorytetem	41
1.1. Przesłanki rozwoju <i>family friendly employment</i> (FFE)	41
1.2. Działania na rzecz tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi	49
1.3. Inicjatywy publiczne na rzecz upowszechniania i promowania zatrudnienia przyjaznego rodzinie	53
1.4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki	57
2. Kanada – redukcja konfliktu praca – życie rodzinne elementem zdrowych i bezpiecznych warunków pracy	59
2.1. Przesłanki rozwoju <i>family friendly employment</i> (FFE)	60
2.2. Działania na rzecz tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi	62
2.3. Inicjatywy publiczne na rzecz upowszechniania i promowania zatrudnienia przyjaznego rodzinie	63
3. Australia – edukacja, współpraca, promocja dobrych praktyk – droga do poprawy WLB	71
3.1. Przesłanki rozwoju <i>family friendly employment</i> (FFE)	71
3.2. Działania na rzecz tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie. Rozwiązania prawno- instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy ze zobowiązaniami rodzinnymi	72

3.3. Inicjatywy publiczne na rzecz upowszechniania i promowania zatrudnienia przyjaznego rodzinie	74
3.4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki	81
4. Wielka Brytania – zatrudnienie przyjazne rodzinie szansą życiową i zawodową dla rodziców	82
4.1. Przesłanki rozwoju <i>famili friendly employment</i> (FFE)	82
4.2. Działania na rzecz tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi	84
4.3. Inicjatywy publiczne na rzecz upowszechniania i promowania zatrudnienia przyjaznego rodzinie	88
4.4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki	93

Joanna Mirosław, Agnieszka Smoder

Rozdział III

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE W KRAJACH KONSERWATYWNEGO MODELU <i>WELFARE STATE</i>	94
1. Zatrudnienie przyjazne rodzinie w Holandii – organizacja czasu pracy głównym instrumentem	94
1.1. Przesłanki rozwoju FFE	94
1.2. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi	95
1.3. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi	98
1.4. Inicjatywy publiczne na rzecz FFE	102
1.5. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki	102
2. Niemcy – zatrudnienie przyjazne rodzinie wsparciem zmian modelu rodziny	105
2.1. Przesłanki rozwoju FFE	105
2.2. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi	107
2.3. Regulacje prawne dotyczące czasu pracy	110
2.4. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi	112
2.5. Inicjatywy publiczne na rzecz FFE	116
2.6. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki	116
3. Zatrudnienie przyjazne rodzinie we Francji – w kierunku rozwiązań systemowych	119
3.1. Przesłanki rozwoju zatrudnienia przyjaznego rodzinie	119
3.2. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi	120
3.3. Regulacje prawne dotyczące czasu pracy	123
3.4. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi	125
3.5. Inicjatywy publiczne na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie	127
3.6. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki	128

Agnieszka Smoder

Rozdział IV

MIEJSCE ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE W SYSTEMIE SOCJALDEMOKRATYCZNEGO MODELU <i>WELFARE STATE</i> . PRZYKŁAD SZWECJI	133
1. Przesłanki rozwoju zatrudnienia przyjaznego rodzinie	133
2. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi	134
2.1. Uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne	134

2.2. Regulacje prawne dotyczące czasu pracy	136
2.3. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi	138
3. Inicjatywy publiczne na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.....	141
4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki	142

Dorota Głogosz

Rozdział V

KRAJE MARGINALNEGO MODELU WELFARE STATE. TENDENCJE ZMIAN W ZAKRESIE ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE.....	145
1. WŁOCHY – od marginalnej polityki rodzinnej do zachęt dla pracodawców	145
1.1. Przesłanki prowadzonej polityki godzenia ról rodzinnych z zawodowymi.....	145
1.2. Rozwiązania prawne wspierające pracowników mających obowiązki rodzinne	146
1.3. Czas pracy	150
1.4. Opieka pozarodzicielska nad dziećmi.....	152
1.5. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi	154
1.6. Inicjatywy pracodawców na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie	155
2. HISZPANIA – łączenie pracy z życiem rodzinnym priorytetem rządu	156
2.1. Przesłanki prowadzonej polityki godzenia ról rodzinnych z zawodowymi.....	156
2.2. Rozwiązania prawne wspierające pracowników mających obowiązki rodzinne	156
2.3. Czas pracy	160
2.4. Opieka pozarodzicielska nad dziećmi.....	161
2.5. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi	161
2.6. Inicjatywy na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie	162

CZĘŚĆ II

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE – REALIA POLSKIE

Lucyna Machol-Zajda, Agnieszka Smoder

Rozdział VI

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE: ZAKRES I ZAPOWIEDZI ZMIAN.....	165
1. Przesłanki wprowadzenia FFE	165
2. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi.....	167
2.1. Uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne.....	167
2.2. Regulacje prawne dotyczące czasu pracy	170
2.3. Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych	177
2.4. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad dziećmi	178
2.5. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi	180
3. Inicjatywy publiczne na rzecz FFE.....	182
4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki	185

Joanna Mirosław

Rozdział VII

CZYM JEST ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE? OPINIE PRACODAWCÓW.....	190
1. Próba zdefiniowania pojęcia.....	190

2. Zatrudnienie przyjazne rodzinie; respektowanie prawa – działalność dobrowolna?	193
3. Źródła wiedzy o zatrudnieniu przyjaznym rodzinie.....	195
4. Podmioty odpowiedzialne za godzenie pracy z życiem pozazawodowym	197

Lucyna Machol-Zajda

Rozdział VIII

REGULACJE PRAWNE JAKO ELEMENT ZATRUDNIENIA

PRZYJAZNEGO RODZINIE – PRAKTYKA I OPINIE PRACODAWCÓW	202
1. Uprawnienia kodeksowe pracowników mających obowiązki macierzyńskie i rodzinne	202
2. Organizacja pracy i czasu pracy w świetle obowiązujących przepisów i w opinii pracodawców.....	206
3. Praktyczne wykorzystanie funduszu socjalnego na rzecz godzenia pracy z życiem pozazawodowym	211
4. Ocena obowiązujących regulacji prawnych.....	212
4.1. Plusy i minusy wykorzystywanych rozwiązań prawnych dla pracowników	213
4.2. Plusy i minusy wykorzystywanych rozwiązań prawnych dla pracodawców	216
4.3. Kodeksowe obowiązki pracodawcy a możliwość wprowadzania dobrowolnych inicjatyw na rzecz FFE	220

Agnieszka Smoder

Rozdział IX

ROZWIĄZANIA DOBROWOLNE UŁATWIAJĄCE PRACOWNIKOM

GODZENIE PRACY Z ŻYCIEM RODZINNYM JAKO PRZEJAW

REALIZACJI ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE	221
1. Rozwiązania dobrowolne w zakresie FFE i ich adresaci	221
2. Przyczyny wprowadzenia rozwiązań dobrowolnych ułatwiających pracownikom godzenie pracy z życiem rodzinnym.....	225
2.1. Identyfikacja potrzeb pracowników w zakresie godzenia pracy z życiem rodzinnym jako podstawa kształtowania w firmie środowiska przyjaznego rodzinie.....	226
2.2. Rola związków zawodowych i innych przedstawicielstw pracowniczych w inicjowaniu i wdrażaniu rozwiązań w zakresie FFE.....	229
3. Ocena funkcjonowania rozwiązań dobrowolnych ułatwiających godzenie pracy z życiem rodzinnym.....	230
3.1. Plusy i minusy stosowania dobrowolnych rozwiązań w zakresie FFE dla pracowników	230
3.2. Plusy i minusy stosowania dobrowolnych rozwiązań w zakresie FFE dla pracodawców.....	232

Joanna Mirosław

Rozdział X

UWARUNKOWANIA POSTAW PRACODAWCÓW

WOBEZ ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE	236
1. Uwarunkowania wewnętrzne.....	236
1.1. Potrzeby pracowników w zakresie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.....	236
1.2. Warunki pracy w firmie i potrzeby pracowników w tym zakresie jako czynniki wpływające na wprowadzanie form zatrudnienia przyjaznego rodzinie	238
1.3. Sytuacja firmy.....	241
2. Uwarunkowania zewnętrzne	244
2.1. Spowolnienie ekonomiczne	244

2.2. Sytuacja na lokalnym rynku pracy.....	245
3. Uwarunkowania osobiste – własne doświadczenia i ich wpływ na postawy wobec zatrudnienia przyjaznego rodzinie.....	246

Dorota Głogosz

Rozdział XI

PERSPEKTYWY ZMIAN W ZAKRESIE ROZWIĄZAŃ UŁATWIAJĄCYCH GODZENIE ŻYCIA ZAWODOWEGO Z OBOWIAZKAMI RODZINNymi – POSTULATY I MOŻLIWOŚĆ ICH WPROWADZENIA W ŚWIEŁLE OPINII RESPONDENTÓW	252
1. Propozycje zmian rozwiązań kodeksowych.....	252
1.1. Ochrona rodzicielstwa	253
1.2. Czas pracy i organizacja pracy	255
1.3. Propozycje rozwiązań dobrowolnych	259
2. Możliwości wprowadzenia proponowanych rozwiązań: stymulatory i bariery	261
2.1. Stosunek do propozycji wydłużenia urlopów rodzicielskich	262
2.2. Potrzeba rozwoju opieki nad dziećmi w wieku szkolnym	266
2.3. Potrzeby zmian na rzecz równowagi praca-rodzina w ogólnych zasadach polityki rodzinnej.....	270

Bożena Balcerzak-Paradowska

ZAKOŃCZENIE

Podsumowanie. Wnioski	277
BIBLIOGRAFIA.....	292
Strony internetowe.....	296
Akty prawne i inne dokumenty.....	298

Table of Contents

Iwona Zakrzewska

FOREWORD	15
----------------	----

Bożena Balcerzak-Paradowska, Lucyna Machol-Zajda

INTRODUCTION	17
--------------------	----

PART I

FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT – INTERNATIONAL EXPERIENCES

Dorota Głogosz

Chapter I

DEMOGRAPHIC AND SOCIO-ECONOMIC REASONS FOR FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT	29
1. Demographic diagnosis	29
2. Forms of supporting the families in childcare. Selected issues.....	34
3. Labour market diagnosis	37

Lucyna Machol-Zajda

Chapter II

FAMILY-FRIENDLY EMPLOYMENT IN ANGLO-SAXON COUNTRIES – THE CRADLE OF FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT.....	41
1. USA – mitigation of work-life conflict – extraprofessional life a national priority	41
1.1. Conditions for family friendly employment (FFE) development	41
1.2. Measures taken to create family-friendly jobs. Legal and institutional solutions facilitating reconciliation of professional work with family duties	49
1.3. Public initiatives to propagate and promote family friendly employment	53
1.4. Employers' activities supporting reconciliation of work and family life: good practices	57
2. Canada –mitigation of work-family life conflict being an element of healthy and safe working conditions	59
2.1. Conditions for development of family friendly employment (FFE).....	60
2.2. Measures taken to create family friendly jobs. Legal and institutional solutions facilitating reconciliation of work and family duties	62
2.3. Public initiatives to propagate and promote family friendly employment	63
3. Australia – education, co-operation, promotion of good practices – a way to improve work-life balance	71
3.1. Conditions for development of family friendly employment (FFE).....	71
3.2. Measures taken to create family friendly jobs. Legal and institutional solutions facilitating reconciliation of work with family duties	72

3.3. Public initiatives to propagate and promote family-friendly employment	74
3.4. Employers' activities supporting reconciliation of work and family life: good practices.....	81
4. Great Britain – family friendly employment a life and professional opportunity for parents	82
4.1. Conditions for development of family friendly employment (FFE).....	82
4.2. Measures taken to create family-friendly jobs. Legal and institutional solutions facilitating reconciliation of work with family duties	84
4.3. Public initiatives to propagate and promote family friendly employment	88
4.4. Employers' activities supporting reconciliation of work with family life: good practices	93

Joanna Mirosław, Agnieszka Smoder

Chapter III

**FAMILY-FRIENDLY EMPLOYMENT (FFE) IN THE COUNTRIES WHERE
CONSERVATIVE WELFARE STATE MODEL PREVAILS**

1. Family friendly employment (FTE) in the Netherlands – organisation of working time being a major instrument	94
1.1. Conditions for FFE development	94
1.2. Legal and institutional solutions facilitating reconciliation of professional work and family duties.....	95
1.3. Institutional solutions for taking care for the dependents	98
1.4. Public initiatives for FFE.....	102
1.5. Employers' activities supporting reconciliation of work and family life: good practices.....	102
2. Germany – family friendly employment a means of support to the family model transformations	105
2.1. Conditions for FFE development	105
2.2. Legal and institutional solutions facilitating reconciliation of professional work and family duties.....	107
2.3. Working time regulations	110
2.4. Institutional solutions for taking care for the dependents	112
2.5. Public initiatives for FFE.....	116
2.6. Employers' activities supporting reconciliation of work and family life: good practices.....	116
3. Family friendly employment in France – heading for systemic solutions	119
3.1. Conditions for development of family friendly employment	119
3.2. Legal and institutional solutions facilitating reconciliation of professional work and family duties	120
3.3. Working time legal regulations	123
3.4. Institutional solutions for taking care for the dependents	125
3.5. Public initiatives for family friendly employment	127
3.6. Employers' activities supporting reconciliation of work and family life: good practices.....	128

Agnieszka Smoder

Chapter IV

**POSITION OF FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT
IN THE SOCIO-DEMOCRATIC SYSTEM OF WELFARE STATE MODEL.
EXAMPLE OF SWEDEN**

1. Conditions for development of family friendly employment.....	133
2. Legal and institutional solutions facilitating reconciliation of professional work with family duties	134
2.1. Rights of employees with family duties	134

2.2. Working time legal regulations	136
2.3. Institutional solutions for taking care for the dependents	138
3. Public initiatives supporting reconciliation of professional and family duties	141
4. Employers' activities supporting reconciliation of work and family life: good practices.....	142

Dorota Głogosz

Chapter V

COUNTRIES OF MARGINAL WELFARE STATE MODEL. TRENDS OF CHANGES IN FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT	145
1. ITALY – from marginal family policy to incentives for employers	145
1.1. Conditions for pursued policy on reconciliation of family and professional roles.....	145
1.2. Legal solutions supporting employees with family duties	146
1.3. Working time	150
1.4. Non-parental childcare	152
1.5. Institutional solutions for taking care for the dependents	154
1.6. Employers' initiatives related to family friendly employment.....	155
2. SPAIN – reconciliation of work and family life a government priority	156
2.1. Conditions for pursued policy on reconciliation of family and professional roles.....	156
2.2. Legal solutions supporting employees with family duties	156
2.3. Working time	160
2.4. Non-parental childcare	161
2.5. Institutional solutions for taking care for the dependents	161
2.6. Initiatives supporting family friendly employment.....	162

PART II

FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT – POLISH REALITIES

Lucyna Machol-Zajda, Agnieszka Smoder

Chapter VI

FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT: SCOPE OF CHANGES AND ANNOUNCED CHANGES	165
1. Conditions of introduction into FFE	165
2. Legal and institutional solutions facilitating reconciliation of professional work with family duties	167
2.1. Rights of employees with family duties	167
2.2. Working time legal regulations	170
2.3. Company Employee Benefit Fund	177
2.4. Institutional childcare solutions	178
2.5. Institutional solutions for taking care for the dependents	180
3. Public initiatives related to FFE	182
4. Employers' activities supporting reconciliation of work with family life: good practices	185

Joanna Mirosław

Chapter VII

WHAT IS FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT? EMPLOYERS' OPINIONS ..	190
1. An attempt to define the term	190

2. Family friendly employment; law compliance – voluntary activity?	193
3. Sources of knowledge about family friendly employment.....	195
4. Entities responsible for work-life balance	197

Lucyna Machol-Zajda

Chapter VIII

LEGAL REGULATIONS AS AN ELEMENT OF FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT – PRACTICE AND OPINIONS OF EMPLOYERS	202
1. Code-based employee rights with maternity and family duties	202
2. Work and working time organisation in the light of effective regulations and according to the employers	206
3. Practical use of Employee Benefit Fund for striking work-life balance	211
4. Evaluation of effective legal regulations	212
4.1. Advantages and disadvantages of legal solutions used for the employees	213
4.2. Advantages and disadvantages of legal solutions used for the employers.....	216
4.3. Code-based duties of the employer vs. an option of taking voluntary FFE – oriented initiatives	220

Agnieszka Smoder

Chapter IX

VOLUNTARY SOLUTIONS FACILITATING STRIKING OF WORK-FAMILY LIFE BALANCE BY THE EMPLOYEES AS A MANIFESTATION OF IMPLEMENTATION OF FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT.....	221
1. Voluntary FFE-related solutions and their target group	221
2. Reasons for implementing voluntary solutions helping employees to strike work-family life balance	225
2.1. Identification of employee needs referring to striking work-family life balance as basis for the management of family-friendly environment at the company	226
2.2. Role of trade unions and other employee representative groups in the initiation and implementation of FFE solutions	229
3. Evaluation of existing voluntary solutions helping to strike work-family life balance.....	230
3.1. Advantages and disadvantages of applying voluntary FFE solutions for the employees.....	230
3.2. Advantages and disadvantages of applying voluntary FFE solutions for the employers	232

Joanna Mirosław

Chapter X

DETERMINANTS OF EMPLOYERS' ATTITUDES TOWARDS FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT	236
1. Internal drivers	236
1.1. Employees' needs related to striking work-family life balance.....	236
1.2. Working conditions at the workplace and employee needs in this areas as determinants for the implementation of family friendly employment measures	238
1.3. Company standing	241
2. External drivers	244
2.1. Economic slowdown.....	244

2.2. Situation in local labour market.....	245
3. Personal drivers – own experience and its impact on attitudes towards family friendly employment	246

Dorota Głogosz

Chapter XI

PROSPECTS OF CHANGES IN SOLUTIONS FACILITATING RECONCILIATION OF PROFESSIONAL AND FAMILY DUTIES – DEMANDS AND THEIR IMPLEMENTABILITY IN THE LIGHT OF RESONANT OPINION	252
1. Proposed changes in Code-based solutions	252
1.1. Parenthood protection	253
1.2. Working time and work organisation.....	255
1.3. Proposed voluntary solutions	259
2. Implementability of proposed solutions: stimulants and barriers	261
2.1. Attitude towards proposed parental leave extension.....	262
2.2. A need to develop childcare for children at school age	266
2.3. Necessary changes in favour of work-family balance in the general family policy principles	270

Bożena Balcerzak-Paradowska

CLOSING REMARKS	277
Summing up. Conclusions.....	275
BIBLIOGRAPHY	292
Websites	296
Legal acts.....	298

SŁOWO WSTĘPNE

Wiek XXI stawia co raz to nowe wyzwania przed politykami, światem nauki, związkami religijnymi, biznesem, organizacjami społecznymi, rodziną i przed każdym z nas.

W tym niebezpiecznym i szaleńczo pędzącym często na oślep świecie zadaniem priorytetowym staje się wyodrębnienie i ochrona wartości. Wśród wartości fundamentalnych na szczególną uwagę zasługują praca i rodzina i to zarówno każda z nich odrębnie, jak i kompleksowo ze względu na obustronne oddziaływanie wzmacniające bądź hamujące.

Wzajemne relacje pracy i rodziny, wczoraj i dziś, w Stanach Zjednoczonych, w częściowo zunifikowanej Europie czy na Dalekim Wschodzie w zestawieniu z porównywalnymi zależnościami w dzisiejszej Polsce stanowi źródło ciekawych spostrzeżeń i wniosków. Działanie na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie, jej funkcji i rozwoju, które staje się „kołem ratunkowym” dla niebezpiecznie zaburzonych relacji, obecnie jest wyzwaniem dla rządów, organizacji społecznych, placówek naukowych, a także pracodawców państwowych i prywatnych. Powinno ono przeciwdziałać obniżonej i odroczonej dietności, wzrostowi liczby rodzin niepełnych i rozbitych, bezrobociu, problemom zdrowia psychicznego oraz chorób somatycznych będących skutkiem długotrwałego stresu.

Rodzina jako wartość także może stać się elementem tworzenia szerszych, uniwersalnych wartości, jeśli wspólne działania doprowadzą do prawidłowego jej balansu z pracą. Czy ta równowaga jest w polskich realiach już widoczna, czy trudności z jej osiągnięciem pokonujemy równie łatwo jak kryzys ekonomiczny, czy sprawdza się przyjęty w Polsce unijny model polityki przyjaznej rodzinie jako najbardziej opiekuńczy ze znanych wzorców? Czy kobiety są w większym czy mniejszym stopniu „ofiarami” braku właściwego balansu?

Na te i wiele innych pytań odpowiadają autorzy tej książki. Z jednej strony stanowi ona kontynuację i poszerzenie prowadzonej od wielu lat diagnozy spo-

łecznej, a z drugiej tworzy podstawy do pogłębionych, szczegółowych badań z zakresu równowagi praca-życie. Ze względu na znaczną liczbę osób bezpośrednio zainteresowanych tym tematem można przypuszczać, że będzie też przyczynkiem do wymiany poglądów w środowisku partnerów społecznych.

Publikacja powstała z inicjatywy Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” i Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Szczególne podziękowanie pragnę wyrazić jej autorom za podjęcie tematu tak ważnego dla polskiej rodziny.

Iwona Zakrzewska
Dyrektor CPS „Dialog”
im. Andrzeja Bączkowskiego

WPROWADZENIE

Życie ma podwójny wymiar. To życie składające się z dwóch części: pracy i rodzin, które tworzą jedność. W rzeczywistości bowiem praca i rodzina są dwoma biegunami naszego życia indywidualnego, jak również społecznego. Każda z tych płaszczyzn jest odbiciem drugiej. Są one nierozdzielne

M.A. Barrere-Maurison

...każdy człowiek przede wszystkim żyje w rodzinie i obie sfery: rodzina i praca są ważne i komplementarne. Żadna z nich nie powinna być dominująca – obie powinny się uzupełniać.

pracodawca, badania IPiSS 2012

Zatrudnienie przyjazne rodzinie (*family friendly employment*) łączy się bezpośrednio z zarządzaniem zasobami ludzkimi w firmie (w organizacji), a w szczególności z działaniami na rzecz równoważenia pracy i życia rodzinnego pracowników. Badacze problemu zwracają uwagę, że *family friendly employment* (lub *family friendly working*) to działania zainicjowane w modelu anglosaskim (w USA, Australii, Wielkiej Brytanii) jako odpowiedź na ograniczanie zasobów pracy spowodowane spadającymi wskaźnikami dzietności i odpowiedź na potrzeby kobiet wkraczających na rynek pracy przy jednoczesnym obciążeniu obowiązkami rodzinnymi. Stąd też działania określane jako *family friendly employment* początkowo skierowane były do kobiet. Z czasem zaczęto dostrzegać potrzeby pracowników-mężczyzn wynikające z pełnienia przez nich funkcji ojców, a następnie potrzeby pracowników zainteresowanych elastycznym zatrudnieniem, z innych, osobistych i zawodowych powodów (Dex, Smith 2002). W tym kontekście działania określane jako *family friendly employment* uznawane mogą być za „pierwotne”, rozszerzone następnie na działania na rzecz równoważenia pracy i życia pozazawodowego (*work-life balance*), o szerszym zakresie podmiotowym i przedmiotowym. Działania na rzecz WLB są ukierunkowane na wszystkich (większość) zatrudnionych i różne obszary ich prywatnego życia. ***Family friendly employment odnosi się przede wszystkim do działań na rzecz pracowników mających obowiązki rodzinne w różnych fazach życia rodzinnego.***

Zakłócenia między pracą a życiem pozazawodowym wynikają z różnych czynników: wysokiej dynamiki zmian społeczno-gospodarczych, zmian warunków pracy i życia, konieczności ciągłego uczenia się pracowników, narastającej niepewności pracy, zacierania się granic między pracą a życiem pozazawodowym, stanu zdrowia pracowników i ich rodzin, zmian profilu działalności firm. Są to czynniki wpływające na relacje pracodawca – pracownik i związane są w dużej mierze z oczekiwaniami zawodowymi wobec pracowników. W dobie silnej konkurencyjności duże i rosnące znaczenie mają wysokie wymagania co do kwalifikacji pracowników, ich umiejętności i zaangażowania. Realizacja tych celów wymaga pogodzenia interesu pracodawców z interesami pracowników mających dodatkowo – poza zawodowymi – obowiązki rodzinne. W tym kontekście zatrudnienie przyjazne rodzinie wpisuje się w zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie zwracającej uwagę głównie na relacje między pracownikiem i pracodawcą.

Z drugiej strony mamy do czynienia z takimi czynnikami, jak wzrost zatrudnienia kobiet przy łączeniu przez nie pracy z obowiązkami rodzinnymi i niekorzystne zmiany demograficzne: starzenie się ludności powiązane ze spadkiem liczby urodzeń. Brak równowagi w relacji praca – rodzina przynosi szereg negatywnych konsekwencji dla pracowników i ich rodzin, dla firm i dla całego społeczeństwa (Borkowska 2003; 2010).

W skali rodziny występują trudności w wypełnianiu zadań opiekuńczych wobec dzieci i innych osób zależnych. Zaburzenia racji praca–życie rodzinne powodują stres i pogorszenie stanu zdrowia. Pojawiają się zachowania dewiacyjne – popadanie w alkoholizm lub narkomanię. Powstają konflikty w rodzinie prowadzące nierzadko do rozwodów (Borkowska 2003; 2010). Wszystko to świadczy o zagrożeniu naruszenia prawidłowości funkcjonowania rodziny, które mają też szerszy, ogólnospołeczny zasięg.

Badania i procesy realne wskazują, że jednym z najważniejszych stymulatorów decyzji matrymonialnych i prokreacyjnych jest praca zawodowa. Przemiany demograficzne, takie jak: osłabienie skłonności do zawierania małżeństw, późniejszy wiek ich zawierania, przesunięcie w czasie urodzenia pierwszego dziecka, a w następstwie ograniczenie liczby dzieci, świadoma bezdzietność kształtują się w wysokim stopniu pod wpływem zmian w sferze pracy, tak w ujęciu makro (sytuacja na rynku pracy, trudności z uzyskaniem pracy, bezrobocie, wysokie wymagania pracodawcy co do kwalifikacji i dyspozycyjności), jak i mikro (indywidualny stosunek do pracy, możliwość jej pozyskania i utrzymania, osiągnięcia stabilizacji zawodowej oraz możliwość godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi).

Możliwość godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi najczęściej rozpatruje się z punktu widzenia *realizacji funkcji opiekuńczej* wobec członków rodziny wymagających opieki. Podstawę stanowią tu regulacje prawne, ale w praktyce ważne jest zachowanie pracodawcy w respektowaniu uprawnień kobiet w okresie ciąży i macierzyństwa oraz pracowników mających małe dzieci i jego działania na rzecz gwarancji powrotu do pracy.

Opiekuńcza funkcja rodziny poszerza obecnie swój zakres na osoby starsze i niepełnosprawne. Wynika to ze starzenia się społeczeństw. W sytuacji niedoboru form pomocy wyspecjalizowanej i wzrostu kosztów korzystania z niej, narastanie tego zjawiska oznaczać będzie wzrost obciążeń pracującej generacji obowiązkami opiekuńczymi i coraz większy konflikt czasu poświęconego na obie sfery życia: pracę – rodzinę.

W kontekście obecnych i przyszłych zasobów pracy ważna jest rola rodziny w rozwoju *kapitału ludzkiego*. Wiąże się to z nakładami głównie na wychowanie i wykształcenie dziecka, na jego potrzeby edukacyjne i kulturalne, a więc rozwojowe. Zaspokojenie tych wymogów zależy w dużym stopniu od wysokości dochodów rodziny. Z punktu widzenia rodzin pracowniczych podstawowym źródłem dochodów jest wynagrodzenie za pracę wraz z różnymi dodatkami pieniężnymi, wartość otrzymanych świadczeń rzeczowych i wartość uzyskiwanych przez pracownika bonusów. Ważne są zatem strategie dotyczące awansu zawodowego pracowników i zasady kształtowania wynagrodzeń, będące elementem zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.

Rodzice są pierwszym wzorem osobowościowym dla dziecka, ich postawy i zachowania mają charakter „wzorcotwórczy”. Praca zawodowa rodziców pełni szczególną rolę w procesach socjalizacji dzieci i młodzieży i w kształtowaniu ich systemów wartości. Stosunek do pracy, osiągnięta przez rodziców pozycja zawodowa stanowią wzorce osobowościowe dla młodej generacji; rodzic-pracownik niezestresowany pracą, czerpiący z niej satysfakcję, zaangażowany w pracę, lojalny wobec zatrudniającego go zakładu pracy to wzór do naśladowania. Skuteczność tego wzorca dla kształtowania postaw młodego pokolenia mogą wspierać bezpośrednie kontakty z miejscem pracy ojca i matki, poznawanie tego, czym się zajmują zawodowo, w jakim środowisku pracują. Sprzyja temu otwartość firmy i społecznego środowiska pracy na kontakty z rodzinami pracowników.

Działania wychowawcze rodziców wiążą się z nakładami czasu, który rodzina poświęca dziecku. Stąd też tak ważny jest drugi, ekonomiczny czynnik, tj. **kapitał czasu** i znaczenie działań pozwalających na równoważenie (racjonalne podzielenie) czasu poświęcanego pracy zawodowej i sprawom rodziny, zwłaszcza funkcji wychowawczej wobec dzieci. Znaczenie to wynika nie tylko z podziału czasu w wymiarze ilościowym (określanym godzinami poświęcanymi na pracę, dojazdy i godzinami „dla rodziny, dla dzieci”), ale także z jego jakości; pracownik przemęczony, zestresowany, obciążony psychicznie obowiązkami zawodowymi nie może w pełni zaangażować się w wychowanie dzieci, może być negatywnym wzorcem w procesie kształtowania ich postaw wobec przyszłej pracy.

Rozważania dotyczące kapitału ludzkiego i roli rodziny w jego tworzeniu ujawniają się również w postaci rozwoju tego kapitału „zawartego” w dorosłych członkach rodziny. Rodzina skłania (lub wymusza) do zachowań zmierzających do „poprawy jakości” osób dorosłych poprzez podnoszenie poziomu wykształcenia i kwalifikacji. Efekty indywidualnych działań w tym zakresie przynoszą też korzyści dla pracodawcy.

W nakłady na rozwój kapitału ludzkiego należy zatem wpisać czas, który rodzice poświęcają zaspokojeniu własnych potrzeb podnoszących wartość tego kapitału. Stąd tak ważne jest tworzenie warunków dla takiej organizacji dobrego wymiaru czasu, aby mógł być wykorzystany na własne kształcenie rodziców, a także bezpośrednio działania pracodawcy na rzecz podnoszenia kwalifikacji pracownika poprzez wspieranie – w różnych formach – jego szkoleń i nauki.

Rodzinie przypisuje się też rolę w *tworzeniu kapitału społecznego*. Może mieć ona charakter wewnątrzrodzinny i zewnętrzny (Balcerzak-Paradowska 2004). Jego wymiar zewnętrzny oznacza, że kapitał społeczny tworzony przez rodzinę oddziałuje na strategię rozwiązywania problemów szerszego środowiska. Aktywną rolę rodziny w tworzeniu kapitału społecznego można powiązać z działaniami zakładu pracy kształtującymi wewnątrzzakładowe stosunki międzyludzkie i jego relacje z otoczeniem. Obejmują one kontakty i współpracę z szerszym środowiskiem lokalnym i jego organizacjami. Często postrzega się ją jako finansowe popieranie przez firmę różnych inicjatyw lokalnych, jednak większe znaczenie niż działalność sporadyczna ma nawiązanie w miarę stałej, opartej za zasadzie partnerstwa współpracy z reprezentantami innych obszarów życia społeczno-ekonomicznego danego terenu lub grup społecznych i zaangażowanie w te działania własnych pracowników i członków ich rodzin.

Zaletami programów *family friendly employment* – z **punktu widzenia pracodawców** jest tworzenie zachęt dla pracowników na etapie ich pozyskiwania do pracy, utrzymanie stabilizacji zatrudnienia, rozwiązanie problemów absencji, poprawa wydajności pracy. Pracodawcy przez swoje działania na rzecz tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie wzmacniają pozytywne oddziaływanie na postawy pracowników i osiągają znaczne korzyści biznesowe, stając się tzw. pracodawcami pierwszego wyboru. Brak równowagi między pracą i życiem osobistym prowadzi do mniejszej wydajności, zmniejsza innowacyjność, kreatywność pracownika, pogarsza relacje między pracownikami a klientami. Zależność między działaniami na rzecz równowagi obu sfer życia: pracy i życia osobistego z jednej strony a innowacyjnością firmy i jej efektami ekonomicznymi z drugiej potwierdziły badania (Borkowska, red. 2011). Pracownicy radzący sobie lepiej z konfliktem praca-rodzina są:

- bardziej wydajni,
- bardziej zaangażowani w swoją pracę,
- mniej chorują i znacznie rzadziej są nieobecni w pracy,
- mniej zainteresowani zmianą pracy,
- silniej związani ze swoim pracodawcą i bardziej lojalni,
- są dobrą wizytówką firm budującą jej markę i wpływającą na przyciąganie dobrych pracowników.

Obecnie na zatrudnienie przyjazne rodzinie należy patrzeć w szerszym, ogólnospołecznym i ekonomicznym kontekście. Wysoko rozwinięte kraje europejskie i pozaeuropejskie stoją wobec konieczności zwiększenia zatrudnienia przez pozyskanie dla rynków pracy zasobów pracy, w tym osób, głównie kobiet osiągają-

cych coraz wyższe poziomy wykształcenia, a nierzadko trafiających do sfery bierności zawodowej ze względu na obowiązki rodzinne. Należy więc dążyć do stworzenia warunków sprzyjających aktywizacji zawodowej osób mających obowiązki rodzinne.

Na forum UE podkreśla się konieczność godzenia celów demograficznych z aktywnością zawodową obojga rodziców i wskazuje, iż niski wskaźnik dzietności w wielu krajach europejskich bardzo często nie odzwierciedla osobistych życzeń kobiet i mężczyzn, lecz w wielu wypadkach jest następstwem trudnej sytuacji, braku równości szans i braku odpowiednich rozwiązań na rzecz godzenia obowiązków zawodowych, rodzinnych i życia prywatnego. Kładąc nacisk na zmiany demograficzne, trzeba jednocześnie wzmocnić wysiłek tak, aby kobiety i mężczyźni, którzy chcą pracować, mieć rodzinę i wychowywać dzieci, mogli spełniać pragnienia bez uszczerbku dla swojej kariery zawodowej. Temu celowi służyć powinna promocja równości płci i rozwiązania na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnym, z prywatnym życiem i zwrócenie uwagi na udział ojców w wypełnianiu zadań rodzinnych (Balcerzak-Paradowska 2009).

Negatywne skutki zaburzeń równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem rodzinnym, o których była mowa, zwracają uwagę na konieczność przeciwdziałania przez państwo, władze lokalne, partnerów społecznych, instytucji pozarządowych **oraz zakłady pracy. Te ostatnie podmioty mogą odegrać szczególną rolę ze względu na bezpośredni wpływ na organizację miejsca i czasu pracy, na kształtowanie stosunków międzyludzkich, na tworzenie warunków pozwalających na dokonywanie przez pracujących rodziców optymalnych wyborów, zgodnie z ich potrzebami, stylem życia czy systemem wartości** (Borkowska 2010; Głogosz 2010).

Działania na rzecz *family friendly empyment* wpisujące się w zarządzanie zasobami ludzkimi traktowane są jako dobrowolna, wewnętrzna strategia firmy (organizacji) na rzecz pracowników, podyktowana głównie perspektywą własnych korzyści. Nie można jednak pomijać faktu **istnienia określonych zobowiązań nałożonych na pracodawców** mających na celu umożliwienie pracownikom (przede wszystkim kobietom) godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Są to regulacje z zakresu prawa pracy określające zakres ochrony pracownic w ciąży i po porodzie oraz uprawnienia pracowników mających dzieci. Wymienić tu można takie rozwiązania, jak urlopy macierzyńskie i opiekuńcze, system opieki pozarodzinnej nad dziećmi, a ostatnio – ze względu na procesy starzenia się społeczeństw – system opieki nad innymi niesamodzielnymi członkami rodziny. **Wywiązywanie się przez pracodawców z obowiązków nałożonych przez regulacje prawne można też określić jako zatrudnienie przyjazne rodzinie** wspomagające pracowników mających (lub planujących) rodzinę. Część z tych działań pracodawców pociąga za sobą skutki natury organizacyjnej, a nierzadko – finansowej (Urbaniak, Feliniak 2002; Balcerzak-Paradowska 2003; 2007) i może być hamulcem bądź barierą w podejmowaniu dodatkowych działań dobrowolnych. I w takim, szerszym kontekście zostały podjęte analizy i badania przedstawione w niniejszym opracowaniu.

Przyjęto zatem, że zatrudnienia przyjaznego rodzinie nie można ograniczać do obszaru działań związanych z organizacją pracy i czasu pracy. Jest to bowiem także wspomniane respektowanie uprawnień pracowników mających na celu ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi. „Zatrudnienie przyjazne rodzinie to określenie obejmujące wiele form i instrumentów działania. (...): zasady prawne, rozwiązania organizacyjne, normy i wartości, postawy i zachowania, których celem jest łagodzenie konfliktu praca-rodzina wśród pracowników” (Głogosz 2010, s. 245). Do tego dodać można różne inicjatywy pracodawców, nieobjęte jednolitym katalogiem działań, a związane z pracami na rzecz promocji zdrowia i zdrowego stylu życia, integracji środowiskowej itp. (tamże).

Celem projektu nt. **Zatrudnienie przyjazne rodzinie jako element kreowania warunków pracy osób mających obowiązki rodzinne – postawy pracodawców** jest określenie postaw pracodawców wobec inicjatywy zatrudnienia przyjaznego rodzinie i ukazanie ich w kontekście uwarunkowań społeczno-ekonomicznych i prawnych¹.

W tym opracowaniu podjęto próbę szerszego spojrzenia na zagadnienie zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Punktem wyjścia jest przedstawienie szerszego tła rozwiązań związanych z łączeniem ról zawodowych z rodzinnymi i reinterpretacja dotychczasowych wyników badań w wybranych krajach. Zostały one zaprezentowane na tle ogólnej charakterystyki sytuacji demograficznej i sytuacji na rynku pracy w wybranych krajach OECD i UE. Szczegółowe analizy dotyczą rozwiązań prawnych wspierających pracowników mających obowiązki rodzinne, systemów instytucjonalnych na rzecz opieki pozarodzinnej nad dziećmi i innymi osobami zależnymi, inicjatyw różnych podmiotów, w tym pracodawców, na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie oraz przykładów dobrych praktyk w USA, Kanadzie i Australii, służących za wzór szeroko rozwiniętych działań na rzecz *family friendly employment* oraz w wybranych krajach Unii Europejskiej, „wpisujących się” w różne modele (reżimy) *welfare state*: Wielka Brytania (model liberalny), Szwecja (model socjaldemokratyczny), Holandia, Niemcy, Francja (model konserwatywny), Włochy, Hiszpania (model południowoeuropejski) (na temat modeli *welfare state* zob. m.in. Esping-Andersen 1990; 1998; Księżopolski 1999; Balcerzak-Paradowska 2004; 2009). Wybór krajów objętych analizą podyktowany został zakresem i zróżnicowaniem podejmowanych działań na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi wynikających z regulacji prawnych, a będących następstwem relacji między państwem, rynkiem a jednostką/rodziną. Pozwoliło to na rozpatrywanie zagadnienia zatrudnienia przyjaznego rodzinie w kontekście zakresu uprawnień pracowników, które są jednocześnie obowiązkami pracodawców, a działaniami bezpośrednimi pracodawców w kontekście ich komplemen-

¹ Projekt był realizowany w ramach programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” – II etap, okres realizacji: lata 2011–2013, koordynowanego przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy i ustanowionego uchwałą nr 154/2010 Rady Ministrów z dnia 21.09.2010 r.

tarności i substytucyjności wobec regulacji prawnych. Zagadnienia te są treścią pierwszej części opracowania.

Druga część, poświęcona zatrudnieniu przyjaznemu rodzinie w Polsce, zawiera w głównej mierze wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu nt. **Zatrudnienie przyjazne rodzinie jako element kreowania warunków pracy osób mających obowiązki rodzinne – postawy pracodawców.**

W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele definicji pojęcia postawy uzależnionej od podstaw teoretycznych przyjętych przez danego autora².

Wprawdzie, jak pisze Aronson E. (Aronson, Wilson, Akert 1997), wśród psychologów społecznych nie ma zupełnej zgody co do precyzyjnej definicji postawy, większość badaczy zgadza się z poglądem, że jest to **trwała ocena – pozytywna lub negatywna – ludzi, obiektów, idei** (Eagly, Chaiken 1993; Zanna, Albarracin, Johnson 2005). W przyjętej definicji postawa jest oceną, to znaczy pozytywną lub negatywną reakcją na coś.

Na postawę składają się różne części lub komponenty: emocjonalny, poznawczy i behawioralny (Breckler 1984):

- *komponent emocjonalny* to reakcje emocjonalne wobec przedmiotu postawy (np. innej osoby lub **problemu społecznego**),
- *komponent poznawczy* to myśli i przekonania o przedmiocie postawy,
- *komponent behawioralny* to działania, czyli dające się zaobserwować zachowanie wobec przedmiotu postawy.

Współcześnie najczęściej przyjmuje się pojęcie „postawy” wypracowane na gruncie poznawczym teorii psychiki ludzkiej, zgodnie z którą postawę określa się jako względnie stały stosunek emocjonalny i racjonalny do konkretnych fragmentów rzeczywistości, np. osób, idei wartości, zjawisk, wywołujący oczekiwanie określonych następstw w otoczeniu oraz zachowaniu się nosicieli postaw (Mika 1972; Mądrzycki 1970; Aronson 2009). Podobną definicję pojęcia postawy znajdujemy w *Słowniku współczesnego języka polskiego*: „postawa to stosunek człowieka do życia, znajdujący wyraz w zachowaniu i postępowaniu, do pewnego systemu wartości, pewnej wyróżnionej grupy zjawisk, postawa to także nastawienie względem ludzi i świata zewnętrznego, stanowisko, zachowanie” (Dunaj, red. 1996).

Z punktu widzenia celu badań nt. zatrudnienia przyjaznego rodzinie na szczególną uwagę zasługuje definicja kładąca nacisk na ocenę problemu społecznego, jakim jest konflikt praca-obowiązków rodzinne, z uwzględnieniem trzech wymienionych wcześniej komponentów: emocjonalnego, poznawczego i behawioralnego. Takie rozumienie pojęcia „postawa” zostało przyjęte w badaniu.

² W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele definicji pojęcia postawy uzależnionej od podstaw teoretycznych przyjętych przez autora. I tak, wg: Allport G, Rokeach M, Mika S. oraz Nowak S., Mądrzycki T. postawą pewnego człowieka wobec pewnego przedmiotu (obiektu) jest ogół względnie trwałych dyspozycji tego człowieka do oceniania i emocjonalnego reagowania na jakiś obiekt (aspekt afektywny) oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach obiektu (aspekt poznawczy) i względnie trwałych dyspozycji do zachowania się wobec tego obiektu (aspekt behawioralny).

W powszechnym rozumieniu działania na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie dotyczą przede wszystkim łączenia zobowiązań zawodowych z opieką i wychowywaniem dzieci. Na takie spojrzenie ma wpływ charakter rozwiązań kodeksowych dotyczących uprawnień pracowników związanych z rodzicielstwem, które odnoszą się do okresu ciąży, macierzyństwa i rodzicielstwa. Jednakże procesy demograficzne związane ze starzeniem się społeczeństw wymuszają rozszerzenie zakresu działań na rzecz FFE, włączając do nich zobowiązania opiekuńcze nad osobami zależnymi i starszymi. Dodatkowym argumentem przemawiającym na rzecz poszerzenia perspektywy w tym zakresie jest wydłużenie wieku emerytalnego, a także zwiększenie uczestnictwa w ogóle populacji *sandwich generation* – pokolenia doświadczającego obciążenia zobowiązaniami związanymi zarówno z wychowywaniem dzieci, jak i opieką nad rodzicami. Podwójne obciążenie zobowiązaniami opiekuńczymi niewątpliwie przyczyni się do intensyfikacji problemu w zakresie łączenia ról zawodowych i rodzinnych.

Przy całej świadomości potrzeby szerszego spojrzenia na zakres obowiązków rodzinnych pracowników związanych z opieką nad osobami zależnymi różnych generacji, na potrzeby tego badania zdefiniowano zatrudnienie przyjazne rodzinie jako działania na rzecz pracowników mających obowiązki rodzinne wobec dzieci, odpowiadające zakresowi uregulowań kodeksowych.

Analiza wyników badań, jak i przebiegu procesów realnych pozwoliła na sformułowanie następujących *hipotez* badawczych:

1. Postawy pracodawców wobec zatrudnienia przyjaznego rodzinie kształtują się pod wpływem wielu uwarunkowań o charakterze zewnętrznym (sytuacja gospodarcza kraju, sytuacja na rynku pracy, uwarunkowania kulturowe), jak i wewnętrznym (kondycja ekonomiczna zakładu pracy, rodzaj i charakter działalności, wielkość i struktura zatrudnienia, możliwości organizacyjne, ocena uprawnień normatywnych i ich skutków dla funkcjonowania zakładu pracy).

2. Wykorzystanie rozwiązań FFE przez pracodawców zależy od ich wiedzy o potrzebie, sposobach, formach i korzyściach wynikających ze stosowania rozwiązań wspierających pracujących rodziców, systemu wartości pracodawców oraz umiejętności zastosowania w praktyce FFE.

Zostały sformułowane główne *pytania badawcze*:

1. Jakie są postawy pracodawców wobec zatrudnienia przyjaznego rodzinie?
2. Jakie są warunki pracy w firmach?
3. Jakie uprawnienia kodeksowe dla pracowników mających obowiązki macierzyńskie i rodzinne stosują pracodawcy w swoich firmach?
4. Czy i jakie rozwiązania dobrowolne w zakresie godzenia pracy z życiem rodzinnym stosują pracodawcy w swoich firmach?
5. Jaki wpływ na wprowadzenie zatrudnienia przyjaznego rodzinie mają uwarunkowania ekonomiczne?

Badanie zostało przeprowadzone metodą jakościową, uznawaną za zasadną, gdy chce się określić tło informacyjne i cele dalszego działania. Badacze, posłu-

gujący się metodą jakościową przywiązują dużą wagę do konkretnych przypadków, tłumacząc za ich pomocą dane zagadnienie.

Badania tego typu nie są reprezentatywne w rozumieniu statystycznym i nie mogą być podstawą do generalizacji pewnych zachowań całej populacji ze względu na dużo mniejszą liczbę badanych niż w przypadku badań ilościowych.

Badanie jakościowe zrealizowano, wykorzystując dwie techniki badawcze: wywiad pogłębiony IDI (In Depth Interviews) z 30 pracodawcami (ich przedstawicielami) dobranymi celowo, reprezentującymi firmy zróżnicowane pod względem wielkości (liczby zatrudnionych), stopnia sfeminizowania załogi, przynależności do sektora prywatnego lub publicznego, z udziałem lub bez kapitału zagranicznego, reprezentujące różne działy gospodarki narodowej. Wykorzystano też metodę zoogniskowanego wywiadu grupowego FGI (Focus Group Interview) z przedstawicielami organizacji pracodawców (3 osoby) i organizacji pracowniczych (3 osoby) oraz z osobami pracującymi zawodowo, mającymi rodzinne obowiązki opiekuńcze (3 osoby).

Badanie pozwoliło na pogłębienie wiedzy o stanie oraz uwarunkowaniach, możliwościach i barierach rozwoju zatrudnienia przyjaznego rodzinie w Polsce. W zakresie przedmiotowym stworzyło, jak można ocenić, punkt wyjścia do dalszych badań o szerszym zakresie podmiotowym (na większej próbie pracodawców).

Niniejsza publikacja mogła powstać dzięki utrwalającej się współpracy Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych z Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. A. Bączkowskiego, współpracy, której przyświeca idea partnerstwa pozwalająca na wnoszenie określonego potencjału wpływającego z obszaru działania poszczególnych instytucji, a jednocześnie na tworzenie obszaru wspólnych przedsięwzięć.

Szczególne podziękowanie pragniemy wyrazić Pani Iwonie Zakrzewskiej – Dyrektorowi Centrum za gotowość do wsparcia inicjatywy wspólnej publikacji, którą przekazujemy do rąk Czytelników.

*Bożena Balcerzak-Paradowska
Lucyna Machol-Zajda*

CZĘŚĆ I

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE – DOŚWIADCZENIA MIĘDZYNARODOWE

Rozdział I

DEMOGRAFICZNE I SPOŁECZNO-EKONOMICZNE PRZESŁANKI ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE

1. Diagnoza demograficzna

Przedstawione w tym opracowaniu rozważania odnoszą się do wybranych spośród krajów Unii Europejskiej reprezentantów różnych modeli polityki społecznej (zwłaszcza rodzinnej) oraz trzech pozaunijnych krajów OECD mogących poszczycić się dużymi osiągnięciami we wdrażaniu zatrudnienia przyjaznego rodzinie.

Przytaczane statystyki pochodzą z interaktywnej bazy danych OECD¹ oraz Eurostat², co zapewnia jednorodność metodologii pozyskiwania wykorzystywanych informacji i pozwala na dokonywanie porównań.

Pod względem ogólnej liczby mieszkańców wśród krajów Unii Europejskiej największymi państwami są Niemcy, Francja, Wielka Brytania i Włochy. Polska sytuuje się na kolejnym miejscu po wymienionej czołówce krajów. W grupie wszystkich unijnych i pozaunijnych państw omawianych w tej pracy zdecydowanie najludniejsze są Stany Zjednoczone. Australia i Kanada mają porównywalnie tylu mieszkańców, co większe kraje UE.

Liczba ludności kraju jest jednak wskaźnikiem, który ukazany bez tła szczegółowych struktur niewiele wnosi zarówno do analiz demograficznych, jak też społeczno-ekonomicznych. Biorąc jednak pod uwagę, że zarówno w dużych (liczebnie), jak i małych krajach ok. 2/3 stanowi ludność w wieku określanym jako produkcyjny (15–64 lat – tzw. zasoby pracy), wyraźnie widać, jak różnym liczebnie potencjałem produkcyjnym dysponują te kraje. Polska – obok Czech i Słowacji – należy do państw o relatywnie korzystnej strukturze wieku ludności, chociaż trendy starzenia ludności także w naszym kraju rysują się bardzo wyraźnie. Generalnie jednak, obciążenie grupy w wieku produkcyjnym osobami w wieku nieprodukcyjnym (przed- lub po-) stopniowo się zwiększa, ze względu na zmianę proporcji liczebności obu grup. W 2010 r. ludność w wieku produkcyjnym stanowiła

¹ <http://stats.oecd.org>.

² http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database.

64,5% ogółu ludności Polski, natomiast w 2014 r. (stan w dniu 30 czerwca) – już tylko 63,2%³. Jest to sygnał do podjęcia pilnych działań na rzecz wzrostu liczby urodzeń i w ten sposób odmładzania zasobów pracy oraz poprawy ich struktury wiekowej.

Francja, Włochy, Hiszpania i Szwecja to kraje o najdłuższym przeciętnym trwaniu życia (tab. 1). Należy zaznaczyć, że nawet dobry poziom życia dla osoby w starszym wieku zazwyczaj wiąże się z brakiem samodzielności życiowej i zależnością od wsparcia z zewnątrz. W Hiszpanii i we Włoszech znaczny udział starszych generacji, z uwagi na tradycyjny model życia rodzinnego, oznacza szczególnie obciążenie tzw. *sandwich generation* – pokolenia obciążonego z jednej strony opieką nad własnymi dziećmi, a z drugiej – nad rodzicami.

Według kryterium przeciętnego trwania życia Polska jest krajem, w którym nie odczuwa się (jeszcze?) zjawiska *sandwich generation* w dużej skali. Niemniej jednak należy mieć na uwadze, że wraz z pogłębianiem się procesu starzenia się ludności będzie ono nieuniknione także w przypadku polskich rodzin, a zwłaszcza (podobnie jak we Włoszech i Hiszpanii – choć może w łagodniejszej skali) kobiet. Stąd jedną z zasadniczych przesłanek jest zainteresowanie się rozwiązaniami, które mogą zmniejszyć te obciążenia rodzinne, pozwalając jednocześnie na zwiększenia aktywności na rynku pracy (wobec kurczenia się zasobów pracy) osób obciążonych obowiązkami opiekuńczymi w rodzinie.

Problemem demograficznym związanym ze starzeniem się ludności jest mała liczba rodzących się dzieci. Wśród krajów unijnych tylko Irlandia notuje wskaźniki przeciętnej dzietności kobiet na poziomie powyżej 2 (dla tzw. prostej zastępowalności pokoleń, pozwalającej na utrzymanie wielkości zasobów ludności i zasobów pracy dzietność ta powinna wynosić co najmniej 2,1 (tab.1).

Relatywnie dobrze na tle całej Unii rysuje się też dzietność kobiet we Francji i Szwecji (krajach o stabilnej i rozbudowanej polityce rodzinnej) oraz w Wielkiej Brytanii, gdzie o korzystnej dzietności w znacznym stopniu decydują zjawiska migracyjne (napływ ludności, która w tym kraju osiada i stabilizuje swoje życie rodzinne).

Polska należy do państw Europy o małej liczbie rodzących się dzieci (mimo przejściowej poprawy sytuacji po 2004 r.) i niskich wskaźnikach dzietności. Podobnie więc jak w innych krajach o zbliżonych wskaźnikach, należy zwrócić uwagę na wykorzystanie takich instrumentów, które będą sprzyjać wzrostowi liczby rodzących się dzieci.

Warto też zauważyć, że w USA i w Australii wskaźniki dzietności kształtują się na relatywnie korzystnym poziomie. Rozwiązania o charakterze przyjaznym rodzinie na rynku pracy nie wynikają więc w tych krajach z presji negatywnych trendów demograficznych, co inaczej naświetla cele zatrudnienia przyjaznego rodzinie w tych krajach.

³ Obliczenia własne na podstawie danych z *Roczników Demograficznych* GUS.

Tabela 1

Sytuacja demograficzna w wybranych krajach w 2012 r.

Kraj	Ludność w tys.	Ludność 15–64 lat w % lud- ności ogó- łem	Przeciętne trwanie życia no- worodka (w odniesie- niu do ludno- ści ogółem)	Wskaźnik dzietności kobiet	Średni wiek uro- dzenia pierwszego dziecka	Małżeń- stwa za- warte na 1000 osób
Austria	8 420	67,6	81,0	1,44	27,6	4,6
Belgia	11 128	65,5	80,5	1,79	28,1	3,6
Bułgaria	7 327	68,2	72,4	1,50	25,6	2,9
Chorwacja**	4 276	67,0	76,6	1,51	27,8	5,0
Cypr	862	70,7	80,4	1,39	28,8	6,7
Republika Czeska	10 509	68,7	78,2	1,45	27,9	4,3
Dania	5 592	64,8	80,1	1,73	29,0	5,1
Estonia	1 329	66,5	76,5	1,56	26,5	4,5
Finlandia	5 414	65,1	80,7	1,80	28,5	5,3
Francja	63 519	64,1	82,1	2,0	28,6	3,7
Niemcy	81 932	66,1	81,0	1,38	29,1	4,8
Grecja	11 090	65,4	80,7	1,34	29,7	4,5
Węgry	9 920	68,5	75,2	1,34	27,7	3,6
Irlandia	4 587	66,3	81,0	2,02	29,3	4,3
Włochy	59 540	65,0	82,3	1,42	29,9	3,5
Łotwa	2 044	67,1	73,1	1,44	26,0	5,5
Litwa	3 003	67,1	72,8	1,60	26,6	6,9
Luksemburg	531	69,0	81,5	1,57	29,6	3,4
Malta	417	68,7	80,9	1,13	28,1	6,7
Holandia	16 755	66,2	81,2	1,72	29,3	4,2
Polska	38 533	70,9	76,9	1,30	26,6	5,3
Portugalia	10 515	65,9	80,5	1,28	28,6	3,3
Rumunia	20 095	68,5	73,3	1,53	25,7	5,4
Republika Słowacka	5 408	71,7	76,2	1,34	26,8	4,8
Słowenia	2 055	68,7	80,2	1,58	28,5	3,4
Hiszpania	46 147	66,9	82,5	1,32	30,3	3,5
Szwecja	9 519	64,2	81,8	1,91	29,1	5,3
Wielka Brytania	63 705	65,4	81,0	1,92	30,8	4,4
Australia	22 724	66,9	82,1	1,93	28,0	5,5*
Kanada	34 880	68,9	81,5*	1,61	27,6	4,6*
USA	313 914	66,8	78,7*	1,88	25,0	7,3*

* 2011 r. ** Dane Eurostat.

Źródło: dane OECD – Social Expenditure Database (SOCX) oraz Family database.

Kobiety rodzące pierwsze dziecko są coraz starsze (tab. 1). Zarówno przyczyny, jak i konsekwencje tego faktu są różne: jedne pozytywne (np. większa dojrzałość emocjonalna, lepsza stabilizacja materialna, doświadczenie zawodowe umacniające status na rynku pracy), inne negatywne (np. rzadziej decydują się na kolejne dzieci, co negatywnie wpływa na sytuację demograficzną, w starszym wieku wchodzi lub wracają na rynek pracy, co w przypadku dłuższych przerw w zatrudnieniu w połączeniu z wiekiem, który w praktyce często bywa kryterium dys-

kryminującym, ogranicza ich szanse zawodowe). W większości krajów UE, ale też w Kanadzie i Australii przeciętny wiek urodzenia pierwszego dziecka przekracza 27 lat. W Hiszpanii i w Wielkiej Brytanii jest to już ponad 30 lat. Kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polskę, cechuje jeszcze relatywnie niski wiek kobiet rodzących pierwsze dziecko, ale od lat obserwowana jest tendencja wzrostowa. Wydaje się jednak, że nie tyle wiek, co obecność (lub nieobecność) na rynku pracy przed urodzeniem dziecka, a potem długość przerw związanych z macierzyństwem i rodzicielstwem jest czynnikiem ważnym dla kształtowania rozwiązań stymulujących z jednej strony wzrost liczby rodzących się dzieci, a z drugiej – aktywność zawodową osób obciążonych obowiązkami rodzinnymi.

Coraz wyższy wiek urodzenia dziecka to jednocześnie skutek przesunięcia wieku zawierania związków małżeńskich. Generalnie zmniejsza się bowiem skłonność do zawierania małżeństw (tab. 1). Jest ona niska m. in. we Francji (gdzie jednak notowane są wysokie wskaźniki urodzeń w tym urodzeń pozamałżeńskich) oraz w krajach Europy Południowej. W Portugalii, Hiszpanii i we Włoszech spadek wskaźnika zawieranych małżeństw zbieżny jest ze spadkiem liczby rodzących się dzieci. Badania i sondaże wskazują, że skłonność do zawierania małżeństw jest uwarunkowana m. in. możliwościami łączenia życia zawodowego z rodzinnym (por. Perez 2009). Wydaje się, że jest ona wyraźnie widoczna w krajach skandynawskich, gdzie wskaźnik zawierania małżeństw przekracza wartości średnie dla krajów UE.

Typ rodziny, jej struktura ma istotne znaczenie dla jej funkcjonowania, możliwości podziału obowiązków rodzinnych i materialnych warunków życia. Większość rodzin z dziećmi to małżeństwa – ok. 60% wszystkich gospodarstw domowych (tab. 2). W krajach o dość silnie rysującym się tradycyjnym podejściu do form życia rodzinnego (np. Hiszpania, Włochy) ten typ gospodarstw domowych jest wyraźnie dominujący (powyżej 70%). Zwykle też w tych krajach w małżeństwach dominuje tradycyjny podział ról (mężczyzna pracuje zawodowo, kobieta nie pracuje zawodowo, tzw. model 1+0) lub podział zmodyfikowany, gdzie kobieta pracuje zawodowo w niepełnym wymiarze czasu (1+1/2) (por. Balcerzak-Paradowska 2004; Kotowska 2009). Takie modele ekonomicznych zachowań mają istotne znaczenie dla doboru instrumentów zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Podobnie jest w przypadku, gdy znaczący udział wśród rodzin mają samotni rodzice. Specyfika funkcjonowania rodziny, gdzie jedna osoba jest odpowiedzialna zarówno za dostarczenie środków utrzymania, jak i za realizację pozostałych funkcji rodziny, w tym opiekuńczej, także wymaga doboru szczególnych rozwiązań wspierających. Wydaje się, że silny akcent na zatrudnienie przyjazne rodzinie trzeba położyć w Europie Środkowo-Wschodniej, gdyż kraje tego regionu cechuje relatywnie wysoki udział rodzin niepełnych w strukturze ogółu rodzin (por. np. Łotwa). Także w Wielkiej Brytanii, Kanadzie i USA (tj. w krajach o dużym doświadczeniu we wdrażaniu rozwiązań wspierających pracujących rodziców (zob. rozdz. 2 tego opracowania) udział samotnych matek i ojców wśród ogółu rodzin z dziećmi jest znaczny. Warto zatem bliżej przyjrzeć się rozwiązaniom stosowanym w tych krajach, pamiętając jednak o konieczności uwzględniania specyfiki każdego państwa i ostrożnym powielaniu działań.

Tabela 2

Wybrane charakterystyki gospodarstw domowych w 2011 r.

Kraj	Typ gospodarstwa domowego w % ogółu		Dzieci w gospodarstwach domowych, w rodzinach pełnych, w których oboje rodzice pracują	Zatrudnione matki z dziećmi do lat 3			
	małżeństwa z dziećmi	samotne matki/ojcowie z dziećmi		pracujące	na urlopie macierzyńskim	na urlopie wychowawczym	razem
Austria	52,9	9,7	68,2	33,0	3,0	27,5	63,5
Belgia	52,3	12,1	68,4	58,2	4,6	0,0*	62,8
Bułgaria	52,1	6,5	65,0	23,7	10,2	4,1	38,1
Cypr	73,2	5,7	68,4	64,0	7,6	0,0*	71,6
Republika Czeska	53,6	12,9	53,9	8,2	12,7	0,0*	20,9
Dania	50,9	5,1	bd	51,4	20,0	0,0*	71,4
Estonia	46,8	14,7	52,9	31,7	3,1	0,0*	34,8
Finlandia	49,8	7,6	61,9	34,3	0,0	13,4	47,7
Francja	58,3	8,0	63,5	51,3	7,5	0,1	58,9
Niemcy	55,4	5,9	63,0	41,5	4,1	6,9	52,4
Grecja	64,9	8,7	52,8	45,8	2,9	0,6	49,3
Węgry	57,0	10,7	40,6	13,8	1,1	0,0*	14,9
Irlandia	59,2	11,7	bd	46,2	10,8	0,2	57,2
Włochy	62,3	8,9	50,5	44,3	7,5	0,8	52,7
Łotwa	45,6	20,3	55,2	44,5	2,5	12,5	59,5
Litwa	40,9	7,2	66,5	30,7	10,1	12,0	74,5
Luksemburg	59,6	8,4	59,7	49,9	9,0	9,9	68,7
Malta	bd	bd	33,3	32,3	1,0	1,3	34,6
Holandia	59,9	5,8	74,9	70,5	5,8	5,9	82,1
Polska	56,4	12,6	57,3	43,3	6,5	2,3	52,1
Portugalia	69,1	8,6	69,7	60,6	6,4	0,2	67,3
Rumunia	62,8	9,3	60,4	42,6	6,3	8,5	57,4
Republika Słowacka	50,6	9,2	48,3	16,9	5,7	0,0*	22,6
Słowenia	59,0	12,5	80,4	53,4	25,1	0,0*	78,5
Hiszpania	62,9	9,9	53,2	48,7	5,3	0,5	54,5
Szwecja	63,9	10,7	bd	45,1	26,8	0,0*	71,9
Wielka Brytania	53,5	9,8	59,4	42,3	13,8	0,1	56,2
Australia	58,7	5,8	bd	bd	bd	bd	bd
Kanada*	57,4	15,7	bd	36,7	22,0	0,0*	58,7
USA	51,7	9,2	61,8	bd	bd	bd	bd

* Dane z 2009 r.; 0,0 – w danym kraju nie ma urlopów wychowawczych jako odrębnego rozwiązania.

Źródło: Dane OECD, *Social Expenditure Database (SOCX)*; <http://www.oecd.org/document>.

W większości krajów europejskich dzieci wychowują się głównie w gospodarstwach domowych, w których oboje rodzice pracują zawodowo (por. tab. 2). Fakt ten wymaga odzwierciedlenia w rozwiązaniach wspierających rodziny, które mimo zaangażowania zawodowego ich członków, pozwolą na możliwie mało konfliktowe odgrywanie przypisanych im ról – także rodzinnych i wzajemne uzupełnianie się.

2. Formy wsparcia rodziny w opiece nad dziećmi.⁴

Wybrane zagadnienia

Na podstawie danych o skali zatrudnienia matek małych dzieci można zaobserwować, jak znacząco rozwiązania przyjazne rodzinie wpływają na aktywność zawodową tej zbiorowości (pamiętając jednak, że nie są to jedyne czynniki oddziaływania wpływu na to zjawisko). Udział kobiet pracujących zawodowo wśród matek dzieci do lat 3 przekracza 60% w krajach skandynawskich (długi urlop rodzicielski) (Balcerzak-Paradowska 2004). W Holandii natomiast (podobnie jak np. w Belgii) wyraźnie widać, że to nie urlopy rodzicielskie pozwalające omawianej grupie matek zachować aktywność zawodową, są głównym instrumentem zatrudnienia przyjaznego matkom małych dzieci. W tych dwóch krajach większe znaczenie dla rodziców ma sposób organizowania pracy (w tym praca w niepełnym wymiarze czasu) połączony z zapewnieniem opieki pozarodzicielskiej. Warto zaznaczyć, że np. w Austrii (w mniejszej nieco skali także w Finlandii) to bardziej urlopy wychowawcze, a nie macierzyńskie są czynnikiem wspierającym zatrudnienie matek małych dzieci. Ważne jest też, że w krajach, w których nie ma urlopów wychowawczych (np. w Belgii, Danii, na Węgrzech, w Słowacji i innych – por. tab. 2) zatrudnienie matek dzieci do 3. roku życia jest na bardzo niskim poziomie. Tylko Wielka Brytania potrafiła zachęcić ponad połowę omawianej grupy pracowników do obecności w zatrudnieniu bez możliwości korzystania z uprawnień urlopowych. Analizując rozwiązania przyjazne rodzinie pod kątem ograniczania nieobecności – nawet okresowej – w firmie, widać mankamenty wszelkich urlopów rodzicielskich. Warto zatem zgłębić rozwiązania stosowane w Wielkiej Brytanii.

Istotnym uzupełnieniem rozwiązań w zakresie organizacji pracy i partnerskiego podziału ról w rodzinie pozwalających na obecność w zatrudnieniu matek małych dzieci są możliwości zapewnienia dziecku instytucjonalnej opieki pozarodzicielskiej (żłobki, przedszkola itp.). Szczególny rozwój takich placówek i sukces w postaci wysokich wskaźników zatrudnienia kobiet-matek dzieci do lat 3 osiągnęły Dania i Holandia (tab. 2). Wsparcie w postaci usług opiekuńczych dla dzieci w wieku przedszkolnym w najszerszym zakresie oferuje ich matkom Fran-

⁴ Szerzej na ten temat zob. kolejne rozdziały.

cja i Belgia, ale też kraje o tradycyjnym modelu rodziny: Włochy i Hiszpania (tab. 3). Wydaje się, że żłobki i przedszkola to rozwiązanie przyjazne pracującym rodzicom w krajach unijnych, które realizują priorytety rozwoju Unii Europejskiej (cele szczytu w Barcelonie, określające poziom udziału dzieci w opiece przedszkolnej i żłobkowej)⁵. Niestety, Polska obok Czech i Słowacji negatywnie wyróżnia się bardzo niskim stopniem korzystania z usług opieki nad dziećmi.

Poza dostępem przestrzennym do usług pozarodzinnej opieki nad dzieckiem ważne są też jej koszty (tab. 3), zwłaszcza że placówki przedszkolne i żłobkowe pełnią także funkcje socjalizacyjne i wyrównujące szanse dzieci z rodzin o niskich dochodach. Relatywna wartość opłat za opiekę w placówkach dla dzieci 0–2 lat w relacji do przeciętnej płacy jest silnie zróżnicowana: od 4,2% na Węgrzech do 32,4% w Luksemburgu. W połowie wartości tych stawek znajduje się m.in. Holandia – kraj o szczególnie rozwiniętych usługach opieki nad dzieckiem. Warto też zauważyć, że kraje skandynawskie, gdzie wskaźnik powszechności korzystania z opieki nad dziećmi w instytucjach także należy do wysokich, oferują tę usługę za relatywnie niedużą odpłatnością. W krajach pozaunijnych omawiana odpłatność stanowi ok. 1/5 przeciętnego wynagrodzenia. Jest więc wyższa od przeciętnej w większości państw europejskich. W Polsce (dane z 2004 r., czyli przed umożliwieniem samorządom lokalnym wyceny usług opieki nad dziećmi) opłatę za przedszkole oszacowano na 6,8% przeciętnej płacy, czyli ponad 2-krotnie mniej niż przeciętnie w UE27.

W bezpośrednim związku zarówno ze skalą podejmowanych działań na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie, jak i z rodzajami takich działań pozostaje wielkość środków przeznaczanych na ich finansowanie. Nakłady na politykę rodzinną wyrażane jako procent PKB zawierają wydatki publiczne zarówno na świadczenia pieniężne, jak też na ulgi podatkowe i kredyty oraz usługi. W roku 2007 najwyższe zarówno wśród krajów OECD, jak i Unii Europejskiej nakłady na tę politykę ponosiła Francja, gdzie koncentrowały się one na dofinansowaniu usług (ok. 50% nakładów), i Szwecja. Wielka Brytania natomiast ponosiła głównie koszty świadczeń pieniężnych. Wydatki Polski na wsparcie rodzin były ponad 2-krotnie niższe niż wymienionych krajów, które osiągają widoczne sukcesy zarówno w kształtowaniu pozytywnych zmian demograficznych, jak i w sytuacji na rynku pracy, a jednocześnie zapewniają rodzinom znaczne złagodzenie konfliktu praca-rodzina. Większość środków z publicznych źródeł przekazywana jest na świadczenia pieniężne, następnie na ulgi i odpisy podatkowe, a w końcu, najmniejsza kwota – na usługi wspierające rodzinę.

⁵ Na szczycie Rady Europejskiej w Barcelonie, 15–16 marca 2002 r., jako cel rozwoju do roku 2010 określono objęcie opieką żłobkową co najmniej 33% dzieci w wieku 0–2 lat oraz opieką przedszkolną 90% dzieci w wieku 3–5/6 lat (Monitor Integracji Europejskiej, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa).

Tabela 3

Polityka rodzinna w wybranych krajach OECD 9 (wybrane wskaźniki)

Kraj	Dzieci korzystające z opieki instytucjonalnej (% dzieci w grupie wieku)		Opłata wnoszona przez rodziców za opiekę w placówce dla dzieci do 3. roku życia w % przeciętnego wynagrodzenia	Wydatki publiczne na politykę społeczną w % PKB	Wydatki publiczne na politykę rodzinną (świadczenia pieniężne, usługi, ulgi podatkowe i inne) w % PKB
	0-2 lat	3-5/6 lat			
	2010		2010	2013	2013
Austria	13,9	81,9	3,4	28,3	2,95
Belgia	39,2	99,0	36,2	30,7	3,45
Bułgaria	9,6	70,7	16,0	bd	1,26
Cypr	31,4	73,4	bd	bd	1,89
Republika Czeska	4,0	78,9	18,0	21,8	2,60
Dania	65,7	94,1	14,4	30,2	3,90
Estonia	23,6	89,8	7,9	17,7	2,79
Finlandia	27,7	73,0	13,9	30,5	3,29
Francja	48,0	100,0	19,7	33,0	3,98
Niemcy	23,1	93,9	21,5	26,2	3,07
Grecja	11,3	48,3	7,0	22,0	1,43
Węgry	10,9	86,7	5,1	21,6	3,58
Irlandia	28,8	78,5	53,5	21,6	4,24
Włochy	24,2	95,7	bd	28,4	1,58
Łotwa	17,7	80,6	10,6	20,6	1,17
Litwa	15,6	65,5	17,7	bd	1,19
Luksemburg	45,8	87,3	60,3	23,4	4,04
Malta	47,2	93,5	25,4	bd	1,02
Holandia	60,6	95,3	55,8	24,3	2,48
Polska	6,9	59,7	12,2	20,9	1,53
Portugalia	45,9	84,1	26,2	26,4	1,71
Rumunia	9,7	72,5	bd	bd	1,66
Republika Słowacka	3,0	71,7	8,4	17,9	2,43
Słowenia	41,3	85,8	54,8	23,8	2,10
Hiszpania	39,3	99,3	23,7	27,4	1,77
Szwecja	46,7	92,9	6,5	28,6	3,75
Wielka Brytania	42,0	93,3	53,0	23,8	4,22
Australia	33,2	80,1	48,2	19,5	2,83
Kanada	24,0	47,3	39,0	18,2	1,55
USA	43,2	66,5	42,2	20,0	1,22

Źródło: dane OECD, *Social Expenditure Database* (SOCX); <http://www.oecd.org/>.

W każdym z państw zdecydowana większość wydatków na politykę rodzinną to środki publiczne. Tylko w Polsce i Estonii w statystykach OECD prywatne nakłady na ten cel zanotowano jako pozycję 0,0% PKB. Procentowo największe

środki z sektora publicznego wydatkowane są w krajach pozaunijnych, o rozbudowanych działaniach wspierających równowagę praca-rodzina i – szerzej – praca-życie, czyli w USA (3-krotnie większy udział sektora prywatnego niż przeciętny w OECD), Kanadzie, Wielkiej Brytanii i w Holandii. Czy więc warunkiem sukcesu zatrudnienia przyjaznego rodzinie jest zaangażowanie – także finansowe – sektora prywatnego (pracodawców)?

3. Diagnoza rynku pracy

Według danych OECD za 2010 r. w grupie krajów analizowanych w tym opracowaniu Holandię cechował najwyższy odsetek zatrudnionych (tab. 4). Dla osób w grupie 15–64 lat wskaźnik zatrudnienia wynosił 74,7%. Niewiele mniejsze wartości były w Szwecji (72,7%), Australii (72,4%), a także w Kanadzie i Wielkiej Brytanii (odpowiednio: 71,5% i 70,3%). Najniższym wskaźnikiem zatrudnienia charakteryzowały się Włochy (56,9%). Ponadto z uwagi na bardzo niski wskaźnik zatrudnienia kobiet (46,1%) ogólnie poziom zatrudnienia w tym kraju jest jednym z najniższych w Europie i najniższym w grupie tzw. starych krajów unijnych – EU15⁶.

Tabela 4

Wskaźnik zatrudnienia według płci i wieku w wybranych krajach w 2013 r. (w %)

Kraj	15–24 lat		25–34 lat		35–44 lat		45–54 lat		55–64 lat		Powyżej 65 lat	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Australia	59,0	59,3	70,3	86,2	71,2	87,3	74,9	84,9	54,0	69,0	7,9	16,6
Francja	25,6	31,4	72,5	82,1	78,2	87,5	77,8	85,7	43,1	48,3	1,6	3,0
Hiszpania	16,1	17,5	61,3	65,1	63,7	74,2	58,1	70,9	36,3	50,5	1,3	2,3
Holandia	63,5	61,8	80,6	85,0	79,2	87,1	75,5	86,9	50,0	70,2	3,2	10,6
Kanada	56,5	54,1	76,4	83,8	79,5	87,9	77,9	83,9	56,1	65,1	8,7	16,9
Niemcy	45,1	48,9	75,3	84,3	79,2	90,6	80,4	88,5	57,5	69,8	3,6	7,7
Polska	19,6	28,9	67,4	83,8	75,4	86,4	71,0	77,1	31,0	51,3	2,9	7,3
Szwecja	42,6	39,9	77,1	84,3	86,1	90,8	84,7	88,6	70,5	77,0	10,8	18,6
USA	46,0	46,5	68,1	82,4	69,6	85,5	70,0	80,6	56,2	66,0	14,1	22,2
Wielka Brytania	45,7	46,1	72,6	86,0	75,1	88,4	77,9	85,0	53,0	66,6	6,7	12,9
Włochy	14,4	19,0	51,9	68,3	61,3	83,4	58,9	83,1	33,3	52,9	1,5	6,1

Źródło: OECD, <http://stats.oecd.org/>.

W polityce rodzinnej, a szczególnie w polityce wspierającej miejsca pracy przyjazne rodzinie, ważne są wielkości wskaźnika zatrudnienia w grupie osób (kobiet i mężczyzn) w wieku mobilności zawodowej i nasilonych obowiązków

⁶ Baza danych OECD, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=32452>.

rodzinno-opiekuńczych (tzw. *prime age*). Najlepsza sytuacja pod tym względem występuje w Holandii. Wskaźnik zatrudnienia kobiet w wieku 25–44 lat wynosi średnio 81,4%. Najniższy wskaźnik zatrudnienia kobiet w tym wieku, podobnie jak w całej populacji kobiet, występuje we Włoszech (dla kobiet w wieku 25–44 lat – 58,6%). W grupie analizowanych krajów najwyższy wskaźnik zatrudnienia mężczyzn występuje również w Holandii (dla wieku 25–44 lat – 90,2%). Najniższy wskaźnik zatrudnienia mężczyzn występuje w Hiszpanii, gdzie dla grupy wieku 25–44 lat wynosi 74,9% (tab. 4).

Kolejnym analizowanym wskaźnikiem opisującym sytuację na rynku pracy wybranych krajów był wskaźnik bezrobocia. Najniższą stopę bezrobocia zarówno kobiet, jak i mężczyzn w wieku 25–44 lat odnotowano w Holandii. Wskaźnik bezrobocia dla kobiet w wieku *prime age* wynosił 3,6%, a dla mężczyzn 3,8%. Krajem, który zmagają się z największym poziomem bezrobocia jest Hiszpania, gdzie zarówno odsetek kobiet, jak i mężczyzn w analizowanej grupie wieku był największy spośród opisywanych krajów. Wskaźnik bezrobocia kobiet w wieku mobilności zawodowej i nasilonej prokreacji wynosił średnio 20%, zaś wśród mężczyzn odsetek ten wynosił 19,7% (por. tab. 5).

Tabela 5

**Wskaźnik bezrobocia według płci i wieku w wybranych krajach (w %),
II kw. 2013 r.**

Kraj	15–24 lat		25–34 lat		35–44 lat		45–54 lat		55–64 lat		Powyżej 65 lat	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Australia	11,3	13,0	5,4	5,3	4,7	4,1	3,9	3,8	3,2	4,3	1,2	1,7
Francja	24,3	23,6	11,3	12,2	8,0	7,6	7,1	6,7	6,5	7,5	4,7	2,6
Hiszpania	54,6	56,2	25,7	29,4	24,1	21,4	23,0	21,5	19,7	20,3	6,2	6,4
Holandia	11,2	10,8	5,4	7,6	5,2	6,1	5,1	5,5	5,5	6,9	3,3	5,8
Kanada	12,2	15,1	6,2	7,3	5,2	5,3	5,4	5,8	5,8	6,9	3,3	4,7
Niemcy	7,1	8,6	5,6	6,8	4,4	4,7	4,2	4,5	5,3	6,2	1,2	0,7
Polska	30,1	25,4	12,6	9,9	9,0	6,9	8,4	7,4	6,9	8,3	1,5	2,0
Szwecja	22,3	24,8	8,3	7,8	5,3	5,4	4,9	5,0	4,2	5,8	2,7	1,5
USA	13,9	20,8	7,3	7,6	6,0	5,8	5,5	5,7	5,0	5,6	5,1	5,5
Wielka Brytania	18,3	23,3	6,5	7,6	5,9	4,7	4,4	5,8	3,8	5,4	0,7	3,3
Włochy	41,4	39,6	19,3	16,4	11,4	8,7	8,2	7,9	4,1	6,7	2,1	1,6

Źródło: baza danych OECD <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=32452>.

Trudności w łączeniu pracy zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi wynikają m.in. z długich godzin spędzanych przez pracowników na wypełnianiu obowiązków zawodowych. Spośród analizowanych krajów mężczyźni w Polsce przepracowują największą liczbę godzin tygodniowo (42,6 godz.). Najkrócej pracują mężczyźni w Holandii (35,8 godz.). Analogiczna sytuacja występuje w przypadku pracujących kobiet – średni tydzień pracy Polki wynosi 38,2 godz., zaś

Holenderki zaledwie 24,5 godz. Największa wartość tzw. *gender time gap* – różnicy liczby godzin przepracowanych w ciągu tygodnia przez kobiety i przez mężczyzn występuje w USA i Australii, a w Europie – w Wielkiej Brytanii (mężczyźni pracują tam średnio 3,8 godz. dłużej niż kobiety (por. tab. 6).

Tabela 6

Czas pracy pełnozatrudnionych kobiet i mężczyzn w wybranych krajach w 2013 r.

Kraj	Średni tygodniowy czas pracy (przeciętna liczba godzin)*	
	kobiety	mężczyźni
Australia	39,7	44,1
Francja	37,9	40,0
Hiszpania	39,1	40,9
Holandia	35,4	38,3
Kanada	30,0**	
Niemcy	38,5	40,8
Polska	40,3	42,1
Szwecja	38,0	39,6
USA	40,3**	48,2**
Wielka Brytania	39,9	43,7
Włochy	38,1	40,1

* OECD, dane dostępne na <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCod>. ** ILO, dane za 2013 r. dostępne na <http://laborsta.ilo.org/STP/guest>.

Źródło: baza danych OECD <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=32452>.

Jednym z najczęściej wymienianych rozwiązań ułatwiających łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi jest praca niepełnoetatowa. Najwyższy udział zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin wśród ogółu zatrudnionych występuje w Holandii – korzysta z tej formy 19% mężczyzn i aż 62,1% kobiet. Praca na część etatu cieszy się najmniejszą popularnością wśród mieszkańców Polski i to zarówno w odniesieniu do mężczyzn (3,6% ogółu zatrudnionych), jak i kobiet (10,6%) (tab. 7).

Podejmowanie odpowiedzialnych decyzji matrymonialnych i prokreacyjnych jest uwarunkowane m.in. poczuciem stabilizacji życiowej, a ta wiąże się z utrzymaniem bezpiecznego źródła dochodów. Nie sprzyja im brak stałego zatrudnienia i wykonywanie pracy na podstawie umów terminowych. Udział pracowników zatrudnionych na czas określony w ogóle zatrudnionych wynosi dla krajów OECD średnio 12,5% dla kobiet i 11,6% dla mężczyzn, a dla krajów EU28 odpowiednio 14,2% i 13,2%. Najwyższy procent kobiet korzystających z umów terminowych występuje wśród mieszkanki Polski (26,5% ogółu zatrudnionych kobiet). W przypadku mężczyzn czołowe miejsce wśród analizowanych krajów również zajmuje Polska (27,4%). W krajach pozaunijnych wykorzystywane są umowy na czas określony znacznie rzadziej niż w Europie. Najmniejsze wykorzystanie umów terminowych wśród krajów Unii Europejskiej w przypadku obu płci obserwuje się w Wielkiej Brytanii i we Włoszech (tab. 7).

Tabela 7

**Nietypowe formy zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wybranych krajach (w %),
II kw. 2013 r.**

Kraj	Praca na część etatu*		Praca na czas określony**		Samozatrudnieni***	
	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni
Australia	37,0	12,8	6,3	5,5	7,9	12,1
Francja	23,7	6,0	17,3	15,7	6,7	14,3
Hiszpania	24,4	7,6	24,1	22,2	12,3	21,4
Holandia	62,1	19,0	21,5	19,8	11,9	19,2
Kanada	25,0	11,5	13,8	13,1	11,5	18,3
Niemcy	38,1	8,8	13,5	13,4	7,4	13,2
Polska	10,6	3,6	26,5	27,4	13,6	22,2
Szwecja	17,7	9,4	19,1	14,7	6,1	14,1
USA	16,7	8,2	4,2		5,4	7,4
Wielka Brytania	37,4	10,8	6,7	12,4	10,1	19,3
Włochy	34,1	7,8	12,5	11,6	16,0	28,6

* OECD, *Employment Outlook 2011 Statistical Annex*, Dane dostępne na www.oecd.org/employment/outlook.

** OECD, dane dostępne na http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=TEMP_I.

*** OECD, dane dostępne na http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/factbook-2010_en?contentType=&itemId=/content/chapter/factbook-2010-45_en&containerItemId=/content/serial/18147364&accessItemIds=&mimeType=text/html.

Źródło: baza danych OECD <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=32452>.

Długi czas pracy oraz ograniczone możliwości korzystania z urlopów i przerw w pracy związanych z rodzicielstwem to czynniki powodujące, że godzenie obowiązków zawodowych z rodzicielskimi okazuje się bardzo trudne dla prowadzących własną firmę, w tym samozatrudnionych. Najwyższy odsetek samozatrudnionych zanotowano wśród mieszkańców Włoch, najniższy zaś w USA (por. tab. 7).

Przedstawione zestawienia wskazują na różnorodność czynników wpływających na możliwość godzenia pracy z obowiązkami zawodowymi i różną siłę ich oddziaływania. Uwarunkowania te w różnym stopniu brane są pod uwagę w poszczególnych krajach przy kształtowaniu polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie. W procesie wypracowywania rozwiązań powinno się ważyć siłę ich oddziaływania na sytuację pracujących rodziców, ich decyzje o zawieraniu małżeństw czy posiadaniu potomstwa. Skuteczne rozwiązania wymagają zarówno uwzględnienia położenia ekonomicznego (przede wszystkim sytuacji na rynku pracy i warunków zatrudnienia), jak i społeczno-kulturowego (w tym modelu rodziny określonego udziałem obojga partnerów w wypełnianiu rodzinnych powinności).

Rozdział II

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE W KRAJACH ANGLOSASKICH – „KOLEBCE” *FAMILY FRIENDLY EMPLOYMENT*

1. USA – redukcja konfliktu praca – życie pozazawodowe narodowym priorytetem

1.1. Przesłanki rozwoju *family friendly employment* (FFE)

Amerykańska siła robocza przeszła szereg zwrotów historycznych, gdy społeczne, ekonomiczne i technologiczne trendy przekształcały pracę, pracowników i miejsca pracy. Obecnie jesteśmy świadkami wielu przemian, które powodują zwiększoną potrzebę elastyczności w miejscu pracy i działań na rzecz łagodzenia narastającego konfliktu między pracą a życiem pozazawodowym. Należą do nich przede wszystkim:

- rosnąca rola kobiet na rynku pracy: kobiety stanowią prawie połowę zatrudnionych, wzrasta udział gospodarstw domowych, w których dwie osoby dorosłe pracują;
- narastające potrzeby opieki nad osobami starszymi;
- coraz większe zapotrzebowanie na nowe kwalifikacje i umiejętności, co tworzy popyt na doszkalanie i związane z tym obciążenia czasowe pracowników.

Zmienia się więc sposób, w jaki kobiety i mężczyźni kształtują swoją pracę oraz życie osobiste i rodzinne. W roku 1950 pracowało 34% kobiet w wieku powyżej 16 lat. W roku 2010 wskaźnik ten wzrósł do 59% ogólnie dla kobiet, a do 71% dla kobiet z dziećmi. Obecnie kobiety stanowią 49% pracowników aktywnych zawodowo. Jednocześnie procent par zatrudnionych poza domem (obie osoby pracujące) wzrósł z 66% w 1977 r. do 80% w 2008 r. Kobiety zapewniają ok. 45% dochodów tych gospodarstw domowych (Chiung-Ya Tang, MacDermid 2010).

Pomimo większego zaangażowania w pracę zawodową kobiety nie ograniczyły istotnie czasu poświęcanego domowi. Wyniki zebrane w badanym okresie (1977–2008) wskazują, że także mężczyźni zwiększyli czas poświęcany dzieciom z 2 godz. do 3,1 godz. dziennie, a przeznaczony na prace domowe z 1,3 godz. do 2,3 godz. dziennie.

W roku 2008 prawie połowa zatrudnionych mężczyzn (49%) mających rodziny doświadczało pewnego albo znaczącego konfliktu praca-rodzina, co oznacza spory wzrost w porównaniu z danymi z 1977 r., gdy wynosił on 34%.

Pojawił się głównie wśród czterech grup mężczyzn, w których co najmniej 60% doświadczało tego konfliktu. Dotyczyło to:

- 1) mężczyzn pracujących 50 i więcej godzin tygodniowo,
- 2) mężczyzn pracujących na stanowiskach o wysokich wymaganiach,
- 3) mężczyzn z pracocentrycznym postrzeganiem świata,
- 4) ojców w związkach, w których dwie osoby pracują.

Jak wykazują zebrane dane, poszukiwanie dobrego układu praca-życie poza-zawodowe jest wyzwaniem, wobec którego staje wielu pracowników. Pracodawcy, którzy odniosą się do tego wyzwania i pomogą swoim pracownikom pracować bardziej elastycznie, prawdopodobnie będą wydajnymi, konkurencyjnymi i zyskowymi przedsiębiorcami XXI wieku.

Do narastania trudności przyczyniły się zmiany w strukturze pracujących rodzin w USA. Obecnie w większości rodzin amerykańskich pracują dwie osoby dorosłe, nie zostawiając w domu nikogo, komu powierza się obowiązki domowe. W roku 1970 w 2/3 małżeństw pracowała tylko jedna osoba, a teraz w 2/3 gospodarstw domowych kobiety zarabiają i reprezentują prawie połowę amerykańskich pracowników. Spośród pracujących rodziców 18% stanowią osoby samotnie wychowujące dzieci. Musimy także pamiętać, że grupa pracowników wynagradzanych godzinowo i otrzymujących niskie płace (mniej niż 15,41 \$ za godzinę w 2008 r.) stanowiła 24% ogółu zatrudnionych w USA, choć, jak wynika z wielu przeprowadzonych badań, problemy narastającego konfliktu praca-rodzina dotyczą większości zatrudnionych na różnych szczeblach i stanowiskach.

Kwestia równoważenia pracy i obowiązków pozazawodowych zawsze była problemem przynajmniej dla pewnej części pracowników. Obecnie dotyka wszystkich, jakkolwiek lepiej sytuowani mają większe możliwości rozwiązywania kwestii opiekuńczych. Tylko niektóre rodziny mają szanse wykorzystywania elastycznych rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem pozazawodowym. Do narastania trudności przyczyniły się zmiany w strukturze pracujących rodzin w USA. Ludność Stanów Zjednoczonych żyje i pracuje dłużej niż kiedyś.

W ciągu ostatnich 5 lat ok. 40% zatrudnionych zapewniało opiekę rodzicom i krewnym w wieku 65+. Nowoczesna siła robocza obejmuje także coraz większą liczbę pracowników mających problemy zdrowotne. Równocześnie postęp medycyny i technologii umożliwia aktywność zawodową większej liczbie osób niepełnosprawnych. Problemy zdrowotne, starzenie się ludności, problemy niesprawności i kwestie opiekuńcze nasilają potrzebę elastyczności w pracy, a obecnie większość oferowanych miejsc zatrudnienia nie spełnia oczekiwań związanych z nową sytuacją pracowników.

Niezgodność oczekiwań z rzeczywistym miejscem pracy wpływa negatywnie na zdrowie psychiczne i nastawienie pracowników, dobrostan dzieci, małżeństwo, a także wyniki osiągane w pracy. Zagadnienie tworzenia miejsc pracy przy-

jaznych rodzinie ma szczególne znaczenie wówczas, gdy pracownicy pracują zbyt długo, mają krótkie urlopy wypoczynkowe, ograniczoną dostępność urlopów rodzicielskich oraz niewielkie wsparcie państwa i pracodawców w opiece nad dziećmi.

Obecnie problem tzw. wiązania końca z końcem jest nie tylko kwestią ilości pieniędzy mniej lub bardziej wystarczającej na pokrycie nieuniknionych wydatków, ale również kwestią czasu, którego brak stwarza coraz więcej trudności w godzeniu różnych rodzajów aktywności członków rodziny (np. odprowadzanie i odbieranie dzieci z placówek opiekuńczych i edukacyjnych, organizacja opieki, oddanie samochodu do warsztatu, podróż do pracy, opieka nad starszymi rodzinami, wizyty lekarskie, kursy szkoleniowe i doksztalcające, obowiązki rodzicielskie i rodzinne) (Watson, Swanberg 2010).

W reakcji na pojawiające się problemy część pracodawców zaprezentowała nowe podejście do organizacji pracy, wdrażając elastyczne rozwiązania, które ułatwiają pracownikom pogodzić dwie sfery życia tak, by byli zarówno dobrymi pracownikami, jak i osiągnęli sukcesy w życiu pozazawodowym, w tym rodzinnym. Wciąż jednak mniej niż połowa pracodawców umożliwia korzystanie z elastycznych rozwiązań ułatwiających godzenie obowiązków zawodowych z pozazawodowymi.

Istnieją trzy różne rodzaje wyzwań związanych z kształtowaniem rozkładu czasu pracy pracowników, które oddziałują na pracowników zatrudnionych w formach standardowych i niestandardowych w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy.

Pierwszym wyzwaniem, a zarazem cechą charakterystyczną rozkładów czasu pracy jest ich **szttywność (*rigidity*)**. Oznacza ona:

- a) brak wpływu pracownika na rozkład godzin pracy, włączając w to kwestie godzin nadliczbowych albo godzin dodatkowych,
- b) brak wpływu na godziny rozpoczynania i kończenia pracy,
- c) brak wpływu na kształtowanie przerw w pracy (dotyczy to głównie momentu realizacji przerwy w pracy).

Prawie połowa zatrudnionych o niskim wynagrodzeniu doświadcza jakiejś formy sztywności: a), b) lub c).

Drugim wyzwaniem jest **nieprzewidywalność (*unpredictability*)**. W praktyce oznacza ona narzucenie pracownikowi rozkładu czasu pracy z niewielkim wyprzedzeniem albo bez wyprzedzenia lub wydłużanie czasu pracy (nadgodziny lub godziny dodatkowe) również z niewielkim albo żadnym wyprzedzeniem. Miarę nieprzewidywalności ilustrują dane świadczące o tym, że ok. 20–30% pracowników o niskich dochodach regularnie musi pracować w nadgodzinach bez uprzedzenia albo z niewielkim wyprzedzeniem. W grupie pracowników zatrudnianych systematycznie w dodatkowych godzinach przeszło połowa (58%) twierdzi, że niełatwo odrzucić polecenie dłuższej pracy.

W badaniach 17 wielkich amerykańskich korporacji działających w usługach (handel detaliczny, hotele i restauracje, linie lotnicze, dostawy przesyłek, usługi

finansowe) powszechną praktyką jest nieprzewidywalność. Tylko w trzech korporacjach informowano pracowników o przyszłym rozkładzie czasu pracy z tygodniowym wyprzedzeniem. W pozostałych czas ten był znacznie krótszy i wynosił 2 dni. Odnotowano przypadki wzywania do pracy w ostatniej chwili, aby zareagować na fluktuację w popycie.

W 100 badanych placówkach handlu detalicznego ustalanie rozkładu pracy w ostatniej chwili było powszechną praktyką.

Trzecim wyzwaniem jest **niestabilność** (*instability*). Oznacza ona fluktuację godzin pracy w ciągu dnia lub w tygodniu oraz długość zmian (w godzinach). Uzależnione to jest często od nierytmiczności zamówień, zleceń i zadań do wykonania. W praktyce przybiera często formę niedobrowolnego zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy. Niestabilność ma znaczące skutki finansowe, ponieważ fluktuacja godzin prowadzi do fluktuacji w dochodach. Więcej niż 1 na 4 pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz 1 na 5 pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze doświadcza redukcji godzin pracy albo zwolnienia z pracy. Połowa pracowników pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy w standardowych rozkładach i prawie 25% pracowników pracujących w niestandardowych rozkładach preferowało pracę w pełnym wymiarze czasu.

Według przeprowadzonych badań grupa pracowników o najbardziej zmiennych i niestabilnych godzinach pracy wykazywała znacznie wyższe (czasami 200% w stosunku do innych pracowników) wskaźniki ruchu kadrowego. Inne badania wskazały, że praca w niestabilnych i sztywnych godzinach niemożliwa do pogodzenia z obowiązkami rodzinnymi była często przyczyną rezygnacji z podjętej pracy wkrótce po jej rozpoczęciu.

Ponadto niekorzystne dla pracowników rozkłady czasu pracy utrudniają podejmowanie, kontynuację i terminowe kończenie zamierzeń edukacyjnych. Brak pozytywnej elastyczności ze strony pracodawców jest hamulcem dla inicjatyw edukacyjnych pracowników.

W ostatnich latach w badaniach naukowych ilościowych i jakościowych¹ wiele miejsca poświęcono zagadnieniom elastyczności w miejscu pracy, narastającemu konfliktowi praca-życie pozazawodowe, w tym życie rodzinne, jakości pracy i życia, zwiększających się obciążeń pracowników i ich rodzin, analizie zmian zachodzących na rynku pracy i zmieniającej się struktury zasobów pracy, wyzwań, z którymi musi się mierzyć gospodarka i społeczeństwo, a także opłacalności wykorzystywanych w praktyce konkretnych rozwiązań.

¹ Badania Families and Work Institute przedstawione w opracowaniach: Time and Workplace Flexibility 2010; zostały zrealizowane na podstawie narodowych badań zmieniających się zasobów pracy w USA z roku 2008; The Impact Recession on Employers 2009; Workplace Flexibility Among Small Employers 2010; Dual-Centric a New Concept of Work, 2010; Telework Trendlines 2009; A Survey Brief by WorldatWork; Flexible Working Arrangements at the United Nations. Survey Report October 2009; Raport Rady Doradców Ekonomicznych Prezydenta pt. Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility 2010.

Większość pracujących przywiązuje wielkie znaczenie do elastyczności w miejscu pracy, a wśród wykorzystujących elastyczne rozwiązania 87% twierdzi, że w przypadku poszukiwania nowej pracy ten element organizacyjny miałby duże znaczenie przy wyborze nowego pracodawcy.

Dostęp do elastycznych rozwiązań w ostatnich latach nieco się poprawił, ale przeciętnie pracownicy pracują dłużej, niżby chcieli i coraz częściej odczuwają deficyt czasu. Możliwość korzystania z elastycznych rozwiązań uzależniony jest nie tylko od potrzeb pracowników, ale ich pozycji zawodowej (czy pełnią funkcje kierownicze, zajmują stanowiska profesjonalistów, są bardziej wykształceni). Za to potrzeby pracowników, np. w zakresie opieki nie są związane z zajmowanymi stanowiskami.

Wśród rozwiązań cieszących się największą popularnością i dających najlepsze efekty są przede wszystkim: elastyczny czas pracy oraz dopłaty do urlopów rodzinnych i wypoczynkowych. Ma to ogromne znaczenie dla możliwości godzenia pracy z obowiązkami rodzicielskimi i innymi aktywnościami pozazawodowymi.

Ogólne wnioski sugerują, że rosnący dostęp do elastyczności miejsca pracy (choć nierówny) jest korzystny nie tylko dla pracowników, ale również dla pracodawców.

Analiza wpływu elastyczności na wyniki firmy wskazuje, że jeśli jest wysoki stopień wykorzystania elastycznych rozwiązań i poparcie ze strony personelu kierowniczego, wówczas pracownicy:

- są bardziej zaangażowani w swoją pracę,
- osiągają większe zadowolenie i satysfakcję,
- wykazują niewielkie zainteresowanie zmianą pracy,
- mają lepsze samopoczucie, opuszczają mniej dni pracy z powodu absencji.

Doświadczenia jednej z firm, która wprowadziła na rok elastyczne rozkłady czasu pracy w wybranych oddziałach, pokazało, że wprowadzenie programu przyniosło zdecydowane ograniczenie absencji (ponad 20%), natomiast powrót po roku do starych rozwiązań przywróciło stan poprzedni, czyli wzrost absencji.

Ekonomiści przeliczyli, że jeśli udałooby się osiągnąć podobne wyniki w wielu innych zakładach pracy, to koszty absencji spadłyby o 20%, co w skali ogólnokrajowej ma ogromne znaczenie, zważywszy, że koszty absencji chorobowej wynoszą w USA 74 mld \$ w skali rocznej, a możliwe do osiągnięcia oszczędności wyniosłyby prawie 15 mld \$. Ten wskaźnik dotyczy jedynie absencji chorobowej. Sceptycy uważają, że rozumowanie to jest uproszczone i przeszacowane, ponieważ nie we wszystkich firmach uda się osiągnąć taki efekt.

Często zadawane jest pytanie: czy elastyczne rozkłady czasu pracy przynoszą wzrost wydajności pracy? Na podstawie przeprowadzonych badań np. 700 firm w USA, Wielkiej Brytanii, Niemczech i we Francji (Bloom, Kretschmer, Van Reenen 2006) stwierdzono pozytywną relację między działaniami na rzecz tworzenia miejsca pracy przyjaznego pracownikom i ich rodzinom a wydajnością pracy.

Do wzrostu wydajności pracy w dużym stopniu przyczynia się rekrutacja i zachowanie w firmie najlepszych pracowników. Ta pozytywna korelacja między działaniami prorodzinnymi a wydajnością wiąże się również z kwestią jakości zarządzania. Dobrze zarządzane firmy cechują się zarówno większą wydajnością, jak i tendencją do stosowania prorodzinnych rozwiązań. W analizach tej współzależności w żadnym badaniu nie stwierdzono, że elastyczność miejsca pracy ma negatywny wpływ na wydajność.

Ponadto okazało się, że kluczowe znaczenie dla jakości życia pracowników i ich rodzin ma postawa bezpośrednich przełożonych w stosunku do wykorzystywania w praktyce elastycznych rozwiązań. Akceptacja elastyczności wyższego szczebla menedżmentu nie zawsze przekłada się na pozytywne postawy bezpośrednich przełożonych. Dlatego tak istotne jest przygotowanie kadry menedżerskiej średniego szczebla do wdrażania elastycznych, prorodzinnych rozkładów czasu pracy.

W niektórych firmach przecenia się trudności i koszty wprowadzenia elastycznych rozwiązań i nie dostrzega wszystkich potencjalnych korzyści. Z pewnością, gdyby więcej firm zastosowało pozytywne rozwiązania, przyniosłoby to również korzyści ogólnospołeczne w postaci zmniejszenia korków komunikacyjnych w godzinach szczytu, oszczędności paliwowych, zmniejszonego zanieczyszczenia, bardziej racjonalnego i efektywnego zatrudniania pracowników.

Wśród elastycznych rozwiązań wykorzystywanych w praktyce ważne miejsce zajmuje telepraca. Jak podkreślają badacze telepracy w Stanach Zjednoczonych, tragiczne wydarzenia z 11 IX 2001 r. spowodowały znaczny, choć przejściowy impuls do rozwoju telepracy. Znacznie łatwiej i szybciej można odtworzyć infrastrukturę telekomunikacyjną niż tradycyjną powierzchnię i infrastrukturę biurową. Zaobserwowano gwałtowny wzrost zapotrzebowania, np. na wideokonferencje (50% i więcej). Wymuszone sytuacją przechodzenie do telepracy spowodowało jej akceptację przez znaczną część pracodawców i pracowników. Wydarzenia w Nowym Jorku i Waszyngtonie zwiększyły troskę o bezpieczeństwo, a także gotowość akceptacji telepracy jako właściwego rozwiązania nawet w rejonach, w których nie odczuwano zagrożenia terrorystycznego.

Telepraca sprawdziła się w wielu amerykańskich firmach w okresach niekorzystnych warunków pogodowych (nadmierne opady śniegu, deszczu, silne wiatry i mgła) utrudniających pracownikom dotarcie do pracy. Prezentacja dobrych praktyk w tym zakresie ilustruje, jak szybka reakcja kierownictwa firmy i wykorzystanie dostępnych elastycznych rozwiązań organizacyjno-czasowych pozwala uniknąć strat ekonomicznych i poprawić jakość życia pracowników i ich rodzin. W lutym 2010 r. w Waszyngtonie spadły obfite śniegi utrzymujące się przez 12 dni. Śnieg zablokował główne drogi i systemy komunikacyjne, uniemożliwiając pracownikom dotarcie do pracy. Prezydenckie Biuro Zarządzania Kadrami zamknęło na 4 dni swoje urzędy i w tym samym czasie ponad 60% pracowników kontynuowało swoją pracę w systemie telepracy. Ekonomiczne analizy pokazały, jak duże oszczędności można tą drogą osiągnąć. Wprowadzając telepracę, Rząd Federalny

zaoszczędził ok. 30 mln \$ dziennie, a ogólne oszczędności przez 5 podobnych wydarzeń w grudniu 2009 r. i lutym 2010 r. wynosiły ponad 150 mln \$.

Przeprowadzone w ostatnim okresie (2009) szerokie badania² wskazują na utrzymywanie tendencji wzrostu liczby telepracowników, do czego w ostatnich latach przyczyniło się upowszechnianie dostępu szerokopasmowego i bezprzewodowego do Internetu (telepraca stała się mniej kosztowna i bardziej wydajna), wzrost cen paliw i kosztów dojazdów do pracy oraz nastawienia pracodawców na wprowadzanie programów tworzących miejsca pracy przyjazne rodzinie, a także wiele pozytywnych praktyk.

W wielkiej międzynarodowej Firmie Cisco Systems już 1993 r. rozpoczęto program telepracy dla menedżerów i pracowników. Była to jedna z pierwszych firm w Dolinie Krzemowej wdrażająca na tak dużą skalę system telepracy. Motywem wprowadzenia programu była chęć polepszenia organizacji pracy. Wielu pracowników firmy dojeżdżało do pracy, tracąc coraz więcej czasu, dlatego niezbędne stało się wprowadzenie zmiany i dopuszczenie pracy na odległość. Program umożliwia pracę w domu ponad 90% pracowników, z dala od siedziby firmy (odległość w tym przypadku nie ma znaczenia) i zapewnia elastyczne godziny pracy przy wykorzystaniu szerokopasmowych łączy tak długo, jak pracownicy wywiązują się ze swoich zadań.

Interesujące podejście do badania kwestii równoważenia pracy i życia pozazawodowego zaprezentowano w badaniach Families and Work Institute przedstawionych w opracowaniu pt. *Dual-Centric a New Concept of Work-Life* autorstwa Elle Galinsky (Galinsky 2000). Nowe podejście polega na uznaniu, że równowaga pracy i życia nie może być traktowana jako gra o sumie zerowej. Stwierdzono, że pracownicy o wysokich kwalifikacjach w sprzyjającym środowisku pracy mają szansę wracać do domu w lepszym nastroju i z większą energią uczestniczyć w życiu rodzinnym. Innymi słowy, praca może wzbogacać życie pozazawodowe, a nie je ograniczać. Zarządzanie pracą i życiem osobistym jest czymś więcej niż gospodarowanie czasem, który jest ograniczony. Istotną rolę odgrywa tutaj nastawienie, chęć, energia i samopoczucie.

W rzeczywistym kształtowaniu relacji praca-życie istotne znaczenie mają priorytety, czyli to, co jest dla danego pracownika najważniejsze w danym momencie i w dłuższej perspektywie.

W przywołanym badaniu zadano respondentom (kadrze kierowniczej) dwa pytania:

- Jak często w ostatnim roku przedkładałeś swoją pracę nad życie osobiste lub rodzinne?

- Jak często w ostatnim roku przedkładałeś życie osobiste albo rodzinne nad pracę?

Priorytety pracowników mogą ulegać zmianie w czasie, dlatego cytowane pytania zadawano kilkakrotnie w ciągu roku. Wyniki badań pozwoliły wyróżnić

² WorldatWork: Telework Trendlines 2009; A Survey Brief by WorldatWork, February 2009.

dwie, a nawet trzy grupy pracowników. Pierwsza największa (61% badanych) to pracownicy, nazwani pracocentrycznymi, którzy przedkładali pracę nad wszystkie inne obowiązki. Drugą grupę (32%) nazwaną duocentryczną stanowili ci, którzy w jednakowym stopniu przyznawali priorytet pracy i życiu pozazawodowemu. Następnym krokiem badawczym było porównanie pracowników z obu tych grup. Najbardziej zadowolone z pracy okazały się osoby duocentryczne, w tym również kobiety. Były one także mniej zestresowane i znacznie łatwiej godziły obowiązki zawodowe z pozazawodowymi. Utrzymywanie podobnego zaangażowania w dwóch sferach naszego życia nie dystansuje od sukcesu i osiągnięć, a prowadzi do większego zadowolenia. Strategia tych pracowników polega na umiejętnym rozdzieleniu pracy i życia pozazawodowego: jedni stawiają wyraźne granice między pracą i czasem po pracy, inni emocjonalnie angażują się tam, gdzie są obecni fizycznie, a trzecia grupa przeplata okresy pracy i obowiązków rodzinnych odpoczynkiem albo innymi rodzajami działalności. Do osiągania sukcesu w życiu i poczucia zadowolenia niezbędne jest jasne określenie priorytetów, które chcemy realizować, brak akceptacji ich ograniczania (nazwano to „być intencjonalnym”) i stosowne działania umożliwiające równowagę pracy i życia pozazawodowego.

Kolejne interesujące badanie na temat stosowania elastycznych rozwiązań w celu równowagi pracy i życia pozazawodowego, na które warto zwrócić uwagę, przeprowadzono w lipcu i sierpniu 2009 r. wśród pracowników Organizacji Narodów Zjednoczonych w Nowym Jorku³. Badania zostały zrealizowane przez Urząd Specjalnego Doradcy ds. Rozwoju Kobiet i Zagadnień Genderowych (Special Advisor on the Advancement of Women and Gender Issues – OSAGI).

Elastyczne rozwiązania zostały wprowadzone we wszystkich departamentach i biurach Sekretariatu Narodów Zjednoczonych od 1 lutego 2003 r. W uzyskanych wynikach zwraca przede wszystkim uwagę fakt, że personel badanej instytucji ma ograniczoną albo bardzo słabą wiedzę o możliwych do zastosowania elastycznych rozwiązaniach. Około 50% pracowników nie znała istoty takich rozwiązań, jak elastyczne godziny pracy i przerwy związane z edukacją, telepracą, skomprimowany tydzień pracy itd. i nie otrzymała informacji o możliwych do wykorzystania opcjach (jedynie 16% pracowników dowiedziało się o tym od bezpośrednich przełożonych, 22% od kolegów, a pozostali nie mieli żadnej informacji).

Stosunek personelu do elastycznych rozwiązań w departamentach i biurach, w których wprowadzono zmiany był zdecydowanie pozytywny. Ich zdaniem, elastyczne rozwiązania są nowoczesnym narzędziem utrzymania wysokiej wydajności i zwiększenia elastyczności metod pracy, a jednocześnie ułatwiają godzenie pracy z życiem osobistym.

³ Flexible Working Arrangements at the United Nations. Survey Report October 2009.

1.2. Działania na rzecz tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi

Położenie nacisku na coraz pełniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów osobowych i wszelkich możliwych form elastyczności w nadziei na wymierne korzyści ekonomiczne skłoniło ustawodawcę do uchwalenia przepisów mających sprzyjać zatrudnianiu przyjaznemu rodzinie.

Ustawa o zatrudnieniu w niepełnym wymiarze czasu pracy pracowników administracji federalnej z 1978 r. (the Federal Employees Part-Time Career Employment Act of 1978)⁴ zobowiązuje instytucje federalne do wzmocnienia inicjatyw związanych z zatrudnieniem w niepełnym wymiarze czasu pracy przez tworzenie w tej sferze rozwiązań, które wspierają pracę przyjazną rodzinie. Wśród rekomendowanych rozwiązań wymieniono w ustawie zatrudnienie w systemie *job sharing*. W uzasadnieniu ustawy podkreślono, że wychodzi ona na przeciw potrzebom osób, które nie mogą pracować w pełnym wymiarze czasu, jak np. starsi pracownicy, studenci. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze umożliwia rodzicom poprawę równowagi praca-życie i zmniejsza bezrobocie, stwarzając więcej możliwości zatrudnienia.

Również na poziomie poszczególnych stanów podjęto działania ustawodawcze zachęcające pracodawców do zwiększenia oferty pracy w niepełnym wymiarze. Przez wiele lat w 14 stanach wprowadzano przepisy odnoszące się do stopniowego przechodzenia na emeryturę w sektorze publicznym, w 9 stanach połączono udostępnianie pracy w niepełnym wymiarze czasu z rozwojem kadr szczególnie kobiet, osób starszych i mało zarabiających. 21 stanów wprowadziło ustawodawstwo przynajmniej zasłki pracownikom zatrudnianym w niepełnym wymiarze czasu.⁵

W roku 1993 wprowadzono ustawę (Family and Medical Leave Act of 1993)⁶ o urlopach rodzinnych i zdrowotnych, która dała pracującym rodzinom prawo do wzięcia bezpłatnego urlopu w celu sprostania zasadniczym obowiązkom opiekuńczym bez utraty dotychczasowego miejsca pracy (takiego samego, jak przed urlopem i na takich samych warunkach). Ustawa odnosi się do pracodawców w sektorze prywatnym zatrudniających powyżej 50 pracowników i do wszystkich publicznych urzędów i instytucji.

Głównym celem ustawodawcy było promowanie stabilności i bezpieczeństwa ekonomicznego rodzin i ich integralności, co jest w dobrze pojętym interesie narodowym.

⁴ http://www.ehow.com/info_8210247_part-time-employment-act-1978.html.

⁵ Current Trends in Part-time Work. Work-Family Information for State Legislators 2009.

⁶ Family and Medical Leave Act of 1993 (FMLA) (29 USC §2601 et seq.; (<http://www.dol.gov/whd/regs/statutes/fmla.htm>) 29 CFR Part 825/(<http://www.dol.gov/cgibin/leave-dol.asp?exiturl=http://s.dol.gov/8U&exitTitle=www.gpoaccess.gov&fedpage=yes>)) <http://www.dol.gov>.

Po 12 miesiącach nieprzerwanej pracy pracownik uzyskał prawo do 12 tygodni urlopu w związku z urodzeniem i opieką nad dzieckiem, opieką nad najbliższym członkiem rodziny w przypadku poważnej sytuacji zdrowotnej, która powoduje, że nie jest on w stanie wykonywać zasadniczych obowiązków zawodowych. Rozkład przysługującego pracownikowi urlopu może być zmienny (w roku kalendarzowym może być wykorzystywany przemiennie i w zakresie uzasadnionym sytuacją zdrowotną). O zamiarze skorzystania z tego urlopu pracodawca musi być powiadomiony na 30 dni przed postulowanym terminem urlopu.

Wiele stanów (obecnie 25 stanów) uzupełniło federalne regulacje i zapewniło większe świadczenia związane z urlopem macierzyńskim. Czternaście stanów obniżyło próg przyjęty w przepisach federalnych na poziomie 50 zatrudnionych do 10 zatrudnionych w firmie. Siedem stanów wprowadziło przepisy umożliwiające dłuższą nieobecność w pracy w związku z urodzeniem dziecka oraz płatny urlop rodzinny i płatne urlopy zdrowotne, a w stanach California, New Jersey i Rhode Island wprowadzono zarówno płatny urlop rodzinny jak i zdrowotny. Dotychczasowe próby upowszechnienia tego rozwiązania w innych stanach nie zostały zrealizowane, co odróżnia Stany Zjednoczone od innych wysoko rozwiniętych krajów.

Brak wsparcia finansowego rodzin, brak należytej troski o kobiety pracujące w okresie ciąży (przesunięć na inne lżejsze stanowiska pracy), brak narodowych standardów bezpieczeństwa i jakości w opiece nad dziećmi oraz ogromne zróżnicowania między poszczególnymi stanami skłaniają władze federalne i stanowe do coraz większego zainteresowania tą problematyką. Analiza danych zaprezentowanych w przygotowanym przez MOP międzynarodowym przeglądzie pt. *Maternity and paternity at work. Law and practice across the World* (ILO 2014) pokazała, że na 185 krajów i terytoriów, dla których zgromadzono dane we wszystkich, z wyjątkiem trzech: Oman, Papua New Guinea oraz USA, zapewnia się świadczenia pieniężne w czasie urlopu macierzyńskiego. Ponadto coraz więcej krajów zwiększa zarówno wielkość świadczeń pieniężnych na rzecz młodych rodziców, jak i długość urlopu rodzicielskiego. Na ostatnim szczycie poświęconym sytuacji pracujących rodzin (Summit in Working Families – 23.06.2014) prezydent Obama zapowiedział, że Stany Zjednoczone powinny przyłączyć się do rozwiniętego świata i wprowadzić płatny urlop macierzyński, tym samym wypełnić lukę legislacyjną, jaka dzieli USA od reszty świata. Ruch na rzecz uznania znaczenia polityki przyjaznej rodzinie i dążenia do łagodzenia konfliktu między pracą zawodową a życiem rodzinnym i osobistym zyskał na znaczeniu dzięki uchwale nr 210 przyjętej przez Senat we wrześniu 2003 r.⁷ W uchwale stwierdzono, że wspieranie równowagi między pracą a życiem osobistym najlepiej służy podnoszeniu wydajności pracy. Redukowanie konfliktu praca-życie pozazawodowe powinno stać się narodowym priorytetem. W uchwale znalazły się istotne stwierdzenia:

⁷ Senat Resolution nr 210 lipiec 2003 r. http://www.timeday.org/pdf/senate_resolution_210.pdf.

- polityka na rzecz równowagi praca-życie powiązana jest z niższą absencją w pracy;
- przepracowani pracownicy są mniej zadowoleni z pracy, czują się zestresowani i mniej zdrowi;
- brak elastyczności w pracy rodziców ma negatywny wpływ na zdrowie dzieci;
- przepracowani pracownicy częściej popełniają błędy, czują gniew i niechęć wobec pracodawcy i współpracowników, częściej myślą o zmianie pracy;
- coraz więcej Amerykanów staje wobec wyzwań związanych z opieką nad starzejącymi się rodzicami.

Przyjęta uchwała była rezultatem ponadpartyjnego porozumienia uznającego, że zagadnienia równowagi pracy i życia pozazawodowego, w tym rodzinnego stają się coraz ważniejszym problemem w amerykańskim świecie politycznym.

W uchwale nr 210 wyznaczono październik Narodowym Miesiącem Pracy i Rodziny (National Work & Family Month – NWFM). NWFM stał się kluczowym elementem narodowej kampanii edukacyjnej zmierzającej do podniesienia świadomości pracodawców o znaczeniu i efektywności równowagi praca-życie jako imperatywu biznesowego.

Idea NWFM jest prosta i sprowadza się do zachęcania firm, aby oceniły swoje dotychczasowe działania dla tworzenia środowiska pracy zdrowszego i bardziej elastycznego i osiągały postęp w tej dziedzinie.

Poprawa relacji praca-życie w wyniku działań i programów realizowanych w firmach wiąże się z filozofią, która wspiera każdego, kto dąży do sukcesu w miejscu pracy i poza nim. Takie inicjatywy kształtowały się w ciągu ostatnich 30 lat i można je ująć w siedmiu kategoriach: opieka nad osobami zależnymi, zdrowie i dobrostan, elastyczność miejsca pracy, wsparcie finansowe, płatny i bezpłatny czas wolny, zaangażowanie społecznościowe i zmiany kulturowe.

Inwestycje w każdą z tych kategorii przynoszą korzyści: wyższą wydajność, lepszą rekrutację, zachowanie kadr, większe zaangażowanie, poprawę zdrowia, w porównaniu z pracodawcami mniej przyjaznymi rodzinie.

W piątą rocznicę uchwalenia rezolucji o ustanowieniu października jako Narodowego Miesiąca Pracy i Rodziny zwrócono się do Kongresu, aby ponownie potwierdzić podjętą wcześniej decyzję. Została ona przyjęta jednomyślnie 27 września 2008 r.⁸

W październiku 2011 r. 112 Kongres na swojej pierwszej sesji przyjął ponownie rezolucję nr 299 wyznaczającą październik Narodowym Miesiącem Pracy i Rodziny. W rezolucji Senat, biorąc pod uwagę szereg argumentów i przesłanek merytorycznych zawartych między innymi w badaniach naukowych:

⁸ Resolution HR 1440.

- uznał znaczenie rozkładów pracy umożliwiające pracownikom spędzanie czasu z rodzinami dla wydajności pracy i zdrowia rodziny;
- wezwał pracodawców, pracowników, urzędników państwowych do współdziałania w celu osiągnięcia lepszej równowagi między pracą a życiem rodzinnym;
- wezwał naród Stanów Zjednoczonych do obchodzenia Narodowego Miesiąca Pracy i Rodziny, organizowania odpowiednich uroczystości i działań.



Na stronie Alliance for Work-Life Balance (AWLP) umieszczono małą broszurkę pod wiele znaczącym tytułem: *National Work & Family Month – Reducing the conflict between work and family life should be national priority.*⁹

W ustawodawstwie stanowym USA przyjęto również wiele przepisów, które odnoszą się do dostępności elastycznych rozkładów czasu pracy (23 stany uchwaliły ustawy dotyczące elastycznych rozkładów, a 12 przygotowało projekty takich ustaw w latach 2009–2010).

W czerwcu 2014 r. ukazało się memorandum prezydenckie skierowane do szefów departamentów i agencji dotyczące rozszerzenia elastyczności w miejscu pracy i programów praca-życie pozazawodowe. Aby przyciągnąć i utrzymać utalentowanych i wydajnych pracowników, w XXI wieku rząd federalny musi osiągać postęp w umożliwianiu pracownikom godzenia ról zawodowych i pozazawodowych. Postęp ten będzie możliwy dzięki lepszej edukacji i szkoleniom oraz poszerzeniu dostępności elastycznych rozwiązań i programów WLB. Niezbędne więc staje się promowanie kultury pracy, w której menedżerowie i pracownicy doceniają znaczenie elastyczności w miejscu pracy i programów WLB dla podnoszenia wydajności pracy i zaangażowania pracowników oraz ograniczanie wszelkich barier utrudniających dążenie do tworzenia bardziej zrównoważonego miejsca pracy.

Memorandum stanowi, że agencje federalne powinny uświadamiać okresowo swoich pracowników, że mają oni prawo żądać elastycznych rozwiązań bez obawy o negatywne konsekwencje składania takich wniosków. Pracodawca ma 20 dni na rozpatrzenie każdego wniosku, ale nie musi uzasadniać swojej negatywnej decyzji. Prawo pracowników do żądania elastyczności obejmuje takie rozwiązania, jak: telepraca, praca w niepełnym wymiarze, *job sharing*, ruchomy czas pracy, przerwy dla matek karmiących, roczne urlopy i urlopy zdrowotne, urlopy opiekuńcze nad osobami zależnymi – dziećmi i osobami starszymi.

Szefowie agencji zostali zobligowani do zwiększenia dostępności programów WLB w tym szczególnie opieki nad dziećmi, subsydiów na opiekę nad dziećmi, wsparcia matek karmiących, doradztwa personalnego i rodzinnego oraz pomocy w opiece nad osobami starszymi. Dużą wagę przywiązuje się także do programów promocji zdrowia i dobrostanu w miejscu pracy.

⁹ www.awlp.org/workfamilymonth.

W ciągu 120 dni każda agencja rządowa powinna przeanalizować stan elastyczności oraz dostępność programów WLB. Analizy te powinny zidentyfikować wszelkie bariery i ograniczenia utrudniające produktywnie wykorzystanie dostępnych rozwiązań wraz ze wskazaniem niezbędnych środków naprawczych.

W memorandum podkreślono również potrzebę szkolenia federalnych menedżerów w skutecznym zarządzaniu elastycznymi pracownikami. Dotychczasowe badania w tym zakresie pokazują, że w korporacyjnej Ameryce brak szkoleń stanowi poważną barierę w uelastycznianiu miejsca pracy.

1.3. Inicjatywy publiczne na rzecz upowszechniania i promowania zatrudnienia przyjaznego rodzinie

Od chwili uznania kwestii konfliktu pracy i życia pozazawodowego za ważny narodowy priorytet administracja federalna podejmowała szereg działań na rzecz upowszechniania pozytywnych doświadczeń związanych z uelastycznieniem miejsca pracy i wyników przeprowadzanych badań naukowych. Departament Pracy, Biuro ds. Kobiet zostało upoważnione do organizowania lokalnych spotkań dyskusyjnych nad kwestiami elastyczności miejsca pracy.

Administracja wydała „Starter Kit”, który społeczności lokalne mogą wykorzystywać w organizowaniu własnych spotkań. Urząd zarządzania kadrami (The Office of Personel Management – OPM) realizuje projekt pilotażowy dla pracowników etatowych i godzinowych. Administracja zamierza stworzyć platformę (*website*) świadczącą pomoc techniczną, szkolenie i dostarczającą informacji o elastyczności miejsca pracy.

Pod hasłem Workplace Flexibility 2010 zapoczątkowano w Stanach Zjednoczonych kampanię na rzecz tworzenia narodowej polityki wspierającej elastyczność w miejscu pracy. Uznano, że niezbędne jest połączenie działań rządowych i społecznych wyrażających się w odpowiednich przemysłanych regulacjach oraz zaangażowaniu firm i pracowników, tak by szeroki zakres oferowanych rozwiązań stał się powszechną normą.

Od 2009 r. działa już w USA Platforma Polityki Publicznej poświęcona elastycznym rozwiązaniom w pracy pod nazwą „Elastyczność miejsca pracy 2010”. Ma ona realizować program działania na rzecz zwiększenia dostępu pracowników do elastycznych rozwiązań w pracy.

W Platformie zaleca się następujące kierunki działania:

a) stworzyć narodową kampanię na rzecz stosowania elastycznych rozwiązań, prowadzić strategiczną publiczną kampanię edukacyjną, stosować wyróżnienia, prowadzić badania naukowe i upowszechniać odpowiednie informacje;

b) tworzyć fundamenty: dostarczać informacje, pomoc techniczną, instrumenty wdrożeniowe, wyjaśniać wątpliwości prawne;

c) inwestować w innowacje: pilotażowo stosować wybrane elastyczne rozwiązania w administracji federalnej oraz w sektorze prywatnym;

d) zachęcać przykładem: uczynić administrację federalną wzorcowym pracodawcą wdrażającym i wykorzystującym elastyczne rozwiązania w pracy.

Działania te mogą mieć zastosowanie do pracowników w różnych dziedzinach i o rozmaitej wysokości płac.

Wysunięto również propozycję, by Departament Pracy i Administracja Federalna rozpoczęły kampanię promocyjną dotyczącą elastyczności w pracy z położeniem nacisku na pozytywne jej skutki dla firm, pracowników i społeczności lokalnych.

W propozycjach tych nawiązuje się do doświadczeń w tej dziedzinie innych krajów, takich jak: Nagroda Doskonałości Pracy i Życia w Singapurze albo Narodowe Wyróżnienie Równowaga Praca Życie w Australii, którymi honoruje się firmy, urzędy i organizacje społeczne.

Postuluje się również finansowanie przez państwo badań naukowych na temat stosowania elastycznych rozwiązań, a zwłaszcza znaczenia, jakie mają sztywne, nieprzewidywalne i zmienne rozkłady czasu pracy dla bezpieczeństwa ekonomicznego pracowników głównie o niskich płacach. Istotne znaczenie mogą mieć wytyczne działania oparte na najlepszych wzorach stosowania elastycznych rozwiązań w sektorze prywatnym.

Wielu przedsiębiorców ma pozytywny stosunek do elastycznych rozwiązań, ale brak im informacji o metodyce wprowadzania zmian przy braku środków i czasu na ich indywidualne pozyskiwanie. Chodzi o dotarcie z dobrymi przykładami i informacjami do większości firm i wskazanie, jak można usprawnić kształtowanie rozkładów czasu pracy, zwiększając wpływ pracowników oraz przewidywalność i stabilność przyjmowanych rozwiązań.

Szkolenie menedżerów w zakresie wdrażania elastyczności jest efektywnym i czasowo racjonalnym sposobem oddziaływania na ich poglądy i postawy. Departament Pracy może tu działać w stosunku do określonych przedsiębiorstw zwłaszcza w handlu, wytwórczości przemysłowej i służbie zdrowia.

Podobnie jak w sferze zatrudnienia niepełnosprawnych i dostosowywania miejsca pracy, gdzie istnieje platforma (Job Accomodation Network – JAN) oferująca niezbędne informacje, również w sferze stosowania elastycznych rozwiązań można by stworzyć platformę dostarczającą informacji i wzorów w sprawach kształtowania rozkładów czasu pracy. Departament Pracy mógłby również sponzorować szkolenia w tej dziedzinie dla firm, wykorzystując swój personel, jak i finansując prywatnych konsultantów.

W samej administracji federalnej kluczem do tworzenia przyjaznych dla rodziny miejsc pracy jest pełne wykorzystanie dostępnych zasobów osobowych i wszelkich możliwych form elastyczności. W 1994 r. stworzono program zachęcający do tworzenia i wspierania elastycznych, sprzyjających rodzinie rozwiązań, włączając w to *part-time* oraz *job sharing* i telepracę oraz inne rozwiązania służące karierze zawodowej.

By wyjść naprzeciw omawianym wyzwaniom w zakresie zatrudnienia przyjaznego rodzinie i stworzyć możliwości wyboru najlepszych dla pracowników

i pracodawców rozwiązań w 2010 r. zainicjowano z udziałem prezydenta Baraka Obamy i jego żony Michelle akcją promocyjną na rzecz upowszechniania najlepszych, sprawdzonych w praktyce rozwiązań. Na szczeblu federalnym zapoczątkowano dyskusję i propagowanie elastyczności w miejscu pracy.

Dnia 31 marca 2010 r. w Białym Domu zorganizowano forum o elastyczności miejsca pracy.¹⁰ Uczestniczyło w nim zróżnicowane grono naukowców, związkowców, przedstawicieli administracji i mediów, przedsiębiorców i instytucji pozarządowych.

To ważne wydarzenie (określane przez niektórych jako historyczne i punkt zwrotny w dziedzinie pracy i rodziny w USA) wysłało jasny sygnał, że rozszerzanie dostępu do elastycznych rozwiązań w miejscu pracy jest obecnie priorytetem polityki narodowej, a nie kwestią indywidualnej walki poszczególnych pracowników i ich rodzin.

Elastyczność miejsca pracy ma istotne znaczenie zarówno dla wspierania pracujących rodzin, jak i umacniania gospodarki narodowej. Podstawą merytoryczną dyskusji w czasie omawianego Forum był raport Rady Doradców Ekonomicznych Prezydenta pt. *Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility*.¹¹ Raport przedstawia ekonomiczne spojrzenie na politykę uelastyczniania miejsc pracy. W pierwszej części omówiono czynniki powodujące zwiększenie zapotrzebowania na elastyczność w miejscu pracy, a w drugiej stopień upowszechnienia elastycznych rozwiązań. Całość zamyka część poświęcona ekonomicznym korzyściom elastycznych rozwiązań wraz z przykładami dobrych praktyk.

Prezydent Obama podkreślił, że „elastyczność jest zagadnieniem, które oddziałuje na dobrostan naszych rodzin i sukces naszych firm, a także siłę naszej gospodarki.” W swoim wystąpieniu zwrócił się do obecnych z pytaniem: „czy jesteśmy w stanie stworzyć nowoczesne firmy i miejsca pracy, które są niezbędne, by konkurować w dzisiejszej globalnej gospodarce?”

Pierwsza dama, Michelle Obama stwierdziła, że „elastyczne rozwiązania czynią pracowników nie mniej, a bardziej wydajnymi. Zamiast marnować czas w pracy, martwiąc się o to, co dzieje się w domu, pracownicy powinni otrzymywać wsparcie pozwalające im na zachowanie spokoju ducha, którego potrzebują, aby skoncentrować się na pracy, co jest dobre również dla ich rodzin.”

Dyrektor zarządzania kadrami na szczeblu federalnym, John Berry, powiedział: „elastyczność to nowy email, niektórzy pracodawcy ją mają, a niektórzy będą mieli. Jesteśmy przekonani, że elastyczność to kluczowa strategia dla modernizowania amerykańskich miejsc pracy i wspierania pracowników i ich rodzin.”

Forum w Waszyngtonie zapoczątkowało serię 10 podobnych spotkań na terenie kraju, na które przygotowano odpowiednie raporty, następnie opublikowane.

¹⁰ Historic White House forum on flexibility; <http://www.workplaceflexibility.com.au>.

¹¹ Executive Office of the President, Council of Economic Advisers: *Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility*, March 2010.

Kwestie godzenia pracy z życiem pozazawodowym, a także problemy, wobec których stają pracujące rodziny, a zwłaszcza kobiety stały się trwałym elementem dyskusji publicznej z udziałem władz federalnych i stanowych. 23 czerwca 2014 r. w Białym Domu odbył się szczyt poświęcony zagadnieniom pracujących rodzin (Summit in Working Families). W szczycie zorganizowanym przy udziale Departamentu Pracy i Rady ds. Kobiet i Dziewcząt wzięło udział ponad 1500 osób, a tysiące osób śledziło obrady *on-line* oraz uczestniczyło w forach dyskusyjnych. Wśród bezpośrednich uczestników znaleźli się przedstawiciele świata biznesu, przywódcy świata pracy, ekonomiści, legislatorzy, adwokaci i przedstawiciele mediów, a także osoby zainteresowane problemami pracujących rodzin. Na szczycie dyskutowano, jak wzmocnić miejsca pracy, a jednocześnie wspierać pracujące rodziny, popierać rozwój firm i zapewnić Stanom Zjednoczonym konkurencyjność gospodarczą w następnych dekadach.

Zgodnie uznano, że szczyt nie jest jednodniowym wydarzeniem, a początkiem szerszego ruchu na rzecz wprowadzania zmian w przepisach, w polityce firm i w organizacji życia społecznego. Wszyscy Amerykanie powinni mieć zarówno rodzinę, jak i miejsce pracy i możliwość pogodzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Aby wskazane na szczycie cele stały się realne, niezbędna jest polityka obejmująca m.in. takie elementy, jak: płatny urlop rodzinny, płatne zwolnienia chorobowe, minimalna płaca, *fair* rozkłady czasu pracy oraz zniesienie wszelkich przejawów dyskryminacji płacowej.

Kolejną inicjatywą zmierzającą do upowszechnienia najlepszych elastycznych rozwiązań w miejscu pracy jest koncepcja Narodowego Dnia Elastyczności (National Flex Day) w trzeci wtorek października jako część Narodowego Miesiąca Pracy i Rodziny. Inicjatorami Flex Day jest instytut badawczy Working Mother z Sojuszem na rzecz postępu w sferze praca-życie oraz Flex Jobs (platforma pośrednictwa pracy specjalizująca się w jej elastycznych formach).

Narodowy Flex Day obchodzony od 15 października 2013 r. stanowił ważny element dialogu o stanie elastyczności w USA, który prowadzono intensywnie przez kolejny rok. Podstawą tego dialogu stały się badania dotyczące sytuacji pracujących matek i korzyści, jakie mogą one czerpać z dobrze zorganizowanej elastycznej pracy.

Pomimo wielu dowodów na efektywność elastycznych rozwiązań zarówno dla pracodawców, jak i pracowników ostatni rok nie był najlepszy dla upowszechniania elastyczności. Trzy wielkie amerykańskie firmy, Yahoo, Bank of America oraz Best Buy, postanowiły ograniczyć dotychczasowe elastyczne inicjatywy. W praktyce zrezygnowano na przykład z telepracy na rzecz tradycyjnej kontroli obecności i patrzenia na ręce pracowników.

Jest to niebezpieczny sygnał zwiększający obawy pracowników o występowanie z wnioskiem o uelastycznienie pracy, a także dla pracodawców, którzy mogą powielać negatywne wzorce. W badaniach przeprowadzonych przez Working Mothers ponad 80% respondentów twierdzi, że elastyczność zwiększa ich wydajność, a 3/4 zwraca uwagę na poprawę motywacji i zaangażowania. Żon-

glerka między pracą a życiem osobistym nie jest prosta, a utrzymanie zdrowego i zrównoważonego stylu życia w większości firm wciąż traktowane jest jako przywilej, a nie uprawnienie pracowników.

Instytut badawczy Working Mothers i środowiska z nim związane wystąpiły z czteroletnią kampanią oraz inicjatywą zbierania podpisów pod petycją skierowaną do Kongresu, żądając wprowadzenia płatnego urlopu macierzyńskiego w roku 2015 (w 30. rocznicę działalności Instytutu). Trzeba dokonać – czytamy w uzasadnieniu tej inicjatywy – demontażu mitu, że Stany Zjednoczone nie mogą sobie pozwolić na dobre warunki pracy dla każdego pracownika.

1.4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki

Łączenie pracy z życiem zawodowym jest zadaniem trudnym zwłaszcza w okresie recesji, gdy od pracowników oczekuje się, by pracowali więcej i dłużej. Gdy koniunktura ulega poprawie, godzenie obowiązków rodzinnych z karierą zawodową nie jest łatwe.

Amerykańskie firmy wrażliwe na zagadnienia równowagi praca-życie pozazawodowe starają się stwarzać pracownikom warunki sprzyjające zdrowemu i zrównoważonemu stylowi życia.

Na liście Top 25 Companies for Work-Life Balance (na podstawie opinii pracowników w ostatnim roku) w pierwszej trójce znalazły się takie firmy, jak: Colgate-Palmolive, regionalna sieć supermarketów Wegmans oraz Coldwell Banker. Wyróżnione firmy oferują pracownikom elastyczne godziny pracy, pracę w niepełnym wymiarze umożliwiającą kontynuację nauki, telepracę, skomprimowany tydzień pracy, środowisko przyjazne rodzinie, placówki opiekuńczo-wychowawcze w pobliżu miejsca pracy, promują umiejętności zarządzania czasem, pracę zespołową oraz wspierają dobre stosunki międzyludzkie i rodzinną atmosferę w pracy, kładąc nacisk na ilościowe i jakościowe jej aspekty.

Analitycy najlepszych programów WLB zwracają uwagę na konieczność uwzględnienia w nich pewnych, często niedostrzeganych i pomijanych zagadnień, np.:

- urlopy wypoczynkowe – zapewnienie adekwatnych zastępstw, by pracownicy nie kontynuowali pracy w czasie urlopu, spokojny (niezakłócany ciągłymi telefonami i mailami) urlop w dogodnym terminie;
- urlopy rodzicielskie – zapewnienie urlopów macierzyńskich i ojcowskich; umożliwienie pracy w niepełnym wymiarze czasu, pomoc w opiece nad dziećmi;
- elastyczny czas pracy – umożliwiający różne godziny rozpoczynania i kończenia pracy w celu lepszego dostosowania czasu pracy do obowiązków rodzinnych i życia pozazawodowego; wykorzystanie elastycznych systemów pracy (ruchomego czasu pracy, *job sharingu*, telepracy, kont czasu pracy, elastycznego przejścia na emeryturę itp.);

- dobra organizacja pracy – optymalne liczbowo zatrudnienie, równomierne obciążenie pracą, przeciwdziałanie zjawiskom przeciążenia; zapobieganie obciążenia pracą czasu wolnego (tzw. zjawiska zabierania pracy do domu);
- szkolenia i podnoszenie kwalifikacji – czas wolny na kontynuację nauki, dopłaty, zwrot kosztów itp.;
- instytucjonalna opieka nad dziećmi i osobami zależnymi – dostęp do dobrych jakościowo placówek położonych blisko miejsca pracy lub miejsca zamieszkania, dostęp do różnego typu usług blisko miejsca pracy;
- doraźna pomoc w nagłych wypadkach;
- promocja zdrowia i jakościowych dobrych miejsc pracy – wdrażanie programów Wellness¹² (zwiększenie aktywności fizycznej, poprawa nawyków żywieniowych, redukcja stresu, zwrócenie uwagi na zdrowie), ograniczanie czynników ryzyka, poprawa warunków pracy, monitorowanie zagrożeń, wprowadzanie usprawnień na stanowisku pracy, badanie potrzeb i stanu zdrowia pracowników, badanie satysfakcji i atmosfery w pracy, wsparcie prozdrowotnych działań pracowników – opieka medyczna, dostęp do ośrodków sportowo-rekreacyjnych itp.;
- oferta usługowa – doradztwo prawne i finansowe, rodzinne, pomoc w realizacji codziennych obowiązków.

Doświadczenie najlepszych firm pokazuje, że dobrze opracowane programy WLB, uwzględniające zarówno potrzeby organizacji i jej pracowników, rzetelnie monitorowane i wzmacniane zmianami w kulturze organizacji oraz wsparciem kierownictwa wszystkich szczebli pozwalają budować przewagę konkurencyjną równie skutecznie, jak trafne strategie marketingowe czy finasyjne działania finansowe.

Elastyczność czasu pracy to na przykład jeden z głównych powodów, dla którego pracownicy z chęcią wybierają firmę Mitre jako miejsce zatrudnienia. Pracownicy mogą zdecydować się w porozumieniu ze swoim menedżerem na pracę w skróconym czasie pracy lub wybrać na pewien okres alternatywny grafik godzin dostosowany do ich potrzeb. W efekcie pracownicy odczuwają większą równowagę między pracą i życiem pozazawodowym. Ponadto załoga przyznaje, że na skutek zastosowanych rozwiązań zwiększył się poziom zaufania między zatrudnionymi i menedżerami.¹³

Pracownicy firmy RSM McGladrey¹⁴ mają harmonogramy pracy, które są dostosowane do ich życia pozazawodowego przy tym nie muszą poświęcać dla rodziny swojej kariery. Przez część roku mogą pracować w zmniejszonym wymiarze godzin pracy lub wziąć specjalny urlop w okresie letnim, nadal zachow-

¹² Wellness korporacyjny (*corporate wellness*) – Forbes definiuje jako „maksymalizowanie ludzkiego potencjału, budowanie świadomości swojego życia, równowagę między wszystkimi jego aspektami: duchowym, emocjonalnym, intelektualnym, fizycznym, a także kształtowanie dobrych relacji z ludźmi czy środowiskiem naturalnym”.

¹³ <https://workfamily.sas.upenn.edu/static/casestudy#mitre>.

¹⁴ <https://workfamily.sas.upenn.edu/static/casestudy#mitre>.

wując uprawnienia takie same, jak pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy.

Uniwersytet w Północnej Karolinie zdecydował się na wprowadzenie programu stopniowego przejścia na emeryturę. Program został zainicjowany w celu zapewnienia wsparcia pracownikom naukowym, którzy zbliżają się do wieku emerytalnego. Przewiduje się m.in. etapowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy zatrudnionych, zmniejszenie wymiaru zajęć dydaktycznych na rzecz większego zaangażowania w działalność badawczą. Beneficjenci programu przyznają, że wolny czas mogą przeznaczyć na aktywność w ramach wolontariatu bądź opiekę nad chorym członkiem rodziny.

Zamiast sformalizowanej polityki dotyczącej elastyczności czasu pracy firma Ward's Furniture Appliance Co. reaguje na bieżące potrzeby swoich pracowników, dostosowując oferowaną im pomoc do indywidualnej sytuacji każdego zatrudnionego. Przykładowo firma wypracowała porozumienie z jednym z pracowników, aby znaczną część pracy mógł wykonywać z domu, sprawując przy tym opiekę nad dzieckiem. Firma stara się traktować każdego z zatrudnionych indywidualnie. W efekcie pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę.

Dzięki zastosowaniu telepracy firma Cisco Systems osiągnęła niebagatelne korzyści: w 2003 r. zaoszczędziła 195 mln \$ dzięki zwiększonej wydajności pracy pracowników. Telepraca zdaniem kierownictwa firmy umożliwia pracownikom koncentrację i zaangażowanie na swoim stanowisku pracy. Ponadto system telepracy umożliwia nieprzerwany dostęp w razie wystąpienia poważnych zakłóceń pogodowych. Kolejną oszczędnością dla firmy są koszty wynajmu powierzchni firmowych, które są wysokie w wielu rejonach biznesowych. Pracownicy doceniają elastyczność zaoferowaną przez firmę, chętnie podejmują w niej pracę, co ułatwia rekrutację najlepszych kadr. W 2014 r. Cisco znalazło się kolejny raz na liście 100 najlepszych firm do pracy (100 Best Companies to Work for).

2. Kanada – redukcja konfliktu praca – życie rodzinne elementem zdrowych i bezpiecznych warunków pracy

W Kanadzie punktem wyjścia do formułowania i realizowania polityki przyjaznej rodzinie jest docenianie jej znaczenia w dzisiejszym świecie, w którym szereg czynników oddziałuje na możliwości jej realizacji. Są to:

- czynniki ekonomiczne, takie jak globalizacja, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, deregulacja i niewystarczające zasoby pracy przy jednoczesnym narastaniu bezrobocia;
- zmieniające się stosunki pracy, w tym zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, praca dorywcza, kontrakty i wzrost samozatrudnienia;
- zmiany społeczne i instytucjonalne, takie jak zwiększone obciążenia rodzin, trudności w sprawowaniu opieki nad zmarginalizowanymi osobami, dziećmi i osobami starszymi;

– zmiany demograficzne, zmiany w strukturze rodzin, takie jak wzrost liczby rodzin, w których dwie osoby dorosłe pracują, wzrost liczby samotnych rodziców, wzrost liczby pracowników pełniących jednocześnie funkcje opiekuńcze w stosunku do dzieci i rodziców tzw. *sandwich generation*, starzejące się zasoby pracy;

– zmiana organizacji pracy wyrażająca się we wzroście obciążenia pracownika pracą, elastyczności, wielozadaniowości i wzroście zatrudnienia w systemie telepracy;

– zmieniająca się struktura zatrudnionych pracowników i struktura pracy, co powoduje narastanie stresu związanego z pracą szczególnie na skutek zwiększonego obciążenia, niestandardowych godzin pracy i niepewności miejsca pracy.

2.1. Przesłanki rozwoju *family friendly employment* (FFE)

Nowoczesne społeczeństwo dyktuje konieczność tworzenia przyjaznych rodzinie miejsc pracy ze względu na problemy, wobec których staje *sandwich generation* i zmieniającą się strukturę zasobów pracy. W roku 1965 ok. 70% pracowników stanowili mężczyźni, natomiast w 2005 r. prawie połowa zatrudnionych (46%) to kobiety. W ostatnich latach na rynku pracy wzrasta udział kobiet młodych w wieku rozrodczym i mających pod opieką dzieci poniżej 3. roku życia. W 2004 r. Ministerstwo Zdrowia (Health Canada) zrewidowało zalecenia dotyczące karmienia piersią (uznano, że wyłączone karmienie piersią jest uzasadnione do 6 miesięcy życia zdrowego dziecka, a następnie powinno stanowić ważny składnik menu dziecka do 2. roku życia). Bardzo istotnym zadaniem dla pracodawców jest więc zapewnienie płatnych urlopów macierzyńskich i umożliwienie karmienia piersią w miejscu pracy. Pomaga ono chronić dzieci przed chorobami, a matki przed rakiem piersi i jajników. Zdrowsze matki i dzieci oznaczają mniejszą absencję w pracy i ruch kadrowy, a także większą wydajność pracy i lepsze morale pracowników.

Przy wzrastającej liczbie rodzin, w których dwie osoby pracują (w latach 1976–2005 udział rodzin, w których dwie osoby pracują, z dzieckiem do 16. roku życia wzrósł z 36% do 69%) niezbędne stają się działania pracodawców polegające na tworzeniu przyjaznych rodzinom miejsc pracy.

Do terminologii badawczej skoncentrowanej na zagadnieniach zatrudnienia przyjaznego rodzinie wprowadzono kilka pojęć, które precyzyjnie zdefiniowano:

- WLB (*work-life balance*) – termin odnosi się zazwyczaj do próby osiągnięcia zarówno przez pracodawców, jak i pracowników równowagi między zobowiązaniami związanymi z wykonywaną pracą i zobowiązaniami pozazawodowymi;

- WLC (*work-life conflict*) – z konfliktem ról mamy do czynienia wtedy, gdy wymogi pracy i roli poza pracą są nie do pogodzenia, wskutek czego realizacja jednej roli utrudnia realizację innej. Przeciążenie określoną rolą (zawodową lub pozazawodową) jest terminem wykorzystywanym przy analizach warunków powodujących WLC. W analizach zjawiska wyróżniono trzy determinanty konfliktu:

- przeciążenie rolą,
- interferencja pracy w sprawy rodziny (np. długie godziny pracy ograniczają zdolność pracownika do pełnienia funkcji rodzinnej),
- interferencja rodziny z pracą (wymogi rodzinne utrudniają obecność w pracy);
- FFE (*family friendly employers*) lub FFE (*family friendly employment*) – pracodawca przyjazny rodzinie lub zatrudnienie przyjazne rodzinie.

W Kanadzie wielokrotnie przeprowadzano badania konfliktu praca-życie pozazawodowe (przygotowano 5 raportów)¹⁵, w których obok zjawiska konfliktu analizowano jakość życia kanadyjskich pracowników, czynniki wpływające na przeciążenie pracą, postawy pracodawców, podejmowane działania zaradcze oraz zawartość programów WLB.

W grudniu 2009 r. ukazał się kolejny szósty raport pt. *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium*¹⁶. Jest on syntezą kluczowych stwierdzeń, wniosków i rekomendacji wynikających z poprzednich raportów. Ideą opracowania tego całościowego raportu była chęć przyjsia z pomocą zainteresowanym podmiotom w rozumieniu i skutecznym działaniu na rzecz ograniczania konfliktu praca-życie. Jako pewnego rodzaju podręcznik prezentuje on czytelnikom wiedzę na temat kluczowych form konfliktu, podsumowując to, co o nim wiemy, dlaczego należy go ograniczać, kto jest najbardziej zagrożony i co można w tej konfliktowej sytuacji zrobić. Aby uzyskać całościowe i prawidłowe widzenie konfliktu praca-życie i rozumienie skutków tego zjawiska, należy analizować je z różnych punktów widzenia. Każdy z nas odgrywa w życiu wiele ról: pracownika, pracodawcy, małżonka, rodzica, dziecka, przyjaciela, członka wspólnoty lokalnej i narodowej itd., a każda z nich wymaga określonego nakładu i rozkładu czasu. W badaniach zwrócono szczególną uwagę na aspekt praktyczny wyrażający się w deficycie czasu (*time crunches*) i konflikcie rozkładów czasowych związanych z różnymi rolami oraz aspekt psychologiczny, który odnosił się do poczucia przygniecenia, przeciążenia i stresu.

Pracownicy odczuwający wysoki stres spowodowany konfliktem praca-życie pozazawodowe tracą dwukrotnie więcej dni roboczych w porównaniu z pracownikami o niskim poziomie stresu. Nie zgadzając się na dodatkowe obciążenia w pracy i stawiając obowiązki wobec rodziny na pierwszym miejscu, doprowadzają do utraty pracy. Pracodawcy ponoszą więc straty związane z niekorzystnym ruchem kadrowym i rozwojem kariery pracowników.

¹⁵ Dr. Chris Higgins, Professor, Richard Ivey School of Business, U.W.O.; Dr. Linda Duxbury, Professor, School of Business, Carleton University: Report One: *The 2001 National Work-Life Conflict Study*, March 2002; Report Two: *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium A Status Report*, October 2003; Report Three: *Exploring the Link Between Work-Life Conflict and Demands on Canada's Health Care System*, March 2004; Report Four: *Who is at Risk? Predictors of Work-Life Conflict*, September 2005; Report Five: *Reducing Work-Life Conflict: What Works? What Doesn't?*, August 2008.

¹⁶ Report Six: *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium*, December 2009; <http://www.hc-sc.gc.ca>.

Polityka zakładów pracy uwzględniająca omawiane zagadnienia staje się coraz bardziej powszechna. Działania firm wpływają na zachowania pracowników. Pracodawca daje pracownikom do zrozumienia, czego mogą oczekiwać od firmy i czego pracodawca oczekuje od pracowników. Na przykład pracodawca działający prozdrowotnie przesyła pracownikom przekaz, że docenia istotny związek między dobrostanem pracownika a sukcesem firmy. Badania wykazują, że wprowadzenie rozwiązań prorodzinnych w miejscu pracy przynosi wiele pozytywnych skutków. Ograniczenie konfliktu praca-życie pozazawodowe zwiększa wydajność i zadowolenie z pracy, zwiększa zdolność przyciągania i utrzymania kwalifikowanego personelu i ogranicza absencję.

Nawiązując do opinii Canadian Centre for Occupational Health and Safety, można stwierdzić, że polityka tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie przynosi korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom. Są to:

- przyciąganie nowych pracowników,
- utrzymanie dotychczasowego personelu,
- zwiększona różnorodność kwalifikacyjna,
- poprawa morale pracowników,
- ograniczenie czasu chorób i absencji,
- poprawa stosunków koleżeńskich,
- wzrost inicjatyw pracowniczych i pracy zespołowej,
- wzrost poziomu produkcji i zadowolenia,
- zmniejszony stres i zmniejszone poczucie wypalenia zawodowego pracowników i menedżerów.

2.2. Działania na rzecz tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi

W Kanadzie istnieje długa historia współdziałania przedstawicieli rządu, biznesu i związków zawodowych w negocjowaniu równych i rzetelnych standardów pracy. Standardy chronią prawa pracowników, umacniają środowisko miejsca pracy i proaktywne relacje między menedżerami a pracownikami. Większość (90%) kanadyjskich pracowników obejmuje prowincjonalne albo terytorialne prawo pracy. Jedynie 10% wszystkich kanadyjskich firm jest regulowana federalnie.

W zależności od stażu pracy i liczby przepracowanych godzin matka może uzyskać urlop macierzyński w wymiarze od 17 do 52 tygodni. Pracodawcy zobowiązani zostali do ponownego jej zatrudnienia po upływie urlopu, na tych samych warunkach co poprzednio. W ramach kanadyjskiego planu ubezpieczenia zatrudnienia (*Employment Insurance – EI*) matka może otrzymać świadczenia pieniężne maksymalnie do 15 tygodni, natomiast dodatki rodzicielskie mogą być wypłacane

przez okres maksymalnie 35 tygodni w ramach 52 tygodni od urodzenia lub adopcji dziecka.

Od 1 stycznia 2006 r. prowincja Quebec wprowadziła świadczenia macierzyńskie, ojcowskie, rodzicielskie i adopcyjne jedynie dla własnych mieszkańców w ramach nowego programu Quebec Parental Insurance Program (QPIP)

2.3. Inicjatywy publiczne na rzecz upowszechniania i promowania zatrudnienia przyjaznego rodzinie

Polityka przyjazna rodzinie staje się przewodnikiem działania w konkretnej sprawie poprzez identyfikację oczekiwań i określenie odpowiednich regulacji. W proces tworzenia i realizacji programów należy włączyć pracowników ze wszystkich szczebli zarządzania w firmie. Ogólnie opracowanie konkretnego programu na rzecz rodziny wymaga 5 prostych kroków:

Krok 1 – identyfikacja problemu

- przeprowadzenie przeglądu stanu zdrowia pracowników,
- przegląd literatury w celu przedstawienia korzyści dla firmy,
- identyfikacja celów i zadań dla danej firmy.

Krok 2 – pozyskanie poparcia dla projektu

- spotkanie z pracownikami wszystkich szczebli zarządzania w firmie,
- wyznaczenie osoby, która przygotowuje projekt programu,
- promocja projektu programu wśród załogi.

Krok 3 – opracowanie programu lub wytycznych

- przygotowanie prostego dokumentu zawierającego cele, wytyczne, terminy wdrożenia i ewaluację.

Krok 4 – implementacja programu

- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za wdrażanie programu,
- przygotowanie sesji informacyjnych dla personelu,
- przygotowanie i odpowiednie rozmieszczenie materiałów informacyjnych o programie.

Krok 5 – ewaluacja

- analiza opinii i reakcji pracowników,
- uwzględnienie uwag i sugestii pracowników.

Doświadczenia firm wdrażających programy wskazują, że w wielu przypadkach wystarczy jedynie modyfikacja i uzupełnienie dotychczasowych działań, wskazanie występujących luk i zarysowanie nowych celów uprzednio pomijanych.

Praca przyjazna rodzinie wymaga:

- wspierania zdrowych ciąż przez zmniejszenie dotychczasowych obciążeń pracowników, wprowadzenie elastycznych rozwiązań np. typu *part-time* lub *job sharing*;

- przyznawania dodatkowych (poza ustawowym wymiarem) urlopów macierzyńskich i rodzicielskich. Do urlopu rodzicielskiego uprawnieni są także rodzice adopcyjni;

- wspierania karmienia piersią w drodze wzajemnie uzgodnionych godzin pracy, przerw i zakresu pracy, umożliwienie karmienia piersią w miejscu pracy.

Ponadto istotne znaczenie ma wsparcie ze strony personelu kierowniczego oraz istniejąca kultura organizacyjna firmy. Ważną rolę odgrywa tu stan wiedzy menedżerów oraz ich postawa wobec problematyki równoważenia pracy i życia pozazawodowego. Odpowiedniej wiedzy teoretycznej i praktycznej, która ułatwia wprowadzanie programów przyjaznych rodzinie dostarczają kierownikom odpowiednie szkolenia. Ich zasób wiedzy i umiejętności w tym zakresie powinien być uwzględniany przy decyzjach rekrutacji bądź awansowania kadry kierowniczej.

2.3.1. Mity na temat przyjaznego rodzinie miejsca pracy

Wdrażaniu nowych rozwiązań często towarzyszą różnice poglądów co do tego, czym jest w rzeczywistości przyjazne rodzinie miejsce pracy.

Programy przyjazne rodzinie pomagają ograniczyć stres związany z konfliktem pracy i życia poza nią oraz pomaga pracownikom w ważnych momentach życia, takich jak ciąża, karmienie, rodzicielstwo. Charakterystyczne cechy przyjaznego rodzinie miejsca pracy obejmują następujące elementy:

- elastyczne i alternatywne rozkłady czasu pracy, takie jak: elastyczny czas pracy, *job sharing*, zredukowane godziny pracy, skomprimowany tydzień pracy, opcje urlopu rodzinnego, telepraca, urlopy szkoleniowe i *sabbatical*, stopniowe przechodzenie na emeryturę;

- docenianie problemów rodziny i dzieci pracowników, włączając w to opiekę nad dziećmi w miejscu pracy;

- programy wsparcia dla rodziny i usługi konsultacyjne;

- programy wspierające w okresie ciąży i karmienia piersią, a także sprawowania opieki nad dziećmi i starszymi członkami rodzin;

- zapewnianie doradztwa i usług konsultacyjnych przez Employee Assistance Program;

- organizacyjna kultura i wspierające zarządzanie, które uznają pracę i rodzinę jako istotną kwestię dla firmy i jej misji.

Pozytywnym poglądom ułatwiającym tworzenie miejsc pracy przyjaznych rodzinie często towarzyszą poglądy nazywane mitami, które nieprawidłowo przedstawiają omawiane zagadnienie.

Kanadyjskie Ministerstwo Pracy¹⁷ krytykuje mity na temat WLB (*work-life balance*), wymieniając wśród nich:

- programy przyjazne rodzinie są miękkimi zagadnieniami HR i odnoszą się głównie do kobiet,

¹⁷ Creating a Family-Friendly Workplace (Culture Change); www.labour.gc.ca.

- menedżerowie utracą kontrolę nad swoimi pracownikami,
- elastyczność jest niesprawiedliwa, ponieważ nie jest uniwersalnym rozwiązaniem odnoszącym się do wszystkich pracowników,
- tylko praca pod okiem szefa (*face time*) jest efektywna,
- elastyczne rozwiązania są możliwe do wykorzystania jedynie na stanowiskach niekierowniczych,
- uczestnictwo w programach przyjaznych rodzinie ogranicza możliwości awansu zawodowego,
- elastyczne rozwiązania są niemożliwe do wprowadzenia na stanowiskach wymagających bezpośredniego kontaktu z klientem.

Analizowane w ostatnich latach badania doświadczeń wielu kanadyjskich firm uczestniczących w konkursach na pracodawcę przyjaznego rodzinie lub oferującego tzw. *fair* miejsce pracy wskazują, że przytoczone poglądy nie są uzasadnione i słusznie zostały nazwane mitami.

W Kanadzie wiele miejsca poświęca się promocyjno-popularyzacyjnym inicjatywom w zakresie tworzenia przyjaznych rodzinie miejsc pracy.

Od 14 lat organizuje się projekt, narodowy konkurs pod nazwą Canada's Top 100 Employers¹⁸ mający na celu wyłonienie pracodawców, którzy przodują w swoich gałęziach w przyciąganiu i utrzymywaniu najlepszych pracowników, oferując wyjątkowo dobre miejsca pracy.

Pracodawcy oceniani są przez organizatorów projektu według 8 kryteriów, niezmiennych od początku istnienia konkursu. Są to:

- 1) fizyczne środowisko pracy,
- 2) atmosfera w pracy i stosunki międzyludzkie,
- 3) zdrowie i bonusy przyjazne rodzinie,
- 4) organizacja czasu pracy i czasu wolnego pracowników,
- 5) komunikacja między pracownikami,
- 6) zaangażowanie pracowników i system oceny ich wydajności, w tym analiza pracy przełożonych oraz analiza opinii pracowników odchodzących z pracy,
- 7) szkolenia i rozwój kwalifikacji,
- 8) zaangażowanie w działalności społecznej.

W konkursie może uczestniczyć każdy pracodawca prowadzący działalność na terenie Kanady, niezależnie od wielkości firmy i charakteru własności. Osiągnięcia każdego z nagrodzonych pracodawców są punktowane, a rezultaty tej punktacji podawane do publicznej wiadomości wraz z uzasadnieniem na portalu poszukiwania pracy Eluta.ca. W specjalnym dodatku publikowanym przez The Glob and Mail prezentuje się zwycięzców i ich osiągnięcia, zapewniając informacje i wskazówki zarówno dla pracodawców, jak i osób poszukujących pracy. Oznacza to w praktyce popularyzację najlepszych rozwiązań.



¹⁸ <http://www.canadastop100.com/national/>.

Od ponad 10 lat odbywają się coroczne szczyty przodujących pracodawców (Top Employer Summit)¹⁹, które pozwalają odkryć najlepsze rozwiązania wykorzystywane przez zwycięzców konkursu.

Ubiegłoroczny szczyt (2013 r.) odbył się w dniach 3–5 października w Toronto. Celem, który mu przyświecał, było wywołanie narodowej dyskusji na temat tworzenia dobrych miejsc pracy i zwiększenia szans na zatrudnienie młodych ludzi.

Tegoroczna edycja konkursu Top 100 Employers odbyła się 17–18 listopada 2014 r. w Vancouver. Uczestnicy tego wyjątkowego spotkania mieli szansę na zapoznanie się z najlepszymi *case studies* i zabranie ze sobą dziesiątków inspirujących pomysłów na poprawę organizacji pracy, programów i inicjatyw.

Dla uatrakcyjnienia i podniesienia rangi uroczystości zaprasza się wybitnych, światowej klasy mówców, jak np. laureat Nagrody Nobla i były wiceprezydent USA Al Gore, aktorka i działaczka na rzecz ochrony praw obywatelskich Mia Farrow, laureat Pokojowej Nagrody Nobla Muhammad Yunus, aktor i działacz społeczny Harry Belafonte.

Konferencja ta jest największą spośród corocznych konferencji. Gromadzi profesjonalistów HR wyższego szczebla w Kanadzie.

Obok działań na szczeblu krajowym organizuje się 11 regionalnych konkursów mających na celu identyfikację najlepszych pracodawców w poszczególnych regionach kraju.

Obok przedstawionych przedsięwzięć mających na celu wyłonienie najlepszych pracodawców, organizuje się siedem specjalnych konkursów ukierunkowanych na następującą problematykę:

- **najlepsi pracodawcy dla nowych Kanadyjczyków (*Best Employers for New Canadians*)**²⁰

Nagroda w tej kategorii wyróżnia pracodawców oferujących najlepsze miejsca pracy dla imigrantów. Wdrażają ciekawe programy pomagające w okresie przejściowym w adaptacji do nowego miejsca pracy i życia w Kanadzie. Każdy oceniany w tej kategorii pracodawca realizuje w swej działalności specjalny program pomocowy dla imigrantów, w którym prezentuje kroki, jakie zostały podjęte w celu zmniejszenia barier zatrudnienia dla tej grupy pracowników (uznanie zagranicznych kwalifikacji i doświadczenia, pomoc w uzyskaniu niezbędnych uznawanych w Kanadzie certyfikatów, oferowanie wewnętrznego coachingu lub mentoringu, szkolenia menedżerów i pracowników w zakresie *cross-cultural*, by stworzyć przyjazne i produktywne środowisko pracy).

- **najlepsi pracodawcy w zakresie różnorodności (*Canada's Best Diversity Employers*)**

Konkurs wyróżnia pracodawców oferujących wyjątkową różnorodność miejsc pracy i realizujących programy inkluzji społecznej. Inicjatywy dotyczą kobiet, niepełnosprawnych, mniej-



¹⁹ <http://employersummit.ca/agenda/>.

²⁰ <http://www.canadastop100.com/immigrants/>.

szości narodowych, osób o zróżnicowanych preferencjach seksualnych (LGBT – Lesbian, Gay, Bisexual, Transgendered/Transsexual). Do 2007 r. wyróżniano pracodawców w dwóch kategoriach: najlepsi dla kobiet i najlepsi dla mniejszości narodowych. W wyróżnionych (nielicznych) firmach tworzy się specjalne ciała, jak np. komitety sterujące, komitety różnorodności i praw człowieka, grupy fokusowe dostarczające informacji o konkretnych problemach, z jakimi mają do czynienia pracownicy z grup zmarginalizowanych. Wiele uwagi poświęca się realizacji programów szkoleniowych dla managementu i pracowników w zakresie świadomości różnorodności, inkluzji społecznej i zagadnień zatrudniania i tworzenia stanowisk pracy dla określonych grup pracowników. Najbardziej zasłużonym pracownikom, liderom pomagającym w realizacji programów w zakresie inkluzji społecznej przyznaje się w niektórych firmach specjalne wewnętrzne nagrody.

• **najbardziej zieloni pracodawcy (*Canada's Greenest Employers*)**

Wyróżnieni pracodawcy przejawiają wyjątkowe proekologiczne inicjatywy, przyciągają środowiskowym przywództwem pracowników do swojej firmy. W ocenie pracodawców zwraca się uwagę przede wszystkim na unikalne inicjatywy środowiskowe i programy rozwijane przez pracodawców, zakres, w jakim udało się ograniczyć negatywne oddziaływania firmy na środowisko (*environmental footprint*) oraz stopień zaangażowania pracowników w podejmowane proekologiczne działania.



• **najlepsi pracodawcy dla młodych pracowników (*Canada's Top Employers for Young People*)**

Wyróżniani pracodawcy są liderami w pozyskiwaniu i utrzymaniu w firmie młodych pracowników. Pracodawcy oferują młodym pracownikom specjalne programy *work-study* ułatwiające kontynuowanie studiów, programy mentorskie i szkoleniowe *mentorship and training*, programy zarządzania karierą *employer's career management program* oraz specjalne nagrody za ukończenie pewnych szkoleń i kursów. Nagrodzone firmy oferowały swoim młodym pracownikom m.in.: elastyczne godziny pracy, zasiłek urlopowy po pierwszym roku pracy, subsydia na pokrycie czynszu i uprawnień zawodowych, programy szkoleniowe typu *Formal orientation program* (TCD) oraz *Formal leadership training* (TCD), bonusy zdrowotne, bonusy rekreacyjne.



• **pracodawcy przyjaźni rodzinie (*Canada's Top Family-Friendly Employers*)**

W Kanadzie od 14 lat organizuje się dla najbardziej przyjaznych rodzinie pracodawców konkurs pod nazwą *Canada's Top Family-Friendly Employers*. Głównym celem tego przedsięwzięcia jest promocja najlepszych, najnowocześniejszych programów dla pracowników mających małe dzieci. Wyróżniane firmy są liderami w zakresie pomocy w równoważeniu przez pracowników pracy i życia pozazawodowego. Pra-



codawcy oceniani są za swoje programy i inicjatywy mające na celu wspomaganie rodziców mających małe dzieci.

Programy te dotyczą:

- urlopów macierzyńskich i rodzicielskich,
- dostępności elastycznych rozwiązań organizacyjno-czasowych,
- wspomagania rodziców w opiece nad dziećmi,
- dodatków zdrowotnych (analiza ich skali i kosztów).

W ocenie podejmowanych przez pracodawców kroków zwraca się uwagę na nowe, narastające problemy, takie jak dodatki dla rodziców adopcyjnych oraz urlopy opiekuńcze w celu sprawowania opieki nad starszymi rodzicami. Ponadto coraz częściej uwzględnia się unikatowe, korzystne rozwiązania ułatwiające godzenie pracy i życia pozazawodowego stosowane w niektórych firmach.

• **10 najlepszych firm, dla których warto pracować (Financial Post's²¹ Ten Best Companies to Work For)**

Konkurs wyróżnia szybko rozwijające się firmy, które oferują wspaniałe szanse kariery wraz z finansowymi dodatkami i bonusami. Szybko rozwijające się firmy ujmują się w kategoriach wzrostu zysku i zwiększania zatrudnienia. W ocenie stosuje się te same 8 kryteriów, jakie wykorzystywano przy ocenie w narodowym konkursie *Canada's Top 100 Employers*, a także uwzględnia działania rekrutacyjne i mające na celu zachowanie w firmie najlepszych kadr. Ta konkurencja jest skierowana jedynie do pracodawców prywatnych, którzy zobowiązani są do przedstawienia pewnych finansowych informacji dotyczących rocznego zysku i zatrudnienia.



• **najlepsi pracodawcy dla Kanadyjczyków po 40. roku życia (Top Employers for Canadians Over 40)**

Do 2007 r. konkurs nosił nazwę 10 najlepszych pracodawców dla doświadczonych pracowników (*Top Ten Employers for Experienced Workers*). Zmiana nazwy wiązała się z dążeniem do uwzględnienia różnego rodzaju inicjatyw emerytalnych i innych skierowanych do pracowników 40+. Każdy biorący udział w konkursie pracodawca był oceniany według następujących kryteriów:

- 1) czy oferuje interesujące programy wsparcia starszych pracowników,
- 2) czy aktywnie rekrutuje nowych pracowników powyżej 40. roku życia,
- 3) czy w polityce kadrowej uwzględnia specyficzne troski starszych pracowników takie jak uznanie wcześniejszej pracy (u poprzednich pracodawców) w określaniu uprawnień urlopowych,
- 4) czy oferuje plan emerytalny z istotnym wkładem pracodawcy,
- 5) czy wspomaga starszych pracowników w planowaniu przechodzenia na emeryturę,



²¹ Financial Post's jest biznesowym działem gazety „National Post” – w każdym roku w specjalnym dodatku ogłasza zwycięzców konkursu wraz z uzasadnieniem wyboru poszczególnych pracodawców.

6) czy stwarza szansę dla emerytów zachowania kontaktów społecznych z wcześniejszymi współpracownikami przez zorganizowaną aktywność społeczną i wolontariat,

7) czy rozszerza zakres bonusów zdrowotnych po przejściu na emeryturę,

8) czy oferuje jakiegokolwiek programy, takie jak: mentoring i stopniowe przechodzenie na emeryturę, aby osłabić emocjonalne wyzwania emerytalne i zapewnić przekazanie umiejętności starszych pracowników następnej generacji.

Obok wskazanych kryteriów w materiałach przedstawiających działania nagrodzonych w konkursie firm znajdują się takie rozwiązania w zakresie organizacji i czasu pracy, jak elastyczne godziny pracy, zredukowane godziny pracy w okresie letnim, telepraca, skrócony tydzień pracy np. do 35 godzin przy zachowaniu pełnego wynagrodzenia oraz wsparcie finansowe dla rodziców mających dzieci rozpoczynające studia.

Zaprezentowane narodowe przedsięwzięcia sprzyjają działaniom prorodzinnym i promocji pracodawców tworzących dobre jakościowo miejsca pracy. We wszystkich wyróżnionych w konkursach firmach zarówno na płaszczyźnie krajowej, jak i regionalnej oraz na tzw. płaszczyznach specjalnych nastawionych na określoną problematykę i kierowanych do wybranych grup zawodowych znajdujemy rozwiązania pomagające pracownikom w aktywności i adaptacji zawodowej oraz godzeniu pracy z obowiązkami rodzinnymi, opiekuńczymi, edukacyjnymi, społecznymi i życiem pozazawodowym.

Wyróżnieni pracodawcy mają prawo do wykorzystywania oficjalnego logo (pokazanego poglądowo przy omawianiu poszczególnych konkursów) w celach promocyjnych i rekrutacyjnych przez rok, tj. do następnej edycji konkursu.

2.4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki

We wszystkich zaprezentowanych w poprzedniej części konkursach wyłania się pracodawców, którzy są liderami w tworzeniu warunków umożliwiających godzenie pracy z życiem pozazawodowym. Konkurs Pracodawca Przyjazny Rodzinie jest jednym z najstarszych (od 14 lat wyłania liderów FFE) i promuje pracodawców, którzy oferują najwięcej programów dla osób obciążonych obowiązkami rodzinnymi.

Katolickie Towarzystwo Pomocy Dzieciom w Toronto²² proponuje swoim pracownikom plan opieki zdrowotnej, w ramach którego pracodawca płaci 100% składki. Pakiet usług zdrowotnych obejmuje leczenie stomatologiczne i ortodontyczne, podstawowe usługi medyczne, możliwość skorzystania z gabinetu masażu, opiekę domową. Towarzystwo dofinansowuje również swoim pracownikom zajęcia fitness. Benefity związane z opieką nad dzieckiem obejmują m.in. urlop ojcowski oraz urlop dla rodziców adopcyjnych płatny do 70% wynagrodzenia przez 30 tygodni, świadczenia zdrowotne podczas urlopu macierzyńskiego i ojcowskie-

²² <http://www.eluta.ca/top-employer-ccas>.

go. Ponadto pracownicy mogą wnioskować o dodatkowych 8 dni płatnego urlopu, które mogą wykorzystać na wizyty lekarskie oraz obowiązki opiekuńcze nad osobami starszymi.

Pracownicy Urzędu Statystycznego²³ mają możliwość pracy w ramach tzw. elastycznych godzin pracy, telepracy, skróconego tygodnia pracy. Instytucja współpracuje z placówkami zajmującymi się całodzienną opieką nad dziećmi i udziela wsparcia finansowego na ten cel swoim pracownikom. Ponadto Urząd wprowadził spotkania informacyjne na temat profilaktyki zdrowotnej, programów walki z nałogiem palenia. Pracownicy zachęceni są również do udziału w różnorodnych zajęciach sportowych.

Toronto Hydro Corporation²⁴ oferuje specjalny program urlopowy, który w zamian za pracę przez 2 lata za 80% wynagrodzenia umożliwia zatrudnionemu wzięcie 6-miesięcznego płatnego urlopu. Istnieje możliwość pracy na tej zasadzie przez 4 lata i wzięcia rocznego urlopu, opłacanego przez pracodawcę.

Wśród zwycięzców Top 100/2014 r. (*Canada's Top Family Friendly Employers 2014*) wyróżniono firmę Accenture Inc., z siedzibą w Toronto.²⁵ W ramach Programu FFE pracodawca oferuje m.in. subwencje dla pracowników wymagających leczenia bezpłodności, korzystających z zapłodnienia *in vitro* (IVF) – maksymalnie do 15 000 \$, dofinansowanie urlopu macierzyńskiego i wychowawczego – do 85% wynagrodzenia przez 15 tygodni dla nowych matek i ojców, a także rodziców adopcyjnych. Ponadto wspiera finansowo korzystanie z kursów i programów szkoleniowych.

Kolejny zwycięzca konkursu Top 100/2014 – Departament Finansów Kanady²⁶ wspiera wysiłki pracowników w godzeniu ich życia zawodowego z prywatnym poprzez możliwość korzystania z elastycznych godzin pracy, telepracy, skróconego i skomprimowanego tygodnia pracy. Finansuje w znacznej części urlopy macierzyńskie i wychowawcze (do 93% wynagrodzenia przez 52 tygodnie dla młodych matek, a także do 93% wynagrodzenia dla nowych ojców i rodziców adopcyjnych przez 35 tygodni). Inwestuje w ciągły rozwój pracowników (wewnętrzne staże, dotacje na naukę, udział w wielu programach kształcenia) oraz oferuje elastyczne przejście na emeryturę dzięki możliwości skrócenia tygodnia pracy przez ostatnie 2 lata pracy oraz pomoc w opracowywaniu planów emerytalnych.

²³ <http://www.eluta.ca/top-employer-statistics-canada>.

²⁴ <http://www.eluta.ca/top-employer-toronto-hydro>.

²⁵ Accenture Inc – wiodąca międzynarodowa firma usługowa świadcząca usługi z zakresu konsultingu, nowoczesnych technologii i outsourcingu.

²⁶ Departament Finansów Kanady (Finanse Kanada) jest odpowiedzialny za rozwój polityki finansowej i udziela porad i konsultacji z rządem federalnym. Do szczegółowych obowiązków Departamentu należy przygotowywanie budżetu federalnego, rozwoju polityki i prawodawstwa podatkowego i taryfowego, zarządzanie federalnymi pożyczkami na rynkach finansowych.

3. Australia – edukacja, współpraca, promocja dobrych praktyk – droga do poprawy WLB

W Australii, podobnie jak w Kanadzie, punktem wyjścia do formułowania i realizowania polityki przyjaznej rodzinie jest docenianie jej znaczenia we współczesnym świecie. W obliczu zmian ekonomicznych, społecznych, demograficznych, zdrowotnych i technologicznych nie sposób nie doceniać wagi zmieniających się potrzeb pracowników i narastającego konfliktu praca-obowiązeki pozazawodowe.

3.1. Przesłanki rozwoju *family friendly employment* (FFE)

Zasoby pracy w Australii znajdują się w procesie przemian. Wobec spadku przyrostu naturalnego i wydłużenia życia ludność Australia starzeje się. Zdecydowanie rośnie udział kobiet na rynku pracy (45% w 2010 r.), co powoduje, że tradycyjny model rodziny z jednym rodzicem pracującym w pełnym wymiarze czasu pracy, a drugim pozostającym w domu jest coraz mniej powszechny. Rośnie zarówno liczba rodzin, w których dwie osoby dorosłe pracują (rodzina ma dwa źródła dochodów), liczba rodzin niepełnych, a także liczba pracowników pełniących jednocześnie funkcje opiekuńcze w stosunku do dzieci i starszych rodziców. W ciągu ostatniego roku wzrosła liczba pracowników w wieku 55–64 lat, co oznacza z jednej strony, że są gotowi pozostać na rynku pracy, a z drugiej stają się nowym wyzwaniem. Wykorzystanie doświadczenia zawodowego tej grupy pracowników wymaga często stworzenia odpowiednich warunków pracy, zmian w organizacji pracy i czasu pracy, tworzenia nowych stanowisk (mentorów, trenerów itp.), a także odpowiedniej edukacji. Wiele osób biernych zawodowo chciałoby podjąć pracę, ale ze względów osobistych i rodzinnych (tu zdecydowaną przeszkodą są pełnione funkcje opiekuńcze), a także sztywności rozkładów czasu pracy nie mogą zmienić swojego statusu na rynku pracy.

Ponadto praca wielu pracowników staje się bardziej intensywna, a jej czas wydłużony, co wywiera presję na życie pozazawodowe i ma negatywne skutki dla pracowników i ich rodzin. Wielokrotnie badania wykazały, że długie godziny pracy powodują stres i konflikt między pracą a obowiązkami pozazawodowymi. Pracownicy odczuwający wysoki stres spowodowany konfliktem praca-życie pozazawodowe tracą dwukrotnie więcej dni roboczych w porównaniu z pracownikami o niskim poziomie stresu.

Stanowiska pracy i rozwiązania organizacyjne ulegają zróżnicowaniu wraz z eksplozją pracy dorywczej, pracy w niepełnym wymiarze oraz pracy zmianowej.

Pracodawcy natrafiają na trudności związane z brakiem kwalifikowanych kadr w wielu gałęziach i zawodach. Zainteresowanie problematyką WLB często wynika z potrzeb firm, które w warunkach wysoce konkurencyjnego rynku pracy są zmuszone do działań na rzecz przyciągania i zachowania w firmach cennych pracowników. Zmiany zachodzące na rynku pracy wpływają na pogłębianie świa-

domości organizacyjnej firm i podejmowanie działań w zakresie ZZL, odwołując się do problematyki tworzenia dobrych jakościowo miejsc pracy nazywanych często *fair work* lub *family friendly employers*.

3.2. Działania na rzecz tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy ze zobowiązaniami rodzinnymi

Podstawowe regulacje w zakresie równowagi praca-życie, a także pomagające w tworzeniu elastycznych miejsc pracy sprzyjających rodzinie zawarte są w kilku ustawach:

- ustawa o zakazie dyskryminacji ze względu na płeć (*Sex Discrimination Act*) z 1984 r. Ustawa ta nawiązuje i jest zgodna z przepisami konwencji ILO;

- ustawa o równości szans dla kobiet i mężczyzn w miejscu pracy – 1999 r.;

- ustawa o stosunkach w miejscu pracy (*The Workplace Relations Act*) 1996 r. Ustawa ta wspomaga i zachęca pracowników do równoważenia pracy i życia pozazawodowego dzięki wykorzystywaniu licznych oferowanych w praktyce rozwiązań. Podstawowym celem regulacji prawnych było stworzenie ram dla kooperacyjnych stosunków w miejscu pracy w celu wspierania pomyślności ekonomicznej i społecznej. Obejmuje to skuteczne wspomaganie pracowników w równoważeniu obowiązków pracowniczych i rodzinnych przez rozwój wzajemnie korzystnych rozwiązań organizacyjnych, a także zapobieganie i usuwanie dyskryminacji z różnych powodów, w tym obowiązków rodzinnych;

- ustawa o stosunkach pracy w stanie Queensland (*Industrial Relations Act*) 1999 r. Jednym z celów ustawy jest pomoc w równoważeniu pracy i życia rodzinnego oraz zobowiązań związanych ze stylem życia poszczególnego pracownika. Ustawa określa ogólne warunki zatrudnienia, płacę minimalną, uprawnienia urlopowe (w tym urlopy rodzicielskie, rodzinne, opiekuńcze, zdrowotne, roczne itp.), czas pracy, godziny nadliczbowe, kwestie podnoszenia kwalifikacji i umiejętności pracowników;

- ustawa o stosunkach w miejscu pracy (*WR Act*) została uzupełniona ustawą o wyborze rozwiązań w organizacji pracy (*The Work Choices Act*), która fundamentalnie zmieniła system stosunków w miejscu pracy;

- w marcu 2006 r. weszła w życie reforma stosunków w miejscu pracy *Work Choices* (*Work and Family 2006*), która powiększyła ochronę i możliwości korzystania z elastycznych rozwiązań przez pracowników mających obowiązki rodzinne. Po raz pierwszy na szczeblu federalnym wprowadzono siatkę zabezpieczeń, która daje pracownikom gwarantowany zestaw minimalnych warunków, włączając w to uprawnienia urlopowe (rodzicielskie, opiekuńcze i roczne) oraz gwarancje minimalnych godzin pracy, a także gwarancje minimalnych płac. Na tej podstawie pracownicy są zachęceni do negocjowania ze swoimi pracodawcami elastycznych przyjaznych rodzinie uprawnień powyżej standardów ustawowych i najlepiej dostosowanych do warunków i sytuacji osobistej;

• Negocjacje prowadzone na szczeblu zakładowym są szczególnie istotne w dostosowywaniu rozwiązań roboczych w taki sposób, by wspomagać pracowników w równoważeniu pracy i życia pozazawodowego.

• *The Equal Opportunity Amendment (Family Responsibilities) Act 2008* (EOA) – podkreślono znaczenie elastycznych rozwiązań w organizacji czasu pracy dla osób pełniących funkcje opiekuńcze. Ustawa zmierza do ochrony czasu dla rodziny w kontekście zobowiązań pracowniczych. Pracodawca jest zobowiązany do uwzględnienia obowiązków, jakie pracownik ma jako rodzic albo opiekun (chyba, że dostosowanie nie jest możliwe, biorąc pod uwagę konkretny przypadek i sytuację pracownika oraz potrzeby miejsca pracy);

• ustawa *Fair Work Act 2009*²⁷, która weszła w życie 1 stycznia 2010 r. wprowadziła Narodowe Standardy Zatrudnienia, które tworzą sieć bezpieczeństwa, minimalnych uprawnień dla większości objętych nimi zatrudnionych, w tym między innymi:

– 38-godzinny tydzień pracy dla pełnozatrudnionych pracowników + rozsądna liczba dodatkowych godzin pracy,

– 4-tygodniowy roczny urlop (odpowiednie części dla pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy),

– 10 dni urlopu osobistego-opiekuńczego + dwa dni urlopu okolicznościowego,

– 12 miesięcy bezpłatnego urlopu rodzicielskiego po 12 miesiącach nieprzerwanej pracy z prawem do żądania wydłużenia pierwotnego okresu o dalsze 12 miesięcy (pracodawca może odmówić jedynie w przypadku uzasadnionych względów biznesowych),

– urlop dla uzasadnionej działalności społecznej,

– prawo do żądania elastycznych rozkładów czasu pracy dla rodziców dzieci w wieku przedszkolnym albo niepełnosprawnych dzieci poniżej 18. roku życia. Prawo to przysługuje po 12 miesiącach nieprzerwanej pracy niezależnie od rodzaju umowy o pracę.

Ostatni omawiany standard, czyli prawo do żądania elastyczności w pracy wymaga od zainteresowanego pracownika złożenia wniosku na piśmie wraz z uzasadnieniem. W uzasadnieniu pracownik musi podać przyczynę, charakter zmian i sposób, w jaki pomoże on w opiece nad dziećmi. Wprawdzie w ustawie nie zdefiniowano pojęcia elastycznych rozwiązań, ale w uzupełnieniu do ustawy podano, że chodzi o zmianę godzin pracy, charakteru pracy i miejsca pracy.

Pracodawca zobowiązany jest udzielić odpowiedzi na piśmie w ciągu 21 dni od chwili złożenia wniosku. Jedynie z uzasadnionych przyczyn biznesowych może odrzucić złożony wniosek. Wprawdzie ustawa nie określa pojęcia uzasadnionych przyczyn biznesowych, ale zazwyczaj zalicza się do nich koszty, niezdolność personelu do zmian, negatywny wpływ na jakość albo wydajność pracy, niezgodność zaproponowanego rozkładu czasu pracy z zapotrzebowaniem na nią

²⁷ Fair Work Act No. 28, 2009.

oraz przeprowadzane zmiany strukturalne w firmie. Pracodawca zobowiązany jest do wykazania rzetelnej analizy złożonego wniosku i nie odrzuca go jedynie z powodu kosztów.

Ustawa stanowi, że wszyscy pracodawcy muszą przestrzegać ustalonych standardów, włącznie z postanowieniem o konieczności podania przyczyn podjętych decyzji dotyczących akceptacji bądź odrzucenia wniosków o elastyczny czas pracy. Maksymalna kara za nieprzestrzeganie tego prawa wynosi 6600 AUS\$.

Aby ułatwić pracodawcom sprostanie wymaganiom omawianej ustawy, sugeruje się, by każda firma:

- miała wypracowane i udokumentowane, a także znane pracownikom stanowisko w sprawie elastycznych rozwiązań,
- opracowała instrukcje dla pracowników i menedżerów, jak planować, negocjować i wdrażać elastyczne rozwiązania,
- była gotowa do próbnego zastosowania elastycznego rozwiązania przed odrzuceniem wniosku pracownika,
- szkoliła menedżerów w zakresie wiedzy o korzyściach związanych z wykorzystaniem elastycznej pracy, pokonywaniem barier i skutecznym wdrażaniem zmian w tym zakresie.

Dnia 29 czerwca 2010 r. australijski parlament przyjął ustawę o płatnym urlopie rodzicielskim, która po raz pierwszy wprowadziła powszechnie prawo do urlopu rodzicielskiego. Wprowadzenie tego rozwiązania poprzedzono wnikliwą analizą społecznych kosztów i korzyści związanych z urlopem macierzyńskim, ojcowskim i rodzicielskim.

3.3. Inicjatywy publiczne na rzecz upowszechniania i promowania zatrudnienia przyjaznego rodzinie

Zagadnienie tworzenia polityki przyjaznej rodzinie, osiągania jak najlepszej równowagi między pracą i życiem pozazawodowym pracowników cieszy się w Australii coraz większym zainteresowaniem rządu, badaczy, kierownictwa, przedstawicieli pracowników, pracodawców oraz popularnych mediów.

Powszechnie uznano (na podstawie wielu badań empirycznych), że stosowanie rozwiązań służących łagodzeniu konfliktu praca-życie (WLC) i osiągnięciu równowagi (WLB) jest istotne:

- dla zwiększania zdolności uczestniczenia na rynku pracy z jednoczesnym pełnieniem funkcji rodzinnych oraz
- dla tworzenia atrakcyjnego wizerunku firmy, który sprzyja pozyskiwaniu nowych i utrzymaniu dotychczasowych pracowników.

Z punktu widzenia pracowników równowaga praca-życie oznacza dążenie do osiągania lub utrzymania równowagi między obowiązkami pracowniczymi a domowymi.

Stosowane najczęściej strategie osiągania równowagi obejmują elastyczne rozwiązania w zakresie czasu pracy, opiekę nad dziećmi i osobami zależnymi oraz urlopy rodzinne i rodzicielskie.

W przeciwieństwie do równowagi praca-życie, konflikt praca-życie (WLC) oznacza kolizję wewnętrznych ról, w których naciski powstają w sferze pracy i życia pozazawodowego i rodzinnego. Role te w pewnym zakresie nie są komplementarne, przy czym odgrywanie jednej jest utrudnione przez odgrywanie innej.

Początkowo pojęcie konfliktu (WLC) koncentrowało się na wpływie wymogów życia rodzinnego na pracę. Obecnie na te zagadnienia patrzy się znacznie szerzej i uwzględnia wpływ pracy na stres jednostki, stosunki w pracy i poza nią oraz dobrostan rodziny. Konflikt praca-życie (WLC) można więc scharakteryzować jako brak zgodności między celami firmy, obowiązkami zawodowymi i pozazawodowymi pracowników. Konflikt może obejmować takie kwestie, jak trudności w wychowaniu dzieci, realizacji innych obowiązków rodzinnych albo wyrażać się w pełnym stresu życiu.

Stowarzyszenie Praca-Życie (*Work Life Association*) jest pierwszą *non-profit* organizacją w Australii, wspomagającą społeczność biznesową w tworzeniu i wykorzystywaniu opcji, które pomagają pracownikom harmonizować pracę i życie pozazawodowe. Zasadniczym celem jest promowanie nauki przez regularne prezentacje, dyskusje okrągłego stołu i dostarczanie informacji na stronach internetowych.

Narodowe nagrody i wyróżnienia

Narodowa Nagroda Praca i Rodzina (*National Work & Family Awards*) – nagroda była wspólną inicjatywą rządu i biznesu przyznawaną od 1992 r. jako wyraz doceniania działań na rzecz tworzenia warunków sprzyjających osiągnięciu doskonałości w pracy i inicjatyw na rzecz rodziny. Od samego początku nagrody promowały biznesowe korzyści z tytułu działań na rzecz WLB i dawały narodowe uznanie firmom, które tworzą elastyczną i przyjazną rodzinie kulturę pracy. W roku 2007 ukazał się raport pt. *Narodowe nagrody praca/rodzina*.²⁸ Dokument przedstawia inicjatywy w zakresie praktycznych rozwiązań na rzecz WLB. Analiza przypadków pokazuje, jak firmy mogą tworzyć zrównoważoną pracę i kulturę rodziny. Finaliści i zwycięzcy dowiedli, że elastyczne rozwiązania zastosowane w firmie mogą być skuteczne w każdym środowisku pracy.

Narodowa Nagroda Równowaga Praca-Życie (*National Work-Life Balance Awards*) stanowi przejaw zaangażowania rządu australijskiego na rzecz tworzenia bodźców dla firm, urzędów i organizacji społecznych, aby działać w miejscu pracy bardziej elastycznym i przyjaznym rodzinie, a przez to bardziej efektywnym. Nagrody są wyrazem publicznego uznania dla liderów skutecznej integracji pracy i życia w zarządzaniu działalnością biznesową.

²⁸ *National Work and Family Awards 2007*; Department of Employment and Workplace Relations 2007.

Nagroda wyróżnia organizacje, w których:

- uzyskuje się efekty biznesowe, odpowiadając na rzeczywiste potrzeby pracowników w dziedzinie praca-życie;
- menedżerowie, kierownicy i pracownicy starają się jak najlepiej dostosować pracę do potrzeb pozazawodowych;
- demonstruje się zaangażowanie na rzecz stałej poprawy inicjatyw, programów i praktyki w relacjach praca-życie.

Lista laureatów i charakterystyka ich osiągnięć jest podawana do publicznej wiadomości na stronach internetowych Ministerstwa Edukacji, Zatrudnienia i Stosunków Pracy.

Australijskie nagrody Instytutu Zasobów Ludzkich (*Australian Human Resources Institute* – AHRI) – wśród nich specjalna nagroda sir Kena Robinsona za elastyczność²⁹ wyróżnia strategie zarządzania, które umożliwiają czerpanie korzyści ze stosowania elastycznych form pracy.

Wszyscy wnioskodawcy ubiegający się o tę nagrodę muszą zaprezentować swoje szczególne inicjatywy w zakresie zarządzania, a także osiągnięte korzyści. Ponadto muszą wykazać, że podjęte działania i zastosowane rozwiązania:

- są zgodne z potrzebami pracowników i pomagają w różnych sytuacjach życiowych,
- podnoszą wydajność, mają pozytywny wpływ na produktywność i efektywność,
- mają znaczący wpływ na przyciąganie i utrzymanie pracowników w firmie.

Wszyscy laureaci, którzy otrzymali tę nagrodę w 2011 r. (Fair Work Ombudsman, Mercy Health, Translink Transport Authority, Sanofi-Aventis), spełniające oczekiwania swoich aktualnych i przyszłych pracowników (w ramach działań rekrutacyjnych) zastosowali wiele elastycznych rozwiązań organizacyjnych dla dużej grupy zatrudnionych na wszystkich szczeblach zarządzania. Celem opracowania i wdrożenia kompleksowej strategii elastyczności było stworzenie jak największej liczby elastycznych miejsc pracy ułatwiających godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Podjęte inicjatywy poprawiły zaangażowanie pracowników, ich wydajność i ułatwiły zarządzanie talentami. Ze względu na charakter pracy w niektórych firmach inicjatywy dotyczące elastyczności były odpowiedzią na pytanie: jak, gdzie i kiedy poszczególni pracownicy i całe zespoły mają pracować?

Sponsor nagrody, Sparke Helmore, powiedział: „Jesteśmy dumni, mogąc wspierać strategię zarządzania, która zachęca do elastycznych metod pracy.”

Dla prawidłowego kształtowania polityki i praktyki tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie istotne jest unikanie wielu pojawiających się uproszczeń i fałszywych stwierdzeń określanych jako mity. Dalej przedstawiamy niektóre z nich wraz z kontrargumentami, które są zaprzeczeniem przedstawionych poglądów.

²⁹ http://www.awards.ahri.com.au/award_workforce_flexibility.php.

- Polityka i praktyka w zakresie WLB przynosi korzyści jedynie pracownikom mającym małe dzieci

Polityka i praktyka tworzenia przyjaznego dla pracownika miejsca pracy może pomóc ludziom bardziej skutecznie wiązać życie zawodowe i osobiste. Przychodzi z pomocą także: opiekującym się starszymi rodzicami lub innymi osobami bliskimi; osobom uczącym się; starszym pracownikom, którzy chcą łagodniej przejść na emeryturę. Nasza praca i życie osobiste zmieniają się wraz z obowiązkami i stąd wynika potrzeba polityki, która pomoże przejść pracownikom i ich rodzinom przez różne okresy życia, czyniąc je jakościowo dobrym.

- *Give him an inch and he'll take an ell* (przysł.: daj mu palec, a on chwyci całą rękę)

Wysoki poziom zaufania i kooperacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu programów łagodzenia konfliktu praca-życie pozazawodowe, poprawia morale personelu i jego zaangażowanie, a w rezultacie służy wzrostowi wydajności. Coraz częściej pracodawcy dochodzą do wniosku, że otwarte i kooperacyjne podejście do równowagi praca-życie przyniesie im przewagę konkurencyjną.

- Długie godziny pracy świadczą o wysokiej wydajności

Kierownicy i współpracownicy, którzy utożsamiają liczbę godzin pracy z wydajnością, krzywdzą wydajnych pracowników wykonujących swoje zadania w krótszym czasie. Wydajność powinna być oceniana nie według obecności, ale charakteru i jakości pracy.

Badania przeprowadzone w Australii (Dawson, McCulloch, Baker 2001) na zlecenie Ministerstwa Stosunków Pracy dowiodły, że długie godziny pracy mają zdecydowanie negatywny wpływ na zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz ich wydajność. Godzinowa wydajność pracy osób pracujących powyżej 8 godzin dziennie jest znacznie niższa od produktywności pracowników nieprzekraczających ośmiogodzinnego dnia pracy. U pracowników pracujących długo obserwuje się osłabienie pamięci, uwagi i koncentracji, co w rezultacie obniża ich wydajność w pracy.

- Polityka i praktyka tworzenia przyjaznych rodzinie miejsc pracy jest niesprawiedliwa, gdyż jedni pracownicy osiągają dzięki temu większe korzyści niż inni

Pracownicy często uważają, że rozwiązania tworzące dla rodziny przyjazne miejsca pracy nie odnoszą się do nich albo nie są dla nich dostępne. W tej sytuacji czują się wyłączeni z dyskusji na temat równowagi praca-życie pozazawodowe. Inni mogą mieć wrażenie, że są pozbawieni korzyści wynikających z braku możliwości skorzystania z pewnych rozwiązań, takich jak np. urlop opiekuńczy lub okolicznościowy. Działania na rzecz równowagi praca-życie mogą służyć wszystkim przy założeniu, że rozwiązania będą ulegać zmianie w toku cyklu życiowego. Obowiązki rodzinne związane ze stylem życia zmieniają się w czasie co do formy i zakresu i pewne rozwiązania mogą nagle stać się koniecznością dla pracowników. Wobec starzenia się ludności w przyszłości wzrośnie liczba pracowników mających obowiązki opiekuńcze. Aby uzyskać podobny poziom rów-

nowagi praca-życie, poszczególni pracownicy będą musieli stosować różne rozwiązania zależnie od fazy życia, w której się znajdują, np. pracownicy z małymi dziećmi mogą wykorzystywać elastyczne godziny pracy, aby zapewnić sobie dostateczną ilość czasu na obowiązki opiekuńcze. Wiedząc, że ich dzieci są pod właściwą opieką przyjdą do pracy bardziej zrelaksowani.

- Równoważenie pracy i stylu życia dotyczy tylko pracowników

Długie godziny pracy są najbardziej rozpowszechnione w zawodach wymagających wysokiego poziomu osobistej odpowiedzialności, o stosunkowo wysokich zarobkach, wykorzystujących niestandardowe godziny pracy, co często charakteryzuje stanowiska menedżerskie. Tworzenie miejsc pracy przyjaznych rodzinie jest szczególnie istotne dla osób zajmujących kierownicze stanowiska, gdyż cechy charakterystyczne ich pracy sprawiają, że są bardziej podatni na wypalenie i stres, co może mieć negatywny wpływ na ich wydajność pracy i życie osobiste. Firmy powinny wspierać i zachęcać menedżerów, by wykorzystywali paletę korzystnych dla nich rozwiązań, a także promowali równowagę praca-życie wśród podporządkowanych pracowników.

- WLB to kwestia kobiet

Od roku 1970 nastąpiły istotne zmiany w poglądach społecznych na temat rodzicielstwa oraz roli ojców i matek. Wciąż rosną oczekiwania, że ojcowie będą bardziej zaangażowani w opiekę nad dziećmi, niż w przeszłości. Obecnie uznaje się, że rodzicielstwo jest ważnym zadaniem dla obojga rodziców.

Podsumowując przedstawione fałszywe wyobrażenia na temat pracy, konfliktu praca-życie, prób łagodzenia tego konfliktu, a także efektywności stosowanych programów i rozwiązań, przytoczymy sentencję Isaaca Asimova: „Chociaż wiedza stwarza problemy, to ignorancja ich nie rozwiąże”.

Działania na szczeblu rządowym i samorządowym uwzględniają współzależność między pracą i życiem osobistym pracowników oraz trudności związane z koniecznością ich równoważenia.

Już w lipcu 2001 r. w Ministerstwie Stosunków Pracy w stanie Queensland powołano Wydział ds. Pracy i Rodziny (*Work and Family Unit*), którego zadaniem było dostarczenie informacji oraz podjęcie działań edukacyjnych dla sektora prywatnego i publicznego w sprawach pracy i rodziny. W ramach pilotażowego programu realizowanego przez wspomniany Wydział przy współudziale Uniwersytetu Queensland wypracowano miary do samodzielnej oceny polityki i rozwiązań WLB w firmach. Równocześnie, analizując poszczególne przypadki, rozpatrywano czynniki, które mogą ułatwić lub hamować wdrożenie rozwiązań WLB. W każdej badanej firmie tworzone grupy focusowe z pracownikami, a z przedstawicielami menedżerów przeprowadzano wywiady. Dla każdej firmy opracowano analizę przypadku, a ich suma złożyła się na raport całościowy.

W roku 2004 pracownicy Uniwersytetu Queensland, Uniwersytetu Sydney oraz Wydziału ds. Pracy i Rodziny Ministerstwa Stosunków Pracy przeprowadzili badania pt. *Urlopy rodzicielskie w Australii: dostępność, wykorzystanie, efektywność*. Celem tych badań było wypełnienie luki w wiedzy o wykorzystaniu urlo-

pów, preferencjach kobiet i mężczyzn łączących pracę z obowiązkami rodzinnymi oraz określenie opcji i możliwych wyborów w kontekście miejsca pracy i gospodarstwa domowego. Projekt trwał trzy lata i obejmował trzy poziomy badań:

- *survey* rodziców dzieci urodzonych 12–18 miesięcy przed realizacją badań. Miał na celu dostarczenie informacji o dostępie i wykorzystaniu urlopów rodzicielskich, jak również o preferencjach, wyborach i niezaspokojonych potrzebach związanych z WLB;

- analiza przypadków w poszczególnych miejscach pracy w celu zebrania informacji o reakcji firm na potrzeby matek i ojców małych dzieci oraz o powrocie z urlopu pracowników, włączając w to akceptację i integrację w miejscu pracy;

- indywidualne wywiady, poczynając od wstępnego *survey*, by lepiej zrozumieć takie wpływy, jak organizacja pracy domowej i dostęp do innych rodzajów wsparcia rodziny, przechodząc do wyborów, jakich pracownicy dokonują w sferze łączenia pracy i obowiązków rodzinnych.

W latach 1997–2000 trzykrotnie przeprowadzono badania w firmach. Dotyczyły one wykorzystania strategii WLB w firmach australijskich oraz identyfikacji barier, na jakie natrafiają pracodawcy w swojej działalności. Specjalne badania poświęcono także pracy w niepełnym wymiarze i dobrym praktykom w zakresie tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie (Comfort, Johnson, Wallace 2003).

Wiele badań posłużyło analizie zagadnienia konfliktu praca-życie pozazawodowe (WLC)³⁰. Celem ich przeprowadzenia było zbadanie częstotliwości występowania konfliktu praca-życie pozazawodowe oraz jego wpływ na jednostkę i miejsce pracy:

- koszty stresu,
- efektywność kosztowa programów WLB,
- wpływ WLB na jakość i wydajność pracy,
- analiza kosztowa WLC, np. koszty absencji, straconej wydajności.

Badaniami objęto 31 571 pracowników zatrudnionych w 100 organizacjach publicznych, prywatnych i *non-profit*.

Porównawcze dane statystyczne pokazały, że:

- narasta problem przeciążenia pracą,
- narasta konflikt praca-rodzina,
- coraz większym problemem staje się stres związany z pracą.

Wysoki poziom przeciążenia obowiązkami i interferencja pracy w życie rodzinne oddziałuje negatywnie na:

- możliwości rekrutacyjne firmy,
- możliwości zachowania personelu,
- mniejsze związanie pracowników z firmą i łatwiejsze z niej odchodzenie.

³⁰ Exploring the Link Between WLC and Demands on Canada's Health Care System. Report No. 3 (2004); Who Is at Risk? Predictors of Work-Life Conflict. Report No 4 (2005) Reducing WLC: What Works? What Doesn't? (2005).

Stowarzyszenie Praca/Życie sześć razy w roku przeprowadza drogą internetową krótkie ankiety na temat firm i miejsc pracy, by lepiej poznać występujące w Australii trendy w relacji praca-życie. Do kwestionariusza ankietowego wprowadzono pojęcie: dobrostanu korporacyjnego (*corporate wellness*) i wszystkie pytania są z tym zagadnieniem związane (np. czy dobrostan korporacyjny w Pana/Pani firmie jest rozumiany szerzej niż zagadnienia zdrowia fizycznego?, czy inicjatywa dobrostanu korporacyjnego jest związana z programem praca-życie? itp.).

Dzisiaj Corporate Wellness to profesjonalny zespół ludzi, który jest liderem w branży zdrowia i odnowy biologicznej dla małych i dużych przedsiębiorstw w Australii. Oferuje całą gamę seminariów, pakietów szkoleniowych, indywidualnych treningów, masaży itp. dla firm i pracowników poszukujących drogi do dobrostanu i właściwych relacji praca-życie pozazawodowe, zachowujących przez długie lata jak najlepsze zdrowie.

Australijski Instytut Wellness (National Wellness Institute of Australia)³¹, spełniając oczekiwania pracodawców i pracowników, a także osób biernych zawodowo (z różnych przyczyn) poszukujących równowagi w życiu, opracował specjalne narzędzie: *The Personal Wellness Perceptions Profiler*³², które pomaga każdemu użytkownikowi wyruszyć w podróż do *wellness*. Narzędzie to pozwala określić, czy są szczególne obszary w naszym życiu, które wpływają na ogólny stan „równowagi”. Ich identyfikacja pomoże w opracowaniu osobistego planu odnowy biologicznej, poprawy zdrowia fizycznego i psychicznego i tym samym jakości życia naszego i naszej rodziny.

Badania realizowane w firmach często pokazują, że w zakresie wdrażania elastycznych rozwiązań korzystnych dla pracowników i pracodawców istnieje dość duża luka między realizowaną na różnych szczeblach polityką, a praktyką. Nasuwa się pytanie: dlaczego pomimo tak wielu udokumentowanych pozytywnych argumentów za, tak trudno przekonać menedżerów do podjęcia wysiłku na rzecz tworzenia przyjaznych pracownikom i rodzinie elastycznych miejsc pracy?

Uznano, że najlepszym pomostem między polityką a praktyką będą menedżerowie, których nazwano odźwiernymi elastyczności dla pracowników. Będą mieli oni kluczowe znaczenie dla skutecznej realizacji polityki elastyczności miejsca pracy. Aby to osiągnąć, należy przede wszystkim wyposażać ich, ale także innych pracowników różnych szczebli w wiedzę na temat elastyczności, pokazać jak sobie radzić z problemami związanymi z wdrażaniem, a potem praktycznym wykorzystaniem zastosowanych rozwiązań. Jak powiedział Kairen Harris (General Manager Human Resources, Shell Australia and New Zealand): „Elastyczność może z pewnością pomóc w rozwiązywaniu niektórych naszych ludzkich problemów, ale wymaga zmiany myślenia i bardziej twórczego widzenia możliwości.”

³¹ <http://www.wellnessaustralia.org/>.

³² <http://www.wellnessaustralia.org/wapps/inv/pwpp/>.

W Australii powstało centrum kariery i zatrudnienia dla pracujących matek (CareerMums)³³, w tym szczególnie dla tych, które powracają do pracy po dłuższym urlopie związanym z wychowywaniem dziecka. Centrum współpracuje z pracodawcami, którzy stosują w swoich firmach takie instrumenty ułatwiające pracę rodzicom, jak elastyczne formy pracy bądź specjalne programy urlopowe dla rodziców. Ponadto placówka oferuje warsztaty dla młodych rodziców pomagające w osiągnięciu równowagi między pracą i życiem osobistym oraz w efektywnym zarządzaniu karierą zawodową.

Ciekawą inicjatywą The Australia Institute, wpływowej organizacji badawczej z siedzibą w Canberze, były narodziny w 2009 r. Narodowego Dnia Powrotu na Czas do Domu (Go Home on time Day). Inicjatorzy idei chcieli nieco żartobliwie rozpocząć poważną dyskusję na temat wpływu złej równowagi praca-życie na zdrowie, życie rodzinne i pracę.

3.4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki

Coraz więcej firm w Australii oferuje swoim pracownikom szereg rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem pozazawodowym. Firma Westpac³⁴ przeznaczona 12 tygodni pełnopłatnego urlopu rodzicielskiego dla pracowników zatrudnionych powyżej 1 roku lub 24 miesiące częściowo płatnego urlopu dla pracownika, który jest głównym opiekunem dziecka.

Firma Optus proponuje do 12 tygodni płatnego urlopu macierzyńskiego, ponadto 2 tygodnie płatnego urlopu ojcowskiego lub adopcyjnego. Dodatkowo matki karmiące piersią mają specjalną przerwę na karminie w ciągu dnia. Firmy te stosują tzw. program przejściowy mający na celu zapewnienie wsparcia pracującym rodzicom tuż po powrocie do pracy z urlopu wychowawczego. Istotną grupą rozwiązań „przyjaznych rodzicom” jest wprowadzenie różnych form pracy – praca na pół etatu, *job sharing*, zmienne godziny pracy lub praca w domu. Rozwiązania te są często dostępne nie tylko dla pracujących rodziców, ale również dla pracowników bezdzietnych.

Firmy niejednokrotnie zapewniają swoim pracownikom możliwość skorzystania z różnych rodzajów opieki nad dziećmi, w tym wynajęcie opiekunki do dziecka, opieki codziennej lub okresowej. Pracownicy pokrywają koszty tego rodzaju usług samodzielnie.

Firma ANZ (Australia and New Zealand Banking Group Limited) w ramach swojej polityki prorodzinnej oferuje swoim pracownikom niezależnie od stażu pracy 12 tygodni płatnego urlopu wychowawczego dla podstawowego opiekuna. Po

³³ http://www.careermums.com.au/content/hrtoolkits#parental_leaveprogram.

³⁴ <http://www.essentialbaby.com.au/life-style/nutrition-and-wellbeing/australias-most-familyfriendly-workplaces-20100627-zc4q.html>.

upływie tego okresu można ponownie ubiegać się o przedłużenie urlopu na okres dodatkowych 12 miesięcy. Pracownicy banku mogą także zdecydować się na urlop opiekuńczy lub skrócenie czasu pracy z zachowaniem prawa do powrotu do pracy w pełnym wymiarze. System opieki nad dziećmi oraz zaplecze dla zaspokojenia ich potrzeb żywieniowych ułatwia pracownikom powrót do pracy. Wdrażane w firmie programy (FFE, WLB, Ścieżki Leadership, Programy: Talent, Różnorodność, Itern Lato – program dla stażystów, Program Stay in Touch-Alumni – ciągły kontakt z firmą itd.) nastawione są przede wszystkim na zrównoważony rozwój firmy i uwzględniają takie kluczowe elementy, jak:

- *edukacja i komunikacja*: dotyczy wszystkich menedżerów liniowych i pracowników, ułatwia konsekwentne i prawidłowe wykorzystanie praktycznych narzędzi w celu równoważenia wymagań organizacyjnych i priorytetów pracowniczych;

- *sposób myślenia i zachowania*: należy do kluczowych wartości organizacyjnych i sprzyja budowaniu głębokiej kultury szacunku dla wszystkich ludzi i społeczności. Koncentruje się na zwiększaniu świadomości, sesjach edukacyjnych, udzielaniu wsparcia, podejmowaniu różnorodnych działań, zaangażowaniu różnych partnerstw, np. Pride in Diversity, które dostarczają przede wszystkim wiedzy merytorycznej;

- *elastyczność*: zachęta i wspieranie elastycznych opcji pracy zgodnej z „cyklem życia pracownika” i dotyczącej wszystkich aspektów życia, w tym życia zawodowego i pozazawodowego. W ramach elastycznych rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z obowiązkami pozazawodowymi oferuje się pracę w elastycznych systemach, jak elastyczne godziny i dni pracy, pracę w niepełnym wymiarze, telepracę, pracę w systemie *job sharingu*, urlopy opiekuńcze;

- *pomiar*: odpowiedzialność za podejmowane działania i doradztwo, a także monitorowanie postępu wziętą na siebie The Corporate Sustainability and Corporate Diversity Committee, który działa pod przewodnictwem Prezesa Zarządu. W maju 2013 r. w ramach corocznego badania pracowników przeprowadzono pierwszy kompleksowy przegląd różnorodności w całej organizacji, jako część corocznego *employee survey* pt. *Mój głos*. Udział ponad 40 000 pracowników z ponad 200 różnych środowisk kulturowych pomógł lepiej zrozumieć ich różnorodność demograficzną, ocenić poziom zaangażowania i inkluzji wśród różnych grup pracowników.

4. Wielka Brytania – zatrudnienie przyjazne rodzinie szansą życiową i zawodową dla rodziców

4.1. Przesłanki rozwoju *famili friendly employment* (FFE)

Rozwój przyjaznych rodzinie form organizacji pracy w Wielkiej Brytanii był motywowany, podobnie jak w Stanach Zjednoczonych i Australii, troską związaną z kurczeniem się zasobów pracy na skutek malejącej dynamiki ludnościowej,

starzenia się ludności oraz narastających trudności w godzeniu pracy z życiem pozazawodowym zwłaszcza z obowiązkami opiekuńczymi. Podobnie jak inne kraje europejskie, Wielka Brytania staje się coraz starsza. W roku 2008 wypadało 3,2 osoby w wieku aktywności zawodowej na 1 osobę w wieku emerytalnym, a według prognoz statystycznych w roku 2033 proporcja ta ma spaść do 2,8. W związku ze zmianą struktury wieku przybywa osób najstarszych powyżej 85. roku życia co jest wyzwaniem w sferze zapewnienia opieki (w roku 1983 było takich osób ponad 600 tys., w roku 2008 – 1,3 mln, a w 2033 r. według prognoz będzie 3,2 mln, czyli 5% ludności Wielkiej Brytanii). Malejąca stopa urodzeń i wydłużenie życia ludzkiego powodują szybką zmianę w strukturze wiekowej ludności. Konsekwencje tego dla świata pracy są jasne: będzie mniej pracowników w proporcji do całej ludności i pojawia się coraz większe prawdopodobieństwo, że będą musieli opiekować się starszymi krewnymi. Jak mówią przedstawiciele związków zawodowych: „nie ma lepszego dowodu na rzecz potrzeby elastycznej pracy przyjaznej rodzinie dla wszystkich zatrudnionych.”³⁵

Kolejnym argumentem na rzecz tworzenia elastycznych prorodzinnych rozwiązań jest kwestia pracujących rodziców. Konflikt na linii praca zawodowa – życie rodzinne i osobiste, obowiązki opiekuńcze staje się coraz dotkliwszy nie tylko dla kobiet, ale także dla pracujących mężczyzn. Jak wskazują statystyki, opieka nad dziećmi jest jednak wciąż w przeważającej mierze zadaniem kobiet, a większość matek z małymi dziećmi pracuje (ponad 2/3 kobiet mających pod opieką dzieci jest aktywnych zawodowo, w tym 57% ma dzieci poniżej 5. roku życia). Niesprawiedliwy podział obowiązków opiekuńczych i domowych oddziałuje na szanse życiowe i zawodowe kobiet. Na rynku pracy przybywa także samotnych rodziców, w tym przede wszystkim kobiet (35% samotnych matek jest aktywnych zawodowo). Kobiety są w większości kiepsko wykształcone i mają słabą pozycję na rynku pracy. Ich największym problemem jest brak pewności zatrudnienia i zabezpieczenia finansowego na starość. W interesie społecznym jest stworzenie takich warunków i takich miejsc pracy, które umożliwią im jak największą aktywność zawodową.

Obok wyzwań demograficznych występują również inne ważne czynniki zmian związane z postępem technologii, globalizacją, nasilaniem się konkurencji międzynarodowej i przemianami w gospodarce światowej i w poszczególnych krajach. Telefony komórkowe, komputery i dostęp do Internetu, wzrost zatrudnienia w usługach przekształcają wiele stanowisk pracy, a nowoczesne technologie wymuszają nowe sposoby jej organizacji. Jest to wyzwanie dla kadry menedżerskiej. Wielka Brytania jest krajem o kulturze długich godzin pracy ze swoistym prezentyzmem (obecność w pracy świadczy o zaangażowaniu), który jest jedną z przeszkód na drodze do tworzenia bardziej elastycznego i sprzyjającego rodzinie miejsca pracy.

³⁵ Trades Union Congress TUC Family-Friendly Right. Transforming Britain's Workplaces London, January, 2010.

Związki zawodowe od wielu lat popierają rozwój nowych form organizacji i czasu pracy przyjaznych rodzinie. Zabiegają o taką reformę szczególnie w sektorze publicznym. Jednak wraz z wprowadzeniem do brytyjskich firm prorodzinnych rozwiązań zaczęły pojawiać się elementy deregulacji rynku pracy. W latach osiemdziesiątych brytyjski rynek pracy przeszedł wiele zmian, które charakteryzowano jako reklamowanie elastyczności rynku pracy. Podejmowane działania miały wspierać wzrost gospodarczy przez promowanie konkurencyjnego, efektywnego i elastycznego rynku pracy. Taki kierunek działania uznano za szczególnie przydatny na coraz bardziej konkurencyjnym rynku europejskim i światowym. Uznano, że w tych warunkach najskuteczniejsze będzie osłabienie związków zawodowych i stopniowy demontaż systemu określania płac. Związki zawodowe oskarżano o brak wsparcia dla restrukturyzacji firm, słabe wyniki gospodarcze i niską wydajność pracy.

Zapewne osłabienie związków zawodowych ułatwiło wprowadzenie pewnych elastycznych i nietypowych rozwiązań korzystnych głównie dla pracodawców, a w znacznie mniejszym stopniu prorodzinnych. Nastąpiła ekspansja rozwoju pracy na czas określony, pracy tymczasowej, samozatrudnienia, wydłużania godzin pracy i wprowadzania rozkładów niedogodnych dla pracowników. Negatywnymi cechami stosowanych w praktyce rozwiązań stała się sztywność, nieprzewidywalność i niestabilność.

Wszystkie zaprezentowane czynniki sprzyjające upowszechnieniu dostępnych rozwiązań i związane z tym wyzwania zmuszają do ponownego spojrzenia na zagadnienie zatrudnienia, organizacji pracy i czasu pracy oraz tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie.

4.2. Działania na rzecz tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi

Wraz z rozpoczęciem kampanii na rzecz równowagi między pracą a życiem rodzinnym, a jeszcze przed wprowadzeniem regulacji prawnych oraz w pierwszych latach ich funkcjonowania interdyscyplinarne zespoły rozpoczęły w Wielkiej Brytanii podjęty szeroko zakrojone badania pod hasłem *Work Life Balance Employer Survey* (WLB1 – 2000; WLB2 – 2003; WLB3 – 2007) oraz *WLB Employee Survey* (WLB1 – 2000; WLB2 – 2003; WLB3 – 2006) (Hayward, Fong, Thorntont 2007). Realizowano je przy wsparciu wielu ministerstw.³⁶

W dokumentach podsumowujących wyniki badań (raporty z badań) znajdujemy przegląd i dostępność rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem pozazawodowym wraz z monitoringiem zmian zachodzących w świadomości

³⁶ Szersze omówienie metodologii badań i zastosowanych metod badawczych znajduje się w opracowaniu: Borkowska S., red. 2011.

oraz w podejmowaniu na szczeblu badanych firm działań praktycznych. Autorzy raportów dokonują ewaluacji wprowadzonych zmian legislacyjnych oraz wykorzystywanych w firmach elastycznych form pracy spełniających zasadę *win-win*.

Celem badań realizowanych wśród pracowników było określenie zapotrzebowania na rozmaite rozwiązania, analiza zaangażowania pracowników w rozwój i wdrażanie różnorodnych elastycznych form pracy wraz z poglądami pracowników na temat skutków dla ich życia zawodowego i pozazawodowego. Obok oceny stopnia wykorzystania rozwiązań mogących poprawić równowagę praca-życie, ich wad i zalet analizowano przyczyny braku zainteresowania pracowników oferowanymi przez pracodawców i zgodnymi z przyjętą legislacją elastycznymi formami pracy.

Cenne cykliczne (1980, 1984, 1990, 1998, 2004), reprezentatywne w skali kraju badania, w których ważne miejsce zajmuje problematyka równoważenia pracy z życiem rodzinnym, są wspierane przez Ministerstwo Handlu i Przemysłu (obecnie DETI – *Department of Enterprise, Trade and Investment*). W ostatnim cyklu (WERS – 2004) analizie poddano postawy kierownictwa wobec kwestii WLB³⁷. Obok danych o czasie pracy, urlopach i elastycznych rozwiązaniach mających wspierać pracowników obarczonych obowiązkami opiekuńczymi, analizowano stopień zadowolenia pracowników z miejsca pracy (wśród ocenianych parametrów uwzględniono 8 nowych aspektów, w tym bezpieczeństwo miejsca pracy, zaangażowanie w proces decyzyjny, wpływ na stanowisko pracy, możliwość przejawiania inicjatywy, poczucie osiągnięć, szkolenie, płace, a także ocenę miejsca pracy pod względem dobrostanu pracownika).

Na początku 2012 r. zakończyły się badania pt. *Workplace Employment Relations Survey 6*. W każdej badanej firmie przeprowadzano wywiady z menedżerem najwyższej rangi, z przedstawicielem związku zawodowego. Opinie pracowników pozyskano za pomocą specjalnie opracowanych ankiet.

Częścią kolejnego narodowego przeglądu są badania zrealizowane przez CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) w roku 1998 i 2000 r. Przeprowadzono je wśród pracowników pracujących powyżej 48 godzin tygodniowo. W raporcie z badań pt. *Married to the Job?*³⁸ przeanalizowano przyczyny długich godzin pracy oraz ich negatywne następstwa zarówno dla firm, jak i pracowników oraz ich rodzin i życia pozazawodowego.

W ramach kampanii WLB przy wsparciu Ministerstwa Handlu i Przemysłu, w roku 2003 przeprowadzono na próbie 4000 osób poszukujących pracy badania na temat preferowanych wśród potencjalnych pracowników rozwiązań organizacyjnych i czasowych, które – ich zdaniem – ułatwiłyby godzenie życia zawodowego i pozazawodowego. Około 60% respondentów traktowała równowagę praca-życie jako ważny czynnik określający potencjał nowego stanowiska pracy.

³⁷ Institute the Workplace: Workplace Employment Relations Survey 2004; DTI 2005; <http://www.dti.gov.uk>.

³⁸ CIPD: Married to the Job? Survey Report 2001; <http://www.cipd.co.uk>.

Wiele badań realizowanych w Wielkiej Brytanii ma charakter sondaży oraz studium dobrych praktyk.

Kilka analiz opracowanych na podstawie wyników licznych badań dotyczy kwestii porównań inwestycji w programy WLB na poziomie firmy ze wzrostem zysku oraz poprawą ich konkurencyjności (Clutterbuck 2005). Przejście pomiędzy inwestycją w program WLB a efektem w postaci wzrostu zysku dzieli wiele etapów. Badania pokazują, że nie ma np. bezpośredniego związku między programami prorodzinnymi (istotnymi dla zachowania równowagi między życiem zawodowym a osobistym) a zadowoleniem pracowników z poziomu osiągniętej równowagi. Jak twierdzi prof. David Guest z King's College w Londynie, przyczyną może być:

- nieefektywne wprowadzanie tych programów – programy osłabiają jedynie problem, nie likwidując go;

- związki zachodzące pomiędzy np. kreatywnością, mniejszą fluktuacją, satysfakcją z pracy, efektywnością, zadowoleniem klientów a zyskiem są bardzo złożone i przez to słabo widoczne, ale trudno zaprzeczyć istnieniu któregoś z nich.

Podobnemu celowi służyły badania zrealizowane przez Brytyjską Izbę Handlową (BCC). Ich celem była analiza wykorzystania elastycznych rozwiązań i osiągniętych korzyści w zakresie wydajności. Wyniki opublikowane zostały w przewodniku pt. *Elastyczna praca: dobry biznes. Jak robią to małe firmy* (CIPD, BCC London 2007).

Badania porównawcze (Wielka Brytania, Francja, Niemcy, USA) prowadzone przez naukowców z London School of Economics były próbą odpowiedzi na postawione na wstępie dwa pytania:

- Czy dobre zarządzanie i wysoka wydajność są osiągane kosztem WLB?
- Czy WLB jest ważnym elementem zarządzania skuteczną firmą?

Na wstępie autorzy opracowania pt. *Work Life Balance, Management Practices and Productivity* postawili dwie hipotezy:

- Siły rynkowe i konkurencja wpływają negatywnie na jakość życia i WLB pracowników.

- Zasada *win-win* (obopólnej korzyści) poprawia WLB, podnosi morale pracowników i pozwala zachować i przyciągnąć najlepszych specjalistów, podnosi wydajność pracy.

Badacze zaproponowali podejście pośrednie, hybrydowe. Dobre zarządzanie firmą i WLB nie są substytutami ani nie są komplementarne. Konkurencja pobudza do lepszego zarządzania i wydajności, ale wpływ WLB na wydajność nie jest bezpośredni. Większa konkurencja nie zmusza bezpośrednio firm do wprowadzania programów WLB.

Badania ankietowe przeprowadzone w grupie 500 firm i ponad 1500 pracowników. Przeprowadzono ustrukturalizowane wywiady z menedżerami i pracownikami przodujących firm brytyjskich oraz zorganizowano duże grupy fokusowe. Wyniki badań DEMOS stały się podstawą raportu *On Reinventing the Workplace*

(Leighton, Gregory 2011) przedstawionego rządowi. Autorzy raportu porównują uzyskane dane z innymi pozyskanymi w badaniach nad elastycznością miejsca pracy (praca w niepełnym wymiarze, *job sharing*, skomprimowany tydzień pracy, elastyczne rozkłady czasu pracy, elastyczne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, telepraca). Wśród korzyści dla firm podkreślają, podobnie jak inni badacze, związek pomiędzy elastycznością a efektami ekonomicznymi, w tym przede wszystkim:

- wzrost wydajności,
- wzrost zaangażowania pracowników i związania ich z firmą,
- redukcja absencji (według badań UNISON spadek absencji z 12% do 2%),
- zwiększenie stopy zatrzymania pracowników w firmie,
- lepsze pozyskiwanie talentów,
- większa dostępność np. świadczonych usług dla klientów przez wydłużenie czasu dostępności.

Obok pozytywnych ocen pojawiła się niepokojąca informacja dotycząca perspektywy rozwoju elastycznej pracy. Spośród firm, które już wykorzystują pewne elastyczne rozwiązanie, 81% nie przewiduje rozszerzenia spektrum w następnych dwóch latach, natomiast 92% firm, które ich nie wprowadziły, nie zamierza zmienić tej sytuacji w następnych dwóch latach. Ponadto duża grupa pracowników (60%) nie wiedziała, na czym polega ich prawo do żądania elastyczności.

W roku 2000 w Wielkiej Brytanii podjęto kampanię na rzecz równowagi między pracą a życiem rodzinnym. W dokumencie pt. *Work-Life Balance: Changing Patterns in a Changing World* uwydatniono korzyści, jakie przynosi pracodawcom wdrażanie programów WLB, przywołując dobre praktyki takich firm, jak Lloyds TSB, HSBC oraz BT. W roku 2002 wprowadzono **ustawowe rozwiązania** ułatwiające rodzicom łączenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi.

W ustawie o zatrudnieniu z 2002 r. (*Employment Act 2002 Part 8A*) przyjęto, że rodzice dzieci poniżej 6 lat (a dzieci niepełnosprawnych do lat 18) mają prawo do żądania elastycznych rozkładów czasu pracy, a pracodawcy zobowiązani są do należytego rozważenia ich prośby (przepisy weszły w życie w kwietniu 2003 r.).

Ustawa określa warunki niezbędne do spełnienia przy składaniu wniosku oraz wymienia przyczyny ewentualnej odmowy pracodawcy (ciężar dodatkowych kosztów, pogorszenie obsługi klientów, niemożność reorganizacji pracy, niemożność rekrutacji dodatkowego personelu, negatywny wpływ na jakość, wydajność pracy, trudności organizacyjne itp.).

W roku 2006 ukazała się ustawa o opiece nad dziećmi (*Childcare Act 2006*). Ustawa określiła obowiązki władz lokalnych w dziedzinie zapewnienia opieki nad dziećmi przez placówki opiekuńcze.

W kwietniu 2007 r. weszła w życie ustawa o pracy i rodzinie (*Work and Families Act 2006*). Ustawa stanowi krok w kierunku wspomożenia rodzin w równoważeniu pracy i zobowiązań opiekuńczych. Wydłużono w niej okres płatnego urlopu macierzyńskiego do 9 miesięcy (39 tygodni), wprowadzono nowe uprawnienia dla pracodawców i pracowników w celu utrzymywania kontaktu w czasie

urlopu (pracownik może w czasie urlopu do 10 dni wrócić do pracy bez utraty prawa do urlopu, natomiast pracodawca ma prawo w rozsądny sposób kontaktować się z pracownikiem będącym na urlopie), wprowadzono dodatkowy urlop ojcowski (do 26 tygodni w ciągu pierwszego roku życia dziecka), a także rozszerzono prawo do żądania elastycznej pracy dla opiekunów osób niepełnosprawnych.

4.3. Inicjatywy publiczne na rzecz upowszechniania i promowania zatrudnienia przyjaznego rodzinie

W ramach europejskiego dialogu społecznego w marcu 2005 r. partnerzy społeczni przyjęli Ramowy program działań na rzecz równości płci, podkreślając konieczność wsparcia działań na rzecz równowagi między pracą a życiem prywatnym. Realizacja idei *work-life balance* stała się także jednym z priorytetowych kierunków działania związków zawodowych sektora publicznego UNISON.³⁹

Związek UNISON zwalcza wiele błędnych przekonań (w innych krajach nazywanych mitami) na temat WLB, zwłaszcza że wdrażane programy odnoszą się przede wszystkim do kobiet, matek z małymi dziećmi, ewentualnie rodziców, a także do absolwentów i wysoko wykwalifikowanych pracowników obawiających się korzystania z urlopów ze względu na swoją karierę zawodową.

Work-life balance nie jest szansą na dłuższy urlop i krótszy czas pracy. Idea programów skupia się na rezultatach pracy i najlepszym sposobie jej organizacji. Nie powinna służyć także jako „przykrywka” dla kontrowersyjnych zmian organizacyjnych, ale powinna stać się podstawą do tworzenia rzeczywistego partnerstwa w zakładach pracy.

Wyniki badań zrealizowanych w 2006 r. dla brytyjskiego związku zawodowego UNISON (Visser, Williams 2006) pokazały, że przy stosunkowo wysokim poziomie zadowolenia z pracy i jej organizacji, wciąż istnieje niezaspokojony popyt na niektóre rozwiązania mogące poprawić relacje praca-życie pozazawodowe i rodzinne.

W wielu firmach brakuje właściwego dialogu pracowników z menedżerami, mimo pozytywnego nastawienia pracowników do poszukiwania kompromisowych rozwiązań uwzględniających obok ich preferencji potrzeby pracodawców, klientów i innych pracowników. Można zadać kolejne pytanie: dlaczego, pomimo formalnego poparcia idei WLB wśród pracodawców, praktyczne wdrożenie najlepszych i sprawdzonych rozwiązań natrafia na szereg barier? Kilka z nich zidentyfikowano w omawianych badaniach:

- 1) niewystarczające zaangażowanie pracodawców,
- 2) trudność godzenia obowiązków opiekuńczych z karierą zawodową,

³⁹ Związki zawodowe UNISON zrzeszają prawie półtora miliona członków pracujących w sektorze publicznym i u prywatnych przedsiębiorców, którzy działają w sferze użyteczności publicznej. 12 oddziałów związków Unison znajduje się na terenie Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej.

3) nieodpowiednia oferta rozwiązań mogących poprawić WLB,

4) kultura organizacyjna panująca w zakładzie pracy w wielu przypadkach niedopuszczająca rozwiązań pożądaných przez pracowników.

Analiza rozpoznanych barier wskazała, że jest jeszcze wiele do zrobienia, by w praktyce udało się osiągać kompromisy i wprowadzać rozwiązania korzystne zarówno dla pracodawców, pracowników i interesantów. Przede wszystkim:

1) pracodawcy powinni przejrzysto przedstawiać swoje stanowisko, oferować lepiej dobrane rozwiązania, a w szczególności rozwiązania najbardziej oczekiwane;

2) menedżerowie nie mogą utrudniać osiągania przez pracowników równowagi praca-życie,

3) niezbędne staje się poszerzanie wiedzy o WLB i dyskusja uwzględniająca kwestie organizacji pracy, projektowania miejsca pracy, standardów zarządzania i kultury organizacyjnej,

4) uwagę należy skupić zarówno na potrzebach poszczególnych osób, jak i całokształcie systemu pracy,

5) niezbędne jest odejście od traktowania kwestii WLB jako zagadnienia mającego znaczenie tylko dla kobiet i dla rodziców, pomijania innych grup pracowników, a także dostrzeżenie wartości, jakie WLB ma dla przedsiębiorstw i instytucji.

W roku 2004 rząd opracował nowy dziesięcioletni plan działania „Wybór dla rodziców, najlepszy start dla dzieci”, który zawiera następujące kluczowe zagadnienia:

- wybór i elastyczność – rodzice powinni mieć szerszy zakres wyboru sposobu równoważenia pracy i życia,

- dostępność – wszyscy rodzice mający dzieci do lat 14 powinni mieć dostęp do placówek opiekuńczych osiągalnych finansowo, elastycznych i wysokiej jakości,

- jakość – zapewnienie wysokiej jakości placówek opiekuńczych z wysoko kwalifikowanym personelem.

We wrześniu 2005 r. związek zawodowy TUC (Konfederacja Związków Zawodowych) w Wielkiej Brytanii zainicjował nadawanie *on-line* kursu poświęconego problematyce WLB. Od dwóch lat reprezentanci związków zawodowych są zachęceni do używania komputerów do uzyskania niezbędnej wiedzy na temat zasadniczych problemów WLB. Kurs obejmuje problematykę czasu pracy, analizę kwestii WLB w miejscu pracy, promowanie partnerstwa i uzgadniania zmian z pracodawcą w celu osiągnięcia lepszej równowagi praca-życie.⁴⁰

W 2003 r. w Wielkiej Brytanii, aby ułatwić praktyczne wdrożenie telepracy, jednej z elastycznych form pracy, często pojawiającej się w programach praca-życie, partnerzy społeczni (Konfederacja Brytyjskiego Przemysłu – CBI; Konfederacja Związków Zawodowych – TUC; Organizacja Pracodawców Sektora Publicznego – CEEP) przygotowali *Wspólny przewodnik po telepracy*. Strona rządowa

⁴⁰ Changing Times News, No 89, 5 October 2007; www.tuc.org.uk/workplace.cfm.

dowa aktywnie uczestniczyła w upowszechnianiu treści przewodnika, a strona związkowa czynnie zaangażowała się we wprowadzenie tej formy pracy.

W dokumencie podkreślono, że nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne zmieniają sposób działania firm. Telepraca dzięki wykorzystaniu tych technologii umożliwia pracę poza tradycyjnym środowiskiem biurowym i przynosi wiele korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom, w tym:

- umożliwia elastyczną pracę, zwiększa szansę zatrudnienia, szczególnie dla osób obciążonych rodziną albo dojeżdżających z dużych odległości,
- zwiększa wpływ pracownika na rozkład pracy w ciągu dnia,
- pomaga pracownikom w równoważeniu pracy z obowiązkami pozazawodowymi,
- zmniejsza skalę dojazdów do pracy, redukuje czas dojazdu, tłok i zanieczyszczenia,
- zwiększa satysfakcję z pracy,
- przybliża usługi publiczne do klienta w układzie przestrzennym,
- daje możliwości szerszej rekrutacji pracowników bez ograniczeń geograficznych,
- zmniejsza koszty wyposażenia biura,
- stwarza nowe szanse: poprawia wydajność i konkurencyjność firm,
- zmniejsza fluktuację kadr,
- ułatwia regionalny rozwój.

Zadaniem przewodnika była pomoc w rozwiązywaniu praktycznych problemów związanych z wdrażaniem i stosowaniem telepracy w nawiązaniu do 12 zasad przyjętych w ramowym porozumieniu podpisanym przez partnerów społecznych na szczelbu UE w lipcu 2002 r.⁴¹

W programach WLB ważne miejsce obok telepracy zajmuje *job sharing*, który według definicji MOP oznacza dobrowolnie przyjęte rozwiązanie, w którym dwie osoby (może być ich więcej) podejmują odpowiedzialność za jeden etat w pełnym wymiarze czasowym. To rozwiązanie, w którym w uzgodnionych proporcjach dzieli się czas, obowiązki pracowników oraz odpowiedzialność.

Takie rozwiązanie organizacyjne i czasowe wykorzystywane jest w wielu firmach w ramach realizacji polityki równych szans.

Początkowo *job sharing* kierowany był najczęściej do kobiet pragnących poświęcić więcej czasu obowiązkom rodzinnym i utrzymać swoje kwalifikacje oraz miejsce na rynku pracy. W praktyce okazało się, że *job sharing* stał się pożądaną formą zatrudnienia również dla innych grup społecznych, takich jak studenci, pracownicy pragnący podnosić swoje kwalifikacje, pracujące małżeństwa, osoby

⁴¹ European Trade Union Confederation (ETUC); Council of European Professional and Managerial Staff (EUROCADRES); European Confederation of Executives and Managerial Staff (CEC); Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe (UNICE); European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises (UEAPME); European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest (CEEP).

w okresie przedemerytalnym, ludzie rozpoczynający działalność biznesową czy pracownicy, którzy pragną realizować swoje zainteresowania pozazawodowe. *Job sharing* jest także popularny wśród profesjonalistów, gdzie postrzegany jest jako rozwiązanie zapobiegające wypaleniu zawodowemu.

Od 2010 r. pracodawcy postępowi w stosowaniu elastycznych rozwiązań w pracy i proaktywni w szukaniu pomocy dla pracujących rodziców starających się połączyć skuteczne kariery z rodzicielstwem są honorowani nagrodą Przodujący Pracodawca (Top Employer Awards). W roku 2011 wprowadzono trzy nowe kategorie tego wyróżnienia będące wyrazem tendencji w działaniach na rzecz poprawy równowagi praca-życie pozazawodowe:

- Przyciąganie Talentów (Talent Attraction),
- Opieka nad Dziećmi (Childcare),
- Mistrz Pracujących Mam (Champion Working Mums).

W celu połączenia praktyków elastycznej pracy z dużych firm na terenie Wielkiej Brytanii uruchomiono od jesieni 2007 r. portal internetowy pod hasłem The Smart Work Network. Do tej inicjatywy przyłączyło się ponad 200 osób ze 160 firm. Dzielą się one doświadczeniami i najlepszymi praktykami rozwiązań wdrażania elastycznych i przyjaznych pracownikowi i rodzinie. Sieć nie jest przeznaczona dla handlowców, szkoleniowców i przedstawicieli małych firm mających własną specyficzną problematykę.

W ciągu ostatnich 10 lat, w Wielkiej Brytanii wprowadzono i rozszerzono przepisy ustawowe dające rodzicom i opiekunom prawo żądania elastycznej pracy, a także inne rozwiązania związane z urlopami macierzyńskimi, ojcowskimi i opiekuńczymi. W 2010 r. na miejsce centrolewicowego rządu przyszedł do władzy rząd centroprawicowy i na wiele zagadnień spojrzał inaczej. Manifest koalicji wyraźnie wskazał, że rząd zamierza rozszerzyć prawo do żądania elastycznej pracy na wszystkich pracowników. Podczas konsultacji na temat rozszerzenia pojawiła się silna grupa lobbystyczna z przemysłu dążąca do wyłączenia małych firm z nowych zatrudnieniowych regulacji i porzucenia podejścia legislacyjnego, zastępując je kodeksem dobrych praktyk dla wspierania elastycznych rozwiązań. Wysłunięto argument, że regulacja jest wrogiem wzrostu gospodarczego, a wzrost ma zasadnicze znaczenie dla wychodzenia z recesji.

Rekomendacje dla rządu opracował *think tank* DEMOS pt. *On Reinventing the Workplace* (Leighton, Gregory 2011). Zostały przygotowane na podstawie wyników badania 500 firm i ponad 1500 pracowników.

W raporcie DEMOS znalazły się argumenty zdecydowanie przeciwne stanowisku lobbystów. Z badań wynika, że silne i wspólne wsparcie elastycznej pracy jest konieczne dla wzrostu, a ponadto należy spoglądać poza recesję w kierunku tworzenia zdrowej kultury biznesu w epoce demograficznych i technologicznych przemian. W raporcie zwraca się też uwagę na dobre przykłady argumentów biznesowych na rzecz elastycznej pracy, cytując dane o redukcji absencji, poprawie rekrutacji i wzroście wydajności. Niebagatelną wagę mają też polityczne argumenty na rzecz silnego poparcia elastyczności w miejscu pracy. Kluczowe nie

jest to, czy firmy mogą sobie pozwolić na elastyczne rozwiązania w pracy, lecz to czy w XXI wieku kraje, takie jak Wielka Brytania mogą sobie pozwolić, by ich nie mieć? Jest to sprawa raczej konieczności społecznej niż biznesowej, a jednocześnie korporacyjnej społecznej odpowiedzialności. Raport kończą rekomendacje, które mają na celu „normalizację” elastycznej pracy umocnionej działaniami legislacyjnymi, kodeksem dobrych praktyk i systemem akredytacji. Są skierowane raczej do rządu niż do pracodawców, choć wieloma sugestiami raportu powinny zainteresować się wszystkie firmy. Są to następujące zalecenia:

- rozszerzyć i znormalizować elastyczną pracę dla wszystkich pracowników, czyniąc prawo do żądania elastyczności uprawnieniem powszechnym na podstawie prawa;
- zwiększyć wspólną odpowiedzialność pracodawców i pracowników poprzez wprowadzenie kodeksu dobrych praktyk, jasno definiującego elastyczną pracę i różne uzasadnione przyczyny odmowy elastyczności;
- zmienić minimalny okres uzasadniający i usunąć dwunastomiesięczny okres ponownej aplikacji;
- docenić przodujących pracodawców, wspierać firmy walczące o wdrażanie elastycznych rozwiązań i monitorować postęp wśród pracodawców;
- uczynić dzielony urlop rodzicielski dostępnym dla partnerów i pracodawców poprzez tworzenie konta na rzecz opiekunów (podobnie do krajów skandynawskich);
- rozszerzyć i sformalizować urlop opiekuńczy;
- umożliwić wszystkim pracownikom, niezależnie od ich statusu, roli albo sektora podejmowanie wolontariatu, co łączy elastyczną pracę z rządowymi ideami Wielkiego Społeczeństwa.

Od 2010 r. w Wielkiej Brytanii z inicjatywy Working Families obchodzi się w dniach 22–26 września Narodowy Tydzień Praca-Życie. Jest to czas promowania równowagi między życiem w pracy a życiem w domu oraz rzeczywistych zmian ułatwiających godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Poświęcanie należytej uwagi zarówno pracy, jak i rodzinie ma zasadnicze znaczenie dla życia w zdrowym społeczeństwie.

Jak pokazują badania, równowaga praca-życie staje się coraz trudniejsza. Sarah Jackson, prezes Working Families twierdzi, że powrót do domu po przepracowaniu odpowiedniej liczby godzin powinien być normą, a nie wyjątkiem. We współczesnym świecie tak się jednak nie dzieje. Fakty i dane liczbowe dotyczące życia zawodowego i rodzinnego w Wielkiej Brytanii pokazują, że mniej niż połowa rodziców opuszcza miejsce pracy o czasie. Znaczna liczba (23%) uważa, że życie zawodowe i pozazawodowe są w stałym konflikcie, a 35% rodziców twierdzi, że praca negatywnie wpływa na ich życie rodzinne.⁴² To wystarczające powody, by zaadoptować na brytyjski grunt ideę „Go home on time Day” (Narodo-

⁴² Time, Health and the Family What working families want 2014 report. Working Families 2014 www.workingfamilies.org.uk.

wego Dnia Powrotu na Czas do Domu). Narodowy Tydzień WLB i Narodowy Dzień „Go home on time” obchodzony co roku i cieszący się coraz większym poparciem koncentruje dyskusję narodową wokół zagadnień narastającego konfliktu praca-życie pozazawodowe.

4.4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki

Brytyjczycy są coraz bardziej świadomi znaczenia problemów godzenia pracy z życiem pozazawodowym. Dynamiczny charakter gospodarki i szybko rozwijający się biznes zmusza wielu pracowników do długich godzin pracy. Klienci w takiej gospodarce oczekują usług w czasie, który im odpowiada, co zmusza wielu pracowników do pracy w dodatkowych godzinach. Często życie rodzinne ustępuje karierze jednego albo obojga rodziców. Firmy brytyjskie stają się bardziej świadome argumentów biznesowych na rzecz pozytywnego WLB i wiele z nich wdraża rozwiązania mające ograniczyć wpływ pracy na życie prywatne. Obecne myślenie uwzględnia fakt, że lepsze godzenie ról pomaga wszystkim zainteresowanym stronom, a więc firmie, pracownikom i klientom.

Kultura długich godzin pracy, wykorzystanie opcji *opt-out*, która pozwala niektórym pracownikom na pracę znacznie dłuższą niż 48 godzin tygodniowo przy dużej jej intensywności przyczynia się do narastania konfliktu na linii praca-życie rodzinne. Dość powszechnym zjawiskiem staje się zabieranie pracy do domu, a dostęp do technologii informacyjnych i komunikacyjnych oznacza całkowitą utratę prywatności.

Obecnie jeszcze niewielu pracodawców prowadzi politykę łagodzenia konfliktu (WLC), ale podejmowane inicjatywy, o których pisaliśmy wcześniej prowadzą do stopniowej poprawy sytuacji. Wśród istotnych czynników branych pod uwagę przy wyborze miejsca pracy obok programów WLB oraz dostępności elastycznego czasu pracy są takie, jak kultura miejsca pracy, bezpieczeństwo i zespół pracowniczy. W ostatnim rankingu na liście dziesięciu firm przodujących w zakresie WLB znalazły się: 1. Google, 2. SAP, 3. British Heart Foundation, 4. Vale, 5. Johnson & Johnson, 6. British Red Cross, 7. Oxfam, 8. Volvo, 9. Roche, 10. Sony Electronics.

Od 2010 r. w Wielkiej Brytanii organizacja Working Mother przyznaje nagrody dla najlepszych pracodawców oferujących pracującym rozwiązania organizacyjne ułatwiające WLB. Obok płatnych urlopów macierzyńskich, ojcowskich i rodzicielskich zwycięzcy konkursu oferują programy rozwoju zawodowego, elastyczne rozkłady pracy, telepracę, a także wsparcie rodziny, pomoc w opiece nad dziećmi, zasiłki, różnego typu benefity i udział w tworzeniu programów reprezentacji pracowniczej. Obok nagrody głównej – Award Overall (do której mogą aplikować zwycięzcy w poszczególnych kategoriach) wręczane są nagrody w kilku kategoriach, np.: wsparcie rodziny, wsparcie matek i ojców, innowacje w zakresie elastyczności, rekrutacji, kariery itp. Specjalna nagroda przeznaczona jest dla MŚP za duże zaangażowanie i wdrażanie programów WLB.

Rozdział III

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE W KRAJACH KONSERWATYWNEGO MODELU *WELFARE STATE*

1. Zatrudnienie przyjazne rodzinie w Holandii – organizacja czasu pracy głównym instrumentem

1.1. Przesłanki rozwoju FFE

Holandia to kraj o wysokich wskaźnikach zatrudniania, wyróżniających się na tle państw OECD. W II kwartale 2014 r. wynosił on ogółem 73,6% (kobiety – 68,7% , mężczyźni – 78,4%)¹. Dominuje model rodziny z jednym z rodziców pracującym w pełnym wymiarze czasu pracy i drugim – na część etatu (najczęściej jest to kobieta).² Kraj ten charakteryzuje się wysokim współczynnikiem zatrudnienia matek wychowujących dzieci do 15. roku życia, który wynosi 77%.³

Analizując skalę występowania trudności w godzeniu pracy z życiem poza-zawodowym wśród mieszkańców Holandii, należy stwierdzić, że sytuacja wygląda dość korzystnie na tle mieszkańców Europy. W Holandii występuje najniższy poziom konfliktu między pracą i domem (ang. *strain-based conflict*). Blisko 60% mieszkańców kraju nie odczuwa tego rodzaju konfliktu lub doświadcza go w bardzo ograniczonym stopniu, a 36% holenderskich pracowników wraca po pracy do domu zbyt zmęczonych, aby zająć się gospodarstwem domowym, co stanowi najniższy odsetek wśród krajów unijnych (średnia dla UE-27 wynosi 53%). Ponadto 18% Holendrów ma trudności z wypełnieniem zobowiązań rodzinnych z powodu liczby godzin spędzanych w pracy. Jest to drugi, najniższy wynik w krajach unijnych. Trudności z koncentracją w pracy z powodu zobowiązań rodzinnych to problem dla 6% badanych, to również jeden z najlepszych wyników wśród

¹ <http://stats.oecd.org/>.

² OECD Family Database, http://www.oecd.org/els/family/LMF1_1_Children_in_families_by_employment_status_Jul2014.pdf.

³ OECD Family database 2011, http://www.oecd.org/els/family/LMF1_2_Maternal_Employment_14May2014.pdf.

państw UE.⁴ W 2009 r. Holandia uplasowała się na pierwszym miejscu wśród krajów OECD w ocenie poczucia dobrostanu (*well-being*) jej mieszkańców⁵.

W Holandii, podobnie jak w innych krajach, występuje wyraźna dysproporcja w obciążeniu czasowym obowiązkami domowym kobiet i mężczyzn. Mężczyźni poświęcają średnio 19 godzin tygodniowo na opiekę nad dziećmi, kobiety zaś – 30 godzin. Gotowanie i sprzątanie to również domena kobiet, poświęcają na te czynności średnio 10 godzin w tygodniu, a ich partnerzy – 7 godzin. W przypadku obciążenia opieką nad zależnymi i chorymi członkami rodziny różnice między przedstawicielami obu płci są mniejsze: kobiety przeznaczają na tę aktywność o 1 godzinę więcej czasu niż mężczyźni.⁶

W 2011 r. Holandia zajęła trzecie miejsce w rankingu państw OECD, w których możliwe jest godzenie pracy z życiem pozazawodowym⁷. W badaniu były brane pod uwagę trzy czynniki: udział pracowników pracujących powyżej 50 godz. tygodniowo, czas spędzony na rozrywkę, realizację hobby, rozwój zainteresowań, wskaźnik zatrudnienia kobiet, które mają dzieci.

1.2. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi

1.2.1. Uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne

Do trzeciego miesiąca ciąży kobieta powinna powiadomić pracodawcę o tym, że spodziewa się dziecka. W okresie dwóch kolejnych tygodni pracodawca powinien udzielić kobiecie niezbędnych informacji o niekorzystnych skutkach wykonywania przez nią pracy, jeśli takie występują i wręczyć jej tzw. kartę ryzyka zawodowego (RI&E). Jeśli jej nie otrzyma, może zwrócić się w tym celu do zewnętrznej służby bhp i medycyny pracy.

Jeśli kobieta chce pracować w czasie całego okresu trwania ciąży, pracodawca jest zobowiązany do zapewnienia jej odpowiednich warunków pracy. W przypadku gdy obecne warunki pracy stanowią jakiekolwiek zagrożenie dla ciężarnej, pracodawca powinien przenieść ją na inne stanowisko pracy. Może też zmienić jej godziny zatrudnienia lub czasowo zwolnić kobietę z obowiązku świadczenia pracy.

Kobieta w ciąży, która wykonuje pracę na dotychczasowym stanowisku, nie może pracować w nadgodzinach, a także w porze nocnej (chyba, że wyrazi na to

⁴ *Third European Quality of Life Survey, Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2012, s. 61–62.

⁵ www.oecd.org.

⁶ *Third European Quality...* op. cit., s. 58.

⁷ <http://www.dutchdailynews.com/netherlands-ranks-third-best-country-for-work-life-balance-in-oecd-report/>.

zgode). Dodatkowo kobieta spodziewająca się dziecka ma prawo do dodatkowego odpoczynku w wymiarze 1/8 dziennego wymiaru czasu pracy. Ciężarna nie może pracować w warunkach stresu oraz tam, gdzie panuje duże stężenie środków chemicznych, zbyt niska temperatura, zbyt silne wstrząsy, wibracje. Obowiązuje również zakaz dźwigania przez nią ciężarów, których masa przekracza 10 kg⁸.

Do opieki związanej z macierzyństwem mają prawo osoby ubezpieczone na podstawie ustawy o ubezpieczeniu zdrowotnym⁹. Przewiduje się tu opiekę świadczoną na rzecz matki i dziecka przez maksymalny okres dziesięciu dni po porodzie. Osoby ubezpieczone na podstawie ustawy o szczególnych kosztach medycznych mają prawo do korzystania ze wsparcia, porad i innych form opieki w okresie ciąży, a także do regularnych kontroli stanu zdrowia dziecka przez pierwsze lata jego życia.

Opieka położnicza jest świadczona bezpłatnie zwykle przez położną, jeśli są ku temu wskazania medyczne, również przez lekarza ogólnego lub specjalistę w klinice lub szpitalu.

Wymiar urlopu macierzyńskiego wynosi 16 tygodni i przez ten okres wypłacany jest zasiłek macierzyński.¹⁰ Kobieta jest zobowiązana do wykorzystania od 6 do 4 tygodni urlopu przed planowanym terminem porodu, a następnie od 10 do 12 tygodni po porodzie. Gdy poród nastąpił przed wyznaczonym terminem, odpowiednia liczba dni zostaje dodana do urlopu po porodzie. Jeśli dziecko urodzi się po planowanym terminie, odpowiednia liczba dni jest dodawana do całkowitej długości trwania urlopu – w ten sposób w praktyce urlop może być dłuższy niż 16 tygodni. Przez okres trwania urlopu macierzyńskiego instytucja ubezpieczeniowa, do której należy pracodawca danej osoby, wypłaca świadczenie o równowartości 100% wynagrodzenia¹¹. Jeżeli po zakończeniu urlopu macierzyńskiego, kobieta jest nadal niezdolna do pracy w wyniku ciąży lub porodu, świadczenie w tej samej wysokości jest wypłacane przez maksymalny okres 104 tygodni. Ponadto w razie wystąpienia choroby spowodowanej ciążą przed rozpoczęciem urlopu macierzyńskiego, wypłacane jest świadczenie z tytułu choroby, które wynosi 100% dziennego wynagrodzenia.¹²

Urlop ojcowski wynosi 2 dni na każde dziecko. Może być podjęty w ciągu 4 tygodni po narodzinach dziecka.

Wymiar urlopu wychowawczego wynosi 26-krotność tygodniowej liczby godzin roboczych. Pracując w pełnym wymiarze godzin, tj. 38 godzin tygodniowo, pracownik jest uprawniony do skorzystania z urlopu trwającego 26 tygodni

⁸ <http://www.fakty.nl/poradnik-emigranta--31/4195-prawa-kobiet-w-ciy-przysugujce-w-holandii>.

⁹ *Your social security rights in Netherlands*, European Commission 2013, http://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/SSRinEU/Your%20social%20security%20rights%20in%20Netherlands_en.pdf.

¹⁰ MISSOC, http://ec.europa.eu/employment_social/missoc/db/public/compareTables.do.

¹¹ http://www.leavenetwork.org/fileadmin/Leavenetwork/Country_notes/2013/Netherlands.FINAL_citation.pdf.

¹² *Your social security...* op. cit.

(988 godz.). Urlop wychowawczy przysługuje rodzicowi, który opiekuje się dzieckiem w wieku poniżej 8 lat i przepracował u danego pracodawcy minimum rok. Za zgodą pracodawcy pracownik może wziąć urlop w dwóch lub trzech częściach. Urlop jest bezpłatny (den Dulk 2013).

1.2.2. Regulacje prawne dotyczące czasu pracy

Przepisy dotyczące czasu pracy w Holandii są regulowane przez *The Working Hours Act*¹³. Maksymalny wymiar czasu pracy wynosi 12 godzin dziennie i 60 godzin tygodniowo. Średnia liczba godzin pracy w ciągu 16 tygodni nie może być wyższa niż 48 godzin tygodniowo. Pracownik po dniu pracy ma prawo do 11-godzinnego nieprzerwanego odpoczynku. Po przepracowanym tygodniu przerwa od pracy musi wynosić co najmniej 36 godzin.

Każdy pracownik ma prawo do 30 minutowej przerwy, jeśli jego dzienny wymiar pracy przekracza 5,5 godzin. Gdy czas pracy przekracza 10 godzin przerwa w pracy powinna być co najmniej 45-minutowa. Na mocy układu zbiorowego ustalane jest, czy przerwy są płatne czy bezpłatne (najczęściej są bezpłatne).

Praca w porze nocnej nie może trwać dłużej niż 10 godzin. W przypadku gdy zmiana kończy się po godzinie 2.00 w nocy pracownik ma prawo do co najmniej 14 godzin odpoczynku. Nocna zmiana trwa od godz. 0.00 do 6.00 rano.¹⁴

Średnia tygodniowa liczba godzin pracy pracowników pełnoetatowych wynosi 39 godzin (mężczyźni – 39,2 godz., kobiety – 38,2 godz.). Średnia liczba godzin pracy w ciągu tygodnia w niepełnym wymiarze czasu pracy wynosi 19,9 godz. (mężczyźni – 19 godz., kobiety – 20,2 godz.).¹⁵

W ramach pracy zmianowej w 2011 r. pracowało (regularnie bądź od czasu do czasu) 16,3% Holendrów, wieczorami i w nocy – 51,3% badanych, natomiast w weekendy – 55,2% zatrudnionych.¹⁶

Dla upowszechnienia elastyczności organizacji i czasu pracy w Holandii istotne znaczenie miało wprowadzenie regulacji prawnych (Borkowska, red. 2011). W 1999 r. zatwierdzono ustawę o elastyczności i bezpieczeństwie, zaś w 1996 r. nową ustawę o czasie pracy. Szczególnie ten ostatni akt prawny stworzył dogodne warunki do wykorzystania rozwiązań czasowych adekwatnych do indywidualnych potrzeb pracowników. Należy podkreślić, że w Holandii przywiązuje się dużą wagę do konsultacji z partnerami społecznymi. Koncepcja „modelu polderowego”, który uważany jest za skuteczny instrument budowania efektywnej go-

¹³ The Working Hours Act. Information for employers and employees, Ministry of Social Affairs and Employment 2010.

¹⁴ *Praca i pobyt w Holandii*, Ministerstwo Spraw Społecznych i Zatrudnienia w Holandii, s. 5, http://www.eures.praca.gov.pl/zal/warunki_zycia/holandia/Praca_pobyt_Holandia.pdf.

¹⁵ Labour Force Survey 2012 – Overview, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:Employees_average_hours_2012.png.

¹⁶ Netherlands Working Conditions Survey 2007–2011, <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1212025s/nl1212029q.htm>.

spodarki kraju, w dużej mierze opiera się na tego rodzaju dialogu. Z tego względu istotne znaczenie w forsowaniu korzystnych dla pracowników rozwiązań w zakresie elastycznego czasu pracy mają rady pracownicze.

Pracownicy firm zatrudniających 10 i więcej osób mają prawo ubiegać się o **dostosowanie godzin ich pracy do indywidualnych potrzeb** (np. poprzez zmniejszenie wymiaru czasu pracy). Pracodawca może nie zgodzić się na takie rozwiązanie tylko w przypadku, gdy stanowi to zagrożenie dla interesu firmy. Przepisy dotyczące czasu pracy dają pracownikom możliwość domagania się zmian w ramach umowy o pracę w zakresie zmniejszenia lub zwiększenia liczby godzin pracy. Prawo pracy zakazuje stosowania mniej korzystnych warunków umów w przypadku pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy.

W Holandii praca w **niepełnym wymiarze czasu** cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem, w II kwartale 2014 r. korzystało z tej formy 49,8% ogółu zatrudnionych, co daje pierwsze miejsce wśród krajów UE-28. Praca na część etatu to głównie domena kobiet – w 2013 r. korzystało z niej 76,9% z nich.¹⁷

Skala wykorzystania **elastycznego czasu pracy** w holenderskich przedsiębiorstwach nieco przekracza średnią unijną. W 2009 r. wynosiła ok. 58% (średnia dla UE-27 – 56%).¹⁸ Wśród elastycznych rozwiązań największą popularnością cieszyła się możliwość odbioru godzin w postaci wolnych dni (stosowana w ok. 33% firm). Ponad połowa (55,4%) pracujących mieszkańców Holandii miała możliwość decydowania o godzinach rozpoczęcia i zakończenia pracy w zależności od swoich potrzeb. Ponadto 58,1% pracowników mogło odbierać nadwyżki godzinowe w postaci czasu wolnego. Aż 84% zatrudnionych deklarowało możliwość wzięcia dnia wolnego na żądanie, co stanowiło najwyższy odsetek wśród krajów UE¹⁹.

1.3. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi

1.3.1. Opieka pozarodzielska nad dziećmi

Holandię charakteryzuje dobrze rozwinięta sieć opieki nad dziećmi w różnych grupach wieku. W 2011 r. udział najmłodszych dzieci (w wieku od 0 do 3 lat) w różnych formach opieki formalnej wynosił w Holandii 52%, co stanowi drugi najwyższy wskaźnik wśród krajów UE.²⁰ Uczestnictwo dzieci w edukacji

¹⁷ Dane Eurostatu, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do?dvsc=9>.

¹⁸ European Company Survey 2009. Overview...

¹⁹ European Quality of Life Survey 2012, <http://www.eurofound.europa.eu/>.

²⁰ OECD Family database, <http://www.oecd.org/dataoecd/46/13/37864698.pdf>.

wczesnoszkolnej (między 3. rokiem życia i rozpoczęciem obowiązku szkolnego) jest wyższe o 6% w stosunku do średniej unijnej (89% wobec 83%).²¹

Opieka nad dziećmi w wieku 0–4 lat ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa, rozwój osobistych i społecznych kompetencji dzieci, naukę wartości oraz obowiązujących norm społecznych. Dzieci w wieku 0–4 lat mogą korzystać z **całodziennej opieki w żłobkach** przez cały tydzień lub wybrane dni tygodnia od poniedziałku do piątku. W celu zwiększenia dostępności placówek opiekuńczych dla pracujących rodziców są one otwarte w godzinach 07.30–18.30.

Dzieci uczęszczają do żłobków średnio 2 razy w tygodniu, a w pozostałe dni tygodnia opiekę nad nimi sprawują rodzice lub dziadkowie.

Istnieją **dwa rodzaje opieki przedszkolnej**: grupy zabaw i klasy. Dzieci w wieku 2,5–4 lat uczęszczają do grupy zabaw średnio na 2,5 godziny dziennie. Trzy- i czterolatki mogą uczęszczać do przedszkola na 3 godziny dziennie. Przedszkola ściśle współpracują z pierwszą i drugą klasą szkoły podstawowej, w których odbywają się zajęcia „w klasach” dla 4–5-latków.

W celu objęcia dziecka opieką przedszkolną rodzice zawierają umowę z wybranym przedszkolem lub z biurem opiekunek, które funkcjonuje w rejestrze urzędu gminy. Opieka ta jest płatna. Można jednak uzyskać refundację z urzędu skarbowego (tzw. dodatek do opieki nad dziećmi). Wysokość opłat jest uzależniona od poziomu dochodu rodziców, liczby dzieci w rodzinie objętych opieką oraz liczby godzin opieki²².

W 2012 r. odsetek dzieci objętych opieką formalną od 3. roku życia do momentu podjęcia obowiązku szkolnego wynosił w Holandii 75%²³. Odsetek dzieci w tym wieku, którymi opiekują się wyłącznie rodzice, należy do najniższych w UE i wynosi 5%²⁴.

Opieką pozaszkolną organizowaną przez szkoły są objęte dzieci w wieku 4–12 lat uczęszczające do szkoły podstawowej. Opieka ta obejmuje czas przed i po zajęciach dydaktycznych, okres wakacji oraz okres urlopowy personelu szkoły. Dzieci mogą korzystać z tego rodzaju usług od jednego do pięciu dni w tygodniu.

Istnieje również **rozszerzona sieć usług dla dzieci, rodziców oraz społeczności lokalnej** będącej w otoczeniu szkoły. W ramach pomocy oferowane są tu **zajęcia pozalekcyjne** dla dzieci ze szkół podstawowych do trzech razy w tygodniu oraz opieka pozaszkolna. Dzieci w wieku 4–12 lat do 5 razy w tygodniu korzystają z **klubów obiadowych** organizowanych przez szkoły podstawowe. Mogą tam spożyć posiłek oraz zrelaksować się w porze lunchu. Przerwa obiadowa trwa średnio 1 godz. 15 min.

²¹ http://europa.eu/epic/countries/netherlands/index_en.htm.

²² *Praca i pobyt w Holandii...* op. cit., s. 14.

²³ Eurostat, Formal childcare by age group and duration - % over the population of each age group http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_caindformal&lang=en.

²⁴ Eurostat, Children cared only by their parents by age group - % over the population of each age group, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do?dvsc=7>.

Większość usług opiekuńczych dla dzieci dostarczają agencje działające na poziomie lokalnym. Agencjami mogą być organizacje typu *non-profit*, grupy kapitałowe oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Rodzice płacą za opiekę nad dziećmi, jednakże mogą otrzymać **wsparcie finansowe** od swojego pracodawcy lub od państwa. Agencje zajmują się organizacją opieki na poziomie żłobka, opieki pozaszkolnej oraz opieką nad rodziną. Opieka pozaszkolna może być również sprawowana przez szkoły. Fundacje organizują grupy zabawy oraz opiekę przedszkolną na zasadach *not-for-profit*. Instytucje te otrzymują wsparcie finansowe od władz lokalnych.

System opieki nieformalnej nad najmłodszymi (nieodpłatna opieka świadczona przez dziadków, innych krewnych, znajomych lub sąsiadów)²⁵ cieszy się w Holandii bardzo dużą popularnością.²⁶ Rząd holenderski doprowadził do sformalizowania tego typu opieki nad dziećmi, co skutkuje znacznym jej rozpowszechnianiem. Wielu rodziców skorzystało z możliwości rejestracji dziadków lub opiekunów w agencji, co w rezultacie umożliwiło udział państwa w kosztach.

1.3.2. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami starszymi

Ustawa o szczególnych kosztach medycznych z dnia 14 grudnia 1967 r. reguluje zasady zapewnienia opieki osobom hospitalizowanym przez długi okres, osobom starszym, osobom niepełnosprawnym fizycznie i intelektualnie, cierpiącym na przewlekłe dolegliwości²⁷. Wszystkie osoby zamieszkujące i niezamieszkujące w Holandii, które pracują w tym kraju i płacą podatek od wynagrodzenia, są ubezpieczone z tytułu **opieki długoterminowej**, więc jest ona bezpłatna. Na ten rodzaj opieki składa się: pomoc domowa, pomoc w zakresie higieny osobistej i codziennych czynności, opieka pielęgnarska, wsparcie doradcze, aktywne wsparcie, leczenie, pomoc w mieszkaniu. W ramach opieki długoterminowej przewidziane jest również leczenie dysfunkcji wzroku, słuchu oraz leczenie psychiatryczne. Do korzystania z pomocy są uprawnieni mieszkańcy Holandii oraz osoby pracujące i płacące podatki w kraju. Nie ma możliwości dobrowolnego ubezpieczenia w tym zakresie.

W ramach opieki długoterminowej pacjenci mogą wybierać między otrzymaniem pewnej puli środków od państwa na zapewnienie opieki we własnym zakresie (*personal care budget*) a konkretną pomocą w formie usług opiekuńczych. Opieka jest świadczona zarówno w wyspecjalizowanych placówkach opiekuńczych, jak i w domu. Środki finansowe zarezerwowane są tylko dla niektórych form pomocy, takich jak opieka pielęgnarska czy opieka ogólna. Wysokość budżetu jest uzależniona od indywidualnych potrzeb i wymaganej opieki.

²⁵ <http://www.oecd.org/dataoecd/29/58/45584427.pdf>.

²⁶ OECD Family database, <http://www.oecd.org/dataoecd/29/58/45584427.pdf>.

²⁷ *Your social security rights in Netherlands...* op. cit.

W celu dostosowania adekwatnej formy opieki do aktualnej sytuacji pacjenta specjalnie do tego powołane ośrodki (*Centres of Needs Assessment*) dokonują oceny potrzeb pacjenta w zakresie opieki pielęgniarstwa (w przypadku długotrwałej choroby lub niepełnosprawności). Gminy natomiast poddają ocenie potrzeby gospodarstw domowych w zakresie specjalistycznego sprzętu (np. wózka inwalidzkiego) lub dostosowania warunków mieszkaniowych do rodzaju niepełnosprawności.

Opieka długoterminowa obejmuje **opiekę w całości lub częściowo w domu opieki**. Pierwsza z nich przeznaczona jest dla pacjentów wymagających stałego nadzoru, dla pacjentów z dolegliwościami lub problemami somatycznymi, psychogeriatrycznymi lub psychiatrycznymi bądź fizyczną lub intelektualną niepełnosprawnością. Celem opieki częściowej jest utrzymanie niezależnego trybu życia oraz zapobieganie oddaniu ubezpieczonego pod całkowitą opiekę instytucji opiekuńczej.

Opieka domowa obejmuje pomoc osobom chorym fizycznie lub psychicznie oraz osobom niepełnosprawnym fizycznie lub umysłowo. W ramach tego rodzaju opieki istnieje możliwość wypożyczenia specjalistycznego sprzętu na okres maksymalnie 26 tygodni. Dla osób mających problemy z usamodzielnieniem się (w wyniku choroby lub niepełnosprawności) udzielane jest wsparcie w tym zakresie przez specjalnie do tego powołane placówki opiekuńcze.

Najczęstszymi formami pomocy świadczonej w ramach **opieki nieformalnej** jest wsparcie emocjonalne, pomoc w czynnościach domowych, załatwianie spraw urzędowych itp. Nieformalna opieka domowa może być opłacana ze środków na opiekę osobistą (*personal care budget*), w ramach których można samodzielnie dokonać zakupu usług w zakresie opieki lub uzyskać pomoc od nieformalnych opiekunów (np. sąsiadów lub przyjaciół). Nieformalnemu opiekunowi, który zapewnia **długoterminową opiekę choremu** w domu przyznawane jest świadczenie w wysokości 250 euro rocznie (finansowane ze środków otrzymanych na opiekę osobistą). Dodatek nie podlega opodatkowaniu.

Osoby posiadające zobowiązania opiekuńcze w nagłych przypadkach mogą skorzystać z **płatnego urlopu na żądanie** (zwykle jest to urlop jednodniowy). Istnieje również **krótkoterminowy urlop opiekuńczy**, który pozwala na wykorzystanie do 2 godzin tygodniowo na cele prywatne (10 dni w skali roku). Urlop jest płatny w wysokości co najmniej 70%, można go pobrać w częściach. W ramach **długoterminowego urlopu opiekuńczego** można skorzystać z odbioru do 6 godzin tygodniowo. Jest on bezpłatny (Cullen, Gareis 2011). Poprzez stworzenie specjalnego **planu oszczędnościowego** (*lifespan leave-saving plan*) umożliwiono pracownikom gromadzenie środków finansowych przeznaczonych do wykorzystania w okresie przerwy w ciągłości pracy (np. podczas sprawowania opieki nad dzieckiem lub inną osobą zależną). Niewykorzystaną kwotę można wliczyć do funduszu emerytalnego (Cullen, Gareis 2011, s. 29).

1.4. Inicjatywy publiczne na rzecz FFE

Holenderskie Ministerstwo Spraw Socjalnych i Zatrudnienia zleciło wykonanie badań mających na celu zweryfikowanie w praktyce przepisów ustawy regulującej czas pracy (Borkowska, red. 2011). Wyniki okazały się pomyślne. Dowiedziono, że regulacje odnoszące się do czasu pracy znalazły powszechne zastosowanie oraz spotkały się z życzliwym przyjęciem zarówno ze strony pracodawców, jak i pracowników. Ponadto 1/3 pracowników była zainteresowana zmianą swoich godzin pracy, z czego 18% preferowało krótszy czas pracy, natomiast 12% dłuższy. Wśród głównych powodów zmian znalazły się kwestie zdrowotne, bezpieczeństwa pracy oraz zwiększenie możliwości godzenia pracy z życiem rodzinnym.

Rząd prowadzi działania mające na celu promocję i upowszechnienie elastycznych godzin pracy, aby zwiększyć udział kobiet na rynku pracy. Istotne jest tu również zwiększenie możliwości podjęcia obowiązków opiekuńczych przez rodziców pracujących w pełnym wymiarze godzin pracy. Aby ułatwić godzenie pracy z życiem prywatnym, związki zawodowe i organizacje pracodawców opowiadają się za implementacją elastycznych godzin pracy w firmach. Obecnie prowadzone działania rządu zmierzają do wydłużenia tygodnia pracy pracowników niepełnoetatowych, w tym szczególnie kobiet pracujących w najniższym wymiarze czasu pracy.

W ramach projektu krajowego pn. *Werk & Mantelzorg* **promowane są inicjatywy firm mające na celu wspieranie pracowników w ich obowiązkach opiekuńczych**. W tym celu nawiązano współpracę z kilkoma pracodawcami, którzy mogą pochwalić się dobrymi praktykami w tym zakresie i zachęcono ich, aby zostali „ambasadorami” zatrudnienia przyjaznego rodzinie wśród innych pracodawców. Firmy pełniące funkcję „ambasadorów” otrzymują wsparcie finansowe na ten cel (Cullen, Gareis 2011).

1.5. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki

W Holandii, podobnie jak w wielu innych krajach europejskich i pozaeuropejskich, działa firma *Great Place to Work*, która, jak wspomniano wcześniej, poprzez swoją aktywność konsultingową, szkoleniową i badawczą w istotnym stopniu przyczynia się do **upowszechniania kultury firmy otwartej na potrzeby pracownika** również w wymiarze potrzeb wynikających ze zobowiązań rodzinnych²⁸.

²⁸ Jej działalność została szerzej omówiona w części prezentującej dobre praktyki występujące w Szwecji.

Czas pracy dogodny dla rodziców

W jednej z firm ubezpieczeniowych, która jako jedna z pierwszych w kraju zaczęła zwracać uwagę na potrzeby pracowników mających obowiązki rodzinne, wprowadzono szereg udogodnień w zakresie czasu pracy, m.in. **pracę w niepełnym wymiarze godzin, telepracę, możliwość dostosowania godzin pracy do potrzeb pracowników**. Ponadto pracownicy mogą korzystać z **wydłużonego urlopu częściowo płatnego przez firmę**, podczas dłuższych przerw pracownicy **kommunikują się za pomocą firmowego Intranetu**. Dodatkowo dla kierowników i menedżerów liniowych odbywają się **szkolenia** mające na celu pomoc pracownikom mającym obowiązki opiekuńcze. Polityka firmy kładzie nacisk na wypracowanie **wewnętrznej kultury firmy** nastawionej na zwiększenie świadomości na temat problematyki łączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym (Cullen, Gareis 2011).

Wypracowanie odpowiedniej kultury firmy jako miejsca przyjaznego rodzinie jest często punktem wyjścia do wdrażania dalszych, bardziej szczegółowych rozwiązań. Podejście firmy w tym zakresie nie zawsze musi wyrażać się w sformalizowaniu procedur czy oficjalnych dokumentów wewnętrznych. Zbyt nia strukturalizacja może bowiem skutecznie ograniczyć wprowadzenie rozwiązań dostosowanych do oczekiwań pracowników.

Nieformalne rozwiązania w zakresie zatrudnienia przyjaznego rodzinie

W firmie z branży transportowej skupiono się na **budowaniu korzystnych dla pracowników warunków pracy** ułatwiających uzyskanie równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym drogą nieformalną. Istnieje tu niepisana zasada rozwiązywania problemów, poczynwszy od najniższego szczebla. W związku z tym udało się wypracować **efektywny system komunikacji** między pracownikami a przełożonymi. Kultura firmy określona mianem „otwartych drzwi” zachęca do wyrażania swoich potrzeb, negocjowania poszczególnych rozwiązań oraz do niesienia sobie nawzajem nieformalnej pomocy (tamże).

W stworzeniu odpowiednich warunków do godzenia zobowiązań zawodowych i rodzinnych w firmie niezbędne jest wzajemne porozumienie między pracodawcą i pracownikami. W tym celu w jednej z firm powołano **grupę roboczą** składającą się z przedstawiciela pracodawcy (pracownik działu HR) oraz reprezentantów rady pracowniczej. Głównym celem powołanego organu jest monitorowanie warunków pracy oraz wypracowanie polityki odpowiadającej potrzebom osób zajmujących się opieką nad bliskimi.

W innej holenderskiej firmie ubezpieczeniowej **urlop opiekuńczy** można wziąć nie tylko z tytułu opieki nad najbliższymi członkami rodziny (dziecko, rodzic, współmałżonek), ale również **nad dalszym krewnym, znajomym czy sąsiadem**. Zapewniono też lepsze warunki urlopu długoterminowego niż przewidziano w obowiązujących przepisach. Firma płaci za połowę czasu trwania urlopu, maksymalnie do wartości miesięcznej pensji pracownika.

W firmie z branży kosmetycznej każdemu pracownikowi przysługuje **dotatkowych pięć dni urlopu rocznie**. Mogą być one przeznaczone wyłącznie na opiekę. Urlop jest opłacany przez firmę. W przypadku gdy potrzebne są dodat-

kowe dni urlopu (więcej niż 5 dni), finansuje go w połowie pracownik, a w połowie firma.

Interesującą inicjatywą, wprowadzoną przez placówki opieki społecznej, są **krótkie przerwy w trakcie dnia pracy**, które umożliwiają pracownikom tymczasowe zapewnienie opieki w domu (tamże).

W firmie z branży ubezpieczeń zdrowotnych menedżerowie liniowi uczestniczyli w **szkoleniach**, które miały na celu zapewnienie firmie konsultantów świadczących pomoc pozostałym zatrudnionym w problemach związanych z organizacją opieki w domu. Szkolenia obejmowały zagadnienia dotyczące wsparcia emocjonalnego i psychologicznego pracowników. Firma opracowała również **zestaw narzędzi** dla osób próbujących godzić pracę z obowiązkami opiekuńczymi w ramach opieki nieformalnej. Wspomniane działania zostały poprzedzone przeprowadzonymi wśród pracowników badaniami, z których wynikało, że część zatrudnionych boryka się z problemem zapewnienia opieki najbliższemu i nie uważa za stosowne prosić o pomoc w tej sprawie swojego pracodawcę. W celu stworzenia przyjaznego klimatu w stosunku do osób pełniących funkcje opiekuńcze i udzielenia realnego wsparcia firma dokonała **wewnętrznej analizy** liczby pracowników – opiekunów, ich indywidualnych potrzeb oraz rodzaju preferowanej pomocy (tamże).

Istotne udogodnienie dla swoich pracowników w wypełnianiu obowiązków opiekuńczych proponuje firma transportowa. W ramach elastycznych rozwiązań w zakresie czasu pracy kierownicy mają **możliwość wyboru rozkładu czasu pracy** odpowiadającego ich potrzebom. Pracownicy mogą też wskazać, w jakich przedziałach czasu nie chcą pracować. Harmonogramy pracy podlegają negocjacom. Rozwiązania te wpłynęły na wzrost zaufania do pracodawcy.

W kolejnej firmie ubezpieczeniowej pracownicy mają **możliwość pracy z domu**, jeśli pozwala im na to charakter wykonywanej pracy. Rozwiązanie to sprawdziło się w przypadku pracujących opiekunów.

W jednej z firm farmaceutycznych pracownicy mogą uzyskać pozwolenie na świadczenie pracy na zasadzie **telepracy**, jeśli zobowiązania opiekuńcze uniemożliwiają im pracę w biurze. W tym wypadku komunikacja z pozostałą częścią pracowników odbywa się przez **firmowy Internet** (tamże).

Jedna z placówek opieki społecznej świadczy **bezpłatnie usługi opiekuńcze** swoim pracownikom niezależnie od tego, czy osoba wymagająca opieki jest jej klientem. Ponadto instytucja nawiązuje współpracę z gminami i innymi dostawcami usług opiekuńczych w celu rozwiązania problemów pracowników w tym zakresie (tamże).

Działania na rzecz łączenia pracy z życiem rodzinnym w Holandii odznaczają się wysoką skutecznością, o czym świadczą wysokie wskaźniki zatrudnienia zarówno kobiet, jak i mężczyzn, a także relatywnie niski, na tle krajów UE, poziom konfliktu praca-dom. Polityka na rzecz godzenia pracy z zobowiązaniami rodzinnymi budowana jest na podstawie rozwiązań instytucjonalnych, inicjatyw rządowych (np. promocji i upowszechnienia elastycznych godzin pracy) oraz aktywności władz samorządowych (Zamorska 2010). Również pracodawcy angażują się

w działania na rzecz godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Stosowane są w tym celu zarówno rozwiązania formalne, uregulowane w regulaminach, rozporządzeniach na poziomie firmy, jak i wprowadzane drogą nieformalną.

2. Niemcy – zatrudnienie przyjazne rodzinie wsparciem zmian modelu rodziny

2.1. Przesłanki rozwoju FFE

Kwestie dotyczące zatrudnienia przyjaznego rodzinie, mającego na celu znalezienie równowagi pomiędzy życiem rodzinnym, życiem prywatnym i pracą, zdobywa coraz większą uwagę w kręgach politycznych i biznesowych w Niemczech.

Dla wielu pracowników kluczową kwestią w dążeniu do uzyskania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym jest elastyczny czas pracy. Negocjowanie równowagi praca–życie może umożliwić rodzicom (zarówno kobietom, jak i mężczyznom) pogodzenie pracy z życiem rodzinnym, a kobietom w szczególności pomóc w pełni uczestniczyć w rynku pracy.

Niemieckie rodziny są zazwyczaj małe, z zaledwie jednym lub dwojgiem dzieci. Współczynnik dzietności w 2014 r. wynosił 1,41. Pasuje to Niemcy wśród krajów o najmniejszej liczbie dzieci przypadających na kobietę wśród krajów OECD. W Niemczech, podobnie jak w innych europejskich krajach, kobiety często odkładają w czasie posiadanie dzieci i pierwsze dziecko rodzą średnio w wieku 30 lat. Odroczenie decyzji o prokreacji zwiększa prawdopodobieństwo nieposiadania dzieci w ogóle, stąd bezdzietność w Niemczech jest wysoka: ponad 40% niemieckich kobiet w wieku 25–49 lat żyje w bezdzietnych gospodarstwach domowych (średnia dla krajów OECD to 34%). W innym razie są to małe gospodarstwa: ponad połowa (52%) wszystkich niemieckich rodzin z dziećmi to rodziny z jednym dzieckiem (średnia dla krajów OECD wynosi 44%).²⁹

Według danych OECD wpływ na odkładanie decyzji o macierzyństwie, szczególnie kobiet z wyższym wykształceniem, na przebieg kariery zawodowej i sytuacja finansowa matek. Kobiety posiadające dorosłe dzieci zarabiają średnio połowę mniej niż inne kobiety. Ponadto różnica w dochodach między kobietami i mężczyznami jest również znacząca (17%) i wyższa niż średnia OECD (15%).³⁰

W Niemczech dominuje model rodziny, w której opieka nad małymi dziećmi spoczywa w dużej mierze na kobiecie. Matki spędzają dwa razy więcej czasu na opiece nad dziećmi niż ojcowie (ponad 20% w stosunku do mniej niż 10%). Mężczyźni są nadal dość często uważani za głowę gospodarstwa domowego, chociaż pracują zarówno mąż, jak i żona. Więcej kobiet niż mężczyzn decyduje się prze-

²⁹ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>.

³⁰ Tamże.

rwać pracę na czas opieki nad dzieckiem. Znaczne różnice rysują się jednak pomiędzy wschodem i zachodem kraju. W Niemczech Wschodnich zauważalna jest większa liczba pracujących matek niż w landach zachodnich. Dostrzegalna jest jednak powolna zmiana wzorców rodzinnych, szczególnie widoczna w postawach młodych ojców względem pracy zawodowej i rodziny. Nowocześni ojcowie, poświęcający swój czas dzieciom i zajęciom domowym, znajdują akceptację w środowisku społecznym i na gruncie biznesowym (zawodowym). W 438 powiatach i miastach, wliczając Berlin, Bremę i Hamburg, odsetek ojców ubiegających się o zasiłek rodzicielski (z tytułu urodzenia lub adopcji dziecka) wynosi średnio 13,7%. Odsetek ten w poszczególnych landach wynosi od 5% do 20%, co pokazuje różnice w liczbie ojców korzystających z tych świadczeń (*Gender Equality...* 2011, s. 48–49).

Nie tylko państwo, ale również pracodawcy zainteresowani są wspieraniem pracowników w godzeniu ról zawodowych i rodzicielskich/opiekuńczych. Badania przeprowadzone wśród 450 firm produkcyjnych z czterech krajów: Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii i USA (Bloom, Kretschmer, van Reenen 2010) miały na celu zbadanie wpływu stosowania w miejscu pracy praktyk przyjaznych rodzinie (*family friendly workplace practices* – FFWP) na wydajność firmy. W badaniu wzięto pod uwagę różne zmienne dotyczące praktyk przyjaznych rodzinie stosowanych przez przedsiębiorców (m. in. liczbę przepracowanych godzin pracy, korzystanie z urlopów, elastyczność opieki nad dzieckiem, pracę w domu, *job switching*, *job sharing*, dofinansowanie opieki nad dziećmi, stopień elastyczności na wypadek nieoczekiwanej konieczności zajęcia się dzieckiem), a także kwalifikacje pracowników, wiek pracowników, jakość zarządzania/praktyki zarządzania, udział kobiet wśród pracowników firmy, udział kobiet na szczeblach menedżerskich, konkurencyjność firmy na rynku. Wywiady przeprowadzono wśród menedżerów.

Z analizy odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, że stosowanie zwiększonej liczby przyjaznych rodzinie praktyk jest dodatnio skorelowane z lepszymi wynikami firmy, pomijając przy tym czynnik jakości zarządzania. Gdy do analizy włączono również jakość zarządzania w firmie, okazało się, że nie ma istotnego związku pomiędzy FFWP i wydajnością firmy mierzoną na różne sposoby. Dlatego też powstało pytanie: dlaczego firmy chciałyby realizować takie praktyki w pierwszej kolejności? W tym celu pogłębionej analizie poddano te cechy środowiska firmy, które są skorelowane ze zwiększonym wykorzystaniem FFWP w przedsiębiorstwie. Stwierdzono, że firmy, w których jest wyższy odsetek wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz większy udział kobiet na stanowiskach menedżerów, a także lepsze praktyki zarządzania, oferują więcej FFWP.

Jedną z interpretacji było przypuszczenie, że firmy muszą zaoferować FFWP, aby uniknąć utraty kluczowych pracowników, którzy stanowią cenne zasoby firmy. W dalszych analizach jednak okazuje się, że jest mało prawdopodobne, aby było to kluczowym czynnikiem świadczenia FFWP, jako że firmy z większą liczbą kobiet menedżerów lub pracowników wykwalifikowanych nie korzystają z FFWP w większym zakresie niż pozostałe firmy. Zatem przy wyborze strategii zarządzania i wprowadzania konkretnych praktyk nie są brane pod uwagę tylko wyniki

finansowe, ale podejście takie jest zbieżne ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw.

Wyniki międzynarodowego badania sugerują, że FFWP nie stanowią „najlepszych praktyk” poprawiających wydajność firmy w sensie jej możliwości lub zasobów. Z innej strony jednak nie wpływają również ujemnie na wyniki finansowe firm.

Biorąc pod uwagę pozytywny związek między świadczeniem FFWP i rzeczywistym godzeniem życia zawodowego z rodzinnym, wyniki badań pokazują, że chociaż zapewnienie FFWP nie może zwiększyć zysków firmy, to przynajmniej praktyki te wpływają pośrednio na większą efektywność pracownika w miejscu pracy. Jeżeli dobrostan pracownika jest związany z *work-life balance*, FFWP mogą lepiej przyczyniać się do osiągnięcia tego dobrostanu, a więc jego dobrego funkcjonowania w miejscu pracy. Zatem ogólne świadczenia oczekiwane przez zainteresowane strony (pracowników) zwiększają się wraz ze świadczeniem FFWP.

Autorzy badań zauważają, że FFWP nie powinny być krytykowane za brak pozytywnych skutków finansowych dla firmy je stosującej, ponieważ mają one namacalny wpływ na dobrostan pracowników. Dlatego FFWP należy traktować jako politykę, która zwiększa wydajność firmy pod względem zadowolenia pracowników firmy. Wyniki finansowe nie mogą być głównym celem wdrażania FFWP (Bloom, Kretschmer, van Reenen 2010).

2.2. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi

Promowanie zatrudnienia przyjaznego rodzinie jest głównym elementem zrównoważonej polityki rodzinnej w Niemczech. Oprócz finansowego zabezpieczenia rodziny, dostępu do dobrej jakości opieki nad dzieckiem, również warunki pracy są ważne, aby młodzi ludzie mogli pogodzić życie rodzinne i zawodowe oraz częściej decydowali się na posiadanie dzieci.³¹

2.2.1. Uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne

Przepisy regulujące **ochronę macierzyństwa** na rynku pracy znajdują się w ustawie o ochronie pracujących matek.³² W niemieckim kodeksie pracy istnieją specjalne przepisy chroniące zdrowie kobiety w ciąży i karmiącej piersią. W trakcie całej ciąży kobietom nie wolno wykonywać żadnej pracy, w której narażone byłyby na szczególne ryzyko w związku z ciążą. Przyszłe matki nie mogą pracować, jeśli przedstawia zaświadczenie lekarskie, mówiące o zagrożeniu życia lub zdrowia

³¹ Strona Ministerstwa Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży w Niemczech <http://www.bmfsfj.de/>.

³² Ustawa o ochronie pracujących matek z dnia 20 czerwca 2002 r., Federalny Dziennik Ustaw, art. 14, s. 2318.

dziecka lub matki. Ponadto kobiet w ciąży nie można zatrudniać przy ciężkich pracach fizycznych lub przy pracach, w których byłyby narażone na szkodliwe, stanowiące zagrożenie dla zdrowia działania substancji lub promieniowania, pyłów, gazów lub oparów, ciepła, zimna lub wilgoci, wibracji lub hałasu, a także przy pracach wymagających stania dłużej niż 4 godziny dziennie, ciągłego schylania się, przy czynnościach związanych z eksploatacją rozmaitych urządzeń i maszyn oraz w jakimkolwiek sposób angażujących stopy. Kobiety w ciąży zwolnione są również z prac, w których istnieje ryzyko potknięcia lub upadku z wysokości, z prac na akord, w których wyższe płace można uzyskać poprzez zwiększenie rytmu pracy, z prac na linii montażowej ze stałym rytmem pracy oraz z innych w indywidualnych przypadkach.³³

Przyszłym i karmiącym matkom przysługuje zwolnienie z pracy w porze nocnej (między godziną 20.00 i 6.00), a także w niedziele i święta. Od przyszłych i karmiących piersią matek nie należy wymagać również pracy w godzinach nadliczbowych.

Ustawowo **ochrona przed zwolnieniem** przysługuje kobiecie w ciąży i w czasie 4 miesięcy po porodzie. Jeśli pracownica wzięła urlop rodzicielski ochrona przed zwolnieniem zostaje przedłużona do dnia wygaśnięcia urlopu.

Żeby skorzystać ze świadczeń z tytułu macierzyństwa, kobieta w ciąży powinna otrzymać **kartę macierzyńską** (*Mutterschaftspass*) zawierającą informacje o wszystkich badaniach lekarskich, do jakich jest uprawniona.³⁴

Wszystkie kobiety uprawnione do rzeczowych świadczeń ubezpieczenia zdrowotnego mają również prawo do świadczeń podczas ciąży i po porodzie, a także do świadczeń z tytułu macierzyństwa. **Rzeczowe świadczenia z tytułu macierzyństwa** obejmują: opiekę lekarską i opiekę położnej w okresie ciąży i po porodzie, opiekę położnej w czasie porodu i, jeśli zajdzie taka potrzeba, opiekę lekarską, środki farmaceutyczne i produkty lecznicze, wydatki związane z porodem odbywającym się w szpitalu, opiekę pielęgniarstwa w domu. Uprawnienia te przysługują nie tylko kobietom pracującym.

Po urodzeniu dziecka kobiecie należy się osiem tygodni **urlopu macierzyńskiego**. W przypadku ciąży mnogich i przedwczesnych jest on wydłużany do dwunastu tygodni. W tym czasie fundusz zdrowia wypłaca zasiłek macierzyński w wysokości odpowiadającej zasiłkowi chorobowemu.

Zasiłek macierzyński przysługuje kobietom ubezpieczonym oraz matkom i córkom ubezpieczonych w wysokości przeciętnego wynagrodzenia netto (pomniejszonego o obowiązkową składkę ubezpieczeniową w wysokości maksimum 13 euro dziennie). Zasiłek macierzyński przyznawany jest również kobietom, które nie są objęte ubezpieczeniem – jego wysokość wynosi do 210 euro miesięcznie.

Świadczenia z tytułu macierzyństwa wypłacane są przez sześć tygodni przed porodem i osiem tygodni po porodzie (12 tygodni w razie porodu przedwczesnego

³³ Council of Europe Family Policy Database, www.coe.int/familypolicy/database.

³⁴ Baza MISSOC, http://ec.europa.eu/employment_social/missoc/db/public/compareTables.

lub mnogiego). W przypadku porodu przedwczesnego urlop macierzyński wydłużany jest o dni, które nie zostały wykorzystane przed porodem. Wysokość zasiłku uzależniona jest od wynagrodzenia, nie może jednak przekroczyć 13 euro dziennie. Zgodnie z zapisami w ustawie o ochronie macierzyństwa różnicę między wysokością świadczenia a wynagrodzeniem pokrywa pracodawca.³⁵

Każdy rodzic ma prawo do **urlopu rodzicielskiego (*parental leave*)** przeznaczonego na opiekę i wychowanie dziecka do lat 3. Urlop rodzicielski jest uprawnieniem pracowniczym. Po urlopie wychowawczym pracownik ma prawo powrotu do pierwotnego miejsca pracy lub takiego, które jest jego odpowiednikiem.

Za zgodą pracodawcy 12 miesięcy z urlopu rodzicielskiego może zostać przeniesione na późniejszy okres opieki nad dzieckiem od 3. do 8. roku życia. Rodzicom przysługuje również 120 dni na opiekę domową do ukończenia przez dziecko 12. roku życia.

W okresie urlopu rodzicielskiego możliwe jest świadczenie pracy w niepełnym wymiarze czasu do 30 godzin tygodniowo. Oboje rodzice mogą jednocześnie korzystać z urlopu wychowawczego, pracując zarobkowo w sumie 60 godzin tygodniowo (30 + 30) i zapewniając jednocześnie opiekę nad dzieckiem oraz środki na utrzymanie rodziny. Rozwiązanie to odpowiada oczekiwaniom wielu rodziców, a także potrzebom pracodawców, gdyż mają w ten sposób zmotywowanych pracowników i nie muszą rezygnować z ich pracy na czas ich urlopu.

W trakcie urlopu rodzicielskiego rodzice sprawujący opiekę nad dziećmi mają również prawo do skrócenia czasu pracy do wymiaru 15–30 godzin tygodniowo. Rozwiązanie to może być stosowane w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 15 pracowników. Pracownik nie może złożyć wniosku o takie skrócenie czasu pracy, jeśli ze względów organizacyjnych w firmie nie jest to możliwe.

Według ustawodawstwa niemieckiego, poczynszy od rozpoczęcia urlopu rodzicielskiego, pracodawca nie może wypowiedzieć stosunku pracy.

Zasiłek wychowawczy wypłacany jest rodzicom (matce lub ojcu) samotnie wychowującym dzieci, a także tym, którzy pracują mniej niż 30 godzin tygodniowo. Świadczenie to może być wypłacane do ukończenia przez dziecko 14 miesięcy. Aby w większym stopniu zachęcić pary do posiadania potomstwa, w 2007 r. wprowadzono finansowany z podatków zasiłek rodzicielski (*Elterngeld*), którego wysokość zależy od dochodów. Rodzic, który przerywa pracę zawodową, aby poświęcić się wychowywaniu dziecka, otrzymuje przez rok 67% ostatnich poborów netto – minimalnie 300 euro, maksymalnie 1800 euro. Jeżeli także drugi rodzic przerwie pracę zawodową co najmniej na okres dwóch miesięcy, otrzymywanie zasiłku przedłuża się do 14 miesięcy. Ma to zachęcić ojców do korzystania z urlopu rodzicielskiego.³⁶

³⁵ Ustawa o ochronie macierzyństwa (Mutterschutzgesetz) z dnia 20 czerwca 2002 r., Federalny Dziennik Ustaw IS.2318.

³⁶ Baza MISSOC http://ec.europa.eu/employment_social/missoc/db/public/compareTables.

2.3. Regulacje prawne dotyczące czasu pracy

Ustawa o czasie pracy reguluje godziny pracy pracowników i praktykantów. Ustawa wyznacza podstawowe zasady, natomiast rzeczywiste godziny pracy są określone w umowach zbiorowych, umowach spółek lub indywidualnych umowach o pracę. Dla urzędników istnieją specjalne dekrety regulujące ich godziny pracy. Rady zakładowe i komisje osobowe decydują o czasie rozpoczynania i kończenia pracy, o przerwach i rozkładzie czasu pracy w ciągu dnia tygodnia. Celem ustawodawcy jest dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, dlatego ustawa zawiera wszystkie niezbędne postanowienia dotyczące czasu pracy i sposobu jego organizacji.³⁷

Ustawa przewiduje, że dzienny czas pracy nie powinien przekroczyć 8 godzin. Może być jednak wydłużony do 10 godzin, jeśli tylko średnia liczba 8 godzin (48 godzin tygodniowo) nie zostanie przekroczona w ciągu 6 miesięcy. Odchylenia są możliwe na mocy układów zbiorowych, umów firmowych lub poprzez zatwierdzenie przez władze. W Niemczech sobota jest dniem pracy, dlatego maksymalna liczba godzin pracy w tygodniu wynosi 60 godzin. Wynagrodzenie za dni świąteczne jest wypłacane, jeśli wypadają one w dniu roboczym. Niedziele i święta, zgodnie z niemieckim prawem pracy, powinny być utrzymane jako wolne od pracy, z wyjątkiem prac, które nie mogą być wykonywane tylko w dni robocze. Wyjątki muszą być zaakceptowane przez władze. Możliwymi powodami wyjątków są przyczyny techniczne, np. konieczność kontynuacji produkcji, ekonomiczne, np. ochrona lub utworzenie miejsca pracy, społeczne, jak opieka nad osobami lub interes publiczny (np. straż pożarna, pogotowie lekarskie, usługi zakwaterowania, ochrona).

Dla dziennego wymiaru czasu pracy od 6 do 9 godzin przysługuje 30 minut bezpłatnej przerwy, w przypadku dłuższych godzin pracy przerwa wynosi 45 minut (Bosch 2009, s. 22). Okres odpoczynku po pracy wynosi minimum 11 godzin. Skrócenie tego okresu odpoczynku do 10 godzin jest dozwolone w szpitalach, w opiece pielęgniarstwie, w gastronomii i usługach zakwaterowania, usługach komunikacyjnych i transportu publicznego, w radiofonii i telewizji, w rolnictwie i hodowli zwierząt. Krótszy czas odpoczynku ma być kompensowany w ciągu 4 tygodni przez dni z minimum 12-godzinną przerwą na odpoczynek. Co do odpoczynku dla lekarzy i pracowników opieki pielęgniarstwie w szpitalach istnieją dalsze wyjątki dotyczące pracy na dyżurach. Dodatkowe szczegółowe wytyczne odnoszące się do przerw w pracy mogą być zarządzane przez pracodawcę, jednak rada zakładowa ma prawo do współdecydowania w tej sprawie.³⁸

Pracownikom przysługuje 20 dni płatnego urlopu.

Godziny pracy mogą być zaprojektowane elastycznie. Pracodawca musi jednak zapewnić, że w ciągu 6 miesięcy saldo wyniesie przeciętnie 8 godzin dzien-

³⁷ <http://www.working-in-germany.com/work-hours-law-0206.html>.

³⁸ Tamże.

nie. W przypadku zagrożenia zdrowia lub opieki nad dziećmi w wieku poniżej 12 lat lub w przypadku opieki nad członkami rodziny wymagającymi opieki pielęgniarstwa, pracownik musi być przeniesiony na stanowisko niewymagające pracy w nocy.

Przepisy dotyczące czasu pracy regulują także kwestie przerw w pracy, pracy w godzinach nadliczbowych lub nadgodzin, dyżurów, pracy zmianowej, pracy w niedzielę i święta.

Uelastycznienie czasu pracy w ciągu dziesięcioleci, ze względu na różne oczekiwania i potrzeby klientów, pracodawców i pracowników spowodowało, że rozwinięte zostały w Niemczech różne modele i formy pracy, takie jak: roczne godziny pracy (*annual working hours*), konta czasu pracy (*working time accounts*), elastyczny czas pracy (*flexitime*), półdniowa praca (*half-day work*), praca w niepełnym wymiarze godzin, (*part-time work*) *job sharing*, czas życia konta czasu praca-życie (*life-time working time accounts*), praca oparta na zaufaniu (*trust-based working hours*), modularny czas pracy (*modular working hours*), telepraca, autonomiczne pod względem czasowym zespoły robocze (*timewise autonomous working teams*), praca na wezwanie (*work on call*), indywidualne godziny pracy i *sabbatical*. Dochód lub wynagrodzenie jest bezpośrednio związane z czasem pracy.

Elastyczny czas pracy jest dość popularny w niemieckich przedsiębiorstwach. Wyróżnia się trzy warianty elastycznego czasu: prosty (*simple flexitime*), który pozwala pracownikom ustalać indywidualnie godziny rozpoczynania i kończenia pracy w ciągu dnia, ale nie liczbę godzin ich pracy; kwalifikowany czas pracy (*qualified flexitime*) daje pracownikom więcej suwerenności w dysponowaniu czasem pracy. Dzień pracy podzielony jest na trzy fazy: rdzeń główny, w którym obecność w miejscu pracy jest obowiązkowa i zestaw elastycznych godzin na początku i na końcu dnia roboczego, podczas których pracownik sam decyduje, czy pracuje na miejscu czy nie; wariant oparty na zaufaniu (*trusted flexitime*) określa pracę w kategorii wyników, a nie czasu jej trwania. Pracodawca daje pracownikowi pełną niezależność, wierząc, że pracownik wykona swoje obowiązki bez kontroli czasu jego pracy.

Konta czasu pracy jest to dosłowne tłumaczenie niemieckiego słowa „Arbeitszeitkonten” i oznacza układ pracy, w którym pracownicy mają znaczną elastyczność w odniesieniu do liczby przepracowanych godzin dziennie, tygodniowo lub miesięcznie, a nawet rocznie. Godziny przepracowane przez pracownika są księgowane, a następnie odnosi się je do rzeczywistej liczby godzin, które w danym czasie pracownik powinien przepracować. Nadwyżkę godzin zgromadzonych na koncie wykorzystuje się w formie dni wolnych, np. na opiekę nad dzieckiem, dalszą naukę itp. (Peus 2006, s. 15).

Praca na część etatu/w niepełnym wymiarze obejmuje pracowników, którzy pracują mniejszą liczbę godzin niż w oficjalnym systemie pracy i wynagrodzeń. Taki wymiar czasu pracy daje sporą autonomię pracownikowi, szczególnie że nie chodzi tu tylko o zmniejszenie liczby godzin pracy, ale również i swobodną dystrybucję wymaganych godzin pracy w ciągu tygodnia, miesiąca lub roku. Pracownicy

zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy muszą być opłacani według tych samych stawek godzinowych co pracujący w pełnym wymiarze godzin. Otrzymują również proporcjonalnie świadczenia socjalne (Bosch 2009, s. 22). Od 2001 r. każdy pracownik zatrudniony w firmie z liczbą powyżej 15 pracowników po przepracowaniu okresu 6 miesięcy ma prawo domagać się pracy w niepełnym wymiarze, a pracodawca, jeśli warunki na to pozwalają, musi taką prośbę uwzględnić.

Job sharing oznacza oparty na porozumieniu podział pracy (danego zadania) pomiędzy dwóch pracowników.

Najbardziej rozpowszechnioną formą elastyczności czasu pracy i organizacji pracy oferowaną przez niemieckie firmy jest indywidualny czas pracy (72,9% firm dawało możliwość pracy w takim systemie), elastyczny dzienny lub tygodniowy czas pracy (67,45), a także elastyczny czas pracy oparty na zaufaniu – *trusted flexitime* (51,4%). Co trzecia niemiecka firma oferuje możliwość elastycznego rocznego lub dłuższego czasu pracy, w 18% firm istnieje możliwość zatrudnienia w formie telepracy, w 14% w *job sharing*, a 12,3% firm oferuje *sabbatical* (Carl, Maier 2009).

2.4. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi

2.4.1. Rozwiązania instytucjonalne dotyczące opieki nad dziećmi

Rozwój **opieki nad dziećmi do 3. roku życia** jest jedną z głównych inicjatyw w ramach polityki rodzinnej rządu federalnego Niemiec. Opieka nad dziećmi w wieku 0–6 lat organizowana jest przez instytucje *non-profit* i stowarzyszenia młodzieży, w większości finansowane ze środków publicznych lokalnych władz gminnych. Rodzice partycypują w kosztach tej opieki w zależności od ich sytuacji materialnej, zwykle pokrywają 14% kosztów opieki instytucjonalnej, ale odsetek ten jest różny w poszczególnych gminach.³⁹

Obecnie rząd federalny we współpracy z lokalnymi władzami poszczególnych landów sprzyja ekspansji opieki nad dziećmi do 3. roku życia, jak również poprawy jakości tych usług. Zgodnie z ustawą dotyczącą rozwoju opieki nad dziećmi (*Children Advancement Act*), która weszła w życie w dniu 16 grudnia 2009 r., opieka dzienna nad dziećmi do 3. roku życia powinna sprostać oczekiwaniom rodziców i potrzebom ich dzieci. Co trzecie dziecko w wieku poniżej 3. roku życia będzie objęte opieką instytucjonalną. Zostanie również ustanowione prawo do dodatkowych dni opieki nad dzieckiem.⁴⁰

³⁹ Strona internetowa Ministerstwa Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży w Niemczech <http://www.bmfsfj.de/>.

⁴⁰ www.coe.int/familypolicy/database.

Obecnie rodzice dzieci w wieku do lat 3 mogą korzystać ze żłobków czy instytucji opieki dziennej.

W ostatnich latach rozwój opieki nad dziećmi w wieku poniżej 3. roku życia wyraźnie przyspieszył, choć nadal nie zaspokaja potrzeb większości rodziców. W marcu 2010 r., według federalnego Urzędu Statystycznego z ośrodków opieki dziennej lub usług opiekuńczych finansowanych ze środków publicznych korzystało ok. 472 000 dzieci w wieku 0–3 lat, co stanowiło ponad 23% dzieci w tym wieku. W porównaniu do danych z poprzedniego roku było to więcej o 55 000 dzieci. W dostępie i korzystaniu z opieki również zaznacza się wyraźny podział między landami wschodnimi i zachodnimi. W byłych Niemczech Wschodnich odsetki dzieci uczęszczających do instytucji opiekuńczych są znacznie wyższe (48,1%) niż w Niemczech Zachodnich (17,4%).⁴¹

Istnieje szeroki zakres **publicznych placówek opieki nad dziećmi w wieku 3–5 lat**. Opieką przedszkolną w Niemczech objęte są prawie wszystkie dzieci w wieku 3–5 lat (ok. 93,9% w 2010 r.) (OECD 2011). Każde dziecko w wieku od 3 lat ma prawo do bezpłatnego miejsca w publicznym przedszkolu. Większość przedszkoli świadczy usługi częściowe (w niepełnym wymiarze godzin).

Rozwijają się **rozszerzone usługi szkolne (kluby, świetlice)**. Usługi są skierowane do dzieci w wieku szkolnym 6–10 lat z zamiarem, by zorganizować opiekę nad nimi w szkole przez cały dzień. W Niemczech Wschodnich dodatkową opieką objętych było prawie 70% dzieci. W landach zachodnich odsetek ten był wielokrotnie niższy (*Gender Equality...* 2011).

Niemiecki system szkolny został znacznie zmieniony w ciągu ostatnich lat. Tradycyjne pół dnia nauki szkolnej (*half-day schooling*) zostało zastąpione nauką całodzienną. Ustanowienie całego dnia nauki (*all-day schooling*) modyfikuje niemiecki model państwa opiekuńczego (*welfare state*) w podwójnym wymiarze, który miał, według Esping-Andersena, znamiona modelu konserwatywnego. Po pierwsze, nastąpiło zacieśnienie relacji między polityką społeczną i edukacją, które tradycyjnie były traktowane rozdzielnie. Po drugie, wsparcie tradycyjnego modelu rodziny zostało uzupełnione o możliwości godzenia życia rodzinnego i zawodowego. Rozwój całodziennych szkół wywołał strukturalne zmiany w polityce szkolnej Niemiec, a następnie również w dziedzinie polityki rodzinnej.

Rozwój całodziennych szkół poprawił równowagę między życiem zawodowym i rodzinnym w Niemczech. W całym kraju ponad połowa nowych szkół całodziennych zbudowanych w ramach programu „Przyszłość Edukacji i Opieki” zwanego IZBB (*Investitionsprogramm ‘Zukunft Bildung und Betreuung’* – IZBB) to szkoły podstawowe. Poprzez zapewnienie opieki przez cały dzień przede wszystkim małym dzieciom, możliwe stało się zachowanie pracy przez obojga rodziców. Dzieci, których oboje rodzice pracują oraz dzieci pracujących samotnych rodzi-

⁴¹ Strona internetowa Ministerstwa Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży w Niemczech <http://www.bmfsfj.de/>.

ców korzystają ze szkolnej oferty w pełnym wymiarze czasu. Uczestnictwo dzieci w całodniowych zajęciach wzrasta wraz z wydłużeniem czasu pracy ich matek: udział dzieci niepracujących matek wynosi 30,6%, udział dzieci, których matki pracują w niepełnym wymiarze czasu, sięga 32,3%, zaś dzieci pracujących matek w pełnym wymiarze czasu pracy wynosi 45,3%. Ponadto całodzienne szkoły zachęcają matki do podejmowania zatrudnienia. Szczególnie pełnoetatowa oferta w szkołach podstawowych spowodowała znaczący wzrost rozpoczęcia i przedłużenia zatrudnienia kobiet: 35% matek, których dzieci regularnie uczęszczają do szkół w pełnym wymiarze czasu zaczęło ponownie pracować. Ponadto matki tych dzieci rozpoczęły studia akademickie lub zaawansowane kształcenie zawodowe (Augustin-Dittmann 2010, s. 49–81, 61–62).

2.4.2. Rozwiązania instytucjonalne dotyczące opieki nad osobami starszymi

Spośród ogólnych systemów opieki społecznej w krajach członkowskich Unii Europejskiej: model odpowiedzialności państwa, model opieki rodziny i model zależny (subsidiarny) w Niemczech powszechny jest ten ostatni. Do 1994 r. długoterminowa opieka była głównie zadaniem rodziny i tylko te osoby, które nie mogły pokryć kosztów opieki, miały prawo ubiegać się o świadczenia z systemu pomocy społecznej zależne od dochodu. Po długiej dyskusji w 1995 r. wprowadzony został obowiązkowy i uniwersalny system społeczny opieki długoterminowej (*system of social long-term care insurance* – LTCI) jako piąty filar systemu ubezpieczeń społecznych w Niemczech. LTCI obejmuje prawie całą populację, zgodnie z zasadą, że ubezpieczenie opieki długoterminowej podąża za ubezpieczeniem zdrowotnym. Członkowie publicznego systemu ubezpieczeń zdrowotnych stają się członkami powszechnego systemu LTCI, a ci, którzy mają prywatne ubezpieczenia zdrowotne są zobowiązani do zakupu prywatnego, obowiązkowego LTCI zapewniającego takie same pakiety świadczeń.

Ubezpieczenie LTCI ma na celu między innymi:

- zapewnienie zabezpieczenia społecznego na wypadek ryzyka wymagania opieki, podobnie jak ubezpieczenia na wypadek choroby, wypadków i bezrobocia, ochrony dochodu w podeszłym wieku;
- przyczynienie się do łagodzenia stresu fizycznego, psychicznego i finansowego wynikającego z konieczności opieki i zapewnienie, że większość osób wymagających opieki nie będzie zależna od pomocy społecznej;
- umożliwienie osobom wymagającym opieki pozostawania w domu tak długo, jak to możliwe. Ubezpieczenie to opiera się na zasadach prewencji i rehabilitacji przed opieką, opieki ambulatoryjnej przed opieką szpitalną i opieki krótkoterminowej przed opieką szpitalną w pełnym wymiarze czasu;
- przyczynianie się do rozszerzania infrastruktury opiekuńczej i wspierania konkurencji między dostawcami usług.

Obecnie w ramach opieki nad osobami zależnymi w Niemczech, zgodnie z prawem (Social Code Book XI) dostępne są następujące usługi:

- świadczenia rzeczowe dla opieki społecznej,
- świadczenia pieniężne dla opieki nieformalnej,
- połączenie korzyści rzeczowych i w gotówce,
- opieka zastępcza w domu podczas urlopu lub choroby nieformalnych opiekunów,
- sprzęt medyczny i pomoc techniczna,
- opieka dzienna i nocna,
- krótki pobyt w opiece instytucjonalnej,
- pobyt w szpitalu w pełnym wymiarze czasu,
- długoterminowa opieka w instytucjach dla osób niepełnosprawnych,
- świadczenia dla opiekunów, którzy korzystają z długoterminowego urlopu wychowawczego,
- szkolenia dla opiekunów rodzinnych i wolontariuszy,
- dodatkowe korzyści dla osób, których kompetencje w radzeniu sobie z codziennym życiem są znacznie ograniczone (Schulz 2010).

W odpowiedzi na różnorodne potrzeby i oczekiwania osób starszych i ich rodzin, dostępne są w różnym zakresie usługi pomocy, wsparcia i opieki we własnym domu, w postaci wspomaganych mieszkań lub w zakładach opieki mieszkaniowej.

Za politykę wobec osób starszych odpowiada Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży. W centrum zainteresowania Ministerstwa jest zagwarantowanie wysokiej jakości opieki osobom starszym, by mogły prowadzić w dużej mierze samodzielne życie przy wsparciu opiekunów.

Na tle tych potrzeb Ministerstwo uruchomiło **serwis telefoniczny „Drogi do opieki”** (*Wege zur Pflege*). Usługi telefoniczne i portal informacyjny to usługi doradcze na temat dostępnych form opieki i mieszkań. Serwis ten służy jako przewodnik po najbliższych ofertach dla wszystkich zainteresowanych opieką nad osobami starszymi.

Kolejnym udogodnieniem wspierającym opiekę nad osobami starszym w Niemczech jest **rodzinny urlop opiekuńczy** (*Die Familienpflegezeit*). Z urlopu tego mogą korzystać pracujący członkowie rodzin mających na utrzymaniu osoby zależne. W praktyce polega to na zmniejszeniu wymiaru czasu pracy do 15 godzin tygodniowo przez okres do 2 lat.

Ciekawą inicjatywą rządu niemieckiego jest **Karta praw i potrzeb ludzi zależnych od pomocy** (*Charta der Rechte hilfe- und pflegebedürftiger Menschen*). Karta ta opisuje prawa osób zależnych i ich rodzin oraz informuje, jakie rozwiązania są dostępne dla nich i ich rodzin. Różne instytucje usługowe używają Karty jako instrumentu zarządzania jakością oraz wspierania ich codziennej praktyki. Federalne Ministerstwo wspiera proces wdrażania Karty i wykorzystuje istniejące struktury, aby przełamać tabu i lęk przed starością, demencją i śmiercią.

Federalne Ministerstwo, wiedząc, że opieka nad osobami starszymi i chorymi jest trudna i wymaga wielu poświęceń, **wspiera również opiekunów osób starszych**. Wsparcie to polega na finansowaniu projektów mających na celu zapobieganie powstawaniu objawów chorobowych u opiekunów rodzinnych.⁴²

2.5. Inicjatywy publiczne na rzecz FFE

Aby lepiej łączyć pracę zawodową z rodziną, bardzo istotna dla rodziców jest swoboda w projektowaniu czasu pracy. Dzięki nowej inicjatywie **Rodzina świadoma godzin pracy**, Federalne Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży wspólnie z niemiecką Izbą Przemysłu i Handlu promuje modele pracy, które są elastyczne i prorodzinne. Inicjatywa jest częścią korporacyjnego programu **Rodzina czynnikiem sukcesu**. W ramach tego programu Federalne Ministerstwo wspólnie ze stowarzyszeniami branżowymi, związkami zawodowymi i fundacjami wspiera firmy w realizacji pomysłów i inicjatyw dotyczących tworzenia miejsc pracy przyjaznych rodzinie. Celem tego programu jest przyznawanie firmom znaku towarowego **Firma przyjazna rodzinie**, szczególnie tym firmom, które wspierają swoich pracowników w finansowaniu opieki nad dzieckiem.

Federalne Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży wspólnie z partnerami z wielu grup społecznych wdraża pionierskie inicjatywy tworzenia sieci instytucji i podmiotów. Poprzez aktywizację różnych podmiotów tworzone są **lokalne sojusze na rzecz rodziny**. Poprzez takie porozumienia możliwe są, zdaniem ministerstwa, trwałe zmiany w społeczeństwie. Sprzyjać im będzie uczynienie odpowiedzialnymi za ten proces możliwie najszerszego kręgu zainteresowanych.

2.6. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki

Zatrudnienie przyjazne rodzinie przynosi pozytywne efekty firmom ją stosującym. Pracownicy, którym ułatwia się korzystanie z urlopów rodzicielskich i powrót do pracy po urlopach, rzadziej rezygnują z pracy, są mniej zestresowani, a tym samym bardziej zmotywowani do pracy. Ponadto firmy zyskują w ten sposób przewagę konkurencyjną, będąc bardziej atrakcyjnymi pracodawcami na rynku.

Z inicjatywy fundacji Hertie w 2008 r. wypracowano procedurę audytu „praca i rodzina”. Po przeprowadzeniu takiego audytu wśród firm przyznawane są certyfikaty potwierdzające umiejętne wykorzystywanie rozwiązań i narzędzi wpływających na politykę *family friendly* w miejscu pracy. Audyt powinien być procesem ciągłym realizowanym przez działy personalne/kadrowe, uwzględniającym potrzeby i oczekiwania rodzinne i prywatne pracowników. Procedura audytu za-

⁴² Strona internetowa Ministerstwa ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży, <http://www.bmfsfj.de/>.

kłada wsparcie pracodawcy w przygotowaniu strategii działania, której celem będzie stworzenie miejsca pracy jak najbardziej przyjaznego rodzinie. Na jej podstawie określone są możliwości przedsiębiorstwa i proponowane konkretne rozwiązania.

Dla wielu firm uzyskanie certyfikatu stało się pożądaną formą referencji. W wyniku przeprowadzenia audytu (badanie efektywności programów przyjaznych rodzinie) w 85% przypadków nastąpiła poprawa zadowolenia z pracy, wzrosła także motywacja pracowników. W 70% przypadków polepszyła się jakość pracy. W konkurencji o fachowy personel 90% przedsiębiorców zauważyło silniejszą pozycję firmy (Głogosz, Machol-Zajda, Smoder 2011, s. 300).

Ze względu na niewystarczający dostęp do **usług opiekuńczych nad dziećmi do 3. roku życia** istnieją wśród firm niemieckich praktyki angażowania się pracodawców w pomoc w znalezieniu lub sfinansowaniu takiej opieki dla dzieci pracowników. Pracodawcy angażują się również w tworzenie instytucji opiekuńczych, rezerwacje miejsc dla dziecka pracownika w dostępnych placówkach czy pośrednictwo w zatrudnieniu opiekunki. W rejonach, gdzie dostęp do opieki jest dość powszechny, praktyki firm polegają również na zapewnieniu opieki dla dzieci w godzinach, w których instytucje publiczne są już nieczynne.

Aby wspomóc rodziców w opiece nad dziećmi, pracodawcy oferują także usługi, które pomagają rodzicom łączyć obowiązki rodzicielskie z zawodowymi. Do tego typu rozwiązań należy m.in. oferowanie obiadów dla dzieci pracowników w stołówce zakładowej czy zorganizowanie transportu dzieci do przedszkoli i szkół.

Częstym rozwiązaniem stosowanym przez niemieckie firmy jest udzielanie potrzebującym **wsparcia finansowego pracownikom i ich rodzinom**. Jest to rozwiązanie, które pracodawca łatwo może zastosować bez większych zmian organizacyjnych w firmie, angażując jedynie zasoby finansowe.

Ponieważ pracownicy w Niemczech mają prawo do 3-letniego urlopu rodzicielskiego, a po nim zagwarantowany powrót do poprzedniego miejsca pracy, korzystne zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika jest utrzymywanie kontaktu w tym czasie. Tym samym minimalizuje się koszty reintegracji pracownika do firmy. Jednocześnie pracownik ma zapewnione poczucie przynależności do firmy i zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa. Istnieje wiele sposobów utrzymywania kontaktów z pracownikiem będącym na dłuższym urlopie: od nieformalnych spotkań i udziału w imprezach firmy, poprzez uczestnictwo w różnych formach doszktałania, aż do zlecania wybranych zadań.

Przykłady dobrych praktyk:

Göbecke-piekarnia – firma **współpracuje z przedszkolami i szkołami, do których chodzą dzieci jej pracowników** (m.in. organizuje lekcje pieczenia, sponsoruje dziecięce imprezy). Celem takiej działalności jest wzmocnienie relacji rodziców i dzieci oraz budowanie rodzinnej atmosfery w przedsiębiorstwie.

Business Intelligence BI (firma z branży IT) – polityka przyjazna rodzinie uwzględniająca cztery różne programy:

Spoleczność dla rodziny – firma stara się budować poczucie wspólnoty poprzez m. in. Dzień Pracownika BI w połączeniu z atrakcjami, letni festiwal BI dla rodzin, przyjaciół i partnerów biznesowych, gwiazdkowe spotkanie dla pracowników i partnerów z rodzinami, Kinderbal BI.

Ludzie dla rodziny – poprzez wsparcie skierowane do rodzin pracownicy zostają odciążeni od dodatkowych rodzinnych obowiązków, co zwiększa ich zaangażowanie i motywację do pracy. Firmowe wsparcie obejmuje: powitalny prezent po urodzeniu dziecka, komunikację z nianią i przedszkolem, możliwość opieki nad dzieckiem w miejscu pracy;

Kariera dla rodziny – program ten ma na celu promowanie rozwoju indywidualnego pracowników, a także zatrzymanie cennych pracowników w firmie. Zadanie realizowane jest m. in. poprzez politykę prorodzinną, przyjazny rodzinie przebieg rekrutacji, planowanie rodziny jako część planowania kariery w BI, programy ułatwiające powrót do pracy po urlopie wychowawczym lub dłuższej nieobecności, uwzględnianie sytuacji rodzinnej podczas planowania zadań w firmie (przyjazny rodzinie czas trwania projektu, pomoc przy szukaniu mieszkania, przeprowadzce, szukaniu przedszkola, szkoły; branie pod uwagę sytuacji szkolnej dzieci przy planowaniu projektów, wspieranie rodziny „tu i teraz”, elastyczne modele czasu pracy).

Konsulting dla rodziny – realizowany m.in. poprzez elastyczne kontrakty, elastyczny czas i miejsce pracy, bank czasu, przyjazne rodzinie oferty kształcenia zawodowego, informacje użyteczne dla rodziców w Intranecie, szeroką ofertę skierowaną wyłącznie dla ojców, dni wolne z powodu choroby dziecka i problemów rodzinnych, możliwości spędzania wolnego czasu dla pracowników z rodzinami.

Firma poligraficzna – **redukcja godzin pracy** – firma drukarska zmniejszyła regularną liczbę godzin do 30 godzin tygodniowo w celu poprawy godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Zostały wprowadzone specjalne ograniczenia godzin pracy dla rodziców (z zachowaniem pełnego wynagrodzenia): sześć godzin w tygodniu dla rodziców mających dzieci w żłobku, cztery godziny w przypadku dzieci przedszkolnych i do dwóch godzin w przypadku dzieci szkolnych. Godziny pracy są elastyczne i mogą być dostosowane do osobistych potrzeb w porozumieniu z współpracownikami i z uwzględnieniem potrzeb firmy.

BMW ma specjalny **budżet przeznaczony na niektóre potrzeby „rodzinne” swoich pracowników**. Budżetem zarządza rada firmy. Przedsiębiorstwo może zapewnić wsparcie finansowe przy zakupie np. ubrań dla dzieci czy aparatów słuchowych dla starszych krewnych.

HypoVereinsbank – oferuje **specjalne stawki kredytowe i ubezpieczenia dla rodziców pracujących w banku**. Zorganizował również **obiady dla dzieci pracowników w stołówce zakładowej**. Odciążyło to rodziców od konieczności przygotowania obiadów (większość niemieckich przedszkoli i szkół nie oferuje obiadów) i dało im możliwość przebywania przez pewien czas w ciągu dnia razem z dziećmi, a jednocześnie zapewniło zdrowy posiłek. Stosując tę praktykę, trzeba dodatkowo zapewnić bezpieczny transport dzieci do stołówki zakładowej, jeśli szkoła czy przedszkole znajduje się w pewnej odległości od firmy. Do 2009 r. firma HypoVereinsbank 4 razy z rzędu otrzymała nagrodę Federalnego Ministerstwa ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży za tworzenie miejsca pracy przyjaznego rodzinie.

Wspieranie i promocja rodziny przy odpowiednim udziale państwa odgrywa w Niemczech ważną rolę. Aby zachęcić pary do posiadania potomstwa, a ojców do korzystania z urlopu rodzicielskiego, państwo oferuje wiele uprawnień mło-

dym rodzicom. Możliwości wzięcia dodatkowego urlopu czy zasiłku kompensującego utracone lub zmniejszone w trakcie urlopu dochody są ważnym wsparciem w realizacji polityki rodzinnej. Równocześnie państwo poszerza możliwości opieki nad dziećmi starszymi (pełnoetatowe szkoły) oraz organizuje w różnych formach opiekę dla osób starszych i zależnych, co jeszcze bardziej przyczynia się do większych możliwości godzenia sfery zawodowej z rodziną niemieckich pracowników.

Idea zatrudnienia przyjaznego rodzinie nie jest również obca niemieckim przedsiębiorstwom. Liczne przykłady dobrych praktyk, zarówno wielkich korporacji, jak i małych lokalnych firm pokazują, że pracownik nie zostaje pozostawiony sam sobie ze swoimi rodzinnymi problemami, ale może liczyć na wsparcie swego pracodawcy, np. w formie pomocy przy organizacji opieki nad dziećmi (zakładowe przedszkola i stołówki,) lub wsparcia materialnego.

3. Zatrudnienie przyjazne rodzinie we Francji – w kierunku rozwiązań systemowych

3.1. Przesłanki rozwoju zatrudnienia przyjaznego rodzinie

Francja dzięki polityce rodzinnej tworzy jedno z najlepszych warunków sprzyjających zakładaniu rodzin (raport Organizacji na rzecz Rozwoju Gospodarczego i Kulturalnego OECD). Na politykę prorodziną przeznacza 3,8% PKB w porównaniu do 2,4% średnio dla innych krajów OECD.

Państwo działa w wielu ważnych aspektach godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym. Wynika to z wysokiego poziomu zatrudnienia kobiet. Od II wojny światowej wskaźnik zatrudnienia kobiet we Francji stale rośnie: w 1970 r. pracowało 50% kobiet w wieku od 25 do 59 lat, a w 2010 r. – 75%. Porównując ogólny wskaźnik zatrudnienia kobiet w wieku 15–64 lat (61,2%), Francja przewyższa średnią europejską (59,6% dla EU 28 w II kw. 2014 r.), z różnicą w stopie zatrudnienia między mężczyznami i kobietami (6%) niższą od średniej europejskiej (9,6%).⁴³

Wskaźnik zatrudnienia kobiet w wieku największej mobilności (*prime-age*) 25–54 lat jest powyżej średniej OECD i wynosi 80% kobiet pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy w porównaniu do 71% w innych krajach (Prescott 2011).

Wszystko to sprawia, że dzietność we Francji należy do najwyższych w UE (druga po Irlandii) i przewyższa średnią państw OECD.

Obowiązki rodzicielskie obciążają przede wszystkim kobiety/matki. We Francji utrzymuje się nadal nierówny między płciami podział zadań domowych i związanych z wychowaniem dzieci w rodzinie, tradycyjne systemy wartości dotyczące

⁴³ Baza internetowa Eurostat.

modelu rodziny, większe zarobki mężczyzn w większości francuskich par. Ponadto kultura pracy w sektorze prywatnym powoduje, że mężczyźni rzadziej korzystają z uprawnień pracowniczych przysługujących w związku z obowiązkami rodzicielskimi (Boyer, Nicolas 2013).

Badania dotyczące godzenia pracy z życiem prywatnym ojców dowodzą, że inicjatywy pracodawców są identyfikowane jako ważny czynnik motywujący do rozwoju i dostępności środków z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie FFE. Rola państwa w rozwoju programów równoważenia pracy z życiem pozazawodowym (WLB), a w szczególności rozwiązań przyjaznych rodzinie jest jednak kluczowa. Sposób, w jaki polityki są sformułowane na szczeblu krajowym, wpływa na zachowania przedsiębiorców (Gregory, Milner 2011, s. 34–52).

3.2. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi

3.2.1. Uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne

Ochrona pracownic w ciąży

Jeśli w pracy występuje narażenie na pewne zagrożenia, pracodawca jest zobowiązany do zaoferowania kobiecie w ciąży innej pracy. W przypadku braku takiej możliwości pracownica obowiązkowo przerywa pracę na okres ciąży z zachowaniem dotychczasowego wynagrodzenia⁴⁴.

Ze względu na ochronę zdrowia, kobiecie w ciąży nie wolno wykonywać pewnych rodzajów prac). Istnieje również prawny zakaz świadczenia pracy w nocy dla wszystkich kobiet ciężarnych lub będących tuż po urlopie macierzyńskim (pod pojęciem „praca w nocy” rozumie się każdą pracę wykonywaną w godzinach od 21 do 6 rano). Na wniosek pracownika lub na podstawie zaświadczenia lekarza medycyny pracy pracodawca powinien dokonać przeniesienia kobiety w ciąży do pracy w trybie dziennym. Jeśli to nie jest możliwe, umowa o pracę zostaje zawieszona, ale gwarantowane jest utrzymanie dotychczasowego wynagrodzenia.

Pracownica w ciąży ma prawo do nieobecności w pracy z powodu badań lekarskich. Podczas nieobecności z tego powodu wypłacane jest pełne wynagrodzenie.

Prawo pracy we Francji daje każdej **kobiecie w ciąży ochronę statusu pracownika**, co oznacza, że kobieta, która przedstawi zaświadczenie lekarskie stwierdzające ciążę, nie może zostać zwolniona w trakcie trwania ciąży, urlopu macierzyńskiego i w ciągu 4 tygodni po urlopie.

Urlop macierzyński

Okres urlopu macierzyńskiego wynosi 16 tygodni (zasadniczo jest to 6 tygodni przed porodem i 10 tygodni po porodzie). Długość urlopu jest obowiązkowa z zastrzeżeniem, że przed porodem kobieta powinna wykorzystać przynajmniej

⁴⁴ Część 1 kodeksu pracy (Code du travail) dotycząca ochrony ciąży i macierzyństwa z dnia 1 maja 2008. art. L. 1225/12, 1225/13, 1225/14, 1225/15.

2 tygodnie. W przypadku ciąży patologicznej (powikłań) przyszej matce przysługują dodatkowo 2 tygodnie urlopu przed porodem. W przypadku ciąży bliźniaczej wymiar urlopu macierzyńskiego wynosi 34 tygodnie (w tym 12 tygodni przed porodem). W razie ciąży wielorakiej długość urlopu macierzyńskiego wynosi 46 tygodni (w tym 24 tygodnie przed porodem). Istnieje **możliwość przesunięcia urlopu macierzyńskiego** z okresu przed porodem na okres po urodzeniu dziecka o maksymalnie 3 tygodnie.

W przypadku przedwczesnego porodu i konieczności sprawowania opieki szpitalnej nad noworodkiem istnieje możliwość wydłużenia urlopu macierzyńskiego poza jego granice prawne.

Prawo pracy przewiduje również zwolnienie z 1 godziny pracy dziennie przez okres jednego roku na opiekę nad małym dzieckiem.⁴⁵

Urlop ojcowski

Okres **urlopu ojcowskiego** wynosi 11 dni (18 dni w przypadku porodu mnogiego) do wykorzystania w ciągu czterech miesięcy po urodzeniu się dziecka. Z urlopu mogą skorzystać wszyscy zatrudnieni i prowadzący własną działalność gospodarczą. Jeśli matka umiera podczas porodu, ojciec zyskuje uprawnienie do urlopu macierzyńskiego, który przysługiwałby kobiecie.

Urlop macierzyński i ojcowski przyznawany jest również w przypadku adopcji. Urlopy te mogą być podzielone między oboje rodziców. W przypadku adopcji więcej niż jednego dziecka okres urlopu adopcyjnego wynosi 22 tygodnie.

Urlop rodzicielski

Urlop rodzicielski przysługuje rodzicom do ukończenia przez dziecko 3 lat. Urlop jest indywidualnym prawem, czyli może z niego skorzystać zarówno matka, jak i ojciec.

We Francji rodzice dwojga lub większej liczby dzieci mogą zrezygnować z pracy lub skrócić czas pracy po urodzeniu dziecka i otrzymać świadczenie ryczałtowe z tytułu opieki nad nim przez okres do 3 lat. **Zasilek z tytułu opieki nad dzieckiem** – CLCA (*Complément de libre choix d'activité*) jest dostępny dla wszystkich rodzin, które spełniają warunki, aby skorzystać z urlopu rodzicielskiego. Jest to zryczałtowane świadczenie w wysokości 572,81 euro miesięcznie. Jeśli rodzic pracuje w niepełnym wymiarze godzin, świadczenie jest odpowiednio mniejsze.

Dla rodziców z dwójką lub większą liczbą dzieci, CLCA jest wypłacane do ukończenia przez dziecko 3 lat. W takich przypadkach jednak CLCA może być wypłacone tylko jednemu z rodziców korzystającemu z urlopu przez okres 30 miesięcy. Aby otrzymać świadczenie przez pozostały okres, urlop musi podjąć drugi z rodziców.

Dla rodziców z jednym dzieckiem CLCA jest wypłacane tylko przez sześć miesięcy po zakończeniu urlopu macierzyńskiego, chyba że oboje rodzice biorą

⁴⁵ Baza MISSOC, http://ec.europa.eu/employment_social/missoc/db/public/compareTables.

urlop – w takim przypadku każdy rodzic może otrzymywać świadczenie przez okres do sześciu miesięcy.

Inną korzyścią jest uzupełniające świadczenie dostępne tylko dla rodzin wielodzietnych, co najmniej z trójką dzieci (*Complément optionnel de libre choix d'activité* – COLCA). Zryczałtowana płatność w wysokości 819,14 euro jest dostępna pod warunkiem, że jedno z rodziców całkowicie rezygnuje z pracy. Czas trwania tego świadczenia wynosi 1 rok. Duże rodziny mogą wybrać pomiędzy COLCA i CLCA.

Zarówno CLCA, jak i COLCA wypłacane są przez lokalne Fundusze Zasiłków Rodzinnych – CAFs (*Caisse des allocations familiales*), które są częścią systemu zabezpieczenia społecznego.

Reforma systemu urlopu rodzicielskiego wprowadzona od lipca 2014 r. zakłada, że każdy rodzic z jednym dzieckiem będzie mógł wziąć sześć miesięcy urlopu z płatnością CLCA (zasiłek z tytułu opieki nad dzieckiem – *Complément de libre choix d'activité*). Dla rodziców z dwójką lub większą liczbą dzieci maksymalny okres trwania płatnego urlopu dla pierwszego rodzica (czyli z CLCA) wynosi dwa i pół roku; tylko drugi rodzic (głównie ojciec) będzie miał możliwość podjęcia pozostałych sześciu miesięcy płatnego urlopu według zasady „bierz lub trać” (*Take it or lose it*).

Zasiłek macierzyński/ojcowski/świadczenia (Fagnani, Boyer, Thévenon 2014)

W trakcie szesnastotygodniowego urlopu macierzyńskiego przysługuje **zasiłek macierzyński** w wysokości 100% wynagrodzenia, nie więcej jednak niż 3129 euro miesięcznie. W sektorze publicznym urlop jest w pełni opłacany (tzn. nie ma górnej granicy wypłacanego świadczenia). W sektorze prywatnym niektórzy pracodawcy (w szczególności większe firmy) również wypłacają zasiłek w pełnej wysokości (100%).

Do świadczeń z tytułu macierzyństwa i ojcostwa jest uprawniona każda osoba pracująca, objęta ubezpieczeniem przez co najmniej 10 miesięcy przed przewidywaną datą porodu. Prawo do wypłaty świadczeń przysługuje od dnia stwierdzenia ciąży lub z dniem rozpoczęcia urlopu macierzyńskiego przed porodem. Aby móc korzystać ze świadczeń z tytułu macierzyństwa, należy dostarczyć do kasy ubezpieczeń zdrowotnych zaświadczenie o ciąży wydane przez lekarza.

Urlopy opiekuńcze

Każdy pracownik ma prawo do bezpłatnego urlopu z tytułu opieki nad chorym dzieckiem w wieku poniżej 16 lat. Z prawnego punktu widzenia długość tego urlopu nie może przekroczyć 3 dni w roku (lub 5 dni w szczególnych przypadkach), ale jest to pewne minimum i większość układów zbiorowych przewiduje specjalne zasady. Tak jak w sektorze publicznym, gdzie pracownik może wziąć 14 dni w roku na opiekę nad chorym dzieckiem.

Każdy pracujący rodzic może również skorzystać z 310 dni przeznaczonych na opiekę nad dzieckiem do wykorzystania przez okres 3 lat (tzw. rachunek kredytowy). Każdy dzień nieobecności w pracy jednego z rodziców powoduje odli-

czenie od tego rachunku nieprzepracowanego dnia. Zasiłek dla rodzica sprawującego opiekę nad dzieckiem jest wypłacany w wysokości 41,99 euro. Do zasiłku przewidziany jest również dodatek przeznaczony na zwrot ewentualnych kosztów związanych z pobytem dziecka w szpitalu. Jest to dodatek zryczałtowany (100 euro) niezależnie od okresu pobytu dziecka w placówce szpitalnej (Balcerzak-Paradowska, Głogosz, Kolaczek 2009, s. 99).

Ponadto w przypadkach poważnej niepełnosprawności lub choroby dziecka poniżej 20 lat każdy pracownik zatrudniony przez okres przynajmniej 12 miesięcy jest uprawniony do skorzystania z płatnego urlopu z tytułu opieki nad chorym dzieckiem (*Allocation journalière de présence parentale* – AJPP) lub pracy w niepełnym wymiarze godzin przez okres do trzech lat. Zasiłek wypłacany jest przez maksymalnie 310 dni w okresie trzech lat. Jego wysokość zależy od długości pracy w przedsiębiorstwie oraz struktury rodziny. W przypadku rodzin pełnych zasiłek wynosi 42,71 euro na dzień pod warunkiem, że jedno z rodziców zrezygnuje zupełnie z pracy. Dla samotnych rodziców zasiłek wynosi 50,75 euro dziennie. Podobny wymiar urlopu przysługuje pracownikom, którzy mają pod opieką osoby zależne (osoby starsze, chore, rodzice lub dzieci) mieszkające w jednym gospodarstwie domowym.

3.3. Regulacje prawne dotyczące czasu pracy

W ostatnich latach Francja doświadczyła ogromnych zmian w regulacji czasu pracy, które wpłynęły i nadal wpływają na organizację miejsca pracy, warunków pracy, tworzenie miejsc pracy, produktywność i płace.

Do 1998 r. we Francji obowiązywał 39-godzinny tydzień pracy. W 1998 r., w wyniku negocjacji społecznych, nastąpiła zmiana wymiaru czasu pracy i od 2000 r. (w przypadku dużych firm powyżej 20 pracowników) zaczął obowiązywać 35-godzinny tydzień pracy. Małe firmy (poniżej 20 osób) przyjęły tę zasadę od 2002 r. Państwo wprowadziło również finansowe zachęty do natychmiastowej redukcji godzin pracy i tworzenia nowych miejsc pracy – stałe obniżki podatków społecznych, skoncentrowanie w pobliżu płacy minimalnej dla firm ubiegających o porozumienie dotyczące 35-godzinnego tygodnia pracy.

Ustanowiono maksymalną liczbę nadgodzin płatnych dodatkowo w wysokości od 10% do 25% premii. Wymiar nadgodzin zmieniał się w ciągu lat: w 2000 r. wynosił 130 godzin, w latach 2003–2004 – 220 godzin. W 2007 r. nastąpiło zwolnienie z podatku dochodowego i składek na ubezpieczenie społeczne pracowników na wynagrodzenia za nadgodziny i cięcia w społecznych składkach pracodawcy. Wzrosła również premia za nadgodziny do 25% wynagrodzenia. W 2012 r. uchylono zwolnienia dotyczące wynagrodzenia za nadgodziny.

Obecnie stawka za nadgodziny w pracy pozostaje do negocjacji zbiorowych, ale musi przekraczać normalną stawkę wynagrodzenia co najmniej o 10%. W razie braku zbiorowego układu pracy pracownik nie może pracować więcej niż 180 dodatkowych godzin rocznie.

We francuskim prawie pracy istnieje ustawowy wymóg nieprzerwanego okresu odpoczynku wynoszącego jeden dzień w tygodniu, który, co do zasady, powinien przypadać w niedzielę. Pracownik musi mieć co najmniej kolejnych 11 godzin odpoczynku na dobę. Praca nocna wykonywana pomiędzy godz. 21 a 6 rano nie może przekraczać 8 godz./dzień i 40 godz./tydzień (lub 44 w przypadku uregulowań w umowach zbiorowych).

Według Eurostatu średni czas pracy we Francji w 2013 r. wynosił 37,5 godzin tygodniowo (mężczyźni 40,4 godzin, kobiety 34,3 godzin). Wiele osób zostaje jednak w pracy długie godziny – 12% mężczyzn i 5% kobiet.⁴⁶

Kierownictwo wyższego szczebla inne niż zarząd firm może podlegać szczególnym przepisom dotyczącym czasu pracy, zwłaszcza jeśli obowiązuje układ zbiorowy lub umowa między pracodawcą a związkami zawodowymi. Istnieje możliwość wprowadzenia rozliczania czasu pracy w ujęciu rocznym, wtedy ustawowe maksimum dla kadry kierowniczej będzie wynosić 217 dni w roku.⁴⁷

Jedną z konsekwencji skrócenia ustawowego czasu pracy było zwiększenie wskaźników zatrudnienia oraz udziału *job sharingu* i zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Zapisy kodeksowe regulujące pracę w niepełnym wymiarze czasu stanowią, iż w przypadku wszelkich umów obejmujących niepełny wymiar pracodawca jest zobowiązany zaoferować minimum 24 godziny pracy tygodniowo, chyba że są inne zapisy w zbiorowym układzie pracy lub pracownik z własnej woli wnioskuje o wymiar godzin⁴⁸. Według Eurostatu w 2013 r., osoby pracujące w niepełnym wymiarze czasu pracy stanowiły 18,1% wszystkich pracujących. Kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni podejmują pracę w niepełnym wymiarze czasu. W 2013 r. co trzecia kobieta (30,4%) pracowała na część etatu. Udział mężczyzn był znacznie niższy i wynosił 6,7%. Przyczyną pracy w niepełnym wymiarze była niemożność znalezienia pełnego zatrudnienia (39,3%) i opieki nad dziećmi oraz dorosłymi osobami zależnymi (26,1%).⁴⁹

W uzgadnianiu rzeczywistych godzin pracy istotnym podmiotem jest przedsiębiorstwo. W 2007 r. na poziomie firm zostało podpisanych 20 170 porozumień, z czego 24,5% wiązało się z czasem pracy (4933). To znacznie więcej niż odsetek umów sektorowych na ten temat. Poziom przedsiębiorstwa odgrywa również znaczącą rolę we wdrażaniu bardziej innowacyjnych form elastyczności czasu pracy.

Urlop wypoczynkowy przysługuje każdej osobie, która przepracowała przynajmniej 10 dni w tym samym przedsiębiorstwie. Każdemu pracownikowi należy się 2,5 dnia płatnego urlopu za każdy przepracowany miesiąc, zatem 30 dni roboczych (5 tygodni) w roku urlopowym. Każdy pracownik musi wykorzystać nieprzerwanie przynajmniej 12 dni urlopowych pomiędzy 1 maja a 31 października (Tkaczyk 2011).

⁴⁶ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/france/>.

⁴⁷ http://www.triplet.com/50-10_employment/50-20_workingtime.asp.

⁴⁸ <http://www.squiresanders.com/france-new-laws-on-part-time-contracts/>.

⁴⁹ Internetowa baza Eurostat.

3.4. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi

3.4.1. Rozwiązania instytucjonalne dotyczące opieki nad dziećmi

Opieka nad dziećmi w wieku poniżej 3 lat

We Francji, w roku szkolnym 2009–2010 było ok. 2 273 000 dzieci poniżej 3. roku życia. Pod opieką jednego z rodziców (drugi pracował) wspomaganych przez „dodatek do dowolnie wybranej działalności zawodowej” (Paje) było ok 1 000 000 dzieci (44%). Około 20% dzieci (457 200) objętych było opieką matek, które pracują w domu i mogą w pewnym stopniu zajmować się potomstwem. W żłobkach przebywało 243 600 dzieci (11%). Żłobki świadczą różne formy opieki nad dziećmi. Są żłobki zespołowe, pobytowe, rodzinne i rodzicielskie, a także ogródki dziecięce. Ich liczba ciągle jeszcze nie jest wystarczająca. Rodzice pokrywają koszt pobytu dziecka w żłobku w wysokości 9% przychodów rodziny. Nianie opiekowały się 30 600 dziećmi (1,4%). Rodzice mają możliwość zatrudnienia niani (tzw. asystentki rodzinnej), która musi spełniać odpowiednie kryteria (mieć kompetencje pedagogiczne i określone warunki lokalowe). Asystentka może przyjąć u siebie najwięcej 3 dzieci. Godziny opieki nad dziećmi są ustalane z rodzicami. W 2009 r. pod opieką asystentek rodzinnych było ponad 550 000 dzieci. Państwo wspiera rodziców w zatrudnieniu wykwalifikowanej opiekunki do dzieci poprzez przyznawanie odpowiedniego zasiłku (AJPP), z którego rodzice opłacają składki na jej ubezpieczenie społeczne. Pokrywają również część innych kosztów zatrudnienia niani. Wysokość zasiłku uzależniona jest od dochodu gospodarstwa domowego (Balcerzak-Paradowska, Głogosz, Kolaczek 2009).

Przedszkola

W latach 2009–2010 we Francji było 16 366 publicznych i 131 prywatnych przedszkoli. Łącznie uczęszczało do nich 2 532 800 dzieci, w tym 11,6% dzieci w wieku 2 lat i prawie wszystkie dzieci w wieku 3–5 lat. Choć przedszkole nie jest obowiązkowe, okazuje się, że praktycznie wszystkie dzieci w wieku 3 lat są do niego zapisane. Latem dla większości francuskich dzieci jest to miejsce wczesnej edukacji poza rodziną.⁵⁰

Pozostaje jeszcze kwestia opieki nad dzieckiem w godzinach poza przedszkolem. Różne zbiorowe formy opieki obejmują żłobki (społeczne, rodzinne, organizowane przez rodziców), żłobki krótkiego pobytu, a także przedszkola oraz instytucje wielowymiarowej opieki, istnieje również indywidualna opieka sprawowana przez matki w domu oraz opieka w domu nad dziećmi wymagającymi szczególnej troski, co jest możliwe dzięki istnieniu oficjalnego wsparcia. Opieka rodzicielska jest również możliwa dzięki częściowo płatnemu urlopowi rodzicielskiemu.

⁵⁰ Internetowa strona Ministerstwa Edukacji Francji <http://www.education.gouv.fr/>.

Rozszerzone usługi szkolne (kluby, świetlice)

Wymiar czasu pracy szkoły jest krótszy niż czas pracy rodziców uczniów, dlatego, aby rodzice dzieci w wieku wczesnoszkolnym mogli być aktywni zawodowo, konieczne jest zapewnienie dzieciom opieki po lekcjach w szkole.

Obecnie we Francji w systemie edukacji uczniowie obowiązkowo spędzają w szkole 24 godziny tygodniowo plus dodatkowe 3 godziny tygodniowo na pomoc indywidualną lub w małych grupach uczniów z trudnościami w nauce. Dodatkowe wsparcie oferowane przez szkołę skierowane jest do dzieci, których rodzice pracują do późna. Usługi te mają na celu przede wszystkim opiekę i wypełnienie czasu dzieci po zakończeniu lekcji wartościowymi zajęciami edukacyjnymi poprzez m.in. pomoc w pracach domowych zadanych w szkole. Rodzice mają możliwość umieszczenia dziecka w szkole lub w specjalnie powołanych instytucjach, np. centrach rozrywki (CLSH), w których opiekę sprawują zarówno nauczyciele, jak i pracownicy socjalni prowadzący zajęcia społeczno-kulturalne.

Usługi te oferowane są rano przed szkołą, wieczorami po zajęciach szkolnych, a także podczas dłuższych przerw między lekcjami.

Część zajęć zarówno rekreacyjnych, jak i edukacyjnych finansowana jest przez fundusz świadczeń rodzinnych.

Obecnie we Francji rośnie liczba organizacji prywatnych oferujących różne działania wspierające rodziców w opiece nad dziećmi szkolnymi. Oferta dodatkowych zajęć dla dzieci przedkładana jest głównie przez stowarzyszenia *non-profit* realizujące różne usługi edukacyjne.

Rodzicom przysługują również **świadczenia z tytułu wynajęcia opiekunki** do dziecka lub umieszczenia go w placówce opiekuńczo-wychowawczej, gdy dziecko nie ukończyło jeszcze 6. roku życia. Usługa ta obejmuje pełne (w przypadku pracy matki dziecka) lub częściowe pokrycie składek na ubezpieczenie społeczne związane z wynagrodzeniem osoby sprawującej opiekę nad dzieckiem, a także częściowe dofinansowanie wynagrodzenia osoby, która sprawuje opiekę nad dzieckiem do lat 3 (w odniesieniu do dzieci w wieku 3–6 lat dofinansowanie jest o 50% niższe). Wysokość dofinansowania jest uzależniona również od dochodów gospodarstwa domowego. Świadczeń w razie wynajęcia opiekunki do dziecka w domu wynosi od 169,57 euro do 448,25 euro miesięcznie na dziecko do 3. roku życia.

Prawo do świadczeń z tytułu opieki nad dzieckiem mają również rodzice dzieci w wieku do lat 20, które są chore lub u których stwierdzono znaczny stopień niepełnosprawności wymagający stałej obecności i opieki. W tym przypadku również przysługuje dofinansowanie wynagrodzenia osoby opiekującej się chorym lub niepełnosprawnym dzieckiem.

3.4.2. Rozwiązania instytucjonalne dotyczące opieki nad osobami starszymi

Wśród instytucji sprawujących opiekę nad osobami zależnymi (starszymi, niepełnosprawnymi, chorymi) są m. in. instytucje publiczne świadczące pomoc w domu, publiczne domy opieki, publiczne domy dla osób starszych, instytucje i zakła-

dy, szpitale publiczne i prywatne, stowarzyszenia opieki domowej, prywatne domy opieki itp.

Instytucje te świadczą:

- pomoc domową osobom starszym, które nie są w stanie samodzielnie wykonać różnych czynności domowych (zakupy, gotowanie, załatwienie formalności administracyjnych),
- pomoc w realizacji różnych zajęć zawodowych, zajęć wynikających ze stylu życia,
- usługi, takie jak: osobisty lekarz, pielęgniarka, pracownik socjalny.

Francuskie ośrodki dysponują ok. 80 tys. miejsc, z których większość znajduje się w placówkach publicznych. Pobyt w ośrodku opieki długoterminowej traktowany jest we Francji jak każde inne świadczenie szpitalne. Koszty pobytu w takim ośrodku pokrywane są ze składek na ubezpieczenie, a czasem, w razie konieczności sam pacjent lub jego rodzina współuczestniczy w finansowaniu pobytu.

3.5. Inicjatywy publiczne na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie

Polityka rządu wspiera rozwój wszystkich wymienionych wcześniej rodzajów opieki, wykorzystując następujące dotacje i/lub ulgi podatkowe:

- dopłaty do żłobków i uzależnienie opłat od dochodu rodziców;
- dodatek do „wolnego wyboru opieki nad dziećmi” dla rodziców korzystających z niani (*live-in nanny*) lub asystenta rodzinnego (*maternal assistant*);
- zwrot składek na ubezpieczenie społeczne dla asystentów rodzinnych;
- dotacja 50% do podatku od wynagrodzeń dla niań;
- ulgi podatkowe dla rodziców na koszty opieki nad dziećmi (opieka dzienna, asystentów i niań).

Niektóre władze lokalne uzupełniają te dotacje o dodatkowe uprawnienia, w ten sposób obniżając rzeczywiste koszty ponoszone przez rodziców.

Wspieranie powrotu rodziców do pracy

Rząd francuski wspiera rodziców, którzy chcą wrócić do pracy po okresie opieki nad dzieckiem, oferując różne rozwiązania:

- dostęp do biur pośrednictwa pracy,
- dostęp do szkoleń zawodowych, jeśli to konieczne,
- walidację zdobytego doświadczenia (z uwzględnieniem doświadczeń i obowiązków wykonywanych jako rodzice) zapewniającego dostęp do określonych zawodów lub konkursów rządowych dla matek trojga lub więcej dzieci.

Ogólnie polityka publiczna promuje wśród rodziców rzeczywistą wolność wyboru sposobu zorganizowania opieki nad swoimi małymi dziećmi: albo sami, albo z wykorzystaniem alternatywnych możliwości (des Brosses 2012).

3.6. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki

3.6.1. Utworzenie Obserwatorium Rodzicielstwa w Korporacjach (*Observatory of Parenthood in Corporations – OPE*)

W 2008 r. przy udziale Ministerstwa Pracy, Stosunków Społecznych, Rodziny i Solidarności utworzono we Francji Obserwatorium Rodzicielstwa w Korporacjach. Organizacja ta corocznie wykonuje badanie na temat oczekiwań pracowników, którzy są rodzicami, i ewolucji praktyk biznesowych. W wyniku realizacji tego przedsięwzięcia została napisana **Karta Rodzicielstwa w Korporacjach**. Pracodawcy-sygnatariusze Karty zobowiązują się kształcić menedżerów i działy HR w kierunku tworzenia korzystnych warunków pracy dla pracowników z dziećmi. Działania w ramach Karty obejmują cztery główne obszary: usługi wspierające codzienne życie pracowników (np. żłobki w przedsiębiorstwach); wsparcie finansowe (np. wypłaty świadczeń dla pracowników); organizację pracy (praca w niepełnym wymiarze godzin, elastyczny czas, praca poza biurem) oraz zasoby ludzkie i wsparcie menedżerskie. Pracodawcy mogą podpisać Kartę, wypełniając formularz *on-line* na www.observatoire-parentalite.com i określając swoje istniejące i planowane działania przyjazne rodzicielstwu. Nie ma żadnych opłat za rejestrację. Do 2010 r. Kartę Rodzicielstwa podpisało 400 firm reprezentujących 3 mln pracowników.⁵¹

Firmy podejmują inicjatywy mające na celu stworzenie warunków pozwalających na większą równowagę między życiem rodzinnym i zawodowym. Z inicjatywy Obserwatorium Rodzicielstwa w Korporacjach od 2010 r. pierwsza środa w czerwcu została ustanowiona Dniem Rodziny w Biznesie. Niektóre firmy nadały temu rangę szczególnego wydarzenia. Firmy stworzyły także sieci rodziców poświęcone wymianie informacji o metodach godzenia życia zawodowego z prywatnym, np. „Matki w Danone” i HSBC we współpracy z Make Mothers Matter France (des Brosses 2012).

W 2004 r. została wprowadzona ulga podatkowa dla firm (*Crédit d’impôt famille – CIF*). Jest to zachęta finansowa do rozwijania inicjatyw przyjaznych rodzinie. Korzystanie z CIF oznacza, że 25% wydatków na działania wspierające pracowników w ich rodzicielskich zobowiązaniach firma odlicza od płaconych podatków (do wysokości 500 000 euro rocznie na firmę). Od stycznia 2010 r. wydatki kwalifikowane nie mogą już zawierać programów szkoleniowych dla pracowników biorących urlop rodzicielski oraz dodatków wypłacanych na rzecz pracowników korzystających z różnych form urlopów powiązanych z dziećmi (Fagnani, Boyer, Thévenon 2014).

We Francji istnieją trzy główne rodzaje inicjatyw na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie: rozwój usług dla pracowników, rozwiązania dotyczące urlopów i elastyczny czas pracy.

⁵¹ http://europa.eu/epic/practices-that-work/practice-user-registry/practices/parenthood-charter_en.htm.

Usługi dla pracowników obejmują ułatwienie dostępu do opieki nad dziećmi (centra opieki nad dziećmi, żłobki, przedszkola) oraz inne usługi (pranie, usługi naprawcze itp.). Wszystkie są w pełni lub częściowo opłacane przez pracodawców.

Przykłady dobrych praktyk:⁵²

Goemar, aby wesprzeć swoich pracowników w opiece nad małymi dziećmi, firma wzięła udział w utworzeniu przedszkola, w którym zarezerwowano miejsca dla dzieci pracowników tej firmy (na początku dotyczyło to tylko 3 rodzin na 150 pracowników). Wspólnie z kilkoma innymi przedsiębiorstwami firma Goemar założyła stowarzyszenie zajmujące się prowadzeniem placówki, co pozwala firmie na bieżące uwzględnianie potrzeb jej pracowników. Otworzenie przedszkola było odpowiedzią na potrzeby pracowników firmy, z których większość mieszka na terenach wiejskich, gdzie dostęp do tego typu placówek jest słaby.

Banque de France podjął kilka różnych działań, by zachęcić pracowników do korzystania z możliwości, jakie daje rodzicielstwo. W tym celu firma opracowała i rozpowszechnia dobre praktyki w zarządzaniu czasem. Właściwe zarządzanie czasem wymaga tworzenia z góry odpowiednich harmonogramów pracy uwzględniających przerwę w pracy spowodowaną urlopem rodzicielskim, ograniczenie spotkań rozpoczynających się przed 9 rano i kończących się po godzinie 18, określanie w możliwym zakresie przewidywanego czasu trwania spotkań. Kolejnym działaniem w tym obszarze było oddanie pierwszeństwa rodzicom dzieci do 12. roku życia możliwości pracy w niepełnym wymiarze ze wskazaniem na jeden dzień w tygodniu wolny od pracy (środę). Bank zapewnia ponadto pomoc w organizowaniu i współfinansowanie opieki nad dzieckiem, np. w razie podróży służbowej rodzica dziecka do lat 12 bank oferuje pokrycie dodatkowych kosztów opieki poniesionych w czasie jego nieobecności. Firma zwraca koszty opieki po przedstawieniu rachunków lub na podstawie oświadczenia. Z takiej pomocy pracownik może korzystać przez 15 dni w roku. Bank dodatkowo wspiera rodziców w znalezieniu odpowiedniej placówki opiekuńczej dla dziecka, dostarczając informacji o dostępnych usługach.

3.6.2. Promowanie urlopu ojcowskiego

Lepsze godzenie pracy i życia rodzinnego sprzyja zaangażowaniu znacznie większej liczby ojców w życie swoich dzieci. We Francji wiele dużych firm m.in.: L'Oréal, Axa France, Ferrero, La Poste podpisało porozumienia dotyczące otrzymywania przez ojców pełnego wynagrodzenia (bez limitów) przez cały urlop ojcowski. W ten sposób ojców zachęca się do korzystania z takiego urlopu, mimo że kierownictwo czasami nie wyraża zgody na pełne 2 tygodnie, do których ojcowie są uprawnieni.

We francuskich przedsiębiorstwach funkcjonują różne inicjatywy związane z **urlopami rodzicielskimi**. Firmy wdrożyły dodatkowe środki towarzyszące wszystkim wymiarom urlopów dostępnych na mocy prawa francuskiego (16-tygodniowy urlop macierzyński, 2-tygodniowy urlop ojcowski, 3-letni urlop rodzicielski).

⁵² *Równość płci. Podręcznik dobrych praktyk Przykłady rozwiązań stosowanych w małych i średnich przedsiębiorstwach w krajach Unii Europejskiej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 90.

Przykłady dobrych praktyk:⁵³

Dassault (lotnictwo) oferuje zezwolenie na dodatkowe dni nieobecności kobiet ciężarnych lub kobiet po powrocie z urlopu macierzyńskiego, wynagrodzenie przez cały okres trwania urlopu rodzicielskiego, dodatkowe dni wolne na chore dziecko (poza prawnym minimum).

Somaintel to przedsiębiorstwo, w którym z dużym wyprzedzeniem planuje się zastępstwa za pracownicę udającą się na urlop macierzyński. Jeśli jej staż w firmie jest dłuższy niż rok, podczas urlopu przysługuje jej 100% wynagrodzenia netto. Każdorazowo po powrocie z urlopu odbywa się spotkanie mające na celu przedstawienie pracownicy ewentualnych zmian w przedsiębiorstwie, jakie zaszły podczas jej kilkumiesięcznej nieobecności.

Wiele francuskich firm wprowadza różne formy **organizacji czasu pracy**, aby zwłaszcza rodzice małych dzieci mogli łatwiej godzić obowiązki opiekuńcze i zawodowe.

Przykłady dobrych praktyk:⁵⁴

Alcatel-Lucent wprowadził możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu, z którego korzysta znacznie więcej kobiet niż mężczyzn, choć każdy może zgłosić wniosek o pracę na np. pół etatu. Przy tym z zasady osoby pracujące w niepełnym wymiarze są tak samo traktowane, jak te pracujące w pełnym wymiarze godzin. Firma przewiduje również możliwość pracy w domu do 2 dni w tygodniu.

GOËMAR to firma, w której każdy pracownik może skorzystać z 4 wolnych półdniówek na opiekę nad chorym dzieckiem do 12. roku życia. „Nasi pracownicy korzystają z tego ułatwienia już od 15 lat. Wprowadziliśmy je, gdy prawo nie przyznawało jeszcze dni wolnych z powodu choroby dziecka – była to świadoma polityka firmy. Zauważyliśmy bowiem, że w razie nagłego zachorowania dziecka rodzice starają się przede wszystkim zorganizować dla niego opiekę i że udaje im się to zazwyczaj załatwić w pół dnia. Gdy dziecko ma już zapewnioną opiekę, pracownik może skupić się na pracy. Korzystają z tego zarówno kobiety, jak i mężczyźni. Pracownicy nie nadużywają tej praktyki, postrzegają ją raczej jako rodzaj świadczenia socjalnego”.

3.6.3. Rozwój telepracy

Zgodnie z barometrem Obserwatorium Rodzicielstwa w Korporacjach, w 2011 r. jedynie 16% pracowników francuskich miało możliwość pracy z domu. Francja wciąż pozostaje w tyle za krajami skandynawskimi i anglosaskimi, gdzie telepraca jest bardziej rozpowszechniona. Firmy francuskie starają się rozwijać telepracę wśród pracowników.

⁵³ Tamże

⁵⁴ Tamże, s. 89. <http://www.egaliteprofessionnelle.org>.

Przykłady dobrych praktyk (des Brosses 2012):

L'Oreal (ok. 12 000 pracowników we Francji) podpisał w 2008 r. porozumienie dotyczące telepracy. Wdrażanie tego rozwiązania rozpoczęło się w drugiej połowie 2009 r. Wszyscy pracownicy, których praca kwalifikowała się do telepracy, mogli pracować w domu jeden lub dwa dni w tygodniu.

Orange wprowadziło trzy możliwości telepracy: praca przemienna pomiędzy domem a siedzibą miejsca pracy, co pozwala pracownikom pracować alternatywnie w domu i w biurze (obecność w miejscu pracy co najmniej 2 dni w tygodniu); telepraca na przemian w innym biurze tej samej firmy i głównym miejscu pracy – umożliwia pracownikom regularnie pracować w pobliżu domu i/lub zdalnie w biurze lokalnym innym niż zwyczajowe miejsce pracy; okazjonalna telepraca, która pozwala pracownikom na pracę w domu w bardzo wyjątkowych okolicznościach.

3.6.4. Walka z pracoholizmem

Pracoholizm jest złą praktyką w wielu francuskich firmach: menedżerowie myślą długie godziny pracy i rzeczywistą wydajność, tworząc kulturę korporacyjną, która niekorzystnie wpływa na pracowników i rodziców, zwłaszcza na matki. Niektóre firmy podjęły konkretne działania w walce z takimi zachowaniami.

Przykłady dobrych praktyk (des Brosses 2012):

General Electric (ok. 10 000 pracowników we Francji) w 2007 r. zakazał spotkań po godzinie 18.30 i ustalił konkretne przedziały czasowe telekonferencji z USA i Azją. Średnia liczba osób opuszczających firmę po godzinie 21. została obniżona ze 160 w roku 2007 do 15 osób w 2009 r.

Uniwersytet Zachodniej Bretanii (2200 pracowników) – od lata 2011 r. uchwalono konkretne zasady spotkań roboczych. Wszędzie, gdzie tylko możliwe, spotkania powinny odbywać się w przedziale czasowym 9–17 z wyłączeniem, jeśli to możliwe, popołudnia w środy. Uczestnicy powinni zostać poinformowani co najmniej 15 dni wcześniej, program powinien być jasno określony, spotkanie nie powinno trwać dłużej niż 2 godziny. Punkty, które nie zostaną poddane rozpatrzeniu, powinny być odroczone do następnego posiedzenia (istnieją wyjątki dla organów regulacyjnych, takich jak rady dyrektorów).

3.6.5. Świadomość menedżera dobrostanu pracowników

Rośnie świadomość wśród liderów biznesu i HR, że znalezienie właściwej równowagi między pracą a życiem osobistym opiera się na szkoleniu menedżerów. Niektóre firmy były pionierami w tej dziedzinie:

Przykłady dobrych praktyk:

Grupa Areva stworzyła szkolenie dla swoich menedżerów dotyczące przeprowadzania rozmów z kobietami przed i po urlopach macierzyńskich. Ten trening to bardzo cenne doświadczenie zarówno dla menedżera, jak i pracownika firmy (poinformowanie pracodawcy o ciąży jest stresujące dla wielu kobiet).

Mimo szeroko stosowanej przez państwo polityki rodzinnej zarówno w wymiarze przedmiotowym (szeroki zakres usług opiekuńczych, inicjatyw rządowych wspierających godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi), jak i podmiotowym (działaniami są objęte nie tylko osoby zatrudnione na umowę o pracę, ale również osoby prowadzące działalność gospodarczą), coraz częściej w inicjatywy z zakresu FFE włączają się pracodawcy. Firmy działają indywidualnie, oferując własne rozwiązania (np. przyzakładowe żłobki, przedszkola, telepraca, szkolenia) i systemowe, np. w ramach sieci, tworząc obserwatorium rodzicielstwa.

Rozdział IV

MIEJSCE ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE W SYSTEMIE SOCJALDEMOKRATYCZNEGO MODELU *WELFARE STATE*. PRZYKŁAD SZWECJI

1. Przesłanki rozwoju zatrudnienia przyjaznego rodzinie

Aktywność państwa szwedzkiego w ułatwianiu godzenia pracy z życiem rodzinnym ma związek z zapewnieniem równości kobiet i mężczyzn, poprawą sytuacji finansowej rodzin wychowujących dzieci (stworzenie warunków do pracy obojga rodziców poprzez zróżnicowane formy opieki) (Balcerzak-Paradowska 1999, s. 20), a także z otwartością na przemiany społeczno-kulturowe, w tym rosnący udział samotnych rodziców oraz związków nieformalnych (Kancelaria Senatu... 2013, s. 18).

Godzenie pracy z życiem pozazawodowym nastęrcza Szwedom pewnych trudności – 54% z nich przychodzi z pracy do domu zbyt zmęczonych, aby zająć się gospodarstwem domowym (wynik o 1 pkt. proc. wyższy od średniej unijnej). Ponadto 24% Szwedów ma trudności z wypełnieniem zobowiązań rodzinnych z powodu liczby godzin spędzanych w pracy (*Third European Quality...* 2012, s. 61).

W Szwecji występuje wyraźna dysproporcja między obciążeniem czasowym kobiet i mężczyzn obowiązkami domowymi. Mężczyźni poświęcają średnio 19 godz. tygodniowo na opiekę nad dziećmi, kobiety zaś – 30 godz. Gotowanie i sprzątanie to również domena kobiet, poświęcają na nią średnio 13 godz. w tygodniu, ich partnerzy – 8 godz. Podobnie jest w przypadku obciążenia opieką nad zależnymi i chorymi członkami rodziny, na które kobiety przeznaczają o 3 godz. więcej niż mężczyźni (tamże, s. 58).

Celem działań na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie w Szwecji jest wsparcie modelu rodziny z podwójnym żywicielem, gdzie zarówno matka, jak i ojciec są aktywni zawodowo (ang. *dual-earner family model*) oraz zapewnienie kobietom i mężczyznom takich samych praw i zobowiązań zarówno w pracy zawodowej, jak i rodzinie. Szwecja jako pierwszy kraj na świecie wprowadziła w 1974 r. urlop ojcowski, obecnie 70% mężczyzn korzysta z urlopu wychowawczego¹. Istotna jest tu również poprawa warunków życia rodzin z dziećmi oraz zapewnienie rodzicom realnego wyboru stylu życia (orientacja na pracę lub dom albo łączenie obu obsza-

¹ <http://www.nature.com/naturejobs/science/articles/10.1038/nj0390>.

rów)². Szwecja należy do krajów z najwyższym udziałem w PKB wydatków publicznych przeznaczonych na wsparcie rodzin. Wskaźnik ten wynosi 3,1% (średnia unijna wynosi 2,2% PKB)³. Fakt ten wskazuje na położenie większego niż w innych krajach akcentu na rozwój usług społecznych (Czarnik, Kot, Urmański 2012, s. 15; Balcerzak-Paradowska 1999, s. 20). Z uwagi na bogaty katalog dostępnych rozwiązań wspierających rodziców w wychowaniu dzieci, Szwecja często podawana jest w debacie publicznej jako wzorzec kraju w obszarze polityki rodzinnej (Czarnik, Kot, Urmański 2012, s. 14). Na skutek konsekwentnej i niezmiennej polityki prowadzonej w Szwecji obserwuje się relatywnie wysoki na tle krajów UE poziom wskaźnika urodzeń (1,9) przy jednoczesnym wysokim poziomie zatrudnienia kobiet (76,8% kobiet w Szwecji w wieku produkcyjnym pracuje) (Polkowska 2013, s. 149). Wskaźnik zatrudnienia kobiet wychowujących dzieci do 6. roku życia (76,8%) należy do najwyższych w Europie⁴, zaś wskaźnik zatrudnienia pracujących matek mających dzieci poniżej 15. roku życia kształtuje się na poziomie 80%, czyli znacznie powyżej średniej dla krajów OECD – 65,2% (OECD 2011).

W celu rozpoznania aktualnej sytuacji w zakresie zatrudnienia przyjaznego rodzinie prowadzone są badania kładące nacisk na poznanie potrzeb różnych grup zawodowych oraz osób wykonujących prace o różnym charakterze (np. menedżerów, osób często przebywających w delegacji) (Borkowska, red. 2011). Jest to zazwyczaj wtórna analiza danych otrzymanych w wyniku realizacji reprezentatywnych badań krajowych. Ponadto na zlecenie centralnych instytucji publicznych w ramach badań ogólnoeuropejskich (z modułem krajowym) prowadzone są cykliczne badania dotyczące warunków pracy. Dzięki tego typu badaniom gromadzone są informacje o sytuacji rodzinnej i domowej osób pracujących, udogodnieniach i barierach w łączeniu ról zawodowych i rodzinnych, różnych wymiarach elastyczności form zatrudniania i organizacji czasu pracy.

2. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi

2.1. Uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne⁵

Świadczenia macierzyńskie i rodzicielskie są uregulowane w ustawie o ubezpieczeniu państwowym z 1962 r. oraz ustawie o ubezpieczeniu rodzicielskim z 1974 r.⁶ Do korzystania z opieki zdrowotnej w okresie ciąży i z tytułu urodzenia

² http://europa.eu/epic/countries/sweden/index_en.htm.

³ http://europa.eu/epic/countries/sweden/index_en.htm.

⁴ http://europa.eu/epic/countries/sweden/index_en.htm.

⁵ Jeśli nie zaznaczono tego inaczej dane zamieszczone w tej części opracowania pochodzą z publikacji: *Your social security rights in Sweden*, European Commission 2013, http://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/SSRinEU/Your%20social%20security%20rights%20in%20Sweden_en.pdf.

⁶ MISSOC, http://ec.europa.eu/employment_social/missoc/db/public/compareTables.do.

dziecka są uprawnione wszystkie kobiety zamieszkujące w Szwecji. Opieka profilaktyczna dla matki i dzieci oraz konsultacje z zakresu planowania rodziny są bezpłatne.

W kraju występuje obligatoryjny system ubezpieczenia rodzicielskiego dla ludności pracującej, osiągającej wynagrodzenia oraz pobierającej świadczenia. Ze świadczenia macierzyńskiego i rodzicielskiego oraz okresowego zasiłku rodzicielskiego mogą korzystać osoby posiadające status pracownika lub pracującego na własny rachunek.

Kobiecie w okresie ciąży przysługuje **specjalne świadczenie wyrównawcze**, jeśli dotąd była zatrudniona przy ciężkiej pracy fizycznej, której obecnie nie może wykonywać z powodu ciąży, a pracodawca nie może wyznaczyć jej mniej obciążających zadań.

Urlop macierzyński połączony jest z urlopem rodzicielskim (używana jest nazwa urlop rodzicielski) i przysługuje przez okres 480 dni na dziecko. Z urlopu może skorzystać kobieta już 60 dni przed wyznaczoną datą porodu. Jeżeli rodzice dzielą między sobą opiekę nad dzieckiem, to każdemu z nich przysługuje połowa całkowitej liczby dni urlopu. Uprawnienie to może być wykorzystane do momentu ukończenia przez dziecko 8. roku życia. Urlop może być przeniesiony na jednego z rodziców z wyjątkiem 60 dni przysługujących wyłącznie matce.

Po narodzinach dziecka rodzicielskie świadczenie pieniężne jest wypłacane rodzicowi, który rezygnuje z pracy zawodowej, aby zająć się dzieckiem. Matce przysługuje jednak prawo do świadczenia rodzicielskiego przez cztery tygodnie po porodzie, nawet jeśli sama nie opiekuje się dzieckiem.

Ojcu przysługuje prawo do dziesięciu dodatkowych dni urlopu z tytułu narodzin lub adopcji dziecka. Uprawnienie to powinno zostać wykorzystane w ciągu dwóch miesięcy od dnia przybycia dziecka do domu ze szpitala lub przekazania dziecka rodzicom adopcyjnym. W szczególnych przypadkach dni te mogą zostać przyznane osobie innej niż ojciec.

Okresowy urlop i zasiłek opiekuńczy przysługuje wówczas, gdy rodzic nie może kontynuować pracy z powodu opieki nad chorym dzieckiem. Świadczenie to jest wypłacane przez okres maksymalnie do 120 dni w roku do czasu ukończenia przez dziecko 12. roku życia. W szczególnych przypadkach okres świadczenia może zostać wydłużony. Zasiłek rodzicielski przez 390 dni wynosi 77,6% osiąganego wynagrodzenia, zaś przez 90 dni stawka podstawowa wynosi 20 euro dziennie, wysokość świadczenia opiekuńczego wynosi 80% osiąganego wynagrodzenia (Czarnik, Kot, Urmański 2012, s. 15; Duvander Haas, Hwang 2014).

Rodzicom opiekującym się dzieckiem chorym lub niepełnosprawnym do 19. roku życia przysługuje **dodatek pielęgnacyjny na dzieci niepełnosprawne**. Wysokość tego dodatku wynosi maksymalnie 250% kwoty bazowej tj. 12 779 euro rocznie.

Świadczenie związane z opieką nad dzieckiem niepełnosprawnym podlega częściowemu opodatkowaniu. Zasiłek macierzyński, rodzicielski oraz dodatek wypłacany podczas ciąży są opodatkowane na zasadach ogólnych, bez zwolnień i ulg.

Świadczenia przysługujące z tytułu opieki nad dzieckiem wspierają osobistą opiekę rodzica nad dzieckiem. Zasiłek może zostać przyznany na dziecko powyżej pierwszego roku życia, które nie ukończyło trzech lat. Dodatek ten nie podlega opodatkowaniu. W przypadku dzieci adoptowanych świadczenie to może być wypłacane na dziecko do piątego roku życia przez okres maksymalnie dwóch lat. Dodatek związany z opieką nad dzieckiem wynosi maksymalnie 345 euro miesięcznie na dziecko. Gminy mają prawo do obniżenia kwoty zasiłku, gdy dziecko uczęszcza do państwowych placówek opieki przedszkolnej. W tym wypadku kwota świadczenia jest uzależniona od długości czasu, jaki dziecko tam spędza.

Od 1 lipca 2008 r. rząd wprowadził specjalny **bonus** (*gender equality bonus*), którego celem jest zwiększenie równości płci zarówno w zakresie opieki nad dzieckiem, jak i w obszarze aktywności zawodowej. Bonus ma być zachętą dla rodziców do równomiernego dzielenia między siebie urlopu rodzicielskiego. W takiej sytuacji rodzice nabywają prawo do ulg podatkowych pod warunkiem, że jedno z nich pracuje, a drugie pozostaje na urlopie rodzicielskim. Rodzice wychowujący dzieci poniżej 8. roku życia mogą wnioskować o skrócenie czasu pracy (maksymalnie 1/4)⁷. Ich wynagrodzenie również ulega obniżeniu.

Członkowie rodzin opiekujący się osobami starszymi i zależnymi mają możliwość ubiegania się o świadczenie finansowe z tego tytułu przyznawane przez gminy.⁸

2.2. Regulacje prawne dotyczące czasu pracy

Czas pracy w Szwecji regulowany jest na mocy ustawy o czasie pracy (*Arbetstidslag*, ATL). Organem kontrolującym przepisy w omawianym zakresie jest Urząd ds. Ochrony Środowiska Pracy (*Arbetsmiljöverket*). W przypadku porozumień w ramach układu zbiorowego mogą obowiązywać osobne regulacje. Podstawowy czas pracy w Szwecji wynosi 40 godz. tygodniowo. Gdy wymagają tego okoliczności, pracownik może przepracować 48 nadgodzin w ciągu czterech tygodni lub 50 nadgodzin w miesiącu kalendarzowym, jednak nie więcej niż 200 nadgodzin w ciągu roku kalendarzowego.

Pracodawca jest zobowiązany do informowania pracownika o zmianach w rozkładzie czasu pracy z dwutygodniowym wyprzedzeniem. Czas pracy w nocy nie może przekroczyć 8 godzin na dobę w czteromiesięcznym okresie rozliczeniowym. Każdy pracownik powinien mieć zapewnione 11 godzin łącznego odpoczynku w ciągu doby, który powinien obejmować przedział godzin 24.00–5.00. Oprócz tego pracownik ma prawo do 36 godzin ciągłego odpoczynku w okresie 7 dni.

Przerwy w pracy nie są wliczane do czasu pracy, jednak pracodawca powinien wcześniej poinformować pracowników o długości i rozkładzie przerw. Ważne, aby okres pomiędzy przerwami nie przekraczał 5 godzin. Dla pracowników za-

⁷ <https://sweden.se/society/10-things-that-make-sweden-family-friendly/>.

⁸ Sweden's strategy report for social protection and social inclusion 2008–2010, Government Offices of Sweden, <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/11/42/67/58152fdc.pdf>.

trudnionych w warunkach szczególnie trudnych lub szkodliwych dla zdrowia pracodawca może ustalić dodatkowe przerwy, które będą wliczane do czasu pracy. Po uzyskaniu akceptacji związków zawodowych lub wcześniejszym zgłoszeniu inspektorowi pracy pracodawca może wprowadzić pewne modyfikacje wybranych przepisów (*Vademecum Polaka...* 2011, s. 18).

W Szwecji w II kwartale 2014 r. z pracy w niepełnym wymiarze czasu korzystało 24,8% zatrudnionych (średnia dla UE-28 wyniosła 27%), co daje ósme miejsce pod względem popularności tego rozwiązania w krajach UE.⁹ Z pracy na część etatu korzystało 37,8% kobiet. Wśród mężczyzn głównym powodem podjęcia pracy w niepełnym wymiarze są trudności ze znalezieniem pracy pełnoetatowej, w przypadku kobiet decydująca jest tu chęć pogodzenia pracy ze zobowiązaniami rodzinnymi lub aktywnością pozazawodową¹⁰. Praca w nietypowych formach czasu najczęściej ma postać zatrudnienia w soboty i niedziele (stosuje je odpowiednio 36% i 33% szwedzkich przedsiębiorstw), na nieco mniejszą skalę wykorzystywany jest system zmianowy (27% firm), praca nocna stosowana jest rzadziej (19%).¹¹ Zaledwie 1% pracowników (w tym 1% kobiet i 2% mężczyzn) pracuje w długich godzinach pracy (powyżej 48 godz.), średnia dla OECD w tym wypadku wynosi 9%¹².

Niewątpliwie bardzo istotnym i powszechnie stosowanym udogodnieniem wspierającym zachowanie równowagi między pracą i życiem rodzinnym jest **elastyczny czas pracy**. Szwecja charakteryzuje się jednym z najwyższych w Europie udziałów przedsiębiorstw stosujących elastyczny czas pracy, korzysta z niego ponad 65% firm (średnia dla UE-27 wynosi 56%).¹³ Sektor publiczny wykazuje jednak znacznie sztywniejszą organizację czasu pracy niż sektor prywatny (Borkowska, red. 2011). 62,5% Szwedów ma możliwość decydowania o godzinach rozpoczęcia i zakończenia pracy w zależności od swoich potrzeb (np. rozpoczęcie pracy między 7.00 a 9.00 rano i zakończenie jej między 15.00 a 17.00). Wielu rodziców wykorzystuje elastyczny czas pracy, żeby dzielić się obowiązkami przywożenia i odbierania dzieci ze szkoły¹⁴. Ponadto 71,1% pracowników ma odbierać godziny w postaci czasu wolnego. Możliwość wzięcia dnia wolnego na żądanie deklaruje 76,8% z nich.¹⁵ Oprócz tego 30% szwedzkich firm oferuje specjalne, płatne urlopy, aby uzyskany w ten sposób czas przeznaczyć na realizację zobowiązań rodzinnych, podwyższenie kwalifikacji, realizację zainteresowań. Telepraca wykorzystywana jest w 41,2% firm, zaś *job sharing* w 39,7% firm (Broughton 2013, s. 6).

⁹ Dane z Eurostatu, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_eppga&Lang=en.

¹⁰ Lanninger A. W., Sundström M., Part-time work, gender and economic distribution in the Nordic countries, s. 17–20, http://www.nikk.no/wp-content/uploads/Parttimework_final.pdf.

¹¹ European Company Survey 2009. Overview...

¹² <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/sweden/>.

¹³ Tamże.

¹⁴ http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/pdf/BCCWF_EBS_Work-Life_in_Sweden.pdf.

¹⁵ European quality of life survey 2012, <http://www.eurofound.europa.eu/>.

Kobiety, które relatywnie częściej pracują w branży usługowej, znajdują się w gorszym położeniu w kwestii decydowania o swoim czasie pracy. Charakter zatrudnienia w usługach znacznie utrudnia dostosowanie czasu pracy do indywidualnych potrzeb i dodatkowo wymaga często pracy w nietypowych godzinach, np. w weekendy oraz na zmiany. Generalnie korzystanie z „elastyczności pozytywnej” rozumianej jako możliwość decydowania przez pracownika o swoim czasie pracy (oczywiście w uzgodnieniu z pracodawcą) jest ściśle związana z poziomem wykształcenia, zajmowanym stanowiskiem oraz wykonywanym zawodem. Są jednakże wyjątki od tej reguły, np. w zawodzie pielęgniarstwa czy nauczycielki trudno mówić o autonomii w kształtowaniu czasu pracy (Borkowska, red. 2011).

Rodzice (do ukończenia przez dziecko 8. roku życia lub pierwszej klasy szkoły podstawowej) mają prawo ubiegać się o obniżenie wymiaru czasu pracy o 1/4 etatu, ale bez rekompensaty godzin (Duvander, Haas, Hwang 2014).

2.3. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi

2.3.1. Opieka pozarodzicielska nad dziećmi

W Szwecji wskaźnik dzieci korzystających z opieki instytucjonalnej należy do najwyższych w Unii Europejskiej. W 2012 r. z różnych form opieki w ramach systemu przedszkolnego skorzystało ponad 84% dzieci od pierwszego do piątego roku życia.¹⁶ Istotnym udogodnieniem dla rodziców jest przepis prawny, który reguluje maksymalny czas oczekiwania dziecka na miejsce w placówce opieki dziennej – nie może on przekroczyć 4 miesięcy (Borkowska, red. 2011). Odsetek dzieci w wieku od 3. roku życia do czasu podjęcia obowiązku szkolnego, którymi opiekują się wyłącznie rodzice, wynosi 2% i należy do najniższych w UE.¹⁷

Przedszkole jest bezpłatne dla dzieci od 3. do 6. roku życia korzystających z usług placówki w wymiarze maksymalnie 15 godzin dziennie. Rodzice częściowo uczestniczą w finansowaniu, przy czym wysokość opłaty uzależniona jest od sytuacji materialnej rodziny (dochód rodziców), liczby dzieci oraz liczby godzin opieki. Opłata może wynosić najwyżej 3% dochodu rodziców, nie więcej niż 146 euro miesięcznie. Dzieci rodziców niepracujących nie mogą korzystać z tego rodzaju opieki. Rodzice posiadający co najmniej 2 dzieci są uprawnieni do bezpłatnego korzystania z 3 godzin opieki. Na pozostałe godziny można otrzymać dofinansowanie (Czarnik, Kot, Urmański 2012, s. 16). Większość placówek opieki nad dziećmi otwarta jest od godz. 6.30 do 18.30.¹⁸

¹⁶ <http://www.sweden.gov.se/sb/d/7172>.

¹⁷ Eurostat 2012 r., Children cared only by their parents by age group - % over the population of each age group, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do?dvsc=7>.

¹⁸ http://europa.eu/epic/countries/sweden/index_en.htm.

Średnia tygodniowa liczba godzin opieki nad dziećmi poniżej 3. roku życia świadczonej przez powołane do tego placówki wynosi 32 godziny.¹⁹ **System przedszkolny** w Szwecji jest dostępny bez względu na miejsce zamieszkania czy sytuację rodzinną. W ramach tego systemu opieką objęte są dzieci od pierwszego roku życia do momentu podjęcia obowiązku szkolnego. Od 1998 r. nauczanie przedszkolne organizowane jest w ramach ogólnie ustalonego programu, co podkreśla jego znaczenie w całości procesu kształcenia ustawicznego. Poszczególne gminy mają pewną swobodę w organizacji usług przedszkolnych na swoim terenie.

W 2009 r. rząd przyjął **system bonów przeznaczonych na opiekę nad dziećmi** (*childcare voucher system*). W ramach tego systemu gminy wspierają pomocą finansową (w postaci grantów) niezależne formy opieki dziennej organizowanej przez same rodziny. System ten zapewnia rodzicom większą możliwość wyboru usług opiekuńczych dostosowanych do potrzeb ich dzieci.²⁰

Ponadto istnieje **bogata sieć ośrodków opieki pozaszkolnej** zajmujących się dzieckiem. Na życzenie rodzica gminy oferują również opiekę pedagogiczną w ramach rodzinnych **centrów opieki dziennej** jako alternatywę usług opiekuńczych w przedszkolach lub w ramach opieki pozaszkolnej. Zajęcia tam prowadzone mają na celu stymulowanie rozwoju dziecka poprzez aktywność edukacyjną. Mogą w nich uczestniczyć dzieci w wieku od 1. do 13. roku życia, ale największą popularnością cieszą się wśród dzieci w wieku przedszkolnym.

Gminy mogą zorganizować również **otwarte formy wychowania przedszkolnego** będące uzupełnieniem działalności tradycyjnych przedszkoli oraz opieki pedagogicznej. W ramach tego rodzaju inicjatyw rodzice uczestniczą z dziećmi w specjalnych edukacyjnych grupach aktywności. Wiele tego rodzaju placówek współpracuje z ośrodkami pomocy społecznej oraz ośrodkami zdrowia matki i dziecka. Nie obowiązują tu zapisy, dorośli sami decydują, kiedy i w jakiej formie edukacyjnej chcą przebywać tu razem z dziećmi.

Formą uzupełnienia edukacji w ramach systemu szkolnego są **centra pozaszkolne** przeznaczone dla dzieci w wieku 10–13 lat. Dzieci mają w nich szansę nabyć i rozwijać swoje umiejętności, jak również interesująco spędzić czas po szkole.

Aby wspomóc rodziców w godzeniu pracy (szczególnie w nietypowych godzinach) z wychowywaniem dzieci, gminy oferują **dodatkowe formy opieki** w czasie, kiedy inne placówki nie prowadzą takich usług. W zależności od potrzeb rodziców organizowana jest m.in. **opieka przedszkolna w porze nocnej oraz w domu** podczas nieobecności rodziców.

Dla dzieci z rodzin niezamożnych przewidziany jest **dostęp do placówek opiekuńczych**. Koszty związane z korzystaniem z tej formy opieki mogą być znacznie obniżone lub nawet zniesione.

¹⁹ OECD Family database, <http://www.oecd.org/dataoecd/46/13/37864698.pdf>.

²⁰ Budget 2008. Investments in preschool and a childcare voucher system, Ministry of education and research, <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/11/49/86/18f8a9a9.pdf>.

2.3.2. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami starszymi

Zgodnie z globalnymi trendami demograficznymi w Szwecji liczba ludności w wieku poprodukcyjnym systematycznie rośnie. Zgodnie z danymi z 2013 r. udział osób powyżej 80. roku życia wśród ogółu mieszkańców Szwecji wynosił 5,2% (średnia dla krajów OECD – 4,2%)²¹. W 2050 r. udział osób starszych w stosunku do ogółu populacji wzrośnie do 25%. Wydłuża się średnia długość życia (oczekiwana długość życia wynosi 82 lata i jest dłuższa w porównaniu do średniej dla krajów OECD wynoszącej 80 lat²²), poprawia jego jakość i jednocześnie rosną oczekiwania w stosunku do opieki nad osobami starszymi.²³

Głównym celem polityki opiekuńczej państwa nad osobami starszymi i zależnymi jest stworzenie im takich warunków, aby mogły prowadzić normalne życie w swoim domu tak długo, jak tylko jest to możliwe.²⁴ Generalnie odpowiedzialność za opiekę nad osobami starszymi spoczywa na państwie, jednakże prawo przyznaje gminom znaczną dowolność w planowaniu i organizowaniu usług socjalnych na danym terenie. W ramach tych ustaleń każda gmina stosuje własny system opłat i składek pobieranych z podatków na usługi opieki nad osobami starszymi.

Prawo do **opieki długoterminowej** przysługuje osobom niezdolnym do zabezpieczenia własnych potrzeb. Ten rodzaj opieki jest dostępny dla wszystkich osób zamieszkujących w Szwecji i nie podlega kryterium dochodowemu oraz wieku. Władze lokalne nie mogą odmówić opieki domowej żadnej osobie, która zgłasza taką potrzebę. Jest tu udzielana pomoc w formie opieki domowej lub poprzez zapewnienie pobytu w specjalnych ośrodkach, a także opieka stacjonarna w przypadku chorych wymagających ciągłej, bezpośredniej obecności kogoś przez 24 godziny na dobę. Opieka stacjonarna dotyczy osób z chorobą Alzheimera, cierpiących na poważne choroby, napady lękowe lub źle znoszących samotność.

Na indywidualną opiekę nad osobami starszymi i zależnymi składają się dwa rodzaje pomocy: pomoc domowa oraz specjalna całodobowa opieka domowa. W ramach **pomocy domowej** świadczonej przez gminne ośrodki opieki społecznej oferowane są usługi obejmujące robienie zakupów, sprzątanie, gotowanie, higienę osobistą. Większość gmin oferuje również posiłki, „alarm bezpieczeństwa”, którego można użyć w nagłych wypadkach oraz opiekę osoby dorosłej. Ciężko chorym zapewniona jest opieka zdrowotna oraz pomoc społeczna w ich domach. Oferowana jest również **opieka całodobowa**.²⁵ W zależności od potrzeb można skorzystać z regularnej **opieki lekarskiej** świadczonej w domu pacjenta. Ponadto istnieje

²¹ <http://www.oecd.org/health/sweden-has-excellent-health-care-but-must-improve-care-co-ordination.htm>.

²² <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/sweden/>.

²³ <http://www.sweden.gov.se/sb/d/2197/a/154493>.

²⁴ <http://www.sweden.gov.se/sb/d/12073/a/129494>.

²⁵ <http://www.sweden.gov.se/sb/d/12073/a/129494>.

możliwość skorzystania z **pomocy asystenta** w wykonywaniu czynności codziennych, takich jak wieszanie firanek, sprzątanie w domu. Wiele gmin świadczy te usługi bezpłatnie.

Osoby starsze i niepełnosprawne przebywające w domu mogą otrzymać **osobi-
sty alarm bezpieczeństwa** (*personal safety alarm*), z którego skorzystają w nagłych wypadkach²⁶.

Osoby starsze z demencją lub schorzeniami somatycznymi, którymi na co dzień zajmuje się rodzina/opiekunowie są uprawnione do jednodniowej pomocy wykwalifikowanej kadry w **placówkach opieki dziennej** (*day care units*), w której mają zapewniony nadzór i odpowiednią opiekę. W tym czasie członek rodziny zwykle sprawujący opiekę może odpocząć, załatwić swoje sprawy itp.²⁷

W ramach usług świadczonych przez **placówki opieki krótkoterminowej** (*short-term care*) oferowana jest rehabilitacja, opieka pielęgnarska po pobycie w szpitalu oraz opieka lekarska.

Osoby starsze i niepełnosprawne, które nie mogą korzystać z ogólnodostępnych środków transportu publicznego mają **prawo do usług transportowych**. Najbardziej popularnym rozwiązaniem jest zamówienie taksówki. Ponadto władze lokalne odpowiedzialne za opiekę zdrowotną są zobowiązane do **dostarczenia specjalistycznego sprzętu** wspomagającego osobę niepełnosprawną.

Przewidziano odpowiednie środki finansowe na **dostosowanie warunków mieszkaniowych** do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych (np. usunięcie progów w mieszkaniu, specjalne udogodnienia w łazience). Przysługujący dodatek nie jest zależny od poziomu dochodów, nie oznaczono też maksymalnej kwoty na wykonanie tego typu udogodnień.

3. Inicjatywy publiczne na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi

W 2009 r. została wprowadzona Narodowa Strategia dotycząca wsparcia rodziców w opiece nad dziećmi (*National Strategy for Developed Parental Support*). Głównym celem tego dokumentu jest zapewnienie pomocy rodzicom podczas całego okresu rozwoju dziecka do 17. roku życia. Strategia przewiduje promowanie zdrowia dzieci oraz ich pomyślny rozwój, a także ochronę przed chorobami i rozmaitymi zagrożeniami społecznymi. Rząd szwedzki przeznaczył ok. 15 mln euro dla władz lokalnych oraz placówek badawczych na ożywienie działań lokalnych i regionalnych w zakresie różnych form wsparcia rodziców oraz na rozwój badań w tym zakresie. Dodatkowe środki rozdysponowano na upowszechnienie wiedzy

²⁶ Sweden's strategy report...

²⁷ <http://www.sweden.gov.se/sb/d/12073/a/129494>.

otrzymanej w wyniku realizacji projektów poświęconych rodzicom oraz na organizację konferencji regionalnych dotyczących tej tematyki²⁸.

W ramach ustawy o dyskryminacji (*Act of Discrimination*) promowany jest egalitaryzm płci. Na mocy obowiązujących przepisów pracodawcy są zobowiązani do przestrzegania i promowania idei równości między kobietami i mężczyznami. Pracodawcy muszą sprawiedliwie traktować pracowników, którzy są, byli lub będą korzystać z urlopu rodzicielskiego²⁹. Ponadto w dokumencie znajdują się zapisy stanowiące formę zachęty dla mężczyzn do poświęcania większej ilości czasu na opiekę nad dziećmi³⁰.

Władze lokalne również podejmują inicjatywy na rzecz tworzenia klimatu sprzyjającego rodzinie. Przykładowo władze Göteborga postanowiły w 2014 r. wprowadzić na zasadzie eksperymentu skrócony czas pracy. Przez pewien okres pracownicy dwóch departamentów będą pracować 6–7 godzin dziennie. Po upływie roku zostanie poddana analizie efektywność pracy kadr, różnice w liczbie zwolnień lekarskich i nieobecności w pracy, ocena samopoczucia fizycznego i psychicznego pracowników. W przypadku pozytywnych wyników zmiany zostaną wprowadzone na dłuższy okres³¹.

4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki

Analiza rozwiązań dotyczących godzenia pracy z życiem rodzinnym w różnych krajach pozwala stwierdzić, że im więcej uregulowań w tym zakresie na szczeblu państwowym, tym mniejsza aktywność pracodawców. Tak też jest w przypadku szwedzkich przedsiębiorców (Polkowska 2013, s. 149).

Zdecydowana większość menedżerów w Szwecji (86,2%) traktuje zatrudnienie przyjazne rodzinie jako ważne lub bardzo ważne zagadnienie w ich firmie (Broughton 2013, s. 3). Głównym motywem podejmowania odpowiednich działań jest wypełnienie uregulowań legislacyjnych oraz ustaleń wynikających z układów zbiorowych, a także dążenie do wzrostu satysfakcji z pracy pracowników.

W wybranych firmach występuje godna odnotowania praktyka polegająca na skorzystaniu z możliwości **odwiedzania przez dzieci rodziców w pracy** (Borkowska, red. 2011). Rozwiązanie to oferuje połowa firm, w których są zatrudnione matki oraz 1/3 zakładów pracy, w których pracują ojcowie. W niektórych firmach wprowadza się też **dodatkowe urlopy rodzicielskie** oraz **wyższe świadczenia**

²⁸ http://europa.eu/epic/countries/sweden/index_en.htm.

²⁹ <https://sweden.se/society/gender-equality-in-sweden/>.

³⁰ http://barometr.trr.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=138:sweden&catid=39&Itemid=802&lang=en.

³¹ <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/801054,swecja-wprowadza-szesciogodzinny-czas-pracy-na-razie-na-probe.html>, <http://www.slowlifeproject.pl/blog/category/all>.

przysługujące rodzicom niż przewidziane ustawowo. W jednej z firm sektora publicznego wypłaca się aż 90% wysokości wynagrodzenia w trakcie trwania urlopu rodzicielskiego (w pozostałych firmach wysokość świadczeń wynosi 80% kwoty wynagrodzenia). Wprowadzając liczne dodatkowe udogodnienia, pracodawcy kierują się przede wszystkim oczekiwaniami pracowników, potrzebami organizacyjnymi, ograniczeniem rotacji zatrudnienia, a także wzrostem wydajności firmy.

W upowszechnianiu kultury organizacyjnej sprzyjającej tworzeniu miejsc pracy przyjaznych rodzinie w Szwecji niewątpliwie duże znaczenie ma działalność firmy *Great Place to Work*, która działa w wielu krajach europejskich i pozaeuropejskich. Jest to globalna firma badawcza, konsultingowa oraz szkoleniowa, której głównym celem jest dbałość o wysoką jakość środowiska pracy firm. Jedną z jej cennych inicjatyw jest coroczne organizowanie **konkursu na najlepsze miejsca pracy** w kraju. Praktyka ta popularyzuje rozwiązania pomagające pracownikom na łączenie zobowiązań zawodowych i rodzinnych. Nie do przecenienia jest również funkcja motywacyjna tego typu konkursów dla firm chcących wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną na rynku jako pracodawcy otwartego na potrzeby pracowników.

W niektórych firmach oferowane są pojedyncze rozwiązania wspomagające rodziców w wypełnianiu obowiązków opiekuńczych, w innych są to całe pakiety rozwiązań.

Kultura firmy ukierunkowana na pomoc w godzeniu pracy z domem

W jednym ze szwedzkich przedsiębiorstw z branży biotechnologicznej³² możliwość godzenia pracy z życiem rodzinnym jest jedną z najważniejszych cech kultury firmy. Pracownikom pracującym w domu dostarczane są narzędzia do pracy (laptop, telefon komórkowy, drukarka, fax). W niektórych spotkaniach pracownicy mogą uczestniczyć telefonicznie. Pracownicy z małymi dziećmi mogą pracować w domu 3–4 razy w tygodniu. Spotkania zawodowe planowane są tak, aby umożliwić rodzicom odbieranie dziecka z przedszkola o stałych porach. Pracownicy przebywający na urloпах rodzicielskich raz w tygodniu otrzymują listy informacyjne o tym, co dzieje się w ich firmie. Są zapraszani na kluczowe spotkania, także te po godzinach pracy, takie jak spotkania świąteczne. Ponadto mężczyźni są zachęceni do wzięcia urlopu rodzicielskiego. Podczas tego urlopu większość z nich pracuje w niepełnym wymiarze czasu. Kobiety korzystają z pracy na część etatu po powrocie z urlopu związanego z opieką nad dzieckiem. W awaryjnych sytuacjach rodzice mogą przyjść do pracy razem z dzieckiem – podczas spotkań mamy lub taty dziecko ma zapewnioną opiekę pozostałego personelu.

Menedżerowie na Uniwersytecie w Upsali, chcąc spełnić potrzeby rodziców i dostosować ich godziny pracy do godzin otwarcia placówek opiekuńczych, nie organizują spotkań służbowych przed godz. 9.00 oraz po godz. 16.00.³³

³² A working time suitable for families, Innovative Working Arrangements in Sweden, Swedish Public Employment Service, <http://www.mynewsdesk.com/us/pressroom/attana-ab/news/view/attana-innovative-working-arrangements-in-sweden-10943>.

³³ <http://www.nature.com/naturejobs/science/articles/10.1038/nj0390>.

Polityka równowagi w zakresie praca-życie rodzinne

W jednej z globalnych firm informatycznych, mających swój oddział w Szwecji, wprowadzono politykę równowagi w zakresie praca-życie rodzinne. W ramach tej inicjatywy w firmie wszyscy pracownicy przebywający na urloпах rodzicielskich mają indywidualny plan rozwoju, dzięki któremu mogą dowiedzieć się o możliwości ewentualnego przekwalifikowania się lub nabycia nowych umiejętności po powrocie do pracy. Przebywanie na urlopie nie jest barierą w uzyskaniu awansu. Zdarza się, że firma w tym czasie awansuje pracowników na stanowiska kierownicze. Godziny pracy są bardzo elastyczne. *Flexitime* jest stosowany w godzinach porannych i wieczornych. Pracownicy handlowi mogą wykonywać część pracy w domu, pozostając w kontakcie z klientami. Firma dąży również do wyrównywania szans płci w obszarze wynagrodzeń, urloпów rodzicielskich, dostępu do awansów.

W pojedynczych firmach próbnie wprowadza się skrócone, 6-godzinne zmiany (zamiast jednej zmiany, dwie krótsze) przy zachowaniu tego samego wynagrodzenia. Wśród zalet tego rozwiązania pracodawcy wymieniają zmniejszenie liczby urloпów na żądanie i przerw w pracy, a zarazem większą wydajność pracowników. Skrócenie zmian korzystnie wpływa na sytuację na rynku pracy, pozwalając na zatrudnienie większej liczby pracowników i zmieszenie poziomu bezrobocia³⁴.

Blisko połowa firm w Szwecji (46,8%) oferuje swoim pracownikom specjalny (pozaustawowy) urloп na wypadek choroby członka rodziny, zaś 50,2% pracodawców stwarza możliwość skorzystania z dodatkowych wolnych dni na opiekę nad chorym dzieckiem (Broughton 2013, s. 8).

W Szwecji działania instytucjonalne na rzecz godzenia pracy z życiem rodzinnym wpisują się w socjaldemokratyczny model polityki rodzinnej. Duży nacisk kładzie się na rozbudowane świadczenia społeczne, wysoki poziom rozwoju usług dla dzieci i osób starszych oraz aktywizację zawodową kobiet i mężczyzn (Balcerzak-Paradowska 2009, s. 16). Mimo istnienia bogatej oferty zabezpieczenia społecznego pracodawcy w Szwecji coraz aktywniej włączają się w nurt tworzenia korzystnych warunków do łączenia pracy z domem. Kreowanie środowiska pracy przyjaznego rodzinie jest istotnym wyznacznikiem budowania kultury organizacyjnej szwedzkich firm. Zakres i rodzaj oferowanej przez nich pomocy jest zróżnicowany, ale na szczególną uwagę zasługuje elastyczny czas pracy i możliwość pracy w domu.

³⁴ <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/801054,szwecja-wprowadza-szesciogodzinny-czas-pracy-na-razie-na-probe.html>, <http://www.slowlifeproject.pl/blog/category/all>.

Rozdział V

KRAJE MARGINALNEGO MODELU WELFARE STATE. TENDENCJE ZMIAN W ZAKRESIE ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE

1. WŁOCHY – od marginalnej polityki rodzinnej do zachęt dla pracodawców

1.1. Przesłanki prowadzonej polityki godzenia ról rodzinnych z zawodowymi

W społeczeństwie włoskim tradycyjne pojmowanie podziału ról społecznych między kobiety i mężczyzn jest silnie ugruntowane¹. Decyzje podejmowane we włoskich rodzinach są więc często uwarunkowane trwałymi normami, głęboko zakorzenionymi w kulturze tego społeczeństwa. We Włoszech tradycyjnie nadal szczególnie wysoko ceniona jest rola matek: są one uważane za najlepsze opiekunki dla swoich dzieci, co istotnie wpływa na rozwój i korzystanie z różnych innych formy opieki.

Z analiz empirycznych wynika, że w 75% gospodarstw domowych odpowiedzialność za opiekę nad dziećmi w całości spoczywa wyłącznie na kobietach, a mężczyźni w tych związkach w ogóle nie angażują się w obowiązki opiekuńcze². Takie zachowania i postawy znajdują odbicie np. w funkcjonowaniu firm i instytucji. Obowiązujące normy prawne, oparte na przyjętych w całej Unii Europejskiej zasadach równości na rynku pracy, równego traktowania kobiet i mężczyzn oraz niedyskryminowania w zatrudnieniu osób (kobiet i mężczyzn) obciążonych obowiązkami rodzinnymi wskazują na promowanie partnerskiego modelu rodziny, jednak silnie konserwatywne spojrzenie na podział ról w rodzinie jest we Włoszech nierzadko przyczyną „wypadania” kobiet z rynku pracy w okresie ciąży i po urodzeniu dziecka. Zjawisko to jest częste i poważnie wpływa na wartość wskaźników zatrudnienia w tym kraju (zob. rozdz. I tab. 4).

¹ *Combining family and full-time work: Italy – National Report*, <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0510TR02/IT0510TR02.pdf> – dostęp w dniu 22 października 2014 r.

² Tamże.

Organizacja pracy i czas pracy nie sprzyjają łączeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi. Mimo że rzeczywisty czas pracy stopniowo ulega skróceniu, to jednak jej organizacja wciąż pozostaje sztywna. Pracodawcy we Włoszech niechętnie zatrudniają pracowników w niepełnym wymiarze czasu, ale jednocześnie preferują bezterminowe umowy o pracę jako pewniejsze i bardziej wiążące z firmą. To ogranicza możliwości znalezienia pracy niepełnoetatowej matkom, które chciałyby pracować krócej w okresie, gdy opiekują się dzieckiem. Praca pełnoetatowa, dodatkowo wykonywana w sztywnych ramach czasowych uniemożliwia im sprawowanie funkcji opiekuńczych.

Włochy to kraj zdecentralizowany – decydują władze municypalne, podczas gdy na poziomie regionu określone są generalne zasady zarządzania i kryteria oceny polityki lokalnej. Władze centralne definiują wspólne cele, standardy i alokacje zasobów między regionami. To wyjaśnia, dlaczego ilościowo opieka nad dziećmi do lat 3 w placówkach publicznych znacząco różni się w poszczególnych regionach: od ok. 25% na północy do 5% na południu kraju. Ponadto w ostatnich latach wzrosła podaż placówek prywatnych (Brilli 2011), których oferta znacznie odbiega od oferty placówek publicznych, np. usługi publiczne są ściślej dostosowywane do obowiązujących standardów usług widać też różnice w zarządzaniu i wymaganiach kadrowych. Są też znacznie tańsze, ale na tle innych krajów UE postrzegane jednak jako drogie (por. rozdz. I tab. 3).

1.2. Rozwiązania prawne wspierające pracowników mających obowiązki rodzinne

Ustalenia prawne dotyczące urlopów macierzyńskich i ojcowskich we Włoszech zawarte zostały w przepisach ustawowych z 2001 r., określających zasady ochrony zdrowia i bezpieczeństwa **pracy kobiet w ciąży i matek dzieci** do lat 7³. Zakazują one zatrudniania tej szczególnej grupy pracowników w warunkach zagrażających ich zdrowiu oraz pracy w nocy przez cały okres ciąży, aż do ukończenia przez ich dziecko 1. roku życia.

Włoskie prawo nie zakazuje natomiast jednoznacznie zatrudniania kobiet w ciąży i matek małych dzieci w godzinach nadliczbowych, pod warunkiem jednak zgody obu stron stosunku pracy na wydłużenie czasu pracy.

Rozwiązanie umowy o pracę z kobietami w ciąży i matkami małych dzieci (do 1. roku życia) podlega szczególnej kontroli i jest możliwe tylko wówczas, gdy odpowiednie służby kontroli zatrudnienia potwierdzą dobrowolne rozwiązanie stosunku pracy. Taki tryb działania ma zapobiegać ewentualnym naciskom pracodawców na „wypychanie” kobiet z rynku pracy⁴.

³ Ustawa nr 151 z 26 marca 2001 r. o ochronie macierzyństwa i rodzicielstwa (*Decreto Legislativo 26 Marzo 2001 n. 151 – Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della Legge 8 Marzo 2000, n. 53*).

⁴ The Council of Europe Family Policy Database, <http://www.coe.int/> – dostęp w dniu 10 sierpnia 2014 r.

Urlop macierzyński

Urlop macierzyński⁵ ma we Włoszech charakter uniwersalny, powszechny – przysługuje bez względu na status matki na rynku pracy i podleganie ubezpieczeniu społecznemu.

Urlop ten trwa 20 tygodni (5 miesięcy), a w przypadku porodu wielorakiego lub przedwczesnego wydłużony zostaje o kolejnych 12 tygodni.

Kobiety zatrudnione na podstawie umowy o pracę oraz samozatrudnione, które są objęte ubezpieczeniem społecznym (opłacają składki) mogą wykorzystać urlop macierzyński w jednej z dwóch wersji:

- 1) 4 tygodnie przed urodzeniem dziecka i 16 po urodzeniu;
- 2) 8 tygodni przed i 12 po urodzeniu dziecka.

Z urlopu macierzyńskiego w wymiarze do 3 miesięcy (12 tygodni), na prawach takich jak matki, mogą korzystać również ojcowie, ale tylko wtedy, gdy matka dziecka zmarła, jest ciężko chora lub porzuciła dziecko albo też w sytuacji, gdy ojciec jest jedynym opiekunem dziecka.

Zasiłek macierzyński⁶

Zasiłek macierzyński, stanowiący rekompensatę utraconego w okresie urlopu macierzyńskiego wynagrodzenia za pracę, przysługuje przez cały urlop macierzyński, bez względu na wybraną opcję. Świadczenie może też otrzymywać ojciec dziecka, korzystający z urlopu na prawach urlopu macierzyńskiego. We Włoszech nie ma jednak odrębnego tzw. urlopu ojcowskiego, dodatkowego w stosunku do uprawnień matki.

Zasiłek macierzyński jest wypłacany w trzech wariantach:

a) w odniesieniu do kobiet objętych ubezpieczeniem społecznym zasiłek macierzyński w czasie urlopu stanowi generalnie 80% ostatniego wynagrodzenia, a w sektorze publicznym 100% ostatniego wynagrodzenia;

b) poza zasiłkiem macierzyńskim przysługującym z tytułu ubezpieczenia społecznego (pracownikom/kom i samozatrudnionym) można uzyskać *zasiłek lokalny z tytułu macierzyństwa*, wypłacany przez władze lokalne co miesiąc przez 5 miesięcy urlopu. Wysokość tego świadczenia macierzyńskiego uzależniona jest od zamożności rodziny (kryterium dochodowe);

c) trzeci rodzaj zasiłku macierzyńskiego (przysługujący jednak tylko w okresie po urodzeniu lub adoptowaniu dziecka) to finansowane z budżetu państwa świadczenie w wysokości 1916 euro rocznie – niezależne od wcześniej osiąganego wynagrodzenia.

⁵ Tamże oraz *Mutual Information System on Social Protection/Social Security MISSOC 2014*, <http://www.missoc.org/MISSOC/INFORMATIONBASE/> – dostęp w dniu 10 sierpnia 2014.

⁶ *Mutual Information...*, op. cit.

Wymienione rodzaje zasiłku macierzyńskiego to rozwiązania do wyboru. Jeżeli wybrane świadczenie jest niższe od pracowniczego zasiłku (generalnie 80% wynagrodzenia), wówczas osoba uprawniona otrzymuje dodatkową kwotę wyrównującą.

Po zakończeniu urlopu macierzyńskiego i powrocie do pracy, do ukończenia przez dziecko 1. roku życia matka ma **prawo do 2 godzin przerwy w pracy**, jeśli jej wymiar czasu pracy wynosi co najmniej 6 godzin dziennie. Jeżeli wymiar ten jest krótszy, to matkom – także adopcyjnym – przysługuje 1 godzina przerwy w pracy dziennie.

Zwolnienia opiekuńcze

Jeśli dziecko nie ukończyło 3. roku życia to pracujący rodzice mają prawo skorzystać z nieograniczonej liczby w pełni płatnych dni zwolnienia z przeznaczeniem na opiekę nad tym dzieckiem w przypadku jego choroby (zwolnienie i zasiłek opiekuńczy). Przyznaje się je na podstawie zaświadczenia lekarskiego⁷.

W przypadku dzieci 3–8-letnich zwolnienie przysługuje w wymiarze do 5 dni rocznie. Dla rodziców dzieci niepełnosprawnych w stopniu ciężkim przewidziane jest zwolnienie w zwiększonym wymiarze. Dłuższy niż 3 dni okres zwolnienia na opiekę nad niepełnosprawnym członkiem rodziny jest okresem zaliczanym do stażu ubezpieczenia rentowego⁸.

Urlop wychowawczy

Ustawa, na mocy której w 2000 r. wprowadzono we Włoszech urlop wychowawczy⁹, była radykalnym krokiem w kierunku zmian na rzecz uznawania rodzicielskich uprawnień ojców, jednocześnie redukującym maksymalnie dostępny okres urlopu dla kobiet. Ta innowacja była rezultatem implementacji we Włoszech dyrektywy UE o urlopach macierzyńskich, ale też efektem długiej kampanii (zainicjowanej w latach dziewięćdziesiątych minionego wieku przez organizacje kobiece i związki zawodowe, dotyczące regulacji czasu pracy).

Urlop wychowawczy w wymiarze 12 miesięcy przysługuje pracownikom najemnym, z wyjątkiem pomagających członków rodziny. Może trwać do czasu ukończenia przez dziecko 8. roku życia – po 6 miesięcy dla matki i tyle samo dla ojca dziecka. Jeśli 3 ostatnie miesiące urlopu wykorzystuje ojciec, to łączny urlop może trwać 13 miesięcy. Samotni rodzice mają prawo do 10 miesięcy urlopu, a osoby samozatrudnione mogą korzystać z urlopu wychowawczego przez 3 miesiące.

Pracodawcy raczej niechętnie przyjmują decyzje pracowników o korzystaniu z urlopu wychowawczego: 2% kobiet straciło pracę w takiej sytuacji, a 7,6% zrezygnowało z pracy. A jednak korzystanie z urlopu wychowawczego jest popularne wśród kobiet i jednocześnie – mimo założeń twórców zmian prawa w tym zakresie – mało popularne wśród mężczyzn.

⁷ Tamże.

⁸ *The Council...*, op. cit.

⁹ Tamże.

Urlop można rozpocząć w dowolnym okresie przed ukończeniem przez dziecko 8. roku życia. W przypadku podzielenia urlopu okres przebywania na nim nie może być krótszy niż 6 miesięcy. Oboje rodzice mogą korzystać z urlopu w tym samym czasie.

W czasie urlopu wychowawczego tylko przez 6 miesięcy przysługuje prawo do 30% wynagrodzenia, ale jedynie w okresie, gdy dziecko ma nie więcej niż 3 lata lub roczne wynagrodzenie rodzica nie przekracza kwoty 13 tys. euro (próg niskich zarobków).

Pracownicy publicznych zakładów pracy przez pierwsze 30 dni urlopu wychowawczego otrzymują zasiłek w wysokości 100% swojego wynagrodzenia¹⁰.

Zasiłek wychowawczy

Od 2004 r. firma **ZF Padova** oferuje swoim pracownikom mającym dzieci możliwość zwiększenia wysokości zasiłku otrzymywanego w czasie urlopu wychowawczego: 70% (zamiast 30%) wcześniej pobieranego wynagrodzenia. Świadczenie wypłacane jest na wniosek pracownika. Takie dofinansowanie stanowi istotną część wynagrodzenia, co jest ważne ze względu na duży zakres ubóstwa w tym kraju i generalnie niski poziom wynagrodzeń za pracę. Ponadto w ten sposób zachęca się także ojców do korzystania – i to w wydłużonym o 1 miesiąc okresie – z prawa do tego urlopu i zaangażowania się w obowiązki opiekuńcze nad dzieckiem.

ZF Padova: włoska filia niemieckiego koncernu motoryzacyjnego, która zatrudnia 360 osób, w tym 37 kobiet.

Jak już zaznaczono, pracujący ojcowie noworodków mają obecnie indywidualne prawo do urlopu wychowawczego nie tylko wtedy, gdy rezygnuje z niego matka. Ta redefinicja praw i obowiązków matek i ojców wobec małego dziecka i opieki nad nim przyniosła raczej nieduże zmiany w postawach. Wpłynął na to niski poziom zastąpienia wynagrodzenia zasiłkiem. Dotychczasowe propozycje zwiększenia zakresu kompensacji wynagrodzenia utraconego w trakcie urlopu wychowawczego kończą się niepowodzeniem z uwagi na ograniczenia budżetowe. Ponadto w kwestii tej zaznacza się brak woli politycznej i aktywności odpowiednio silnego lobby. Nie podjęto tego problemu także w kontekście reform systemu emerytalnego, choć wiele miejsca w dyskusjach poświęcano problemom tzw. emerytów państwa dobrobytu (Knijn, Saraceno 2010, s. 444–455).

W roku 2003 ok. 20% ojców korzystających z urlopu wychowawczego przebywało na nim 1 miesiąc, a aż 80% matek korzystało z niego przeciętnie 3 miesiące (Leira, Tobio, Trifiletti 2008 s. 74–96; Naldini, Saraceno 2008, s. 733–748). Ponadto coraz większa skala zatrudnienia na podstawie niestandardowych kontraktów, zwłaszcza wśród młodych pracowników, nie zawsze uprawnia ich do korzystania z takiego urlopu (tamże). Jeśli mają takie prawo, to je wykorzystują, gdyż obawiają się, że ich umowa o pracę nie zostanie przedłużona¹¹.

¹⁰ *Mutual Information....* op. cit.

¹¹ Commission of the European Communities (2008) *Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Implementation of the Barcelona Objectives Concerning Childcare Facilities for Pre-*

Szacuje się, że urlop wychowawczy we Włoszech wykorzystuje ok. 75% uprawnionych matek i tylko 7% ojców. W co drugiej włoskiej firmie są pracownicy korzystający z tego urlopu. Jest to wskaźnik taki, jak przeciętny w UE (51%). Z badań wynika, że 58% matek korzystających z urlopu wychowawczego zamierza po jego zakończeniu powrócić do firmy i pracować w pełnym wymiarze czasu, 30% chce zmniejszyć wymiar czasu pracy, a ok. 5% nie zamierza po urlopie wrócić do firmy¹². Jest to informacja istotna dla pracodawców, którzy w okresie nieobecności pracownic korzystających z urlopów rodzicielskich zmuszeni są do zorganizowania na nowo pracy w firmie i zwykle do zatrudnienia (lub nie) pracownika na zastępstwo lub na stałe¹³.

1.3. Czas pracy¹⁴

We Włoszech praca w niepełnym wymiarze czasu ma wyraźnie różny zakres w przypadku kobiet (stanowią tu zdecydowaną większość) i mężczyzn. Ta forma organizowania czasu pracy często wskazywana jest jako pozwalająca lepiej łączyć obowiązki zawodowe i rodzinne, ale głównie podkreśla się, że umożliwia wprowadzenie na rynek pracy pewną grupę kobiet – matki małych dzieci.

Nie ma jednak szczególnych zachęt do podejmowania **pracy niepełnoetatowej**. Zarówno związki zawodowe, jak i organizacje pracodawców zgłaszają wątpliwości co do rozwoju tej formy pracy, chociaż ich przesłanki są odmienne. Podczas gdy pracodawcy obawiają się wzrostu obciążeń (ekonomicznych i organizacyjnych), to związki zawodowe zwracają uwagę na ryzyko marginalizacji zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Związkowcy obawiają się bowiem rozpowszechniania wymuszonego zatrudnienia w tej formie¹⁵.

W 2000 r. parlament włoski uchwalił dekret dotyczący regulacji pracy niepełnoetatowej, gdzie – stosownie do przepisów unijnej dyrektywy – wprost zapisano zasadę niedyskryminacji zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin w stosunku do zatrudnionych na pełnym etacie. Ponadto dekret przewiduje, że umowa pełnoetatowa może być przekształcona w niepełnoetatową tylko za zgodą pracownika (zasada dobrowolności). Kolejne zapisy ustawowe (z 2003 r.) zwiększyły elastyczność pracy niepełnoetatowej, pozwalając np. na wychodzenie – na mocy porozumienia pracodawca-pracownik – poza obowiązujące normy czasu pracy¹⁶. Z powodu

School-Age Children. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en> – dostęp w dniu 14 sierpnia 2014 r.

¹² *Parental leave in European Companies* (2007), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007.

¹³ Tamże.

¹⁴ *The Council...* op. cit.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ Tamże.

opieki nad dzieckiem w niepełnym wymiarze czasu we Włoszech pracuje 72,3% kobiet i 20,5% mężczyzn¹⁷.

Tygodniowa **norma czasu pracy** przy obowiązującym we Włoszech 5-dniowym tygodniu pracy (od poniedziałku do piątku) to, jak w większości krajów UE, 40 godzin. Praca w godzinach nadliczbowych nie może przekraczać 8 godzin tygodniowo. W sektorze prywatnym najczęściej tygodniowa norma czasu pracy to 36 godzin, a w piątki zazwyczaj pracuje się krócej (4 godziny). Pracownicy m.in. handlu detalicznego pracują na takich zasadach, jeśli się na nie indywidualnie godzą¹⁸.

Należy jednak podkreślić, że włoskie prawo pracy nie gwarantuje „prawa do pracy w niepełnym wymiarze czasu”. Na mocy przepisów z 2007 r. mają do niej prawo (w sektorze publicznym i prywatnym) pracownicy chorzy na choroby nowotworowe ograniczające ich zdolność do czynności zawodowych. Prawo to mają też pracownicy opiekujący się spokrewnionymi osobami z tego typu schorzeniami oraz opiekujący się wspólnie zamieszkującymi dziećmi do lat 13 lub dziećmi niepełnosprawnymi bez względu na ich wiek. Należy jednak podkreślić, że te grupy pracowników mają preferencje przy określaniu uprawnień do pracy niepełnoetatowej, a nie bezwarunkowe prawo do takiej formy pracy.

Pracownicy najemni (ojcowie i matki) którzy mają dziecko w wieku do 6 lat lub niepełnosprawne do lat 18 mają prawo zwrócić się do pracodawcy o **ułatwienie ich czasu pracy**, a pracodawca musi wyrazić zgodę, chyba że godzi to w interes firmy.

Kobiety-matki dzieci do lat 12 mają prawo do skrócenia swojego dnia pracy: o 1 godzinę dziennie, jeśli ich wymiar czasu pracy wynosi 6 godzin lub mniej oraz o 2 godziny, jeśli pracują więcej niż 6 godzin dziennie. Za skrócony czas pracy otrzymują one jednak swoje pełne wynagrodzenie¹⁹. Ojcowie mają prawo do skorzystania z takiego rozwiązania, jeśli matka dziecka prowadzi własną działalność gospodarczą lub jest bezrobotna albo też, gdy matka rezygnuje z tego uprawnienia lub gdy ojciec jest jedynym opiekunem dziecka.

Dyrektywa UE o organizacji czasu pracy pozwala na wprowadzenie za zgodą pracownika (*opt-out*) dłuższego tygodniowego wymiaru tego czasu. We Włoszech stosowane są możliwości wydłużenia czasu pracy według tych zasad do 48, 60 lub 65 godzin tygodniowo. Wydłużenie normy czasu może trwać najdłużej 1 rok, ale może zostać wprowadzone ponownie na analogicznych zasadach²⁰.

Problem polityki włoskiego rynku pracy to także kwestia bezpiecznego zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu. Często „zalecany” dla matek małych dzieci niepełny etat w praktyce jest trudny do znalezienia. Ponadto publiczne placówki opieki nad dzieckiem są zorientowane na świadczenie usług matkom pracującym w peł-

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Tamże.

²⁰ Tamże.

nym wymiarze czasu (preferencje), a placówki prywatne są bardzo drogie. Tym samym Włoszki, które stanowią około połowy zasobów pracy, zwykle muszą dokonywać wyboru i coraz częściej decydują się na pracę, rezygnując z dzieci (Knijn, Saraceno 2010).

Elastyczna organizacja pracy

Od roku 2001 firma **ZF Padova** umożliwia pracownikom występowanie o planowanie tygodniowego rozkładu swojego czasu pracy stosownie do ich indywidualnych potrzeb. Pracownicy pracują maksimum przez 45 godzin tygodniowo i mogą zaczynać pracę między 6.00 a 9.00. Mogą też decydować, czy chcą korzystać z półgodzinnej przerwy na posiłek.

W ramach elastycznych godzin pracy można np. mieć wolny dzień i odpracować ten czas w godzinach popołudniowych (gdy np. drugi z pracujących rodziców może już zaopiekować się dzieckiem) lub w kolejne dni bieżącego tygodnia.

Pracownicy mają też możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu z przyczyn rodzinnych. Co ważne, jednocześnie rozkłady czasu mogą być tu różne, np. kilka dni pracy w pełnym wymiarze, a pozostałe dni wolne lub z krótszą normą czasu pracy.

Pracownicy powracający po urlopie macierzyńskim mają możliwość wystąpienia o pracę w domu. W takim przypadku firma finansuje im wyposażenie w sprzęt komputerowy i koszt połączeń internetowych. Pracownicy-ojcowie także mogą wykonywać pracę w domu. Niemniej w obydwu przypadkach co najmniej przez tydzień w miesiącu trzeba pracować w siedzibie firmy.

Ponadto pracownicy nie muszą wykorzystywać urlopu w czasie wakacyjnego szczytu w sierpniu, jak w większości firm we Włoszech, a mogą korzystać z wypoczynku w wybranym okresie między czerwcem a listopadem.

ZF Padova – włoska filia niemieckiego koncernu motoryzacyjnego, która zatrudnia 360 osób, w tym 37 kobiet.

W 2003 r. Włochy wprowadziły ustawowo **nowe elastyczne formy pracy** (*job sharing*, praca na wezwanie itp.) w celu ułatwienia dostępu do rynku pracy m.in. dla kobiet-matek. Opinie partnerów społecznych w tej sprawie są jednak rozbieżne. Organizacje pracodawców wskazują, że nowe ramy prawne poprawiają elastyczność firm, wpływając pozytywnie na wyniki ekonomiczne i równowagę na rynku pracy. Związki zawodowe natomiast zgłaszają obawy co do możliwości ochrony praw pracowniczych osób zatrudnionych w tak nietypowych, często prekaryjnych formach.

1.4. Opieka pozarodzicielska nad dziećmi

Z danych *Council of Europe – Family Policy Database* (tamże) wynika, że dzieci do 3. roku życia w zdecydowanej większości pozostają pod opieką członków rodziny, niemal wyłącznie matek. Tylko co czwarte z mieszkających we Włoszech dzieci w wieku do lat 3 objęte jest opieką pozarodzicielską w instytucjach, w tym 9% przebywa w placówce nie dłużej niż 29 godzin tygodniowo (tzw. *part-time care*). Z cytowanych danych wynika też, że opieką pozarodzicielską objętych było 96% dzieci w wieku przedszkolnym (tj. 3–5 lat; wiek tzw. obowiązku szkolnego to 6 lat), w tym 21% korzystało z opieki w niepełnym wymiarze czasu.

Opieka instytucjonalna nad dziećmi, zwłaszcza młodszymi, tj. 0–2 lat, jest we Włoszech trudniej dostępna niż w większości krajów UE. Ze statystyk Włoskiego Biura Statystycznego ISTAT (dane za 2010 r.) wynika, że tylko 12,7% dzieci w tym wieku miało dostęp do opieki w publicznych placówkach żłobkowych. Pomimo utrzymywania się tradycyjnego systemu wartości rodzinnych wskazującego na najkorzystniejszą dla rozwoju dziecka opiekę sprawowaną przez matkę, ogólnie w skali całego kraju popyt na miejsca w publicznych instytucjach opieki nad dzieckiem przewyższa podaż. W północnych regionach zgłoszeń jest znacznie więcej niż miejsc. O liczbie miejsc decydują gminy, biorąc pod uwagę liczbę i typy gospodarstw domowych na swoim terenie. Istotne znaczenie mają jednak ograniczone środki budżetowe.

Badania wykazały, że zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze nad małymi dziećmi jest silnie powiązane z zaufaniem do tych instytucji, wynikającym z dostępności i jakości opieki nad dziećmi i okresem funkcjonowania na danym terenie. W rzeczywistości w regionach o dłuższej tradycji opieki nad dziećmi (np. Emilia-Romania) jest to najpopularniejsza forma nie tylko pod względem liczby miejsc, ale też pod względem liczby chętnych. W regionach, gdzie publiczne placówki opieki nad dziećmi działają od dłuższego czasu i są bardziej rozpowszechnione, liczba chętnych jest większa.

Z badań statystycznych ISTAT wynika, że ponad połowa (58%) matek dzieci w wieku 0–2 lat sama sprawuje nad nimi opiekę lub powierza ją, kierując się zaufaniem, swoim rodzicom. W przypadku 12% rodzin z małymi dziećmi opiekę powierzono opiekunkom domowym lub krewnym w swoim domu, albo przyjacielom lub krewnym, gdyż uznano ją za najlepszą.

Dzieci w wieku 3–5 lat mają prawo do opieki i nauki w przedszkolach (*scuola materna*). Uczęszczanie do tych placówek nie jest obligatoryjne, ale większość rodziców korzysta z ich usług. Są one bezpłatne, z wyjątkiem prywatnych, ocenianych jako drogie. Przedszkola z zasady czynne są stosunkowo krótko: do godziny 14.00 lub 16.30.

Prawie 18% gospodarstw domowych z dziećmi w wieku przedszkolnym nie korzystało z usług instytucji opiekuńczych, gdyż zniechęcały je takie trudności, jak odległość i godziny świadczenia usług. Dla 5% gospodarstw domowych zainteresowanych opieką instytucjonalną usługi te okazały się jednak niedostępne, gdyż mimo starań nie otrzymali miejsca w placówce. Oczekiwanie na miejsce trwa długo: na każde 100 zgłoszeń 33 dzieci trafia na listę rezerwową.

Każda gmina ustanawia własne wymagania kwalifikacyjne określające dostępność dla różnych typów rodzin. Absolutne pierwszeństwo mają wnioski dzieci z niepełnosprawnością, natomiast inne kryteria można podzielić na dwie główne kategorie.

1. Pierwsza kategoria obejmuje przede wszystkim następujące kryteria:
 - oboje rodzice pracują (w niepełnym lub w pełnym wymiarze czasu),
 - rodzice powracają po urloпах do pracy,
 - rodzice dojeżdżający do pracy w innej miejscowości,

– dziecko zapisywane do placówki ma rodzeństwo (większe szanse ma dziecko, jeśli jego rodzeństwo jest wieku 0–3 lat).

2. Druga kategoria obejmuje głównie kryteria odnoszące się do społeczno-ekonomicznych warunków życia gospodarstwa domowego. Preferencje mają sieroty, dzieci bezrobotnych rodziców poszukujących pracy i dzieci wychowywane w rodzinach niepełnych.

Kryteria te wskazują, że dostęp do publicznej instytucjonalnej opieki nad dziećmi stanowi instrument zarówno wspierania rodzin w godzeniu pracy i rodzicielstwa, jak i narzędzie wspierania wczesnej edukacji i integracji społecznej dzieci z rodzin o niskich dochodach i środowisk defaworyzowanych (Casadio, Lo Conte, Neri 2008).

Subsidia publiczne pokrywają ok. 80% kosztów ogólnych opieki, podczas gdy np. w Hiszpanii i Francji między 90% a 100%. Placówki prywatne są droższe od publicznych o mniej więcej 1/3 (Del Boca, Locatelli, Pasqua 2000, s. 35–52). Mimo bariery kosztowej, wzrost dostępności opieki instytucjonalnej nad dziećmi do lat 3 dokonał się we Włoszech głównie dzięki rozwojowi sieci placówek prywatnych. W roku 1997 stanowiły one zaledwie 7% ogółu tych instytucji, w roku 2000 – 20%, a w roku 2007 już 42%. Oceniane są one przez rodziców jako bardziej elastyczne, oferujące dłuższe i odpowiednie godziny świadczenia usług.

1.5. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi²¹

Głównym celem organizacji usług opiekuńczych nad osobami starszymi jest utrwalanie ich autonomii i zapobieganie uzależnieniu od innych, przy możliwie jak najdłuższym zamieszkiwaniu w domu rodzinnym. Usługi opiekuńcze organizowane są jako sieć gwarantująca przez władze lokalne kontynuację opieki i więzi środowiskowych. Istotnym elementem spajającym ich działanie są organizacje wolontarystyczne.

Pracownicy opiekujący się starszymi członkami rodziny (lub osobami wspólnie zamieszkującymi) mają prawo do zwolnienia (3–5 dni w roku) i zasiłku opiekuńczego płaconego przez pracodawcę.

Pracownicy opiekujący się osobami niepełnosprawnymi w stopniu ciężkim (dziećmi, członkami rodziny – nawet gdy wspólnie nie zamieszkują) mogą skorzystać raz w ciągu całego okresu pracy zawodowej z 2-letniego urlopu opiekuńczego „z przyczyn rodzinnych”. W trakcie urlopu pracownik otrzymuje pełne wynagrodzenie, ale do czasu osiągnięcia kwotowo określanego pułapu wypłat rocznych.

Małżonkowie nie mogą korzystać z tego urlopu jednocześnie.

²¹ The Council ... op. cit.

1.6. Inicjatywy pracodawców na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie

We Włoszech nie ma świadczenia stanowiącego zasiłek porodowy („becikowe”), natomiast coraz częściej świadczenie takie wypłacają swoim pracownikom – matkom i ojcom – pracodawcy prywatni w ramach własnych środków.

We Włoszech funkcjonuje też wiele układów zbiorowych, dających firmom możliwość elastycznej organizacji godzin pracy bez zmiany rodzaju umowy o pracę. Jednym z najczęściej stosowanych rozwiązań są banki godzin.

Większość układów zbiorowych zawiera również przepisy, które określają próg (zwykle procent ogólnej liczby pracowników), poniżej którego pracodawca musi zaakceptować wniosek pracownika o pracę w niepełnym wymiarze czasu. W związku z tym, pracodawcy wspólnie z reprezentacjami pracowników ustalają kryteria ubiegania się o to uprawnienie (*Combining family...* 2007).

W 2000 r. ustawowo wprowadzono zachęty dla przedsiębiorstw do:

- wprowadzania innowacyjnych mechanizmów uelastycznienia czasu pracy, korzystniejszych niż istniejące w prawie krajowym;
- organizowania szkoleń dla kobiet, które wracają do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym, aby urlopy te nie stały się przeszkodą w awansie zawodowym kobiet;
- tworzenia doraźnych rozwiązań dla swoich pracowników w celu ułatwiania zachowania równowagi praca-życie rodzinne.

Ustawa określa kierunki działań wspieranych finansowo ze środków publicznych, które bazują na uelastycznianiu czasu pracy. Głównie środki te kierowane są na działania wspierające pracujących rodziców dzieci do lat 12 lub do lat 15 w przypadku dzieci adoptowanych lub wychowywanych w rodzinach zastępczych. Część tych środków można także kierować na „prorodzinne” zatrudnienie niepełnoetatowe, telepracę, pracę w domu, banki czasu, elastyczną organizację godzin pracy, a także na pracę zmianową i inne formy pracy. W latach 2000–2006 Ministerstwo Pracy sfinansowało 283 takie projekty, przy czym aż 31 z nich dotyczyło pracy niepełnoetatowej²².

Ponadto np. w 2008 r. w ustawie budżetowej przewidziano środki na wsparcie firm, w których stosowane są na mocy umów zbiorowych różnorodne elastyczne rozwiązania z zakresu czasu pracy.

²² The Council ... op. cit.

2. HISZPANIA – łączenie pracy z życiem rodzinnym priorytetem rządu

2.1. Przesłanki prowadzonej polityki godzenia ról rodzinnych z zawodowymi

Hiszpania to – podobnie jak Włochy – także kraj o silnym tradycyjnym modelu rodziny, który przejawia się m.in. niskimi wskaźnikami zatrudnienia kobiet i małym zaangażowaniem mężczyzn w opiekę nad dziećmi. Chcąc zwrócić uwagę na problemy kobiet, które starały się łączyć obowiązki rodzinne z zawodowymi, w 2007 r. parlament hiszpański dokonał nowelizacji ustawy z 1995 r. dotyczącej równouprawnienia płci w środowisku pracy oraz zapobiegania dyskryminacji w zatrudnieniu, włączając tym samym do prawa krajowego normy prawa UE w tym obszarze.

Wyniki Eurobarometru z 2008 r.²³ wskazują, że ok. 90% hiszpańskich respondentów postuluje wprowadzenie bardziej elastycznych warunków opieki nad dziećmi jako sposobu złagodzenia konfliktu praca-rodzina i wzrostu aktywności zawodowej kobiet.

Aktualne priorytety rządu hiszpańskiego w zakresie godzenia pracy z życiem rodzinnym odnoszą się głównie do kwestii czasu – jego organizacji w pracy w gospodarstwie domowym i podziału obowiązków rodzinnych między kobiety i mężczyzn.

2.2. Rozwiązania prawne wspierające pracowników mających obowiązki rodzinne

Prawo hiszpańskie zawiera wiele rozwiązań oryginalnych, wpisanych w tradycję prawa krajowego i model życia społecznego. I tak, np. w przypadku przygotowań i własnego ślubu pracownikowi przysługuje 15 dni urlopu okolicznościowego.

Prawna ochrona pracowników mających obowiązki rodzinne w Hiszpanii odzwierciedla kapitalne zasady takiej ochrony zawarte w konwencjach i dyrektywach prawa międzynarodowego. Tak więc, prawo hiszpańskie **zabrania zwalniania z pracy** kobiet w ciąży i matek do końca urlopu macierzyńskiego. Ponadto, jeśli obowiązki zawodowe szkodzą ich zdrowiu w okresie ciąży i karmienia piersią, powinny zostać przeniesione do nieszkodliwych warunków pracy na innym stanowisku lub po przedstawieniu odpowiedniego zaświadczenia lekarskiego zostać zwolnione od obowiązku świadczenia pracy z zachowaniem prawa do wynagro-

²³ http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb70/pdf – dostęp w dniu 14 października 2014 r.

dzenia. Zwolnienie z wykonywania pracy w nocy wymaga potwierdzenia w zaleceniach lekarskich²⁴.

Prawo do zwolnienia od świadczenia pracy mają też pracownice w ciąży zagrożonej, które nie mogą świadczyć pracy.

Oryginalnym, ważnym rozwiązaniem jest też prawo do usprawiedliwionej nieobecności w pracy (z prawem do wynagrodzenia) niezbędnej na czas terapii dotyczącej sztucznego zapłodnienia.

Od 2008 r. firma **Coface Iberica** wypłaca pracownikom 500 euro z tytułu urodzenia dziecka. Coface Ibérica to hiszpański oddział francuskiej firmy ubezpieczeniowej o sfeminizowanym (60% kobiet) zatrudnieniu.

Urlop macierzyński²⁵

W Hiszpanii urlop macierzyński może mieć jedną z dwóch form.

Pierwsza forma to urlop, który przysługuje wszystkim pracownikom oraz emerytom/rencistkom objętym ubezpieczeniem społecznym (*subsídio por maternidad de naturaleza contributiva*) zobowiązanym do opieki nad dzieckiem.

Urlop dla tej grupy uprawnionych trwa 16 tygodni (lub 18 w przypadku urodzenia bliźniąt, dziecka niepełnosprawnego lub adopcji). Sześć tygodni urlopu należy wykorzystać przed przewidywaną datą porodu.

Okres urlopu jest wydłużony w przypadku porodu przedwczesnego lub hospitalizacji dziecka.

Jeśli oboje rodzice pracują zawodowo, wówczas 10–16 dni z całego urlopu może za zgodą matki wykorzystać ojciec dziecka.

Druga forma urlopu to świadczenie pozaubezpieczeniowe: urlop macierzyński dla wszystkich matek w wieku powyżej 26 lat, bez względu na status na rynku pracy (*subsídio por maternidad de naturaleza no contributiva*), który trwa 7 tygodni (8 tygodni w przypadku porodu wielorakiego, adopcji i przysposobienia).

Warto zaznaczyć, że np. w Katalonii nauczyciele szkół publicznych mogą wybierać między 16-tygodniowym (dłuższym, pracowniczym) urlopem macierzyńskim a redukcją czasu pracy o 1/3 przysługującą do ukończenia przez dziecko 20. miesiąca życia. W obu przypadkach przysługuje zasiłek macierzyński²⁶.

W przypadku urodzenia wcześniaków i noworodków, które muszą pozostać w szpitalu, pracownica ma prawo do 2 godzin **zwolnienia od pracy** dziennie. Urlop macierzyński liczy się wówczas od chwili opuszczenia przez dziecko szpitala²⁷.

²⁴ The Council... op. cit.

²⁵ Mutual... op. cit.

²⁶ Tamże.

²⁷ Mutual... op. cit.

W przypadku adopcji międzynarodowej, gdy rodzice muszą podróżować do kraju pochodzenia dziecka, urlop można rozpocząć 4 tygodnie przed zalegalizowaniem adopcji.

Zasiłki macierzyńskie różnią się co do zasady wyliczania i co do wysokości w każdym z dwóch rodzajów urlopu macierzyńskiego: zasiłek na urlopie związanym z ubezpieczeniem pracowniczym i zasiłek dla ojców na urloпах ojcowskich stanowi 100% ich wynagrodzenia.

Zasiłek na urlopie „pozaubezpieczeniowym” stanowi 100% kwoty tzw. IPREM (wieloczynnikowego kryterium dochodowego).

Urlop dla ojca²⁸ (*subsidio por paternidad*)

Od 1 stycznia 2013 r. urlop ojcowski trwa 4 tygodnie (2 dni można uzyskać dodatkowo na każde dziecko urodzone w porodzie wielorakim, adoptowane lub przysposobione).

W trakcie urlopu ojcu przysługuje zasiłek w wysokości 100% wynagrodzenia. Dwa dni opłaca pracodawca, a w pozostałym okresie źródłem finansowania jest fundusz ubezpieczeń społecznych.

Jeśli praca ojca wiąże się z podróżami, wówczas ma on prawo do kolejnych dwóch dni urlopu, za które świadczenie wypłaca pracodawca.

Za zgodą pracodawcy urlop można wykorzystywać od razu w całości lub w podziale na części.

W wielu regionach uprawnienia te są rozwijane i modyfikowane. Na przykład w Katalonii pracownicy sektora publicznego mają prawo nie do dwóch dodatkowych dni, a do 5 dniu płatnego urlopu oraz do dodatkowego miesiąca urlopu ojcowskiego w okresie korzystania przez matkę z urlopu macierzyńskiego.

Istotnym rozwiązaniem uzupełniającym system urlopów macierzyńskich i ojcowskich (z uwagi na zapobieganie negatywnym skutkom przerw w pracy dla pozycji na rynku pracy) jest zasada, że pracownicy – niestety tylko instytucji publicznych – są uprawnieni do kontynuowania szkoleń także podczas urlopu macierzyńskiego lub ojcowskiego i nieobecności w pracy z powodów rodzinnych.

Urlop wychowawczy²⁹

Do czasu ukończenia przez dziecko 3. roku życia rodzice pracujący najemnie mają prawo do urlopu wychowawczego (*excedencia*). Jest to uprawnienie indywidualne. Po urlopie trwającym nie dłużej niż rok pracownik zachowuje prawo do powrotu na poprzednie stanowisko pracy (w sektorze publicznym zachowuje je po dwóch latach urlopu). Po dłuższym urlopie zagwarantowany jest jedynie powrót na stanowisko tego samego szczebla. W przypadku rodzin wielodzietnych prawo do stanowiska zachowuje się po wykorzystaniu 15–18 miesięcy urlopu, zależnie od wielkości rodziny.

²⁸ *The Council...* op. cit.

²⁹ Tamże.

Pierwsze dwa lata urlopu są zaliczane do okresu składkowego (stażu pracy).

Urlop można wykorzystać w całości lub w nieograniczonej liczbie części.

W Hiszpanii nie ma zasiłku wychowawczego³⁰. Przez pierwsze dwa lata z funduszu ubezpieczeń pracowniczych opłacane są za pracownika składki na ubezpieczenie emerytalne, zdrowotne i ochronę macierzyństwa. W rodzinach z 3 i więcej dzieci oraz w rodzinach z 2 dzieci, gdy jedno jest niepełnosprawne, składki opłacane są przez 30 do 36 miesięcy.

Poziom wykorzystania urlopu wychowawczego przez kobiety oceniany jest w skali UE jako średni (między 1/3 a 2/3), natomiast wśród ojców jako niski (2%)³¹. Tylko 13% kobiet korzysta z urlopu wychowawczego dłużej niż rok. Po urlopie większość korzysta z pomocy członków rodziny w opiece nad małym dzieckiem.

Z badań wynika też, że wykorzystanie tego rozwiązania w hiszpańskich firmach jest na najniższym w UE poziomie. Korzystają z niego tylko pracownicy w co 4 firmie³².

Zwolnienia opiekuńcze³³

W Hiszpanii przysługują tylko 2 dni zwolnienia opiekuńczego w skali roku (najkrótsze w EU27). Jeżeli jednak wykonywana praca wymaga podróżowania, to zwolnienie może trwać 4 dni (ustalenia na poziomie układów zbiorowych pracy i porozumień zakładowych). W centralnej części kraju, na podstawie prawa lokalnego ustanowionego przez władze regionu zwolnienie trwa 3 dni (5 dni w przypadku pracowników podróżujących).

Pracownicy mają prawo do takiego zwolnienia (*permiso por enfermedad grave de un familiar*) na opiekę nad poważnie chorym dzieckiem lub innym członkiem rodziny w razie konieczności opieki w domu lub hospitalizacji.

Zasiłek za okres korzystania z tego świadczenia wypłaca pracodawca w kwocie 100% wynagrodzenia pracownika.

Zasiłki chorobowe³⁴

Jest to uzupełnienie dochodu rodziny pracownika przysługujące pracującym opiekunom dzieci chorych na nowotwory i inne choroby kwalifikowane jako ciężkie i wymagające długotrwałej hospitalizacji, którzy zredukowali czas pracy do połowy wymiaru (dla jednego z rodziców). W przypadku zwolnienia trwającego od 4 do 20 dni zasiłek stanowi 60% wynagrodzenia, a od 21 dnia zwolnienia 75% maksymalnie przez 365 dni.

³⁰ Tamże.

³¹ Tamże.

³² Tamże.

³³ *Mutual...* op. cit.

³⁴ Tamże.

2.3. Czas pracy³⁵

Ustawowo, stosownie do zasad hiszpańskiego prawa pracy, dzień pracy nie powinien rozpoczynać się później niż o 9.00, a kończyć wcześniej niż o 15.00, ewentualnie z przerwą na lunch. Samotni rodzice i rodzice dzieci niepełnosprawnych mogą „rozszerzyć” te ramy o kolejne 2 godziny dnia pracy. Ponadto pracownicy opiekujący się osobami starszymi i niesprawnymi lub dziećmi do lat 12 są uprawnieni do rozszerzenia ram elastyczności swojego czasu pracy o 1 godzinę. W każdym przypadku dzień pracy musi zakończyć się jednak nie później niż o 18.00.

O **elastyczny czas pracy** ubiegać się mogą pracujący w sektorze publicznym rodzice dzieci do lat 12. Ponadto bez utraty wynagrodzenia mogą oni zredukować swój czas pracy o 1 godzinę dziennie (lub 2 razy po pół godziny). W sektorze prywatnym dotyczy to rodziców dzieci do 9. miesiąca życia. Koszty rozwiązania pokrywają pracodawcy. Uprawnienie przysługuje tylko jednemu z rodziców.

W **Coface Ibérica** wprowadzono system elastycznych, ruchomych godzin pracy: pracownicy mogą sami określić swoje godziny rozpoczynania i kończenia pracy w ramach miesięcznego okresu rozliczeniowego. Tygodniowa norma czasu to 40 godzin, a w okresie letnim (15 czerwca – 15 sierpnia) 35 godzin. Mogą rozpoczynać pracę – wg własnej decyzji – między 8.00 a 9.30, skorzystać z dowolnie wyznaczonej sobie 30 min. przerwy na lunch. Mogą jednak wyjść z pracy najwcześniej o 16.30.

W tej firmie generalnie nie pracuje się w piątek po południu.

Pracownicy mogą też w skali miesiąca skrócić swój czas pracy o maksimum 10 godzin, jeśli zadeklarują, że „odpracują” ten czas w następnym miesiącu. Rozwiązanie skierowane jest głównie do rodziców małych dzieci.

Firma przyznaje pracownikom 31 dni urlopu wypoczynkowego, podczas gdy ogólnie obowiązuje w Hiszpanii norma 24 dni.

Coface Ibérica to hiszpański oddział francuskiej firmy ubezpieczeniowej o sfeminizowanym (60% kobiet) zatrudnieniu.

W najbliższym czasie planuje się ustawowe wprowadzenie możliwości redukcji czasu pracy dla wszystkich rodziców (matek i ojców) dzieci do 9. miesiąca życia bez redukcji wynagrodzenia. Obecnie korzystanie z takiego rozwiązania wiąże się ze zmniejszeniem płacy.

Z badań wynika, że 53% matek korzystających z urlopu wychowawczego zamierza po jego zakończeniu powrócić do firmy i pracować w pełnym wymiarze czasu, ale 29% chce ten wymiar czasu pracy zmniejszyć³⁶. Związki zawodowe i organizacje kobiece silnie wspierają promowanie pracy niepełnoetatowej, jednak pod warunkiem gwarancji ochrony socjalnej takiej samej, jak pełnoetatowców.

³⁵ The Council... op. cit.

³⁶ Tamże.

2.4. Opieka pozarodzicielska nad dziećmi

Z danych Eurostatu wynika, że 39% dzieci poniżej trzeciego roku i 99% dzieci od lat trzech do wieku szkolnego objętych jest pozarodzicielskimi formami opieki. Dane te wydają się spełniać wymogi szczytu w Barcelonie, ale należy zaznaczyć, że 16% wszystkich dzieci do lat trzech i 50% dzieci od lat trzech do sześciu korzysta z tej formy opieki tylko w niepełnym wymiarze godzin³⁷.

Różnego typu placówki oferujące opiekę nad małymi dziećmi regularnie pracują w godzinach porannych i popołudniowych.

Większość, tj. ponad 2/3 placówek publicznych opieki nad dziećmi prowadzą władze lokalne, a 1/3 – władze regionalne. Nieliczne placówki prywatne prowadzone są albo przez organizacje pozarządowe, albo przez firmy (przypadki jednostkowe).

Opieka szkolna jest bezpłatna. Pozostałe usługi są kosztowne (opiekunki, prywatne przedszkola) i nieopłacalne finansowo dla rodziny (bezpłatne urlopy) (Meil, Vara 2007).

Rozwój niepublicznych placówek opieki nad dziećmi wspierany jest dzięki małym projektom władz lokalnych. W 2008 r. uruchomiono też rządowy program *Plan Educa 3*. Jego celem jest promowanie tworzenia nowych miejsc w publicznych placówkach przedszkolnych we współpracy autonomicznych władz regionalnych (Irastorza, Corral 2006).

2.5. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi

Z badań Eurobarometru 2008 r. wynika, że w Hiszpanii blisko 1/3 kobiet w wieku do lat 30 opiekujących się dziećmi lub innymi niesamodzielnymi osobami nie ma możliwości wykonywania pracy zawodowej bez wsparcia innych członków rodziny.

W 2007 r. znowelizowana została ustawa o rozwoju systemu wsparcia osób starszych, dzieci i dorosłych potrzebujących pomocy innych osób. Jego elementem jest m.in. **bezpłatny urlop opiekuńczy** bez wynagrodzenia, ale z opłacanymi z funduszy ubezpieczeniowych składkami na ubezpieczenie emerytalne, zdrowotne i macierzyńskie. Uprawnione do korzystania z niego są osoby pracujące, które znalazły się w sytuacji koniecznej opieki nad członkami rodziny (dziadkowie, rodzice, rodzeństwo, partnerzy, dzieci) z powodu ich choroby, wypadku lub wieku powodującego niezdolność do samodzielnej egzystencji. W roku 2007 wydłużony został maksymalny czas takiego urlopu do 3 lat (w takim wymiarze już wcześniej przysługiwał pracownikom sektora publicznego). Podobnie jak w przypadku urlopu wychowawczego, przez pierwsze dwa lata pracownicy mają gwarancję

³⁷ The Council... op. cit.

powrotu do firmy na niezmienione warunki pracy. Po trzecim roku zachowują tylko prawo do powrotu do pracy na tym samym stanowisku i z taką samą płacą, w tym samym mieście³⁸.

Pracownicy firm publicznych mogą też przez miesiąc pracować w **niepełnym wymiarze czasu bez utraty wynagrodzenia**, jeśli opiekują się poważnie chorym dzieckiem, partnerem lub rodzicem.

2.6. Inicjatywy na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie

Hiszpania, z uwagi na strukturę kraju składającego się z regionów o dużej autonomii, charakteryzuje się znacznie zróżnicowanymi rozwiązaniami polityki rodzinnej i rynku pracy stosowanymi w skali lokalnej. I tak, np.:

- w Kraju Basków i w Navarze w okresie powszechnie bezpłatnych urlopów opiekuńczych wypłacane są, niezależne od dochodu, zasiłki;

- w Katalonii w okresie 1 roku po urlopie macierzyńskim zarówno ojciec, jak i matka mogą skrócić czas pracy o 1/3 bez utraty wynagrodzenia.

W rządowych działaniach na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie dominują problemy czasu pracy. Do Parlamentu skierowany został projekt ustawy dotyczącej redukcji jego reedukacji. Przewiduje on prawo pracowników do skrócenia czasu pracy „z przyczyn rodzinnych” od 66% do 50% pełnego etatu w razie potrzeby opieki nad dzieckiem do lat 8 lub dzieckiem niepełnosprawnym albo też nad osobą starszą.

O rozwiązaniach z zakresu organizacji pracy i czasu pracy mogą też decydować pracodawcy. Często więc stosują oni zmienne godziny pracy, pracę zmianową i weekendową w przypadku kobiet z obowiązkami rodzinnymi. Jedną z głównych konsekwencji tak wybiórczo stosowanej „elastyczności” jest spadek liczby urodzeń, który niesie reperkusje dla ekonomicznej przyszłości kraju. Hiszpańskie rozwiązania prawne sytuują problemy godzenia pracy zawodowej z życiem pozazawodowym w sferze rozwiązań indywidualnych, podczas gdy związki zawodowe stoją na stanowisku, że powinny być rozstrzygane jak porozumienia zbiorowe, ponieważ dotyczą równouprawnienia, wiążą się z niskimi wskaźnikami przyrostu naturalnego i przyszłością gospodarczą całego kraju. Związkowcy twierdzą, że poprawa tej sytuacji to problem do uregulowania w zbiorowym prawie pracy i jego postanowieniach, a nie w uregulowaniach o charakterze indywidualnych uprawnień pracowniczych.

Coraz częściej jednak pracodawcy zdają sobie sprawę, że zadowolenie pracowników mogących łatwiej godzić pracę z życiem pozazawodowym (rodzinnym) pozytywnie wpływa na ich wydajność i zaangażowanie w pracę. Dlatego – jak jest to oficjalnie uzasadniane – prawo nie ogranicza możliwości uelastyczniania czasu pracy związanego z potrzebami pracujących rodziców.

³⁸ *Mutual...* op. cit.

CZĘŚĆ II

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE – REALIA POLSKIE

Rozdział VI

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE: ZAKRES I ZAPOWIEDZI ZMIAN

1. Przesłanki wprowadzenia FFE

Duża część Polaków ma trudności z godzeniem pracy z życiem pozazawodowym, jeszcze bardziej niepokoi, że zjawisko to narasta. Dane uzyskane na podstawie Europejskiego Badania Jakości Życia (*European Quality of Life Survey, EQLS*) (*Second European...* 2009, s. 27; *Third European Quality...* 2012, s. 61) z lat 2011–2012 dowodzą, że aż 61% mieszkańców naszego kraju przychodzi do domu zbyt zmęczonych, żeby zająć się gospodarstwem domowym (wzrost o 5 pkt. proc. w ciągu ostatnich 5 lat). Blisko połowa (45%) z nas ma trudności z wypełnieniem zobowiązań rodzinnych z powodu liczby godzin spędzanych w pracy (w 2007 r. odsetek ten wynosił 42%), co daje jeden z najwyższych wskaźników wśród krajów UE. Ponadto 26% mieszkańców Polski ma problem ze skupieniem się na pracy z powodu zobowiązań rodzinnych (*Third European Quality...* 2012, s. 61).

Obecnie jesteśmy w Polsce świadkami debaty publicznej dotyczącej problematyki tworzenia warunków do łączenia pracy ze zobowiązaniami rodzinnymi, która wynika z uwarunkowań o charakterze demograficznym, ekonomicznym i społeczno-kulturowym. Problematyka godzenia pracy z życiem rodzinnym wyraźnie zyskuje na znaczeniu z uwagi na procesy demograficzne związane z niskim poziomem dzietności i spadkiem liczby ludności. Procesy te w Polsce są o tyle niepokojące, że współczynnik dzietności wyniósł w 2012 r. w naszym kraju 1,3 i wciąż należy do najniższych wśród państw UE (znacznie poniżej średniej unijnej wynoszącej 1,58)¹. Będzie to skutkować kurczeniem się zasobów pracy w przyszłości. Towarzyszące tym zjawiskom procesy wydłużania się średniej długości życia i starzenia się populacji naszego kraju prowadzą do znaczących zmian w strukturze wieku ludności. Według danych GUS do 2050 r. udział osób życia wieku 65 lat i więcej wzrośnie w Polsce mniej więcej dwukrotnie – z 15,8% w 2013 r. do ponad 30%. Ponadto pięciokrotnie zwiększy się w tym okresie udział osób sędziwych (w wieku 85 lat i więcej) (GUS 2014, s. 159).

¹ Eurostat, Fertility indicators, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do?dvsc=9>.

Zachodzące procesy ludnościowe przekładają się na sytuację na rynku pracy. Zmniejszają się zasoby ludności aktywnej zawodowo i jej relacje w stosunku do liczby osób w wieku poprodukcyjnym. Stworzenie możliwości łączenia aktywności zawodowej ze zobowiązaniami rodzinnymi jest zatem jednym z warunków podniesienia poziomu zatrudnienia osób w wieku produkcyjnym. Obserwuje się dość niski poziom aktywności zawodowej Polaków, szczególnie w stosunku do krajów Europy Zachodniej. Wskaźnik zatrudnienia w Polsce w II kwartale 2014 r. wynosił 61,4%, co dawało wynik poniżej średniej unijnej – 64,8%. Jedną z istotnych przyczyn braku aktywności zawodowej jest niemożność pogodzenia zobowiązań zawodowych z obowiązkami wynikającymi z posiadania rodziny. W III kwartale 2014 r. dla niemal 1/4 (24,3%) osób biernych zawodowo w naszym kraju (w tym dla 7,1% mężczyzn i aż 38,5% kobiet) obowiązki rodzinne związane z prowadzeniem domu były przyczyną rezygnacji z pracy (BAEL 2014). Szczególnie narażeni na zaburzenia równowagi między pracą i rodziną, z uwagi na skumulowanie obowiązków zawodowych i rodzinnych, są samotni rodzice, których liczba wzrasta. W przypadku rodzin niepełnych najbardziej popularnym rozwiązaniem jest praca w pełnym wymiarze czasu pracy przez rodzica lub niepodjęcie aktywności zawodowej (40% dzieci z niepełnych rodzin wychowuje się w takich rodzinach, gdzie rodzic nie pracuje) (OECD 2014).

Z badań wynika, że decyzje prokreacyjne Polaków są powiązane z sytuacją na rynku pracy oraz z możliwością pogodzenia pracy z życiem pozazawodowym. Zdaniem zdecydowanej większości Polaków (62%) do najczęściej wskazywanych powodów zmniejszenia liczby urodzeń w naszym kraju należy obawa kobiet przed utratą pracy. Ponadto co piąty badany (20%) wskazuje na problemy z łączeniem pracy i obowiązków rodzinnych (*Założenia polityki...* 2013, s. 21). Konflikt ról zawodowych i rodzinnych jest wymieniany jako jedna z przyczyn podjęcia decyzji o braku potomstwa (*Komunikat z badań...* 2010, s. 12–13).

Pilna potrzeba wdrożenia działań na rzecz budowania warunków pracy sprzyjających pogodzeniu zobowiązań rodzinnych i zawodowych uzasadniona jest również przemianami społeczno-kulturowymi dotyczącymi modelu rodziny. W Polsce dominuje model rodziny z dwojgiem rodziców pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy (OECD 2014), przy czym polskie społeczeństwo odznacza się dość silną rozbieżnością między preferowanym a realizowanym modelem rodziny. Z jednej strony występuje społeczna akceptacja dla partnerskiego modelu rodziny, w którym oboje partnerzy w równym stopniu dzielą między sobą obowiązki zawodowe i rodzinne (poparcie dla tego modelu wyraża 78% kobiet i 65% mężczyzn) (Baranowska 2007). Z drugiej strony, w praktyce życia codziennego nadal mocno ugruntowany jest sztywny, tradycyjny podział obowiązków między płciami, co niewątpliwie utrudnia szczególnie kobietom realizację ambicji wykraczających poza sferę życia rodzinnego. Niezależnie od deklarowanych preferencji Polaków, w naszym kraju najczęściej wybierany jest model rodziny charakteryzujący się podwójnym obciążeniem kobiet (*dual earner model-double burden of females*), nazywany w literaturze przedmiotu syndromem podwójnego dnia pracy (Skóra 2010). Z badań wynika, że mężczyźni w Polsce poświęcają średnio 19 godzin ty-

godniowo na opiekę nad dziećmi, kobiety zaś – 32 godziny. Gotowanie i sprzątanie to również domena kobiet, poświęcają na nią średnio 15 godzin w tygodniu, ich partnerzy – 6 godzin mniej. Jedynie na czynności związane z opieką nad zależnymi i chorymi członkami rodziny kobiety i mężczyźni przeznaczają tyle samo czasu – po 12 godzin w tygodniu (*Third European Quality...* 2012, s. 58). Widoczne dysproporcje w obciążeniu kobiet i mężczyzn, przy jednoczesnej aktywności zawodowej obojga, w sposób oczywisty mogą prowadzić do licznych problemów w funkcjonowaniu zarówno w pracy, jak i w domu.

Łączenie pracy z życiem rodzinnym nastręcza poważnych trudności również z uwagi na wciąż niedostosowaną w stosunku do potrzeb liczbę placówek opieki instytucjonalnej w Polsce. Dotyczy to zarówno placówek opieki nad dziećmi i nad dorosłymi, zależnymi członkami rodziny, o czym będzie mowa w dalszej części rozdziału.

2. Rozwiązania prawno-instytucjonalne ułatwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi

2.1. Uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne

Uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne reguluje przede wszystkim kodeks pracy, przepisy zawarte w dziale ósmym² (kp art. 176–189¹). Szczególna ochrona obejmuje wyłącznie pracowników wykonujących pracę w ramach stosunku pracy i nie dotyczy osób zatrudnionych na podstawie innego rodzaju umów, np. umowy zlecenia czy umowy o dzieło. Przepisy kodeksu pracy regulujące uprawnienia rodzicielskie pracowników mają charakter bezwzględnie obowiązujący i nie mogą być wyłączone przez umowę o pracę.

Kobiety nie mogą być zatrudniane w szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia warunkach pracy (kp art. 176). W celu wyeliminowania zagrożeń dla zdrowia lub bezpieczeństwa pracownicy w ciąży lub karmiącej dziecko piersią pracodawca powinien dostosować odpowiednio warunki pracy lub ograniczyć czas pracy. Jeśli nie jest to możliwe na obecnym stanowisku pracy, kobieta powinna być przeniesiona do innej pracy lub zwolniona z obowiązku jej świadczenia (art. 179). W takich przypadkach pracownicy przysługuje dodatek wyrównawczy. Kobieta w ciąży nie może być zatrudniana w godzinach nadliczbowych oraz w porze nocnej, nie wolno jej też delegować bez uprzedniej zgody poza stałe miejsce pracy. Ochrona w tym zakresie przysługuje również pracownikowi opiekującemu się dzieckiem do ukończenia przez nie 4. roku życia (art. 178). Jeśli kobieta dotychczas była zatrudniona w porze nocnej, pracodawca jest zob-

² Ustawa z dn. 26.06.1974 r. Kodeks pracy, DzU 1974 nr 24, poz. 141 z późn. zm.

wiązany w okresie ciąży zmienić jej rozkład czasu pracy, a gdy jest to niemożliwe, powinien zwolnić ją w tym okresie z obowiązku świadczenia pracy (art. 179).

Pracodawca nie może wypowiedzieć ani rozwiązać umowy o pracę podczas ciąży i w okresie urlopu macierzyńskiego pracownicy, chyba że istnieją przyczyny, które uzasadniają rozwiązanie umowy bez wypowiedzenia z winy kobiety (art. 177). Pracownicy w ciąży przysługuje ochrona nawet wówczas, gdy zajdzie w ciążę w trakcie okresu wypowiedzenia. Nie można wtedy wypowiedzieć umowy ani nie można tej umowy rozwiązać, w takim przypadku pracodawca powinien anulować wypowiedzenie.

Podczas okresu karmienia piersią kobieta ma prawo do dwóch półgodzinnych przerw, które wliczają się do czasu pracy, przy czym kobiecie zatrudnionej w wymiarze krótszym niż 4 godziny dziennie przerwy na karmienie nie przysługują. Pracownica karmiąca więcej niż jedno dziecko ma prawo do dwóch przerw w pracy (każda po 45 minut). Przerwy te w zależności od potrzeb mogą być udzielane łącznie. Jeśli czas pracy pracownicy nie przekracza 6 godzin dziennie, ma ona prawo do jednej przerwy na karmienie (art. 187).

Okres urlopu i wypłaty zasiłku macierzyńskiego jest zależny od liczby dzieci urodzonych przy jednym porodzie i wynosi:

- 20 tygodni w przypadku urodzenia jednego dziecka;
- 31 tygodni w przypadku urodzenia dwojga dzieci przy jednym porodzie;
- 33 tygodnie w przypadku urodzenia trojga dzieci przy jednym porodzie;
- 35 tygodni w przypadku urodzenia czworga dzieci przy jednym porodzie;
- 37 tygodni w przypadku urodzenia pięciorga i więcej dzieci przy jednym porodzie (art. 183).

Urlop macierzyński przysługuje tylko i wyłącznie osobie będącej w stosunku pracy (niezależnie od rodzaju umowy o pracę, z wyłączeniem umów cywilnoprawnych). Nabycie prawa do urlopu macierzyńskiego nie jest uzależnione od wcześniejszego stażu pracy ani wymiaru czasu pracy, w jakim pracownik jest zatrudniony.

Kobieta może skorzystać z urlopu macierzyńskiego nie więcej niż sześć tygodni przed planowaną datą porodu. Z treści art. 180 kp § 1 wynika, że z urlopu macierzyńskiego może skorzystać także ojciec dziecka w dwóch przypadkach: na własny wniosek albo z mocy prawa. W pierwszym z nich rodzice muszą mieć status pracowniczy, matka dziecka musi wykorzystać co najmniej 14 tygodni urlopu i podjąć decyzję o zrzeczeniu się na rzecz ojca prawa do korzystania z pozostałej części przysługującego jej urlopu, nie zostanie przerwana ciągłość urlopu macierzyńskiego oraz będą zachowane ustawowe terminy i forma rezygnacji z urlopu. W drugim przypadku po wykorzystaniu przez pracownicę po porodzie urlopu macierzyńskiego w wymiarze 8 tygodni, pracownikowi – ojcu wychowującemu dziecko przysługuje prawo do części urlopu macierzyńskiego odpowiadającej okresowi, w którym pracownica uprawniona do urlopu wymaga opieki szpitalnej ze względu na stan zdrowia.

Bezpośrednio po wykorzystaniu urlopu macierzyńskiego pracownica ma prawo do skorzystania z **dodatkowego urlopu macierzyńskiego**, którego wymiar wynosi (od 17 czerwca 2013 r.) :

- w przypadku urodzenia jednego dziecka – do 6 tygodni;
- w przypadku porodu mnogiego – do 8 tygodni.

Dodatkowy urlop macierzyński, który przysługuje zarówno pracownicy, jak i pracownikowi – ojcu ma charakter fakultatywny. Urlop ten udzielany jest jednocześnie w wymiarze tygodnia lub jego wielokrotności w zależności od wyboru uprawnionego.

Począwszy od 1 stycznia 2010 r., pracownik ojciec wychowujący dziecko może skorzystać z uprawnienia, jakim jest prawo do **urlopu ojcowskiego**. Urlop ojcowski przyznawany jest na wniosek pracownika, złożony w formie pisemnej, co najmniej 7 dni przed terminem rozpoczęcia urlopu. Ojciec, który jest uprawniony do skorzystania z dwóch tygodni urlopu ojcowskiego (od 2011 r.), może go wykorzystać do ukończenia przez dziecko 12. miesiąca życia (art. 182³).

Po zakończeniu urlopu macierzyńskiego, dodatkowego urlopu macierzyńskiego pracownik ma prawo powrócić na dotychczas zajmowane stanowisko, a jeśli nie ma takiej możliwości, na stanowisko równorzędne lub na inne adekwatne do jego kwalifikacji zawodowych i za wynagrodzenie, które uzyskiwałby, gdyby nie korzystał z urlopu (art. 183²).

Dnia 17 czerwca 2013 r. weszły w życie zmiany dotyczące urlopu macierzyńskiego, a także wprowadzona została nowa instytucja – **urlop rodzicielski**. Urlop rodzicielski udzielany jest na okres 26 tygodni niezależnie od liczby dzieci urodzonych przy jednym porodzie, a skorzystać z niego mogą zarówno matki, jak i ojcowie albo w całości, albo w uwzględnionych między sobą częściach. Istnieje możliwość podzielenia urlopu rodzicielskiego, ale tylko na 3 części i każda z nich nie może być krótsza niż 8 tygodni (art. 182^{1a}). Sposób, w jaki rodzice wykorzystają urlop rodzicielski, będzie zależało tylko od nich. Umożliwienie ojcom skorzystania z urlopu rodzicielskiego ma sprzyjać częstszemu podejmowaniu obowiązków związanych z opieką nad małym dzieckiem przez ojca dziecka. Pracodawca może odmówić udzielenia urlopu rodzicielskiego, jeżeli pracownik będzie wnioskował o ten urlop w wymiarze krótszym niż 8 tygodni. Za czas urlopu rodzicielskiego przysługuje zasiłek macierzyński na zasadach i warunkach określonych odrębnymi przepisami. Wpływ na wielkość tego zasiłku ma termin złożenia przez pracownika wniosku do pracodawcy o udzielenie urlopu rodzicielskiego.

Nowe przepisy przewidują łączenie dodatkowego urlopu macierzyńskiego lub urlopu rodzicielskiego z wykonywaniem pracy, maksymalnie w połowie pełnego wymiaru czasu pracy. Od nowelizacji kodeksu pracy z 28 maja 2013 r. (weszła w życie z dniem 17 czerwca 2013 r.) pracodawca nie jest bezwzględnie związany złożonym przez pracownika wnioskiem i może nie wyrazić zgody na taką pracę, ze względu na organizację pracy lub rodzaj wykonywanej przez pracownika pracy, informując o przyczynach odmowy na piśmie.

Szczególnym uprawnieniem związanym z rodzicielstwem jest **urlop wychowawczy**. Jego celem jest stworzenie pracownikowi korzystnych warunków do sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem. Dzięki urlopowi wychowawczemu pracujący rodzice – ojciec lub matka, a także opiekunowie mają szansę uczestniczyć w wychowaniu dziecka w czasie kilku pierwszych lat jego życia. Co ważne, mogą korzystać z takiego urlopu jednocześnie przez okres do 4 miesięcy. Urlop wychowawczy, którego wymiar wynosi 36 miesięcy i udzielany jest na okres nie dłuższy niż do ukończenia przez dziecko 5. roku życia przysługuje pracownikowi zatrudnionemu przez co najmniej 6 miesięcy (do 6-miesięcznego okresu zatrudnienia wlicza się wszystkie poprzednie okresy zatrudnienia) (art. 186 kp). Zgodnie z nowelizacją kodeksu pracy, która weszła w życie z dniem 1 października 2013 r., w 36-miesięcznym urlopie wychowawczym każdemu z rodziców lub opiekunów dziecka przysługuje prawo do 1 miesiąca urlopu wychowawczego. Prawa tego nie można przenieść na drugiego z rodziców lub opiekunów dziecka (art. 186 § 4 i 5 kp). Nowa regulacja wprowadza także możliwość podzielenia urlopu wychowawczego na pięć części (dotychczas były to cztery części). Nowelizacja usunęła również niekorzystny przepis mówiący o proporcjonalnym obniżaniu wymiaru urlopu wypoczynkowego, gdy po nabyciu prawa do tego urlopu w danym roku kalendarzowym pracownik korzysta z urlopu wychowawczego, a następnie powraca w tym samym roku do pracy. W takim przypadku urlop wypoczynkowy nie będzie pomniejszany o czas przebywania na urlopie wychowawczym.

Prawo do urlopu wychowawczego nie jest uzależnione od braku możliwości zapewnienia opieki dziecku przez innego domownika. Opieka osoby korzystającej z urlopu wychowawczego nie musi mieć charakteru wyłącznego.

W czasie urlopu wychowawczego pracownik ma prawo podjąć pracę zarobkową u dotychczasowego lub innego pracodawcy albo inną działalność, a także naukę lub szkolenie, jeżeli nie wyłącza to możliwości sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem.

Pracownik uprawniony do urlopu wychowawczego może złożyć pracodawcy pisemny wniosek (na dwa tygodnie przed rozpoczęciem wykonywania pracy w obniżonym wymiarze) o obniżenie jego wymiaru czasu pracy do wymiaru nie niższego niż połowa pełnego wymiaru czasu pracy w okresie, w którym mógłby skorzystać z takiego urlopu. Pracodawca jest obowiązany uwzględnić wniosek pracownika.

2.2. Regulacje prawne dotyczące czasu pracy

Czas pracy i sposoby jego organizacji w zakładach pracy regulują przepisy zawarte w dziale szóstym kp (art. 128–151) oraz w dziale drugim, a zwłaszcza rozdziale drugim b, mówiącym o zatrudnianiu pracowników w formie telepracy.

Wprowadzie ustalanie i rozliczanie czasu pracy należy do kompetencji pracodawcy, ale musi on bezwzględnie stosować przepisy ochronne, zawarte we wspomnianym dziale szóstym kodeksu pracy. Przepisy tego działu określają przede

wszystkim: normy czasu pracy, sposób obliczania wymiaru czasu pracy (liczby godzin pracy) w przyjętym okresie rozliczeniowym, okresy odpoczynku dobowego i tygodniowego, systemy, rozkłady i okresy rozliczeniowe czasu pracy, ograniczenia w zakresie pracy w porze nocnej i zasady jej rekompensowania, zasady polecenia i rekompensowania pracownikom pracy nadliczbowej, zasady rekompensowania pracy w dni wolne od pracy wynikające z rozkładu czasu pracy w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy oraz dopuszczalność i zasady rekompensowania pracy w niedziele i święta. Konsekwencją ustanowienia szczególnej ochrony przyszłych matek jest ograniczona swoboda pracodawcy w dysponowaniu ich czasem pracy. W kodeksie pracy nie wprowadzono szczególnych regulacji dotyczących czasu pracy kobiet w ciąży, ale wprowadzono zakazy i odstępstwa od ogólnie obowiązujących zasad.

Ograniczenia te zawarte są w przepisach związanych z rodzicielstwem oraz regulujących czas pracy. Wspólnym mianownikiem wszystkich regulacji jest ochrona zdrowia ciężarnych kobiet, a ich najistotniejszym ograniczeniem dla pracodawcy jest maksymalna dobową normą czasu pracy. Ograniczenie to dotyczy wszystkich systemów i rozkładów czasu pracy, w których dopuszczalne jest wydłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, takich jak np. praca w ruchu ciągłym, praca w równoważnym czasie, praca weekendowa i praca w skróconym tygodniu pracy.

Ciężarna kobieta nie może pracować dłużej niż osiem godzin dziennie i to niezależnie od obowiązującego ją rozkładu czasu pracy. Pracodawca musi bezwzględnie przestrzegać tego zakazu, a jego naruszenie jest wykroczeniem przeciwko prawom pracowników.

Ustalając czas pracy kobiety w ciąży, pracodawca musi pamiętać o zakazie pracy w nocy i w związku z tym o obowiązku zmiany rozkładu czasu pracy (ewentualnego przeniesienia na inne stanowisko lub zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy), zakazie zlecania pracy w godzinach nadliczbowych, zakazie zatrudniania w systemie przerywanego czasu pracy i o przestrzeganiu ośmiogodzinnej dziennej normy czasu pracy.

Ochrona macierzyństwa ma charakter bezwzględny, ale można zatrudnić pracownicę w systemie przerywanego czasu pracy (praca wykonywana jest w dwóch odcinkach czasowych przedzielonych przerwą) pod warunkiem uzyskania zgody pracownicy na taką organizację jej czasu pracy.

Obok ograniczeń związanych z długością i organizacją czasu pracy, na pracodawcy spoczywa obowiązek udzielania pracownicy w ciąży zwolnień od pracy na badania lekarskie.

Dodatkowe ograniczenia czasowe wiążą się z zatrudnianiem kobiety w ciąży przy obsłudze monitorów ekranowych, ale tylko powyżej 4 godzin na dobę. Jeśli pracownica pracuje dłużej niż 4 godziny, niezależnie od systemu zatrudnienia i sposobu organizacji czasu pracy, pracodawca zobowiązany jest do ograniczenia czasu pracy przy komputerze, a gdy skrócenie czasu jest niemożliwe lub niecelo-

we, powinien przenieść ją do innej pracy. Żadna z wymienionych zmian nie może pociągać za sobą ujemnych konsekwencji w sferze płacowej.

Praca na stanowisku wyposażonym w monitor ekranowy jest uznawana za pracę uciążliwą.³ Z uwagi na obciążenie narządu wzroku oraz wymuszoną pozycję ciała pracownika przy obsłudze monitora ekranowego pracodawca, zgodnie ze wspomnianym rozporządzeniem, zobowiązany jest tak organizować pracę, aby zapewnić pracownikom po każdej nieprzerwanej pracy przy obsłudze monitora zmianę rodzaju pracy na nieobciążającą wzroku i wykonywaną w zmienionych pozycjach ciała. Jeśli nie ma możliwości zmiany rodzaju pracy, należy zapewnić pracownikom co najmniej 5-minutową przerwę, wliczaną do czasu pracy.

Postęp naukowo-techniczny, nowe sposoby organizacji pracy (np. telepraca i jej rodzaje, multimedialne biura obsługi, wizualna komunikacja) zmieniają warunki pracy na stanowiskach komputerowych. Te wszystkie zmiany, jak wykazały badania oceniające wdrożenie dyrektywy 90/270/EWG⁴, dowodzą, że wiele wymagań zawartych w załączniku do dyrektywy, a także w cytowanym rozporządzeniu jest już nieaktualnych (Wolska, Najmiec 2009).

Powracając do uregulowań kodeksowych związanych z czasem pracy, warto zwrócić szczególną uwagę na przepis „o dobie pracowniczej” związany z rozliczaniem czasu pracy.

W art. 128 § 3 p. 1 czytamy: „przez dobę – należy rozumieć 24 kolejne godziny, poczynając od godziny, w której pracownik rozpoczyna pracę zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy”. W praktyce oznacza to, że pracownik może rozpocząć kolejną dobę pracy po upływie 24 godzin od momentu rozpoczęcia pracy w dniu poprzednim.

Naruszenie tego przepisu zobowiązywało pracodawcę do wypłacenia pracownikowi dodatku za nadgodziny.

Problematyką doby pracowniczej i interpretacji tego przepisu zajmowało się wielokrotnie Ministerstwo Pracy Polityki Społecznej oraz Państwowa Inspekcja Pracy. Do czasu nowelizacji kp (ustawa z dnia 12 lipca 2013 r. o zmianie ustawy – kodeks pracy oraz ustawy o związkach zawodowych DzU, poz. 896) wszystkie wyjaśnienia wątpliwości pojawiających się na tle tego przepisu koncentrowały się na podkreśleniu „że przepis definiujący dobę ma istotne znaczenie dla funkcjonowania przepisów o charakterze ochronnym, dotyczących pracy w godzinach nadliczbowych. Pracą taką jest bowiem praca ponad normę dobową czasu pracy (8 godzin) lub ponad przedłużony wymiar czasu pracy, wynikający z obowiązującego pracownika systemu i rozkładu czasu pracy (art. 151 § 1 kp). Zatem nadliczbowa była praca wykonywana ponad normę w każdym okresie 24 godzin.

³ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe. DzU 1998 r., nr 148, poz. 973.

⁴ Dyrektywa 90/270/EWG z dnia 29 maja 1990 r. w sprawie minimalnych wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia przy pracy z urządzeniami wyposażonymi w monitory ekranowe (piąta dyrektywa szczegółowa w rozumieniu art. 16.1. dyrektywy 89/391/EWG). DzU WE, L 156/14.

Jednocześnie w sprawie postulatów wprowadzenia przepisów dopuszczających stosowanie ruchomego czasu pracy uznano, że „pracodawca może stosować w praktyce, za zgodą pracownika, taką organizację czasu pracy, w której pracownik decyduje o godzinie rozpoczęcia pracy we wskazanym przedziale czasowym, np. między godziną 7.00 a 10.00, i kończy pracę po przepracowaniu 8 godzin. Wówczas godzina rozpoczynania pracy jest ustalana w rozkładzie czasu pracy ramowo i to od decyzji pracownika zależy, o której godzinie pracę rozpocznie. Natomiast godzina zakończenia pracy przypadnie po przepracowaniu dobowego wymiaru czasu pracy. Oznacza to, że ruchome godziny rozpoczynania oraz kończenia pracy w poszczególnych dniach tygodnia zależne są od wyboru pracownika.”⁵

W świetle różnych interpretacji przepisu o dobie pracowniczej, bardzo różnych definicji elastycznego czasu pracy, ruchomego czasu pracy, zmiennych i zróżnicowanych godzin rozpoczynania pracy pracodawcy nie wiedzieli (co potwierdzają wyniki licznych badań)⁶, czy zgodnie z obowiązującymi przepisami mogą takie systemy i rozkłady czasu pracy wykorzystywać w praktyce. Definicja ruchomego czasu pracy nie znalazła się nigdy w przepisach prawa pracy, choć pierwsze eksperymenty z zastosowania tego systemu sięgają w Polsce pierwszej połowy lat siedemdziesiątych XX w.

Ustawą z dnia 12 lipca 2013 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz ustawy o związkach zawodowych częściowo zmodyfikowano pojęcie godzin nadliczbowych wynikających z pracy w tej samej dobie. W świetle bowiem art. 140¹ § 4 kodeksu pracy ponowne wykonywanie pracy w tej samej dobie nie stanowi pracy w godzinach nadliczbowych. Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż wyjątek legislacyjny dotyczy tylko i wyłącznie rozkładów czasu pracy przewidzianych w § 1 i § 2 tegoż przepisu⁷. Także zgodnie z art. 151 § 2¹ nie stanowi pracy w godzinach nadliczbowych czas odpracowania zwolnienia od pracy udzielonego pracownikowi na jego pisemny wniosek w celu załatwienia spraw osobistych.

Systemy i rozkłady czasu pracy oraz przyjęte okresy rozliczeniowe zgodnie z art. 150 kp. ustala się w układzie zbiorowym pracy lub w regulaminie pracy albo w obwieszczeniu (z zastrzeżeniem § 2–5 oraz art. 139 § 3 i 4) w porozumieniu z zakładowymi organizacjami związkowymi. Rozkłady czasu pracy, o których mowa w art. 140¹, mogą być także stosowane na pisemny wniosek pracownika,

⁵ Odpowiedź Ministra Pracy i Polityki Społecznej na interpelację nr 748 w sprawie definicji doby pracowniczej. <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ6.nsf/main/71A431F6>; stanowisko Departamentu Prawnego GIP z 29 lipca 2008 r. w sprawie naruszenia doby pracowniczej.

⁶ IPISS: „Elastyczność czasu pracy w świetle uwarunkowań społeczno-ekonomicznych”, „Programy praca-życie jako czynnik konkurencyjności firm” – projekty realizowane w ramach programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” 2008–2010. CIOP.

⁷ Art. 140¹ § 1. Rozkład czasu pracy może przewidywać różne godziny rozpoczynania pracy w dniach, które zgodnie z tym rozkładem są dla pracowników dniami pracy. § 2. Rozkład czasu pracy może przewidywać przedział czasu, w którym pracownik decyduje o godzinie rozpoczęcia pracy w dniu, który zgodnie z tym rozkładem jest dla pracownika dniem pracy.

niezależnie od ustalania takich rozkładów czasu pracy w układzie zbiorowym lub porozumieniu.

W rozdziale IV działu szóstego kp ustawodawca wymienia i definiuje możliwe do zastosowania w praktyce systemy i rozkłady czasu pracy:

- system równoważnego czasu pracy może być stosowany, gdy jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją, w którym jest dopuszczalne przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym jednego miesiąca. Przedłużenie okresu rozliczeniowego do 3 lub 4 miesięcy jest dopuszczalne w szczególnie uzasadnionych przypadkach lub przy pracach uzależnionych od pory roku i warunków atmosferycznych (kp art. 135 § 2 i § 3). Przedłużony dobowy wymiar czasu pracy jest równoważony krótszym dobowym wymiarem czasu pracy w niektórych dniach lub dniami wolnymi od pracy;

- system równoważnego czasu pracy – przy pracach związanych z dozorem urzędów, pilnowaniu mienia i ochrony osób – w systemie tym dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy nie więcej niż do 16 godzin w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym jednego miesiąca (przy dozorze urzędów) oraz do 24 godzin (praca przy pilnowaniu mienia lub ochronie osób). W systemie tym pracownikowi przysługuje, bezpośrednio po każdym okresie wykonywania pracy w przedłużonym dobowym wymiarze czasu pracy, odpoczynek przez czas odpowiadający co najmniej liczbie przepracowanych godzin;

- system przerywanego czasu pracy – jeżeli jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją stosowany jest według z góry ustalonego rozkładu przewidującego nie więcej niż jedną przerwę w pracy w ciągu doby, trwającą nie dłużej niż 5 godzin. Przerwy nie wlicza się do czasu pracy, ale za czas tej przerwy pracownikowi przysługuje prawo do wynagrodzenia w wysokości połowy wynagrodzenia należnego za czas przestoju;

- system przedłużonego czasu pracy, w którym jest dopuszczalne przedłużenie czasu pracy do 43 godzin przeciętnie na tydzień w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 tygodni, a jednego dnia w niektórych tygodniach w tym okresie dobowy wymiar czasu pracy może być przedłużony do 12 godzin (za każdą godzinę pracy powyżej 8 godzin w dniu wykonywania pracy w przedłużonym wymiarze pracownikowi przysługuje dodatek do wynagrodzenia);

- system zadaniowego czasu pracy – pracodawca w porozumieniu z pracownikiem ustala czas niezbędny do wykonania powierzonych zadań, uwzględniając wymiar czasu pracy wynikający z norm określonych w art. 129 kp;

- przerwa w pracy niewliczana do czasu pracy (przerwę w wymiarze nieprzekraczającym 60 minut wprowadza się w układzie zbiorowym lub regulaminie albo w umowie o pracę);

- indywidualny rozkład czasu pracy – na pisemny wniosek pracownika, w ramach systemu czasu pracy, którym pracownik jest objęty;

- system skróconego tygodnia pracy – na pisemny wniosek pracownika dopuszczalne jest wykonywanie pracy przez mniej niż 5 dni w ciągu tygodnia, przy

równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym jednego miesiąca;

- system pracy weekendowej – praca świadczona wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta na pisemny wniosek pracownika;

- skrócenie czasu pracy poniżej obowiązujących norm określonych w art. 129 § 1 dla pracowników zatrudnionych w warunkach szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia (może polegać na ustanowieniu przerw w pracy wliczanych do czasu pracy albo obniżeniu obowiązujących norm).

Zgodnie z art. 151 praca wykonywana ponad ustalone normy czasu pracy, a także praca wykonywana ponad przedłużony dobowy wymiar czasu pracy wynikający z obowiązującego pracownika systemu i rozkładu czasu pracy stanowi pracę w godzinach nadliczbowych.

Ustawodawca określił motywy i okoliczności, w których można zatrudnić pracownika w godzinach nadliczbowych, a także ustalił roczny limit wynoszący 150 godzin.

W zamian za przepracowany w godzinach nadliczbowych czas, pracodawca na pisemny wniosek pracownika, może udzielić mu w tym samym wymiarze czasu wolnego od pracy. Udzielenie czasu wolnego za przepracowane godziny może nastąpić także bez wniosku pracownika, ale pracodawca udziela w takim przypadku czasu wolnego najpóźniej do końca okresu rozliczeniowego i w wymiarze o połowę większym niż liczba przepracowanych godzin.

W przepisach o czasie pracy pracodawca uregulował pracę w porze nocnej oraz pracę w niedziele i święta, natomiast dział siódmy poświęcony został urlopom pracowniczym: wypoczynkowym i bezpłatnym, co pośrednio wiąże się z organizacją czasu pracy w skali rocznej.

Z badań *European Working Conditions Survey* (EWCS)⁸ wynika, że stosunkowo niewielki odsetek Polaków jest zadowolony z dopasowania godzin pracy do ich potrzeb, w tym zobowiązań pozazawodowych (23%).

Z danych GUS wynika, że znaczna część pracowników najemnych (87,6%) w wieku 15–64 lat pracuje w stałych godzinach rozpoczynania i kończenia pracy bądź zmiennych godzinach ustalanych przez pracodawcę. Z różnych opcji elastyczności czasu pracy korzysta 11,9% zatrudnionych (GUS 2012, s. 29–30). Ponadto warunki organizacji czasu pracy w Polsce nie sprzyjają łączeniu ról zawodowych i pozazawodowych, gdyż możliwości dostosowania czasu pracy do wyjątkowych bądź nieprzewidzianych sytuacji rodzinnych są w naszym kraju ograniczone. Świadczy o tym fakt, że aż 40,5% pracowników najemnych nie ma możliwości zmiany godziny rozpoczęcia i/lub zakończenia dnia pracy z powodów rodzinnych.⁹ Dla ponad 1/3 pracowników (38,3%) jest to dopuszczalne tylko

⁸ EWCS 2010 *Survey Mapping Tool*, <http://www.eurofound.europa.eu>.

⁹ Powody rodzinne, o których mowa w badaniu dotyczą „sytuacji nieprzewidzianych lub zdarzeń wcześniej zaplanowanych mających związek z rodziną respondenta, do których zaliczyć można np. choroby lub wypadki dzieci, małżonka lub krewnych, konieczność pozostania w domu dłużej

w wyjątkowych przypadkach, zaś co piąta osoba (21,2%) zwykle może dokonać modyfikacji w swoim czasie pracy w awaryjnych sytuacjach. Na brak możliwości wzięcia dnia wolnego bez wykorzystywania urlopu wskazuje 61% badanych. Dla 1/5 badanych (25,1%) jest to rozwiązanie możliwe wyłącznie w wyjątkowych przypadkach, zaś dla 14% pracowników najemnych jest na ogół możliwe do zastosowania. Przytoczone wyniki badań wskazują, że elastyczność czasu pracy o charakterze pozytywnym, a więc zorientowanym na potrzeby pracowników i budowanie środowiska pracy przyjaznego rodzinie występuje w Polsce w ograniczonej skali.

Także wyniki badań zrealizowanych w Centrum Rozwoju Zasobów ludzkich pt. *Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn*¹⁰ pokazały, że eksperci mają na temat elastycznych form organizacji pracy (m.in. telepracy, pracy w niepełnym wymiarze, pracy tymczasowej, pracy na czas określony lub na podstawie umowy cywilnoprawnej) zupełnie inne zdanie niż pracujące matki. Kobiety utożsamiały elastyczne formy zatrudnienia z brakiem poczucia bezpieczeństwa, brakiem stabilizacji życiowej i zawodowej oraz perspektyw awansu, niższą płacą oraz dużym bagażem obowiązków. „Elastyczna praca” to wciąż dla Polaków (pomimo nowelizacji kp) niejasne hasło. Dla sporej części badanych pracowników np. „telepraca” to „taka praca przez telefon”, a „elastyczny czas pracy” oznacza pracę o każdej porze dnia i nocy. Jeśli w ofertach pracy pojawia się hasło „elastyczny czas pracy”, kandydaci muszą się liczyć, że przyszły pracodawca może wymagać od nich gotowości do wykonania zadań o różnych porach dnia. Na przykład w ofercie pracy do nowo uruchamianej sieci wysyłkowej Amazon w Polsce czytamy: system pracy jest elastyczny – pracownicy będą pracować na dwie 10-godzinne zmiany – w godz. 6.00–16.30 oraz 18.00–4.30.

Nowelizacja kodeksu pracy od 23 sierpnia 2013 r. wprowadziła do działu VI regulującego kwestie czasu pracy liczne zmiany. Deklarowanym przez projektodawców celem ustawy było wprowadzenie do kodeksu pracy rozwiązań, które pozwoliłyby na „bardziej elastyczną organizację czasu pracy w zakładach pracy”, co miałyby „umożliwić bardziej racjonalną organizację czasu pracy, wpłynąć na zwiększenie konkurencyjności firm, a przez to ułatwić zachowanie dotychczasowych i tworzenie nowych miejsc pracy”¹¹

Podstawową zmianą, jak wspominaliśmy wcześniej, było m.in. wprowadzenie odstępstw od obowiązku przestrzegania doby pracowniczej i wydłużenie maksymalnie do 12 miesięcy okresu rozliczeniowego w każdym systemie czasu pracy.

z powodu spóźnienia opiekunki dziecka lub spóźnienie do pracy związane z odprowadzeniem dziecka na zbiórkę przed wyjazdem na wycieczkę szkolną”, *Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2012, s. 32.

¹⁰ Badania wykonane w ramach prac nad projektem: *Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn*, realizowanym przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2009.

¹¹ Uzasadnienie do projektu ustawy dostępne na stronie www.sejm.gov.pl.

Wprowadzone rozwiązanie, podobnie jak wprowadzenie szerszej możliwości stosowania przerywanego czasu pracy i tzw. ruchomego czasu pracy wzbudziło i nadal wzbudza wiele kontrowersji, które doprowadziły do poważnego konfliktu na linii rząd – związki zawodowe (opuszczenie obrad Komisji Trójstronnej z udziałem premiera, zerwanie dialogu społecznego, czterodniową akcją protestacyjną w Warszawie, zaskarżenie do Trybunału Konstytucyjnego przepisów o elastycznym czasie pracy, wysłanie skargi do Komisji Europejskiej itd.)

Wprowadzone w kodeksie pracy zmiany, zwłaszcza wydłużenie okresów rozliczeniowych, które nie są zgodne z przepisami dyrektywy 2003/88/WE (Rycak 2013), niedostosowanie wielu przepisów do prawa UE oraz brak wiedzy na temat istoty, plusów i minusów poszczególnych rozwiązań, szans i zagrożeń, a także procedur wprowadzania zmian organizacyjnych (uwzględniających takie podstawowe zasady, jak: dobrowolność, dialog, zasady *win-win*) z pewnością nie będą sprzyjały łagodzeniu narastającego konfliktu praca – obowiązki pozazawodowe.

2.3. Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych

Ustawa o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych¹² określa zasady gospodarowania środkami tego funduszu, przeznaczonego na finansowanie działalności socjalnej organizowanej na rzecz osób uprawnionych do korzystania z niego. Ustawodawca wymienia cele, na jakie można przeznaczyć środki: dofinansowanie zakładowych obiektów socjalnych oraz tworzenie zakładowych żłobków, klubów dziecięcych, przedszkoli oraz innych form wychowania przedszkolnego.

Działalność socjalna to w świetle przepisów ustawy usługi świadczone przez pracodawców, np. różne formy wypoczynku, działalności kulturalno-oświatowej, sportowo-rekreacyjnej, opieki nad dziećmi w żłobkach, klubach dziecięcych, przedszkolach oraz innych placówkach wychowania przedszkolnego, udzielanie pomocy materialnej – rzeczowej lub finansowej, a także zwrotnej lub bezzwrotnej pomocy na cele mieszkaniowe na warunkach określonych umową.

Zakładowe obiekty socjalne to ośrodki wczasowe i kolonijne, domy wypoczynkowe, sanatoria, ogrody działkowe, obiekty sportowo-rekreacyjne, żłobki, kluby, dziecięce i przedszkola oraz obiekty służące działalności kulturalnej.

Osoby uprawnione do korzystania z funduszu to pracownicy i ich rodziny, emeryci i renciści, byli pracownicy i ich rodziny oraz inne osoby, którym pracodawca przyznał w regulaminie – zgodnie z art. 8 ustawy – prawo do korzystania ze świadczeń socjalnych finansowanych z funduszu.

Fundusz tworzą pracodawcy zatrudniający według stanu na dzień 1 stycznia danego roku co najmniej 20 pracowników w przeliczeniu na pełne etaty. Wyjątek stanowią pracodawcy prowadzący działalność w formie jednostek budżetowych

¹² Ustawa o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych z 4 marca 1994 r. – DzU z 2012 r., poz. 592 (brzmienie od 8 września 2012 r.).

i samorządowych zakładów, którzy tworzą fundusz, bez względu na liczbę zatrudnionych pracowników.

Fundusz tworzy się z corocznego odpisu podstawowego, naliczanego w stosunku do przeciętnej liczby zatrudnionych. Przedsiębiorcy mogą dodatkowo zwiększyć środki funduszu z zysku netto do podziału, a spółdzielnie z nadwyżki bilansowej.

Pracodawcy, którzy utworzyli zakładowy żłobek lub klub dziecięcy oraz przeznaczą na ten cel z odpisu podstawowego kwotę odpowiadającą 7,5 pkt. proc. tego odpisu, mogą zwiększyć fundusz na każdą zatrudnioną osobę o 7,5% przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego, pod warunkiem przeznaczenia całości tego zwiększenia na prowadzenie żłobka lub klubu dziecięcego. W latach 2012–2014 przez przeciętne wynagrodzenie miesięczne w gospodarce narodowej należy rozumieć przeciętne wynagrodzenie miesięczne w drugim półroczu 2010 r. ogłoszone przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski” nie później niż do dnia 20 lutego każdego roku.

Zasady i warunki korzystania z usług i świadczeń finansowanych z funduszu określa pracodawca w regulaminie ustalonym zgodnie z art. 27 ust. 1 albo z art. 30 ust. 5 ustawy o związkach zawodowych. W firmach, gdzie nie działa zakładowa organizacja związkowa, pracodawca uzgadnia regulamin z pracownikiem wybranym przez załogę do reprezentowania jej interesów.

2.4. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad dziećmi

Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r.¹³ o opiece nad dziećmi w wieku do 3 lat wprowadza różnorodne formy sprawowania tej opieki. Może być ona organizowana w ramach żłobka, klubu dziecięcego, jak również przez dziennego opiekuna lub nianię, przy czym opieka w żłobku sprawowana jest od ukończenia przez dziecko 20. tygodnia życia, natomiast w klubie dziecięcym – od ukończenia 1. roku życia (art. 2, 7). Wspomniane formy opieki mogą być prowadzone przez gminy, osoby fizyczne bądź osoby prawne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej (art. 8).

Żłobek zapewnia opiekę maksymalnie do 10 godzin dziennie dla każdego dziecka. Jednakże na wniosek rodziców wymiar tej opieki może zostać wydłużony, za dodatkową opłatą. **Klub dziecięcy** organizuje opiekę w wymiarze do 5 godzin dziennie (art. 12). Funkcję **dziennego opiekuna** może sprawować osoba zatrudniona przez gminę oraz osoby prawne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej na podstawie umowy o świadczeniu usług. Świadczona w ramach tej usługi opieka obejmuje dzieci od momentu ukończenia 20. tygodnia życia (art. 36). Opieka w tej formie może być sprawowana maksymalnie nad pięciorożkiem dzieci zaś w przypadku, gdy w grupie występuje dziecko, które nie

¹³ Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3, DzU nr 45, poz. 235 z późn. zm.

ukończyło pierwszego roku życia, jest niepełnosprawne lub wymaga szczególnej opieki – maksymalnie nad trojgiem dzieci (art. 38). **Niania**, podobnie jak opiekun dzienny, sprawuje opiekę nad dziećmi od momentu ukończenia przez nie 20. tygodnia życia, na podstawie umowy o świadczeniu usług zawieranej w formie pisemnej z rodzicem/rodzicami dziecka (art. 50).

Opieka (w tym wyżywienie i pobyt) świadczona w ramach żłobka, klubu dziecięcego oraz przez dziennego opiekuna jest płatna. Wysokość opłat za korzystanie ze żłobka oraz klubu dziecięcego ustala rada gminy na mocy uchwały bądź w przypadku placówek prywatnych – podmiot założycielski (art. 58). Nadzór nad żłobkami, klubami dziecięcymi oraz dziennym opiekunem sprawują władze samorządowe (wójt, burmistrz bądź prezydent miasta) (art. 54).

Odsetek dzieci w wieku 0–3 lat korzystających z opieki instytucjonalnej (żłobki, kluby dziecięce wpisane do rejestru żłobków i klubów, dzienny opiekun, niania) wynosił w 2013 r. 5,7%, udział dzieci objętych tą opieką systematycznie rośnie (w 2010 r. wynosił 2,6%, w 2012 r. – 4,5%)¹⁴. Z danych GUS wynika, że liczba placówek wychowania przedszkolnego w naszym kraju rośnie, w roku szkolnym 2005/2006 było to 17 229 placówek, a w roku 2012/2013 ich liczba wynosiła 20 464. W przedszkolach w latach 2005–2012 liczba miejsc wzrosła o 243,5 tys. (GUS 2013). Mimo to w I kwartale 2014 r. brakowało 22 562 miejsc w żłobkach, klubach dziecięcych i u dziennych opiekunów (z czego 22 258 miejsc przypadało na przedszkola)¹⁵.

Dzieci w wieku 3–6 lat objęte są edukacją przedszkolną, która odbywa się w publicznych i niepublicznych przedszkolach, oddziałach przedszkolnych w szkołach podstawowych oraz w innych formach wychowania przedszkolnego: zespołach wychowania przedszkolnego i punktach przedszkolnych. Wychowaniem przedszkolnym objęte są dzieci od 3. do 6. roku życia, natomiast w innych formach wychowania przedszkolnego – dzieci od 3. do 5. roku życia. W przypadku orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego wychowaniem przedszkolnym może być objęte dziecko powyżej 6. roku życia, jednakże nie dłużej niż do ukończenia 10. roku życia. **Przedszkola publiczne** zapewniają bezpłatną opiekę, wychowanie oraz nauczanie nie krócej niż 5 godzin dziennie, zajęcia i opieka powyżej tego wymiaru godzin są płatne (art. 6).¹⁶ Opieka instytucjonalna nad dziećmi prowadzona jest również w **niepublicznych placówkach wychowania przedszkolnego**.

W związku ze zmianami wprowadzonymi w 2010 r. na mocy ustawy o zmianie ustawy o systemie oświaty Minister Edukacji Narodowej wydał rozporządzenie z dnia 31 sierpnia 2010 r. w sprawie rodzajów innych form wychowania przedszkolnego, warunków tworzenia i organizowania tych form oraz sposobu ich

¹⁴ Sprawozdanie Rady Ministrów z realizacji ustawy z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 (DzU z 2013 r., poz. 1457) w 2013 r., Warszawa 2014, s. 18.

¹⁵ Informacja dotycząca realizacji ustawy o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 w okresie od 1 stycznia do 30 czerwca 2014 r., http://www.zlobki.mpips.gov.pl/gfx/zlobki-mpips/userfiles/d.marciniak/informacja_dotyczaca_realizacji_ustawy_o_opiece_nad_dziecmi_w_wieku_do_lat_3_i_polowa_2014.pdf.

¹⁶ Kwestie związane z realizacją wychowania przedszkolnego regulują przepisy ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, DzU z 1991 r., nr 95, poz. 425 z późn. zm.

działania¹⁷. Wspomniane regulacje prawne umożliwiły zakładanie punktów przedszkolnych i zespołów wychowania przedszkolnego. Zespoły wychowania przedszkolnego funkcjonują w wybrane dni tygodnia, minimum 3 godziny w ciągu jednego dnia i minimum 12 godzin w ciągu tygodnia. Punkty przedszkolne czynne są we wszystkie dni robocze w czasie roku szkolnego.

W roku szkolnym 2012/2013 udział dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego na 1000 dzieci w wieku 3–6 lat wyniósł 716 dzieci. W ciągu ostatnich lat można zaobserwować systematyczny wzrost liczby dzieci objętych tego rodzaju opieką. Szczegółowe dane w tym zakresie zamieszczono w tabeli 1 (GUS 2013, s. 370).

Tabela 1

Dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego na 1000 dzieci

Wiek	2005/2006	2010/2011	2011/2012	2012/2013
3–6 lat	556	680	708	716
3–5 lat	410	626	692	697
5 lat	513	793	936	921
6 lat	976	855	762	776

Źródło: GUS 2013.

Dzieci w wieku szkolnym mogą spędzać czas wolny w **placówkach wychowania pozaszkolnego**, które umożliwiają rozwijanie zainteresowań, uzdolnień, doskonalenie umiejętności oraz przygotowują młodych do aktywnego uczestnictwa w życiu kulturalnym. Do placówek tego typu należą m.in. **pałace młodzieży, młodzieżowe domy kultury, międzyszkolne ośrodki sportowe, ogniska pracy pozaszkolnej, ogrody jordanowskie i pozaszkolne placówki specjalistyczne**.¹⁸

2.5. Rozwiązania instytucjonalne na rzecz opieki nad osobami zależnymi

Instytucjonalną opiekę nad osobami starszymi i przewlekle chorymi sprawuje w Polsce **pomoc społeczna** oraz **służba zdrowia**.

Stacjonarne usługi opiekuńcze świadczone są głównie za pośrednictwem **domów pomocy społecznej (DPS)**.¹⁹ Z usług opiekuńczych w ramach DPS mogą korzystać osoby wymagające całodobowej opieki z powodu wieku, choroby lub nie-

¹⁷ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 31 sierpnia 2010 r. w sprawie rodzajów innych form wychowania przedszkolnego, warunków tworzenia i organizowania tych form oraz sposobu ich działania, DzU z 2010 r., nr 161, poz. 1080.

¹⁸ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 maja 2011 r. w sprawie rodzajów i szczegółowych zasad działania placówek publicznych, warunków pobytu dzieci i młodzieży w tych placówkach oraz wysokości i zasad odpłatności wnoszonej przez rodziców za pobyt ich dzieci w tych placówkach, DzU z 2011 r., nr 109, poz. 631.

¹⁹ Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, DzU z 2004 r., nr 64, poz. 593 z późn. zm.

pełnosprawności, których samodzielne funkcjonowanie w codziennym życiu nie jest możliwe.²⁰ Wśród DPS-ów wyróżnia się ośrodki dla:

- osób w podeszłym wieku,
- osób przewlekle somatycznie chorych,
- osób przewlekle psychicznie chorych,
- dorosłych niepełnosprawnych intelektualnie,
- dzieci i młodzieży niepełnosprawnych intelektualnie,
- osób niepełnosprawnych fizycznie.

Pobyt w domu pomocy społecznej jest odpłatny do wysokości średniego miesięcznego kosztu utrzymania mieszkańca. Opłata za pobyt w domu opieki wynosi nie więcej niż 70% dochodu mieszkańca placówki.

System pomocy społecznej w Polsce oferuje **usługi opiekuńcze wykonywane w miejscu zamieszkania osoby**. Zasady udzielania usług i odpłatności regulowane są przez gminę.

Osoby wymagające wzmożonej opieki medycznej mogą skorzystać z pomocy ze stacjonarnych i całodobowych świadczeń zdrowotnych (innych niż szpitalne). Zgodnie z zapisami ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, pomoc ta polega między innymi na świadczeniach zdrowotnych w ramach zakładów opiekuńczo-leczniczych oraz zakładów pielęgnacyjno-opiekuńczych. Pierwsze z nich są ukierunkowane na pielęgnację i rehabilitację pacjentów niewymagających hospitalizacji, drugie – na pielęgnację, opiekę i rehabilitację pacjentów (art. 9–12)²¹.

Opieka długoterminowa w ramach ubezpieczenia społecznego oferowana jest pacjentom obłożnie i przewlekle chorym niewymagającym hospitalizacji, którzy potrzebują całodobowej, profesjonalnej, intensywnej opieki i pielęgnacji oraz kontynuacji leczenia. Głównym kryterium uprawniającym do skorzystania z tego rodzaju opieki jest stan zdrowia, wynikający ze stopnia niezdolności do pracy, inwalidztwa lub wieku. Opiekę nad osobami niepełnosprawnymi, przewlekle chorymi oraz osobami w podeszłym wieku organizują również **placówki prywatne**.²²

Świadczenia rzeczowe i pieniężne z tytułu opieki długoterminowej są zapewniane na podstawie przepisów dotyczących ubezpieczenia emerytalnego, na wypadek inwalidztwa, dla osób pozostałych przy życiu i zdrowotnego, jak również na mocy przepisów dotyczących pomocy społecznej. Do form pomocy osobom wymagającym opieki długookresowej należy zaliczyć: zasiłek pielęgnacyjny, dodatek pielęgnacyjny, świadczenie pielęgnacyjne.²³

²⁰ Tamże.

²¹ Tamże.

²² *Zatrudnienie, sprawy społeczne i włączenie społeczne. Twoje uprawnienia do zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Komisja Europejska 2012 r., s. 30. http://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/SSRinEU/Your%20social%20security%20rights%20in%20Poland_pl.pdf.

²³ Tamże.

Wyniki badań skali zapotrzebowania na usługi opiekuńcze dla osób starszych wskazują, że w grupie osób w wieku 70–79 lat na ograniczenia w samoobsłudze skarżyło się 32,6% badanych, zaś wśród osób w przedziale wiekowym 80 lat i więcej już 54,4%. Przy tym ponad połowa siedemdziesięciolatek deklaruwała, że otrzymuje stosowną pomoc instytucjonalną bądź od członków rodziny, w grupie osób w wieku 80 lat i więcej odsetek ten wynosił 62%. Wśród osób, które twierdziły, że nie otrzymują pomocy, 1/4 w młodszej oraz 1/3 w starszej wiekowo grupie była zdania, że taka pomoc jest im niezbędna (Mossakowska, Więcek, Błędowski, red. 2013, s. 451).

Opieka nad osobami zależnymi w Polsce jest organizowana przede wszystkim przez rodzinę. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać w utrudnionym dostępie do usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania (tamże, s. 450) oraz przywiązaniu do tradycyjnego systemu wartości, zgodnie z którym to członkowie rodziny powinni w pierwszej kolejności zająć się opieką nad najbliższymi. W praktyce rolę opiekuńczą najczęściej przyjmują na siebie kobiety często kosztem ograniczenia aktywności zawodowej (*Godzenie życia zawodowego...* 2007). Niejednokrotnie opiekunowie są zmuszeni do całkowitej rezygnacji z pracy bądź do zmniejszenia wymiaru godzin pracy, a także ograniczenia aktywności towarzyskiej, społecznej. Istotną trudnością dla osób sprawujących opiekę nad członkami rodziny jest często występujący brak współpracy z instytucjami i osobami świadczącymi profesjonalne usługi opiekuńcze i pielęgnacyjne (Mossakowska, Więcek, Błędowski, red. 2013, s. 452–453).

3. Inicjatywy publiczne na rzecz FFE

Instytucje administracji centralnej włączają się w kampanie społeczne mające na celu zwrócenie uwagi na problematykę łączenia pracy z życiem poza nią. Jedną z cennych inicjatyw w tym zakresie jest kampania społeczna w ramach projektu „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn” wdrażanego przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich przy współpracy merytorycznej Departamentu Analiz Ekonomicznych i Prognoz w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej (projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Głównym zadaniem kampanii (w ramach której zrealizowano spoty reklamowe) jest wzrost świadomości społeczeństwa co do tego, że egalitarny podział obowiązków rodzicielskich i zawodowych jest korzystny dla całej rodziny. Ponadto intencją autorów tego przedsięwzięcia było zaakcentowanie, że rozwiązania w zakresie godzenia ról przyczyniają się do umocnienia pozycji kobiet na rynku pracy oraz decyzji prokreacyjnych.²⁴

²⁴ <http://analizy.mpips.gov.pl/index.php/komunikaty-topmenu-49/67-godzenie-rol-rodzinnych-i-zawodowych-kobiet-i-mcrazyzn.html>.

Okazją do zwrócenia uwagi na kwestie związane z godzeniem pracy z życiem pozazawodowym była prezydencja w UE w 2012 r. W czasie jej trwania Polska, w ramach przeglądu stanu wdrażania Pekinśkiej Platformy Działania²⁵, podjęto aktywność w obszarze „Kobiety i gospodarka”, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii związanych z równością płci oraz łączenia życia zawodowego z rodzinnym²⁶.

Kancelaria Prezydenta RP w ramach Forum Debaty Publicznej „Solidarne społeczeństwo, bezpieczna rodzina” organizuje cykliczne spotkania dotyczące tworzenia w Polsce warunków sprzyjających godzeniu pracy z życiem pozazawodowym, ze szczególnym uwzględnieniem łączenia zobowiązań zawodowych i rodzicielskich. Na spotkania, mające charakter otwarty, zapraszani są przedstawiciele różnych środowisk, reprezentujący często odmienne stanowisko co do sposobów realizacji rozwiązań na rzecz WLB. Debaty te transmitowane są *on-line* na stronie www.prezydent.pl²⁸. W dniu 10 maja 2013 r. odbyło się seminarium „Zatrudnienie przyjazne rodzinie” zorganizowane przez Kancelarię Prezydenta wspólnie z Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych Lewiatan, którego celem było przedstawienie narzędzi, wykorzystanych w różnych krajach UE (Szwecja, Belgia, Norwegia), wspomagających rodziców w miejscu pracy w zakresie łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Podczas spotkania podjęto dyskusję poświęconą uwarunkowaniom implementacji wybranych rozwiązań w Polsce. W spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele pracodawców, związków zawodowych, eksperci, organizacji pozarządowych²⁹.

W maju 2013 r. ukazał się Program Polityki Rodzinnej Prezydenta RP, którego wdrożenie ma na celu pomoc w podniesieniu wskaźników dzietności i w efekcie odnowę demograficzną Polski (*Dobry Klimat...* 2013, s. 7). Wśród najważniejszych postulatów odnoszących się do miejsca pracy wymienia się:

²⁵ Podczas IV Światowej Konferencji w sprawie Kobiet, która odbyła się w 1995 r., przyjęto Deklarację Pekinśką i Platformę Działania na rzecz Równości, Rozwoju i Pokoju. W dokumencie tym zostały sformułowane cele strategiczne i działania w 12 głównych obszarach, których realizacja ma wpłynąć na poprawę sytuacji kobiet. Do obszarów tych należą: kobiety a ubóstwo, edukacja kobiet, kobiety i zdrowie, przemoc wobec kobiet, kobiety a konflikt zbrojny, kobiety i gospodarka, kobiety u władzy i biorące udział w procesach decyzyjnych, mechanizmy instytucjonalne na rzecz podnoszenia statusu kobiet, prawa kobiet jako prawa człowieka, kobiety i media, kobiety i środowisko, dziewczęta. Dokument podpisało 27 krajów członkowskich UE, w tym Polska. Patrz: Przegląd realizacji Pekinśkiej Platformy Działania: kobiety i gospodarka. *Godzenie pracy z życiem rodzinnym jako warunek równego uczestnictwa w rynku pracy – główne wnioski*, Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn, Luksemburg, Urząd Publikacji UE, 2011.

²⁶ <http://www.tvp.pl/publicystyka/polityka/polska-prezydencja-w-radzie-unii-europejskiej/aktualnosci/rowne-traktowanie-kobiet-i-mezczyzn-oplaca-sie-przedsiębiorcom/5513180>.

²⁷ <http://www.prezydent.pl/dialog/fdp/solidarne-spoleczenstwo-bezpieczna-rodzina/aktualnosci/art,22,fdp-o-laczeniu-pracy-zawodowej-i-wychowania-dzieci.html>.

²⁸ <http://www.prezydent.pl/dialog/fdp/solidarne-spoleczenstwo-bezpieczna-rodzina/aktualnosci/art,22,fdp-o-laczeniu-pracy-zawodowej-i-wychowania-dzieci.html>.

²⁹ <http://www.prezydent.pl/kancelaria/aktywnosc-ministrow/art,624,seminarium-zatrudnienie-przyjazne-rodzinie.html>.

– czas pracy przyjazny rodzicom (ograniczenie skali pracy ponadwymiarowej, większe wykorzystanie elastycznego czasu pracy i pracy w niepełnym wymiarze),

– elastyczny i prosty system urlopów związanych z opieką nad małym dzieckiem (w tym branie urlopu rodzicielskiego w częściach),

– promowanie równości w pracy kobiet i mężczyzn (tamże, s. 7–9).

Jedną z inicjatyw rządowych, będących instrumentem polityki rodzinnej promujących pomoc rodzinom, w którą włącza się Prezydent RP, jest Karta Dużej Rodziny. Inicjatywa ta dotyczy nieco odmiennego obszaru niż działania ukierunkowane bezpośrednio na równoważenie pracy z życiem rodzinnym. Jej zadaniem jest wsparcie finansowe rodzin wielodzietnych poprzez możliwość skorzystania z ulg, zniżek i zwolnień przy zakupie usług, towarów oraz przy innych działaniach przeznaczonych dla rodzin wielodzietnych zarówno w skali gminy, powiatu, województwa, jak i kraju. Ze względu na to, że zniżki mogą oferować instytucje publiczne, jak też przedsiębiorcy prywatni, pracodawcy są zachęceni do włączenia się w tę inicjatywę.³⁰

Organy państwowe odgrywają rolę upowszechniającą aktywność gmin i powiatów na rzecz godzenia pracy z życiem pozazawodowym. Inicjatywy tego rodzaju mogą stać się cenną inspiracją i motywem do działania dla innych jednostek samorządu terytorialnego, które do tej pory nie podjęły tego rodzaju aktywności.

W kontekście rozważań dotyczących problematyki zatrudnienia przyjaznego rodzinie na szczególną uwagę zasługuje promowanie prorodzinnych działań przedsiębiorców prowadzone przez samorządy. Przykładem jest tu powiat wołomiński, którego władze w 2012 r. uchwaliły Powiatowy Program Polityki Prorodzinnej TAKrodzina.pl. Jednym z celów szczegółowych tego programu jest tworzenie sprzyjających warunków do rozwoju rodziny na terenie powiatu. Podejmowane w tym obszarze działania dotyczą m.in. upowszechniania prorodzinnej aktywności przedsiębiorców w ramach konkursu „Firma przyjazna rodzinie”. Konkurs ma za zadanie promocję firm tworzących klimat przyjazny rodzinie w miejscu pracy oraz nowatorskich rozwiązań pomocy rodzinom (Uściński 2014, s. 60–61). Należy podkreślić, że patronat nad tego typu konkursami obejmują również organy administracji publicznej, czego przykładem jest konkurs „Firma przyjazna rodzicom” realizowany pod honorowym patronatem Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (więcej informacji na temat konkursu znajduje się w pkt. 4 poświęconym aktywności pracodawców na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie).

Władze samorządowe dążą do spełnienia oczekiwań rodziców również w zakresie zwiększenia ich możliwości powrotu do aktywności zawodowej. Władze Lublina otrzymały dofinansowanie z funduszy unijnych na wdrożenie projektu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzi pt. „Lubelskie mamy wracają do pracy”. W efekcie jego realizacji utworzono 20 dodatkowych miejsc opieki nad dziećmi

³⁰ <http://www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,1665,pracodawcy-rp-i-resort-pracy-promuja-wsrod-przedsiębiorcow-program-karta-duzej-rodziny.html>.

w żłobkach. Ponadto miasto ma rozbudowaną sieć publicznych przedszkoli, w tym 65 przedszkoli, 4 punkty przedszkolne, oddziały przedszkolne w szkołach podstawowych (łącznie 9488 miejsc) (Lipińska 2014, s. 56).

4. Działania pracodawców wspierające łączenie pracy z życiem rodzinnym: dobre praktyki³¹

W Polsce działania z zakresu *family friendly employment* mają stosunkowo krótką historię. Jednakże jeszcze przed transformacją zakłady pracy poprzez świadczenia społeczne oraz działalność socjalną odgrywały istotną rolę w zakresie polityki rodzinnej. Należy przy tym pamiętać, że w poprzednim okresie świadczenia społeczne miały związek z miejscem zatrudnienia, a nie jak obecnie z miejscem zamieszkania. Zakład pracy mógł być zatem w tym kontekście traktowany jako istotny podmiot polityki rodzinnej. Jak pisze B. Kołaczek: „jeśli politykę tę traktować jako tworzenie warunków sprzyjających prawidłowemu funkcjonowaniu rodzin, to zakład pracy może odgrywać rolę takiego podmiotu także ze względu na przedmiot i zakres działalności socjalnej”. Wymiar prorodzinny działalności socjalnej zakładów pracy przejawiał się tu w zaspokajaniu konkretnych potrzeb członków rodziny (np. w zakresie wypoczynku) bądź pomocy w wielu sytuacjach życiowych (choroba, związane z tym koszty leczenia i leków, kupno mieszkania, remont itp.) (Kołaczek 2009, s. 49).

Podejmowane przez pracodawców działania służące budowaniu w firmie środowiska przyjaznego rodzinie było na ogół wyrywkowe, występował deficyt kompleksowych rozwiązań dostosowanych do indywidualnej sytuacji pracownika. Stosowane przez pracodawców rozwiązania na rzecz godzenia pracy z życiem pozazawodowym nadal należą do pewnego rodzaju awangardy i są postrzegane jako niestandardowe, jednak w ostatnich latach zauważalna jest poprawa w tym względzie. W przeważającej części rozwiązania przyjazne rodzinie w miejscu pracy stosują firmy z kapitałem zagranicznym, czerpiące wzorce z zachodnich spółek macierzystych. Często prowadzone przez firmy działania nie mają odniesienia do sformalizowanych procedur wdrażania czy spisanych programów mających formę dokumentu. Przychylne nastawienie pracodawców do idei *family friendly employment* wynika raczej z przyjętej kultury organizacyjnej i strategii rozwoju firmy akcentującej zarówno znaczenie sfery życia zawodowego, jak i pozazawodowego pracownika oraz

³¹ Przedstawione w tej części informacje z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie, jeśli nie zaznaczono tego inaczej, pochodzą z raportów „Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki” przygotowanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz z badań Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (studia przypadków) przeprowadzonych w ramach projektu „Programy Praca-Życie jako czynnik konkurencyjności firm i kształtowania społecznego środowiska pracy. Więcej informacji na ten temat można znaleźć w: Kopertyńska, Mirosław, Smóder, Zając 2011, s. 199–238; odpowiedzialnybiznes.pl/.

przywiązanie do wartości, takich jak rodzina, zaufanie, relacje partnerskie w pracy itp. (Kopertyńska, Mirosław, Smoder, Zając 2011, s. 237; Smoder 2011).

Działania podejmowane przez firmy przeznaczone są głównie dla młodych rodziców. Oferowana jest **możliwość wzięcia przez matkę lub ojca dodatkowego płatnego urlopu** po urodzeniu dziecka (okres urlopu wynosi 3–4 tygodnie) czy kilku dodatkowych dni wolnych z tytułu wychowywania dzieci do 14. roku życia. Z urlopów tego rodzaju coraz częściej korzystają ojcowie (tamże).

Dodatkowe urlopy, dni wolne od pracy dla rodziców (tamże, s. 203)

Jedną z firm zajmujących się sprzedażą artykułów wyposażenia domu wśród licznych rozwiązań przyjaznych rodzicom oferuje dla swoich pracowników 30 dodatkowych (poza kodeksowych) dni urlopu do wykorzystania przez ojca lub matkę po urodzeniu dziecka. Ponadto ojcowie, którzy nie wykorzystują takiego urlopu, mogą otrzymać maksymalnie 10 dni płatnego zwolnienia od pracy.

Niestandardowymi rozwiązaniami w zakresie wspierania rodzicielstwa na najwcześniejszym jego etapie jest przyznanie **firmowego becikowego** z okazji narodzin dziecka (jego kwota kształtuje się na poziomie 1000–2000 zł), **wyprawek dla noworodka**. Zdarza się, że kobiety w ciąży i młode mamy mogą korzystać ze specjalnie dla nich przygotowanego programu *wellness*, na który składają się ćwiczenia fitness, basen oraz probiotyczne przekąski i napoje dostosowane do potrzeb kobiet w ciąży.³² Niektórzy pracodawcy umożliwiają też rodzicom **przyjście do pracy z dzieckiem**, gdy nie można zapewnić mu innej formy opieki.

Infolinia dla rodziców (tamże, s. 206)

Nietypową praktyką wykorzystywaną przez jedną z firm z branży chemicznej jest utworzenie infolinii *Baby Assistance*, za pomocą której rodzice mogą uzyskać niezbędne informacje na temat badań prenatalnych, szkół rodzenia, pielęgnacji w czasie ciąży i po porodzie, karmienia i pielęgnacji noworodka czy obowiązkowych szczepień dla dzieci.

Dużym zainteresowaniem wśród pracowników cieszą się **elastyczne rozwiązania w zakresie organizacji pracy i czasu pracy**. Na niektórych stanowiskach pracownicy osoby mające zobowiązania opiekuńcze mogą kilka razy w tygodniu pracować zdalnie na zasadzie telepracy.

Elastyczny czas pracy, uwzględnianie życzeń grafików (tamże, s. 203)

Pracodawca reprezentujący firmę meblarską przewidział dla swoich pracowników możliwość pracy w równoważnym czasie, zatrudnienie weekendowe oraz w niepełnym wymiarze godzin. Dla pracowników biurowych, w zależności od potrzeb, istnieje możliwość skorzystania z indywidualnego rozkładu czasu pracy. Ponadto w określonych przypadkach jest stosowana praca w domu pod warunkiem, że pozwala na to charakter wykonywanej pracy. Wsparcie dla pracowników w pełnieniu funkcji rodzicielskich przejawia się również w uwzględnianiu życzeń grafików pracowników. Rozwiązanie to pozwala na zrealizowanie wymiennej opieki nad dzieckiem czy osobą zależną.

³² Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2008, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport%20Odpowiedzialny%20biznes%20w%20Polsce %202008.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport%20Odpowiedzialny%20biznes%20w%20Polsce%202008.pdf).

W ramach rozwiązań przyjaznych rodzicom oferowanych przez pracodawców pracownicy podczas pracy w domu lub też w okresie przebywania na dłuższym urlopie (wychowawczym czy macierzyńskim) mogą zatrzymać narzędzia służbowe, takie jak telefon komórkowy, samochód służbowy czy laptop. Kontakt z pozostałymi pracownikami zapewnia również firmowy **Intranet, newslettery**. Po powrocie z urlopu stosowane są tzw. ścieżki powrotu, czyli **okresy adaptacji** umożliwiające stopniowe wdrażanie się do bieżących obowiązków zawodowych oraz praca w zmniejszonym wymiarze czasu (na życzenie pracownika).

Program „Business Mama”³³

Celem programu pt. „Business Mama” prowadzonego przez jedną z firm consultingowych jest aktywizacja kobiet przebywających na urloпах wychowawczych. W ramach programu przewidziane jest m.in. uczestnictwo w szkoleniach e-learningowych. Dzięki podejmowanym przez pracodawcę działaniom młodym mamom łatwiej wrócić do pracy po okresie sprawowania opieki nad dzieckiem.

Organizowanie firmowych przedszkoli czy żłobków nadal należy do działań stosowanych raczej incydentalnie. Jednak firmy, które zdecydowały się na ten krok, podkreślają, że przynosi to wymierne korzyści nie tylko dla pracowników, ale również dla pracodawców w postaci zwiększenia zaangażowania pracowników, przywiązania do firmy, przez co udaje się zatrzymać wartościowych pracowników będących rodzicami w firmie.³⁴ Wspieranie pracowników w funkcjach opiekuńczych odbywa się jednak częściej poprzez **partycypowanie w kosztach związanych z opieką**.

Firmowe przedszkole³⁵

Wielu młodych rodziców będących pracownikami firmy specjalizującej się w produkcji metalowej miało problemy z zapisaniem dziecka do przedszkola. W związku z tym pracodawca postanowił aplikować o środki unijne na uruchomienie firmowego przedszkola.

Otrzymana dotacja umożliwiła pokrycie kosztów wyposażenia placówki, jej utrzymania, zatrudnienia kadry oraz uiszczenia bieżących opłat. Usługi opiekuńcze są bezpłatne (finansowanie z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych). W ramach przedszkola oferowane są dodatkowe, bezpłatne zajęcia, np. rytmika, kurs języka francuskiego. Placówka, spełniając oczekiwania rodziców, funkcjonuje cały rok (a nie jak w państwowych przedszkolach 10 miesięcy) w godz. 6–20.

Ważną grupą praktyk jest **organizacja czasu wolnego** pracownikom i ich rodzinom przez firmę. Należy tu wspomnieć o imprezach integracyjnych z okazji świąt, balach w okresie karnawału, ale również rodzinnych piknikach wyjazdowych (np. z okazji Dnia Dziecka), wyjazdach na narty, rajdy, grzybobrania, a nawet wspólne pielgrzymki. Istnieje również możliwość skorzystania z dofinansowania do biletu do kina czy teatru lub na mecz piłki nożnej. Ponadto firmy prowadzą dofinansowanie do wypoczynku wakacyjnego dla dzieci, niektóre zaś podejmują się

³³ <https://mama.pl.capgemini.com/index.php/component/content/?view=featured>.

³⁴ Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2010, <http://odpowiedzialnybiznes.pl>.

³⁵ <http://www.pomysldlamamy.pl/strefa-pracodawcy/kierunek-csr/item/336-w-tym-sezonie-nosicie-przedszkola-przyzakladowe.html>.

organizacji półkolonii w okresie letnim i zimowym, podczas których dzieci mogą m.in. odwiedzić miejsce pracy rodziców. Dla wielu pracowników interesującą formą spędzania czasu po pracy jest bezpłatne korzystanie z zajęć rekreacyjnych, takich jak basen, koszykówka, siatkówka, siłownia, fitness, a nawet kurs tańca czy sztuki walki. Istnieje tu również możliwość korzystania z sali gimnastycznej czy boiska piłkarskiego, a nawet z masażu relaksacyjnego w miejscu pracy.

Koła zainteresowań, zawody sportowe (tamże, s. 206–207)

W jednej z firm z terenu Mazowsza pracownicy mogą aktywnie spędzać czas, spotykając się po pracy w ramach kół zainteresowań, np. koła wędkarskiego, klubu strzeleckiego czy Nordic Walking. Pracodawcy organizują też zawody sportowe, np. biegi półmaratońskie i maratońskie o Puchar Prezesa firmy. Uczestniczą również w międzynarodowej rywalizacji w ramach Corporate Games, odnosząc sukcesy w piłce nożnej, pływaniu, badmintonie, ping-pongu.

Coraz więcej firm oferuje swoim pracownikom i ich rodzinom **pakiet usług medycznych** w ramach abonamentu pracowniczego. Bezpłatną opieką obejmowane są również kobiety w ciąży i młode matki zatrudnione w firmie. Przewidziane są tu również dodatkowe szczepienia dla dzieci. W wybranych firmach prowadzi się **programy profilaktyki zdrowotnej** dla pracowników, np. tydzień ćwiczeń, tydzień abstynencji tytoniowej. Ponadto pracownicy mogą skorzystać z wizyty u psychologa czy psychiatry, zdarza się, że pracodawca finansuje długookresową terapię. Świadczone są też porady pedagogiczne i prawnicze. Ponadto organizowane są akcje zbierania krwi oraz szpiku kostnego dla rodzin pracowników.³⁶

Istotną praktyką stosowaną w firmach są **grupowe ubezpieczenia pracownicze** (od nieszczęśliwych wypadków w pracy i poza nią, na wypadek hospitalizacji pracownika, śmierci współmałżonka) adresowane do pracowników i ich rodzin. Część składki ubezpieczeniowej opłaca pracodawca.

Ważną rolę w upowszechnianiu dobrych praktyk w zakresie zatrudnienia przyjaznego rodzinie pełnią liczne konkursy i rankingi organizowane m.in. przez organizacje pozarządowe, media oraz instytuty naukowe. Wśród nich należy wymienić konkurs „Firma przyjazna mamie” prowadzony przez miesięcznik „Dziecko” i „Poradnik Domowy”, inicjatywę „Mama w pracy” organizowaną corocznie przez Fundację św. Mikołaja oraz konkurs „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” prowadzony przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Jedną z najnowszych inicjatyw w tym zakresie jest ogólnopolski konkurs dla przedsiębiorców „Firma Przyjazna Rodzicom” realizowany w partnerstwie przez dwie firmy w ramach projektu „rodzina-i-kariera.infor.pl”. Konkurs składa się z dwóch etapów (wojewódzkiego i ogólnopolskiego) i jest adresowany do pracodawców reprezentują-

³⁶ Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2010, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Odpowiedzialny%20biznes%20w%20Polsce_2009-1293707713.pdf.

cych różne branże. Zgłoszenia mogą nadsyłać zarówno pracodawcy, którzy wdrażają rozwiązania przyjazne rodzicielstwu, jak i pracownicy tych firm.³⁷

Znaczący wkład w popularyzację rozwiązań pozwalających na realizację zobowiązań rodzicielskich ma również *Great Place to Work Institute Polska* poprzez stworzenie rankingu najlepszych miejsc pracy w Polsce. Celem wymienionych wcześniej inicjatyw jest promowanie pracodawców, którzy starają się zrozumieć sytuację pracujących rodziców, wprowadzając konkretne praktyki ułatwiające pogodzenie kariery zawodowej z wychowywaniem dziecka. W konkursach tych brane są pod uwagę nie tylko deklaracje pracodawców nt. wprowadzonych w firmie praktyk. Ankiety oceniające poszczególne rozwiązania wypełniają sami pracownicy, w ten sposób weryfikując informacje przedstawione przez swoich przełożonych.

Implementacja działań podejmowanych w Polsce na rzecz godzenia pracy z życiem rodzinnym związana jest z występowaniem szeregu uwarunkowań o charakterze demograficznym, ekonomicznym i społeczno-kulturowym. W obszarze rozwiązań instytucjonalnych w ostatnich latach wprowadzono wiele instrumentów mających na celu pomoc w łączeniu pracy ze zobowiązaniami rodzinnymi. Wydłużono urlop macierzyński, uelastyczniono korzystanie z urlopu wychowawczego (możliwość wykorzystania w większej niż dotychczas liczbie części). Na uwagę zasługują działania na rzecz zwiększenia zaangażowania ojca w życie rodzinne (w tym wprowadzenie urlopu ojcowskiego oraz części urlopu wychowawczego przysługującej wyłącznie ojcu). Ponadto wprowadzono zmiany w opiece instytucjonalnej nad dziećmi do lat 3 i w wieku przedszkolnym, dzięki czemu zwiększono dostępność korzystania z tego rodzaju opieki. Nie oznacza to jednak zaspokojenia potrzeb w zakresie usług opiekuńczych na wystarczającym poziomie. Aktywność pracodawców w zakresie zatrudnienia przyjaznego rodzinie, mimo że nadal występuje w ograniczonym zakresie, odznacza się dość dużą różnorodnością oferowanych rozwiązań. Działania tego typu są zapowiedzią zmian w podejściu do zatrudniania przyjaznego rodzinie, a poprzez różne formy upowszechnienia (m.in. konkursy poświęcone tej problematyce) mają szansę na rozpowszechnienie w większej niż dotychczas skali.

³⁷ <http://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/fundusze-europejskie/art,6553,konkurs-firma-przyjazna-rodzicom.html>.

Rozdział VII

CZYM JEST ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE? OPINIE PRACODAWCÓW

1. Próba zdefiniowania pojęcia

Koncepcja zatrudnienia przyjaznego rodzinie (*family friendly employment* – FFE) utrwała się w świadomości pracodawców, o czym świadczą wypowiedzi respondentów uzyskane w toku omawianych badań, jakkolwiek w zdefiniowaniu pojęcia różnie rozłożone są jego komponenty. Najczęściej akcentowano, że jest to takie zatrudnienie, które umożliwia pogodzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi, zatem takie, którego odpowiednia organizacja pozwala pracownikom na efektywne wypełnianie zawodowych obowiązków przy jednoczesnej możliwości realizowania się w sferze prywatnej, głównie w rodzinie.

Takie rozumienie definicji FFE wyrażało się w stwierdzeniach typu:

... to takie zatrudnienie, gdzie warunki pracy, czas pracy w firmie pozwalają na zajęcie się życiem rodzinnym, spędzania odpowiednio dużej ilości czasu z rodziną (dyrektor ds. personalnych, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, sektor prywatny, handel).

... to zatrudnienie umożliwiające osobiste realizowanie się w zawodzie bez poświęcania ważnych elementów życia prywatnego, rodzinnego (dyrektor ds. kadrowo-płacowych, zatrudnienie 639 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, wydawnictwo).

Niektóre wypowiedzi zawierające szerszy kontekst zagadnień wskazywały, że zatrudnienie przyjazne rodzinie odnosi się do wzajemnego poszanowania interesów i potrzeb obu stron umowy, tj. pracownika i pracodawcy, a więc oparte na zasadzie win-win:

... to przede wszystkim taka organizacja i takie warunki, żeby obie strony umowy miały poczucie zadbania o swoje potrzeby i interesy, żeby obok przestrzegania prawa było również miejsce na wzajemne zrozumienie uzasadnionych potrzeb i oczekiwań pracownika, ale pracodawcy (finanse menedżer, zatrudnienie 35 osób, w tym 60% kobiet, sektor prywatny, handel i naprawy).

Definiując zatrudnienie przyjazne rodzinie, badani pracodawcy zwracali uwagę na potrzebę ustalenia odpowiednich relacji pracowników z pracodawcą i z innymi pracownikami czy wręcz porozumienia między pracodawcą a pracownikami.

Chodziło tu o *taką relację pracodawcy z zespołem pracowników, która umożliwia pracownikom bezkonfliktowe wywiązywanie się z obowiązków zawodowych i rodzinnych*, przy czym niejednokrotnie zaznaczano, że problem godzenia obu sfer – pracy i życia poza nią – dotyczy wszystkich pracowników, nie tylko tych, którzy mają małe dzieci, *bo przecież rodzina to nie tylko dzieci*.

Zdaniem badanych pracodawców, firma przyjazna rodzinie to taka, w której panuje klimat zrozumienia zarówno przez pracodawcę, jak i przez pozostałą część załogi potrzeb osób mających obowiązki rodzinne. Pracodawcę „przyjaznego rodzinie” cechuje wyrozumiałość, życzliwość, przewidywalność, współuczestniczenie w życiu rodzinnym pracownika poprzez pomoc w godzeniu jednych i drugich obowiązków, pomoc dla pracowników, którzy rozpoczynają życie rodzinne, otwarta i przychylna wobec nich postawa, która wprowadza przyjazną atmosferę i zrozumienie problemów pracowników. Pracodawca przyjazny rodzinie zauważa, że pracownik ma chore dziecko i nie ma go z kim zostawić, życzliwie traktuje pracownice w ciąży, nie robi problemów, jeśli pracownik chce zmienić czas pracy z powodów rodzinnych, a ustalanie letnich urlopów rozpoczyna od rodziców małych dzieci.

Dla mnie zatrudnienie przyjazne rodzinie oznacza życzliwe zachowanie pracodawcy wobec rodzinnych potrzeb pracownika, uwzględnienie sytuacji rodzinnej pracownika przy czasie pracy, urlopach, opiece nad dziećmi, ... takie traktowanie pracownika w jaki sposób pracodawca sam chciałby być traktowany. Pracodawca musi zdawać sobie sprawę, że pracownik, który ma problemy rodzinne nie będzie dobrze pracował (mężczyzna, właściciel, zatrudnienie 5 pracowników, w tym 80% kobiet, sektor prywatny, ochrona zdrowia).

Cechą zatrudnienia przyjaznego rodzinie powinno być też *zrozumienie wśród pracowników, którzy obowiązków rodzinnych jeszcze nie mają lub już nie mają, ale muszą współpracować z koleżankami i kolegami godzącymi te obowiązki i odnosić się do nich ze zrozumieniem* (HR menedżer, zatrudnienie 296 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, usługi).

Charakteryzując zatrudnienie przyjazne rodzinie, pracodawcy odnosili się do szeregu różnych przepisów i praktyk. Najczęściej wymieniane były rozwiązania dotyczące organizacji pracy i czasu pracy – elastyczny czas pracy, niepełny wymiar czasu pracy, indywidualny system czasu pracy, zadaniowy czas pracy czy też możliwość korzystania z ruchomego czasu pracy przez pracowników, a także telepraca, praca weekendowa. Inne przykłady to prowadzenie przez firmę przedszkola przyzakładowego, żłobka czy świetlicy. Jako przykład takiego zatrudnienia podawano rodzinny pakiet opieki medycznej, ale także wsparcie materialne/finansowe pracowników: pieniądze dla rodziców z tytułu urodzenia dziecka, wyprawka dla noworodka, wyprawki szkolne, dofinansowanie wypoczynku dla pracowników i ich dzieci.

Dla znaczącej liczby badanych zatrudnienie przyjazne rodzinie to przestrzeganie przez firmę rozwiązań funkcjonujących w kodeksie pracy, mających na celu ułatwienie pracownikowi godzenia życia zawodowego i rodzinnego (m.in. urlop wychowawczy, krótszy czas pracy matek karmiących, zagwarantowane miejsce

pracy po urlopie macierzyńskim czy wychowawczym, możliwość zmniejszania wymiaru czasu pracy). W przypadku tych respondentów można zaryzykować tezę o utożsamianiu zatrudnienia przyjaznego rodzinie z respektowaniem uprawnień pracowniczych wynikających z prawa pracy. Jedna z respondentek dokonała podziału na pracodawców realizujących FFE i niestosujących takich praktyk. Kryterium było przestrzeganie przepisów kodeksu pracy: *Dla mnie podstawowym miernikiem zatrudnienia przyjaznego rodzinie jest przestrzeganie kodeksu pracy przez pracodawcę – jeśli pracodawca przestrzega KP to stosuje zatrudnienie przyjazne rodzinie; jeśli łamie przepisy kodeksu pracy – nie prowadzi zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Drugim kryterium jest wynagrodzenie – jeżeli pracownik za dobrą pracę dostaje dobre wynagrodzenie to on jest w stanie tak sobie zorganizować obowiązki rodzinne, że firma nie jest mu tu do niczego potrzebna* (kobieta, szef kadr, zatrudnienie 890 osób, w tym 68% kobiet, sektor publiczny, ochrona zdrowia).

Podobne stanowisko wyrażali respondenci zogniskowanego wywiadu grupowego (Focus Group Interview – FGI), którzy reprezentowali nie tylko pracodawców, ale również pracowników. Większość z nich stwierdziła, że wystarczyłoby im 5 tys. zł miesięcznej pensji i byłiby w stanie sami zatroszczyć się o swoje rodziny, zorganizować opiekę itp. Nie oczekiwali już wtedy żadnej pomocy od pracodawcy: *Nie trzeba byłoby szukać żłobków i przedszkoli bo można byłoby sobie znaleźć dobrą opiekunkę za 1000 złotych* (przedstawiciel Forum Związków Zawodowych).

Oznaczać to może nacisk na uzyskiwanie godziwych zarobków za wykonywaną pracę, odsuwający na dalszy plan godzenie pracy z życiem rodzinnym.

Zawężenie rozumienia zatrudnienia przyjaznego rodzinie do respektowania regulacji prawnych w tym zakresie obejmowało tylko część badanych pracodawców. Dla pozostałych **było to jednocześnie przestrzeganie przepisów kodeksu pracy, jak i stosowanie dodatkowych, dobrowolnych rozwiązań:**

... po pierwsze oznacza to przestrzeganie przez zakład pracy wszelkich regulacji mających na celu ułatwienie pogodzenia życia zawodowego i rodzinnego. Dalej – własne inicjatywy pracodawcy, pozwalające na łatwiejsze godzenie obowiązków pracownika i rodzica czy opiekuna (mężczyzna, dyrektor, zatrudnienie 28 osób, w tym 70% kobiet, sektor publiczny, edukacja).

W większości przypadków zatrudnienie przyjazne rodzinie budziło pozytywne reakcje. Tylko w dwóch przypadkach temat ten respondenci potraktowali obojętnie, czy wręcz negatywnie. Jeden z rozmówców stwierdził, że zatrudnienie przyjazne rodzinie:

... to jest kolejne hasło, które próbuje się rozpropagować w Polsce ... to tylko hasła, przejściowe mody, nie zawracam sobie nimi głowy ... szkoda na nie czasu (kobieta, szef kadr, zatrudnienie 390 osób, w tym 68% kobiet, sektor publiczny, ochrona zdrowia).

Innemu respondentowi zatrudnienie przyjazne rodzinie kojarzyło się z nepotyzmem, *gdzie pracodawca zatrudnia na podstawie znajomości, a nie profesjonalnych umiejętności* (mężczyzna, właściciel, zatrudnienie 12 osób, w tym 40% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Idea zatrudnienia przyjaznego rodzinie nie przekonuje tych respondentów, gdyż, według nich, pracodawca po prostu powinien przestrzegać obowiązującego prawa i gwarantować dobre wynagrodzenie.

2. Zatrudnienie przyjazne rodzinie; respektowanie prawa – działalność dobrowolna?

Charakteryzując szczegółowo zatrudnienie przyjazne rodzinie, pracodawcy wymieniali przede wszystkim szereg rozwiązań mieszczących się w ramach prawa pracy (uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne), jak i działania dobrowolne, pozakodeksowe. Takie podejście przedstawili zarówno pracodawcy, którzy reprezentowali „szersze” spojrzenie na koncepcję zatrudnienia przyjaznego rodzinie, jaki i ci, którzy jej rozumienie ograniczali tylko do respektowania prawa pracy.

Pierwszym, wcale nie powszechnym rozwiązaniem, jest przestrzeganie i wykorzystywanie prawa pracy; jeśli pracodawca wykorzystuje istniejące przepisy w tej mierze to już robi dużo i dobrze bo umożliwia pracownikom, zwłaszcza pracownikom, pracę w takiej formie i w takich reżimach czasowych, że mogą pogodzić swoje obowiązki zawodowe z rodzinnymi. Reszta zależy od prorodzinnego nastawienia pracodawcy i bezpośrednich kierowników pracowników (kobieta, HR menedżer, zatrudnienie 296 osób, w tym 55,5% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Wśród najczęściej wymienianych znanych **rozwiązań umocowanych w kodeksie pracy** były: urlop macierzyński, urlop wychowawczy, dni wolne na opiekę nad dziećmi, ochrona kobiet w ciąży, a także **kodeksowe rozwiązania dotyczące zawierania umów o pracę i elastyczne warunki jej świadczenia ... wszystkie formalnie dostępne i doraźnie umówione elastyczne formy pracy i czasu jej wykonywania** (dyrektor ds. kadrowo-placowych, zatrudnienie 639 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa). Zaliczono tu:

- telepracę,
- zadaniowy i równoważny system pracy,
- pracę weekendową,
- pracę w domu,
- ruchomy czas pracy,
- indywidualny czas pracy,
- możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Przykłady rozwiązań mających umocowanie prawne to także:

- zasiłki i dodatki związane z urodzeniem i wychowywaniem dziecka,
- zapomogi związane ze śmiercią członka rodziny,
- dofinansowanie do wypoczynku pracowników i dzieci pracowników,
- udogodnienia dla rodziców oferowane przez fundusz socjalny.

Generalnie odpowiedzi tej części badanych pracodawców można by sprowadzić do jednego ogólnego stwierdzenia:

Znamy i stosujemy wszystkie przewidziane kodeksem tzw. prorodzinne uprawnienia pracowników od uprawnień urlopowych kobiet ciężarnych i młodych matek do elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy wszystkich pracowników (kobieta, finance manager, zatrudnienie 35 pracowników, w tym 60% kobiet, sektor prywatny, handel i naprawy).

Z szeregu różnych działań kojarzących się respondentom z zatrudnieniem przyjaznym rodzinie, pracodawcy wymieniali te, które można zaliczyć do **rozwiązań dobrowolnych** (pozakodeksowych):

- przykładowe żłobki i przedszkola,
- dofinansowanie przez zakłady pracy do żłobków i przedszkoli,
- karnety medyczne dla pracownika i członków rodziny,
- wyjazdy/spotkania integracyjne,
- dostosowanie poszczególnych zmian pracy dla matek i ojców najmłodszych dzieci,
- możliwość korzystania z pomieszczenia, które może służyć za świetlicę dla starszych dzieci.

W opinii jednego z respondentów najskuteczniejszym i najbardziej popularnym rozwiązaniem wśród pracowników są różnego rodzaju dotacje, na przykład dotacje do wyprawek szkolnych czy pomoc w formie rzeczowej – wyprawka dla noworodków. Rozwiązania przyjazne rodzinie to, zdaniem badanych, stała gotowość do pomocy pracownikowi w nieprzewidzianych okolicznościach, znalezienie rozwiązania satysfakcjonującego obie strony (pracodawcę i pracownika).

Są to jak w naszym przypadku bardzo elastyczne reakcje na częste wśród młodych matek a właściwie ich dzieci sytuacje awaryjne, czyli bez szczególnych ceregieli i zabiegów formalnych umożliwianie korzystania z elastycznych form wykonywania pracy (kobieta, HR menedżer, zatrudnienie 296 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, usługi).

Działania w ramach zatrudnienia przyjaznego rodzinie to przede wszystkim wiele możliwych do wykorzystania rozwiązań dobrowolnych, dostosowanych do potrzeb konkretnej załogi czy konkretnej osoby. Badani przedstawiciele pracodawców wykazywali znajomość takich rozwiązań, jakkolwiek nie oznacza to stosowania ich w praktyce w reprezentowanych przez nich firmach. Wymieniano:

- zwalnianie pracownika do domu w przypadku choroby czy wypadku członka rodziny,
- uwzględnianie sytuacji rodzinnej w rozkładzie czasu pracy, np. zastosowanie zadaniowego czasu pracy dla osób, które mają małe dzieci czy stopniowy powrót do pracy po urlopie macierzyńskim, polegający na tym, że kobieta *najpierw pracuje 2–3 dni w tygodniu (pozostałe dni pokrywane są z urlopu wypoczynkowego), a potem stopniowo wydłuża się tydzień pracy* (kobieta, kierownik biura zarządzania personelem, zatrudnienie 407 osób, w tym 55% kobiet, sektor publiczny, gazownia),

- pomoc w zapewnieniu opieki nad dziećmi,
- dodatkowy urlop ojcowski,
- pokój dla matek karmiących,
- szkolenia, które mogą być przydatne w codziennym życiu,
- karnety sportowe dla pracowników i ich rodzin,
- przewodnik dla rodziców – broszura przekazywana pracownikom podczas ich urlopu macierzyńskiego,
- możliwość organizowania akcji charytatywnych na rzecz dzieci pracowników firmy.

3. Źródła wiedzy o zatrudnieniu przyjaznym rodzinie

Znajomość rozwiązań w zakresie FFE pracodawcy czerpią z różnych źródeł. Dla jednych są to własne doświadczenia w prowadzeniu firmy, kierowaniu działem HR.

Własna praktyka zakładowa i środowiskowa to najczęściej podawane źródło wiedzy na ten temat. *Wiedzę czerpałam i czerpię głównie ze swojego trzydziestoletniego doświadczenia zawodowego a także z rozmaitych publikacji, które ukazują się w fachowych czasopismach* (kobieta, dyrektor wydziału kadr, zatrudnienie 1011 pracowników, w tym 71% kobiet, sektor publiczny, administracja publiczna).

Źródłem pozyskiwania informacji na temat zagadnienia FFE są również odpowiednie studia, szkolenia, konferencje HR-owców, poradniki specjalistyczne dotyczące kwestii zarządzania i gospodarowania zasobami ludzkimi, spotkania instruktażowe z prawnikami, przepisy i komentarze zawarte w kodeksie pracy czy specjalistycznej prasie (wymieniane tu były: „Rzeczpospolita”, „Gazeta Prawna”, czasopisma HR, wydawnictwa „Wolters Kluwers”, strona internetowa www.abc.com.pl, „Personel i Zarządzanie” czy ogólnie Internet). Każde z tych źródeł informacji wskazało przynajmniej kilku respondentów.

Respondenci przyznają, że temat zatrudnienia przyjaznego rodzinie stał się ostatnio bardzo popularny, dużo się słyszy o tym w środowisku pracodawców, szczególnie na konferencjach, spotkaniach branżowych i w mediach.

Do wzrostu wiedzy na temat FFE i popularności tego tematu niewątpliwie przyczynił się konkurs „Mama w pracy” organizowany przez „Rzeczpospolitą” i Fundację św. Mikołaja. W pięciu przypadkach firmy brały czynny udział w tym konkursie, niektóre były też laureatami. Uczestnictwo w konkursie to okazja do wzajemnej wymiany doświadczeń i pomysłów w zakresie FFE między firmami.

W jednym przypadku jako źródło inspiracji i pomysłów respondent podał swojego zagranicznego inwestora, który stosuje tego typu rozwiązania we własnej firmie w Hiszpanii.

Wymieniamy się doświadczeniami z innymi pracodawcami, te zagadnienia są poruszane na różnego typu konferencjach z HR. Przypominam sobie konferencję sprzed 2 lat – „Mama w pracy”, ponadto staramy się brać udział w konkursach

organizowanych przez Rzeczpospolitą – „Mama w pracy” – i tam też można uzyskać informacje co inne firmy robią w tym zakresie na rzecz pracowników. Ponadto spotykamy się z tym zagadnieniem w prasie branżowej np. „Personel i zarządzanie” (firma duża – 1973 pracowników, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, produkcja i montaż urządzeń elektrycznych).

Dla części pracodawców wiedza na temat zatrudnienia przyjaznego rodzinie pochodzi z wymiany doświadczeń z firmami lokalnymi np. na temat dobrych praktyk. W ten sposób łatwiej zorientować się, jakie rozwiązania w zakresie FFE stosują inne firmy. Wśród nich wymieniano m.in. praktyki z zakresu organizacji czasu pracy (elastyczny czas pracy, zadaniowy czas pracy), ułatwienia w zakresie opieki nad dziećmi (przedszkola przyzakładowe, miniprzedszkola, dofinansowanie do żłobków i przedszkoli, do kolonii dla dzieci), różne oferty aktywnego spędzania czasu wolnego (karnety sportowe, karnety na basen), rodzinne pakiety medyczne.

Większość badanych nie potrafiła jednak podać przykładów takich rozwiązań stosowanych przez inne firmy, tłumacząc to m.in. brakiem czasu na analizę poza własną firmą. Pracodawcy koncentrują się głównie na swoich przedsiębiorstwach i skupiają się na rozwiązaniach znanych im z własnego doświadczenia.

Według respondentów, w zakresie stosowania FFE istnieje wyraźne zróżnicowanie terytorialne. Szczególnie odnosi się to do firm z Warszawy i okolic. W mniejszych miejscowościach (w obszarach regionów, na których znajdowały się badane firmy) jest raczej gorzej pod tym względem, głównie z powodów finansowych.

Teoretycznie, Warszawa i okolice z uwagi na różnorodność firm i form zatrudnienia sprzyja wykorzystywaniu wszelkich przewidzianych prawem, tzw. kodeksowych ale i oryginalnych własnych rozwiązań na przykład stosowanych przez firmy mające główne oparcie w kapitale obcym (kobieta, dyrektor ds. kadrowo-płacowych, zatrudnienie 639 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, usługi).

W Warszawie są chyba stosowane wszystkie możliwe rozwiązania, przewidziane prawem i dodatkowo wewnętrznymi regulacjami w kwestiach mniej zasadniczych. W regionie, zdaje się, jest gorzej, zwłaszcza w małych firmach prywatnych, które często uprawiają zatrudnienie na pograniczu szarej strefy, co jest chyba wynikiem dużego bezrobocia (kobieta, finance manager, zatrudnienie 35 osób, w tym 60% kobiet, sektor prywatny z kapitałem zagranicznym, handel i naprawy).

Czynnikiem różnicującym sytuację w zakresie zatrudnienia przyjaznego rodzinie jest także wielkość firmy oraz udział kapitału zagranicznego. Duże przedsiębiorstwa z obcym kapitałem mają lepsze możliwości prowadzenia dobrowolnych działań na rzecz pracowników obarczonych obowiązkami rodzinnymi, między innymi dlatego, że czerpią wzory z firm macierzystych, co znalazło potwierdzenie w cytowanych wyjaśnieniach respondentów.

Co trzeci z badanych zwrócił uwagę, że nikt w regionie nie stosuje specjalnych udogodnień dla pracowników. Wszyscy ograniczają się do przestrzegania kodeksu pracy. Respondenci nie słyszeli o większych naruszeniach praw pracowniczych, jednak z uwagi na trudną sytuację na rynku pracy i problemy finansowe

przedsiębiorstw działania wspierające zatrudnienie przyjazne rodzinie schodzą na dalszy plan. Najważniejsze jest pozyskanie pracy w ogóle.

Nie mam bliższej wiedzy na ten temat, bo z tego co wiem, z uwagi na dość wysokie bezrobocie, bardziej żywotnym zagadnieniem jest dla mieszkańców miasta i regionu pozyskanie zatrudnienia bez względu na udogodnienia prorodzinne. Nie są mi znane przypadki rażącego lekceważenia tych spraw przez miejscowych pracodawców bo nie jest to zagadnienie pierwszoplanowe (kobieta, dyrektor ds. personalnych, zatrudnienie 660 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

Badanym pracodawcom trudno było ocenić sytuację pod względem podejścia do FFE w innych firmach, gdyż stosowanie lub nie dodatkowych rozwiązań w tym zakresie jest mocno uzależnione od konkretnej sytuacji danego przedsiębiorstwa – jego wielkości, sektora, w jakim funkcjonuje czy lokalizacji.

To trudno oceniać, bo inaczej to na pewno wygląda poza Warszawą a już na pewno inaczej w firmach przemysłowych, produkujących i pracujących w określonych reżimach technologicznych. W takich firmach jak nasza na ogół są większe możliwości zastosowania rozwiązań przyjaznych rodzinie. Ważne jest również i to, że w takich renomowanych firmach zatrudniających pracowników o wysokim wykształceniu i jeszcze w dużym ośrodku miejskim gdzie rynek pracy jest raczej nieograniczony, nie do pomyślenia są nadużycia pracodawców w kwestiach stosowania uprawnień ułatwiających godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi. Wręcz przeciwnie, to pracodawcy dbają o image firmy jako przyjaznej pracownikowi i jego rodzinie (kobieta, HR menedżer, zatrudnienie 307 osób, w tym 68% kobiet, sektor prywatny z kapitałem zagranicznym, przetwórstwo przemysłowe oraz handel i naprawy).

4. Podmioty odpowiedzialne za godzenie pracy z życiem pozazawodowym

Stosunek pracodawców do działań w zakresie zatrudnienia przyjaznego rodzinie, zarówno obligatoryjnych, wynikających z przepisów prawnych, jak i dobrowolnych, można uznać za pochodną ich opinii co do tego, kto powinien odpowiadać za godzenie pracy z życiem pozazawodowym pracownika: pracodawca/firma, państwo czy pracownik. Wśród badanych pracodawców wypowiedzi na ten temat były zróżnicowane. Blisko połowa z badanych uznała, że **odpowiedzialność za godzenie pracy z życiem rodzinnym pracowników powinna solidarnie spoczywać na trzech podmiotach: pracodawcy, pracowniku i państwie**. Stanowisko takie zawiera wypowiedź jednego z badanych:

Myszę, że za godzenie pracy z życiem zawodowym powinny odpowiadać wszystkie wymienione podmioty; nikt nie powinien udawać że ten temat go nie dotyczy. Przede wszystkim pracownik musi wysyłać jasne sygnały co jest dla niego ważne, czego on oczekuje od swojego pracodawcy i państwa. Pracodawca w miarę swoich

możliwości powinien starać się pomagać pracownikowi w godzeniu tych obowiązków a państwo poprzez politykę prorodzinną powinno stwarzać sensowne ramy takiej pomocy. Oprócz tego powinno się promować godzenie pracy z życiem rodzinnym w mediach- to też jest bardzo ważne (mężczyzna, właściciel firmy, zatrudnienie 5 osób, w tym 80% kobiet, sektor prywatny, ochrona zdrowia).

Każdemu z wymienionych podmiotów odpowiedzialnych za WLB przypisano konkretne zadania (tab. 1).

Tabela 1

Zadania podmiotów odpowiedzialnych za WLB w opinii respondentów

Zadania państwa	Zadania pracodawcy	Zadania pracownika
• gwarancja odpowiednich świadczeń pracowniczych, stanowanie prawa (urlopy, zasiłki) i jego egzekwowanie • dozorowanie przestrzegania przez firmy podstawowych uprawnień pracowniczych, a więc działania kontrolne w tym zakresie • wspieranie pracodawcy w działaniach na rzecz FFE, • budowa i utrzymanie infrastruktury oraz pełnej dostępności żłobków, przedszkoli, szkół, świetlic szkolnych itp.	• pomoc pracownikowi (w miarę możliwości) w godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi, dbanie o udogodnienia w tym zakresie dla pracownika • przestrzeganie i stosowanie wszystkich regulacji prawnych w zakresie uprawnień pracowników mających obowiązki rodzinne, ponoszenie kosztów z nimi związanych i podejmowanie ewentualnych potrzebnych działań dodatkowych • zapewnienie zgodnie z prawem godnych warunków pracy, minimum zrozumienia i troski o sprawy rodzinne pracownika	• zorganizowanie sobie życia zawodowego i prywatnego, aby podołać obowiązkom pracowniczym i rodzinnym, • świadomość własnych uprawnień • umiejętność wyartykułowania swoich potrzeb i przekazania ich pracodawcy, bez nadużywania uprawnień, • odpowiedzialność za powierzoną pracę

Źródło: opracowanie własne.

Opinie o współodpowiedzialności podmiotów za godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi są zgodne co do tego, że problem ten nie może być tylko prywatną sprawą pracownika, gdyż **każdy człowiek przede wszystkim żyje w rodzinie i obie sfery: rodzina i praca są ważne i komplementarne**. Żadna z nich nie powinna być dominująca – **obie powinny się uzupełniać**.

W przypadku respondentów, którzy podkreślali obecność trzech podmiotów w realizowaniu zatrudnienia przyjaznego rodzinie, niejednokrotnie podkreślana była rola dominująca jednego z nich. Nieraz było to państwo, które powinno tworzyć odpowiednie ramy i czuwać nad ich przestrzeganiem. Badani wprost przyznawali, że gdyby w kodeksie pracy nie było zapisów dotyczących urlopów, ich udzielanie nie byłoby powszechne. W innych przypadkach dominująca rola spoczywałaby na pracodawcy, który ostatecznie w praktyce określa dodatkowe rozwiązania, na jakie może liczyć pracownik. Tak więc państwo, bez pewnej życzliwości i przy-

chylnego nastawienia pracodawcy, niczego nie zagwarantuje pracownikom mającym rodziny.

Przy tej okazji wielokrotnie podkreślana była kluczowa rola pracodawcy, czyli wypracowanie zysku, świadczenie usług lub produkcja. Chodzi o to, żeby przy wprowadzaniu dodatkowych rozwiązań nie zachwiać pewnej równowagi:

Musimy także pamiętać o tym, że pracownicy przede wszystkim muszą zarabiać pieniądze dla firmy to jest podstawa... my nie jesteśmy instytucją charytatywną i bardzo mocno musimy mieć tego świadomość – także te elementy zatrudnienia przyjaznego rodzinie nie stoją w centrum działalności firmy... oczywiście nie bagatelizujemy tej kwestii ale najważniejsze dla wszystkich pracodawców jest osiąganie zysków, czy utrzymanie się na rynku ... Także stworzenie konkretnych rozwiązań w zakresie godzenia pracy zawodowej z życiem pozazawodowym zależy od warunków ekonomicznych danej firmy i jest powszechne oczekiwanie pracodawców aby te rozwiązania nie wpływały negatywnie na podstawową działalność firmy (kobieta, HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 2% kobiet, sektor prywatny, produkcja i montaż urządzeń elektrycznych).

Drugą co do liczebności grupę wśród respondentów (co czwarty) stanowili pracodawcy, którzy nie mieli wątpliwości, że **główna odpowiedzialność** za godzenie pracy z życiem pozazawodowym **spoczywa na państwie**.

Daje się tu zauważyć dwa rodzaje argumentacji. Z jednej strony obecność państwa w kształtowaniu i realizowaniu zatrudnienia przyjaznego rodzinie jest konieczna, bo wprowadza ono uregulowania, które zabezpieczają interesy obu stron, tj. pracownika i pracodawcy. Poza tym państwo zapewnia „odgórnie” pewne rozwiązania, które bez tej obligatoryjności mogłyby nie stać się udziałem pracowników. Nie każdy jednak pracodawca jest przychylny pracownikowi i nie każdy oferuje pomoc. Państwo powinno więc tworzyć przepisy, a pracodawcy powinni bezwzględnie ich przestrzegać.

Drugi rodzaj motywowania dominującej roli państwa w kształtowaniu i realizowaniu zatrudnienia przyjaznego rodzinie w przedsiębiorstwach ma znamiona roszczeniowości. Respondenci formułują postulaty, których adresatem jest państwo. A zatem państwo powinno:

- realizować zadania godzenia pracy z życiem rodzinnym,
- stwarzać takie możliwości prawne, żeby można było pogodzić pracę zawodową z wychowywaniem dzieci,
- udzielać wsparcia firmom, które chcą realizować FFE,
- „właściwie zadbać o swoich obywateli”,
- zapewniać różnego rodzaju ulgi i dofinansowania,
- prowadzić szerszą i bardziej dopasowaną do potrzeb politykę prorodzinną,
- tworząc przepisy, powinno brać pod uwagę nie tylko interes pracownika, ale również pracodawców.

Trzecia grupa to pracodawcy, którzy uznawali, że godzenie życia zawodowego z rodzinnym jest przede wszystkim **prywatną sprawą każdego pracownika**. To on jest głównie odpowiedzialny za swoje życie i wybory. Musi być świadomy,

z jakimi obowiązkami wiąże się posiadanie rodziny i czego oczekuje od niego pracodawca. Trudno zobowiązywać firmę, która powinna głównie skupić się na swojej działalności, żeby ingerowała w życie osobiste pracowników. Znamienna jest tu wypowiedź jednego z respondentów, kobiety, która twierdzi, że firma powinna się angażować w problemy pracownika wyłącznie na indywidualną jego prośbę i tylko pod warunkiem, że istnieje możliwość danego rozwiązania:

Moim zdaniem powinna być to bezwzględnie prywatna sprawa pracownika. Natomiast w sytuacji kiedy pracownik sam wychodzi z pytaniem czy firma może mu w jakiś sposób pomóc w godzeniu pracy z życiem rodzinnym to w takiej sytuacji firma może się zająć tym tematem. I wtedy istnieje taka możliwość w firmie. Robimy wszystko aby pomóc temu pracownikowi. Natomiast jeżeli taka sytuacja, naszym zdaniem, spowodowałaby zakłócenie pracy danej jednostki organizacyjnej w której zatrudniony jest taki pracownik to wtedy udzielamy odpowiedzi odmownej (kobieta, dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 18 407 osób, w tym 9,5% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

Respondenci opowiadający się za obarczeniem odpowiedzialnością pracowników tłumaczyli, że są oni na tyle świadomi sytuacji na rynku pracy, że sami powinni dokładać starań, aby pogodzić obie sfery – zawodową i prywatną.

Rodzina jest ważna, ale jak nie będzie pracy, to nie będzie jej z czego utrzymać (kobieta, główny specjalista ds. kadr i płac, zatrudnienie 317 osób, w tym 60% kobiet, sektor prywatny, hotele i restauracje).

Badani zwracali również uwagę na odpowiedzialność pracownika za swoją pracę. Twierdzili, że pracownik nie powinien wykorzystywać dobrej woli pracodawcy, nadużywać przysługujących mu uprawnień i mieć roszczeniowy stosunek do swoich przełożonych:

... pracownik decydując się na podjęcie pracy musi zdawać sobie sprawę, że on zawierając umowę o pracę pozostaje do dyspozycji pracodawcy w czasie pracy na który opiewa umowa i tylko dobra wola pracodawcy może, ale nie musi go z tego obowiązku zwolnić w przypadku jakichś problemów rodzinnych. Także pracownik nie może wychodzić z pozycji roszczeniowych że pracodawca powinien zapewnić mu godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Pracownik powinien mieć świadomość że pracodawca takiego obowiązku nie ma (kobieta, kierownik kadr, zatrudnienie 230 osób, w tym 73% kobiet, sektor publiczny, usługi – biblioteka miejska).

Najmniej popularnym stanowiskiem wśród respondentów było wskazanie **pracodawcy/firmy jako głównego odpowiedzialnego** za godzenie życia zawodowego i prywatnego pracownika. Takiego zdania było 4 respondentów, którzy reprezentowali firmę prywatną z kapitałem zagranicznym z branży chemicznej, publiczny ośrodek pomocy społecznej, publiczną firmę z branży usługowej. Podkreślane tu były cele i strategie działania pracodawców, kultura organizacyjna firmy, w której pracownik jest wartością. W takich firmach pracodawcy, którzy chcą zbudować zespół zaangażowanych pracowników, muszą liczyć się z udzieleniem im pewnego wsparcia, a także zaproponowaniem dodatkowych rozwiązań.

Nie potrafię powiedzieć jak to jest w całej Warszawie ale we wspomnianym już środowisku firm krajowych czy regionalnych z centralami ponadnarodowymi obowiązuje już na ogół ten rodzaj kultury organizacyjnej, że sprawy ludzkie, rodzinne traktowane są jako firmowa wartość równie ważna jak kapitał, narzędzia pracy, wyposażenie. I tylko od postawy kierownictw tych firm zależy jak dalece uznają, że jest to wyłącznie prywatna sprawa pracownika i instytucji państwowych (kobieta, team leader, zatrudnienie 80 osób, w tym 47% kobiet, sektor prywatny z kapitałem zagranicznym, przemysł chemiczny).

Zważywszy, że człowiek jest największym kapitałem firmy, pracodawcy powinni starać się stworzyć swoim pracownikom jak najlepsze warunki, aby mogli efektywnie pracować i jednocześnie realizować się zawodowo i prywatnie. Badania pokazały, że pracodawcom nie obca jest idea zatrudnienia przyjaznego rodzinie, ale już tylko od ich indywidualnych postaw zależy, czy zechcą wprowadzać w życie działania w tym zakresie. Odpowiedzialność pracodawcy, obok polityki państwa i świadomości pracownika, jest konieczna, aby zatrudnienie przyjazne rodzinie nie było tylko ideą, ale stałym elementem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Rozdział VIII

REGULACJE PRAWNE JAKO ELEMENT ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE – PRAKTYKA I OPINIE PRACODAWCÓW

1. Uprawnienia kodeksowe pracowników mających obowiązki macierzyńskie i rodzinne

Stosowanie przepisów regulujących uprawnienia pracowników mających obowiązki rodzinne zależy od konkretnych sytuacji. Jak wynika z wypowiedzi badanych pracodawców, pierwszą reakcją po otrzymaniu informacji o ciąży pracownicy jest dostosowanie warunków pracy (art. 179 kp) tzn. tam, gdzie warunki pracy tego wymagają (przy pracy wzbronionej, bez względu na stopień narażenia na czynniki szkodliwe lub niebezpieczne), przeniesienie kobiety na inne lżejsze stanowisko. Ten przepis jest przestrzegany we wszystkich badanych firmach.

Dla wielu pracodawców, to nie jedyne działanie. Dodatkowo poszerzają je o działania dobrowolne, np. kobiety w ciąży otoczone są specjalną opieką, korzystają ze skróconego czasu pracy, jeśli zachodzi taka potrzeba, mają ograniczony kontakt z substancjami szkodliwymi (nie tylko przy pracy wzbronionej na podstawie art. 176)¹, nie pracują w terenie, częściej korzystają z możliwości pracy w domu oraz ruchomego czasu pracy. Ta oferta zakładu pracy, poza działaniami obowiązkowymi, uzależniona jest od potrzeb kobiet i możliwości organizacyjnych firmy.² Kobiety w ciąży nie są zatrudniane w nocy, w godzinach nadliczbowych, korzystają ze wszystkich udogodnień związanych z organizacją pracy i czasu pracy. W jednej z badanych firm (sektor IT, zatrudnienie 1212 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny) wraz z otrzymaniem informacji o ciąży kobieta i jej przełożony (menedżerowie często nie znają polskiego prawa) otrzymują pakiet informacji o uprawnieniach i ograniczeniach. Zgodnie z przepisami, ograni-

¹ Art. 176 kp – Nie wolno zatrudniać kobiet przy pracach szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia – Wykaz tych prac określa Rada Ministrów w drodze rozporządzenia. Rozporządzenie RM z dnia 10 września 1966 r. w sprawie wykazu prac szczególnie uciążliwych i szkodliwych dla zdrowia kobiet (DzU z dnia 27.09.1996).

² Pozakodeksowe rozwiązania wpisują się w działania dobrowolne firmy, które zostaną omówione w dalszych częściach opracowania.

czany jest czas pracy przy monitorze, kobiety mają możliwość pracy w skróconym wymiarze, mogą korzystać z indywidualnego rozkładu pracy, kilka razy w tygodniu w zależności od potrzeb pracować w domu.

Wszyscy pracodawcy zgodnie z przepisami udzielają kobietom w ciąży zwolnień od pracy na zalecone przez lekarza badania lekarskie z zachowaniem prawa do wynagrodzenia za czas nieobecności w pracy.

Pracodawcy podkreślali, że potrzeba dostosowania warunków pracy do potrzeb kobiet w ciąży jest coraz mniejsza, ponieważ coraz częściej korzystają one ze zwolnień lekarskich.

Oto kilka wypowiedzi ilustrujących opinie badanych pracodawców:

Zwraca się wielką uwagę na dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb kobiet, ale problem jest coraz mniejszy, ponieważ panie w 3-4 tygodniu przynoszą zwolnienie lekarskie i potem się w pracy nie pojawiają, tak że właściwie ich nie ma (dyrektor ds. kadr, zatrudnienie 157 osób, w tym 57% kobiet, ponad 50% kobiet to kobiety młode – do 34. roku życia, ponad 5% to kobiety z wyższym wykształceniem, sektor prywatny, usługi).

Przenosimy na inne stanowiska, ze względu na uciążliwość pracy i niekorzystny dla kobiet w ciąży mikroklimat. Kobiety jednak coraz częściej idą na zwolnienia i niestety w wielu przypadkach tych zwolnień nadużywają (specjalista ds. kadr, zatrudnienie 317 osób, w tym 60% kobiet, sektor prywatny, usługi).

... przepis jest bezwzględnie respektowany, przenosimy na inne stanowiska, ale praktyka jest taka, że jak kobieta wie, że jest w ciąży to zazwyczaj przebywa na zwolnieniu lekarskim. W roku 2011 w firmie 10 kobiet było w ciąży i wszystkie przebywały na zwolnieniach lekarskich (dyrektor ds. pracowniczych zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, handel i produkcja, sektor prywatny).

Teoretycznie tak, w praktyce nie ma takiej potrzeby: dziewczyny już w drugim miesiącu ciąży masowo biorą zwolnienia i w pracy pojawiają się zazwyczaj po urlopie macierzyńskim (szef kadr, zatrudnienie 890 osób, w tym 68% kobiet, sektor publiczny, służba zdrowia).

Tylko w jednym przypadku pracodawca (sektor prywatny, szkolnictwo wyższe) wyraźnie podkreślił, że *zwolnienia lekarskie są wykorzystywane, ale nie są nadużywane*. Wszystkie kobiety zatrudnione w badanych firmach uprawnione do urlopu macierzyńskiego wykorzystują je w 100%.

Pracownica po porodzie, po wykorzystaniu co najmniej 14 tygodni urlopu macierzyńskiego, ma prawo zrezygnować z pozostałej części urlopu; w takim przypadku niewykorzystanej części urlopu macierzyńskiego udziela się wychowującemu dziecko pracownikowi – ojcu na jego pisemny wniosek (potocznie nazywa się ten urlop „tacierzyńskim”). Termin takiego urlopu musi przypadać bezpośrednio po dacie rezygnacji z urlopu matki. W badanych firmach żaden ojciec z takiego urlopu nie skorzystał.

Od 1 stycznia 2010 r. pracownice mają prawo do dodatkowego urlopu macierzyńskiego. Dodatkowy urlop macierzyński jest udzielany jednorazowo, na pisemny wniosek pracownicy składany w terminie nie krótszym niż 7 dni przed rozpoczę-

ciem korzystania z urlopu, w wymiarze tygodnia lub jego wielokrotności, bezpośrednio po wykorzystaniu urlopu macierzyńskiego.

We wszystkich badanych firmach oprócz jednej (przemysł, produkcja i montaż, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny) pracownice skorzystały z tego uprawnienia. Firma, w której pracownice zrezygnowały z dodatkowego urlopu macierzyńskiego, stwarzała korzystne warunki pracy młodym matkom. Każda kobieta po powrocie z urlopu macierzyńskiego przez dwa miesiące korzystała ze skróconego i elastycznego czasu pracy. Pracodawca obok obowiązkowej przerwy na karmienie skrócił jeszcze o godzinę czas pracy. Każda pracownica po urlopie macierzyńskim wracała do pracy na 6 godzin dziennie, zachowując wynagrodzenie za 8 godzin. Takie dobrowolne działanie pracodawcy może ograniczać chęć skorzystania z dodatkowego urlopu macierzyńskiego (jakkolwiek na podstawie jednostkowego przypadku trudno uogólniać).

Od początku 2010 r. ojcowie mogą korzystać z nowego przywileju, jakim jest urlop ojcowski. W latach 2010–2011 urlop ten wynosił tydzień, a w roku 2012 został wydłużony do 2 tygodni.

W praktyce ojcowie przyjęli ten przepis z zadowoleniem i w większości badanych firm coraz częściej z niego korzystają (w 22 na 30 badanych firm odnotowano takie przypadki).

Kolejnym uprawnieniem pracownic mających małe dzieci wykorzystywanym w 100% były przerwy w pracy na karmienie. Przerwy te mogą być na wniosek pracownicy udzielane łącznie i w praktyce większość z nich wychodzi z pracy o godzinę wcześniej. Uprawnienie to wykorzystywane jest powszechnie odkąd nie trzeba udokumentować karmienia zaświadczeniem lekarskim i nie ma ograniczenia wiekowego dziecka. W kilku firmach przystosowano na potrzeby kobiet specjalne pomieszczenie, w którym kobiety w ciąży mogą odpocząć i nakarmić swoje dziecko (działy: technologie informacyjno-telekomunikacyjne, bankowość, farmaceutyka).

Pracownik zatrudniony co najmniej 6 miesięcy ma prawo do urlopu wychowawczego, w wymiarze do trzech lat, w celu sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem.

Pod tym względem sytuacja w badanych firmach była zróżnicowana. W większości kobiety rezygnowały z tego uprawnienia, choć, jak twierdzą pracodawcy, nie było to spowodowane obawą utraty miejsca pracy. Odsetek kobiet wykorzystujących urlop wychowawczy był w firmach bardzo zróżnicowany i całkowicie niezależny od badanej branży (90%, 50%, 30% do sporadycznych przypadków uprawnionych).

Decyzja w każdym przypadku należała do pracownika i uzależniona była, zdaniem badanych, od sytuacji rodzinnej (możliwości zapewnienia opieki nad dzieckiem) oraz sytuacji materialnej. Obok względów ekonomicznych zwrócono uwagę na jeszcze jedną konsekwencję dłuższej nieobecności pracownika w pracy: to utrata kwalifikacji i osłabienie kontaktów biznesowych.

Oto opinie na ten temat:

... *bardzo rzadko wykorzystywane jest urlop wychowawczy, ponieważ bardzo trudno utrzymać rodzinę z jednej pensji* (manager HR, zatrudnienie 1212 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny).

... *nikt jeszcze z tego uprawnienia nie skorzystał, pracownicy w obecnych realiach ekonomicznych tego nie chcą* (właściciel, zatrudnienie 12 osób, w tym 40% kobiet, sektor prywatny, usługi).

... *niechętnie korzystają z urlopu wychowawczego, po macierzyńskim wracają do pracy. Tu decydują względy ekonomiczne i obawa nie tyle o zachowanie miejsca pracy (bo ono zostaje zachowane), ale nieobecny dłuższy czas pracownik nie podnosi kwalifikacji i nadrobienie zaległości nie jest takie proste* (kierownik kadr, zatrudnienie 247 osób, w tym 32% kobiet, sektor publiczny, nauka i wdrożenia).

... *urlopy wychowawcze wykorzystywane są w ograniczonym zakresie; większość zainteresowana jest szybkim powrotem do pracy na poprzednim stanowisku, a temu długie przerwy w pracy nie sprzyjają zwłaszcza w dziale sprzedaży, gdzie bardzo się liczy trwały kontakt ze stałymi klientami* (menedżer HR, zatrudnienie 296 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, usługi).

Są też zakłady, w których fakt wykorzystywania urlopu wychowawczego przez większość uprawnionych, biorąc pod uwagę feminizację zakładu, powoduje dużą lukę w zatrudnieniu i problemy organizacyjne:

... *większość kobiet wykorzystuje urlop wychowawczy (95%) – (decyzja należy do kobiet) połowa decyduje się na 3 letni urlop, a połowa na roczny* (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, handel i produkcja, sektor prywatny).

Odnotowano jednostkowy przypadek wykorzystania urlopu wychowawczego przez mężczyznę:

... *pracownicy czasami korzystają a czasami nie, obecnie na urlopie wychowawczym są dwie kobiety i jeden mężczyzna (od 1,5 roku)* (dyrektor ds. kadr, zatrudnienie 152 osoby, w tym 57% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, działalność usługowa).

Kodeksowym uprawnieniem dla pracowników, w grupie przepisów związanych z rodzicielstwem, są 2 dni zwolnienia w ciągu roku kalendarzowego dla pracownika wychowującego dziecko do 14 lat.

Prawie wszyscy badani uważają, że jest to standard wśród uprawnień i prawie wszyscy potwierdzili chęć praktycznego ich wykorzystania. Tylko w dwóch zakładach pracy pracodawcy wspomnieli o przypadkach rezygnacji z tego uprawnienia:

... *to standard powszechnie wykorzystywany, chociaż w dziale sprzedaży często spodziewana korzyść zawodowa góruje nad korzyścią z tytułu dnia wolnego* (manager HR, zatrudnienie 256 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, usługi).

... *przepis jest respektowany, ale pracownicy rzadko wykorzystują te 2 dni zwolnienia od pracy i trudno powiedzieć dlaczego?* (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 18 407 osób, w tym 9,5% kobiet, sektor publiczny górnictwo).

2. Organizacja pracy i czasu pracy w świetle obowiązujących przepisów i w opinii pracodawców

Organizacja pracy i czasu pracy zapewnia firmom, przynajmniej w założeniach, funkcjonalną elastyczność wewnętrzną. W wielu krajach i wielu programach na rzecz godzenia pracy z życiem pozazawodowym, nie tylko rodzinnym czas pracy i jego rozkład odgrywa kluczową rolę.

W przeciwieństwie do przepisów dotyczących uprawnień związanych z rodzicielstwem, w których pewne elementy dotyczą ograniczeń związanych z czasem pracy (zakaz pracy w nocy, zakaz pracy w godzinach nadliczbowych, zakaz pracy dłuższej niż 4 godziny przy monitorach, nakaz skrócenia czasu pracy itp.), w dziale dotyczącym czasu pracy ustawodawca pokazuje wiele rozwiązań (wraz z ograniczeniami), które **pracodawcy mogą wykorzystywać** w zarządzanych przez siebie firmach państwowych i prywatnych.

Badani pracodawcy część swoich rozwiązań kierują do kobiet w okresie ciąży i wkrótce po powrocie z urlopu macierzyńskiego, a część traktują jako rozwiązania organizacyjne obowiązujące powszechnie w całej firmie.

Zasadą jest pełna równość w dostępie do oferowanych w firmie form organizacji czasu pracy, chyba że któraś jest wyraźnie adresowana do kobiet np. praca zdalna dla kobiet ciężarnych (HR menedżer, zatrudnienie 296 osób, 55% kobiet, usługi, sektor prywatny).

Organizacja pracy i czasu pracy dla kobiet w czasie ciąży i po powrocie z urlopu macierzyńskiego

Większość badanych pracodawców (ponad 20 respondentów) w praktyce stara się ułatwić powrót do pracy po urodzeniu dziecka i pomóc w godzeniu nowych obowiązków rodzicielskich z pracą zawodową.

Przysługujące kobietom przerwy na karmienie piersią są wykorzystywane w zależności od preferencji kobiet. Pracodawcy stwarzają możliwość wykorzystania przysługujących zgodnie z przepisami dwóch 30 minutowych przerw w jednym bloku czasowym: późniejsze o godzinę rozpoczynanie pracy, wcześniejsze o godzinę zakończenie pracy, wykorzystanie przerw w ciągu dnia pracy. W praktyce kobiety najczęściej kończą wcześniej pracę i wykorzystują to uprawnienie najdłużej, jak to możliwe.

Na życzenie kobiet powracających do pracy po urodzeniu dziecka stosuje się najczęściej skrócony czas pracy (możliwość pracy w niepełnym wymiarze), możliwość przesunięcia godzin rozpoczynania i kończenia pracy (tu pracodawcy często mówią o ruchomym czasie pracy, ale nigdzie nie została sprecyzowana definicja tego systemu), kodeksowy indywidualny lub zadaniowy czas pracy.

Elastyczne formy stosujemy pod konkretne osoby, a więc głównie w udokumentowanych potrzebach opieki nad dziećmi i innych potrzebach pracowniczych jak na przykład ułatwienia w organizacji pracy na czas egzaminów osób studiujących. Najwięcej starania zajmuje organizacja pracy dla pracowników wychowujących małe dzieci już po urlopie macierzyńskim, co rozwiązujemy elastycznymi

godzinami pracy, telepracą oraz skróconym dniem pracy (HR menedżer, zatrudnienie 296 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, usługi).

W jednej z badanych firm (zatrudnienie 35 osób, w tym 60% kobiet, dział gospodarki: handel i naprawy, sektor prywatny, z kapitałem zagranicznym) w celu ułatwienia godzenia pracy z życiem rodzinnym oferuje się pracownikom w szerokim zakresie telepracę. To rozwiązanie wpisuje się w działalność prorodzinną firmy:

Praktykujemy w szerokim zakresie telepracę i to nie w jakimś sztywnym schemacie tylko w interesie prorodzinnym. Skorzystanie z tej formy jest dopuszczalne prawie zawsze kiedy są trudności rodzinne, zdrowotne czy komunikacyjne – oczywiście na stanowiskach nie wymagających fizycznej obecności w wyznaczonym czasie i miejscu. Nie stosujemy tu szczególnych procedur tylko porozumienie z bezpośrednim przełożonymi zespołem współpracowników. Potrzeby młodych rodziców są traktowane ze szczególnym zrozumieniem i mają pierwszeństwo, ale w praktyce każda nawet sporadyczna potrzeba odmiennego uregulowania dnia pracy ma na ogół związek z pogodzeniem obowiązków zawodowych z rodzinnymi i tak jest traktowana przez kierowników i współpracowników (Finance Manager, zatrudnienie 35 osób, w tym 60% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, handel i naprawy).

Nieskorzystanie przez pracownicę z przysługujących jej uprawnień niekiedy wynika z jej obaw o reakcję pracodawcy, ale też z braku wiedzy o przysługujących prawach.³

... rozwiązania kodeksowe umożliwiające pracodawcy zatrudnianie przyjazne rodzinie zwłaszcza w stosunku do kobiet w ciąży są, ale problem polega na tym, by pracodawcy przestrzegali obowiązujących przepisów... Kobiety się boją informować o swojej ciąży i czasami słyszymy o tym, że w marketach dźwigają ponad dopuszczalne normy..., że nie są przestrzegane przerwy w pracy, przede wszystkim przerwy na karmienie... Boją się o swoją pracę i nie korzystają ze swoich uprawnień (badanie fokusowe, przedstawiciel NSZZ Solidarność),

... czasami kobiety boją się zgłaszać i informować pracodawcę, że są w ciąży... (badanie fokusowe, przedstawiciel Związku Pracodawców Prywatnych Lewiatan)

... musimy pamiętać, że pracownicy mają bardzo niską świadomość jeżeli chodzi o swoje uprawnienia... (badanie fokusowe, przedstawiciel Związku Rzemiosła i Przedsiębiorczości – ZRP)

Zdarzają się też przypadki nadużywania uprawnień przez pracowników:

Z moich obserwacji wynika (a jestem kobietą młodą, w wieku rozrodczym), że jeśli kobieta zatrudniona jest na etacie, to z momentem zrobienia pierwszego testu ciążowego natychmiast staje się chora... zjawisko brania zwolnień przez ko-

³ Zwrócili na to uwagę uczestnicy badania fokusowego przeprowadzonego w ramach omawianego projektu reprezentujący zarówno środowisko pracodawców, pracowników, jak i związków zawodowych.

biety w ciąży jest nagminne (badanie fokusowe, przedstawiciel Związku Pracodawców Prywatnych Lewiatan)⁴

Przysługujące zwłaszcza kobietom uprawnienia mają szerszy kontekst: w trudnej sytuacji na rynku pracodawcy, przyjmując pracownika, wybiorą raczej mężczyznę niż kobietę.

... pracodawca, w momencie przyjmowania do pracy kiedy jest tak trudna sytuacja na rynku ... nie oszukujmy się!... wybierze pracownika, który nie ma problemów rodzinnych – pracodawca liczy na zysk – a praca danego pracownika powinna się na jego zysk przełożyć ... i choć mnie boli taka sytuacja, bo sama jestem kobietą..., to wiem, że w dzisiejszych czasach mamy taki wyścig szczurów, że wygrywa pracownik dyspozycyjny i elastyczny a nie ten który, jeśli nie ma to będzie miał dzieci, będzie korzystał ze swoich uprawnień: urlopów i zwolnień (badanie fokusowe, przedstawiciel Związku Pracodawców Prywatnych Lewiatan).

Organizacja pracy i czasu pracy dla ogółu pracowników zatrudnionych w badanych firmach

Organizacja pracy i czasu pracy w badanych firmach podporządkowana była w pierwszej kolejności potrzebom firmy. Jak twierdzą pracodawcy, liczna gama możliwości zaproponowanych przez ustawodawcę daje szansę na wybór takiej formy organizacji czasu pracy, która najbardziej odpowiada potrzebom produkcyjnym i oczekiwaniom pracowników. Wprawdzie o możliwości wykorzystania elastycznego czasu pracy (cokolwiek pod tym pojęciem rozumieją respondenci) pojawiły się skrajnie sprzeczne opinie, duża część pracodawców oświadczyła, że wykorzystuje np. ruchomy czas pracy.

W praktyce jednak wszystkie dopuszczone przez prawo rozwiązania, tj. pracę w sztywnych z góry ustalonych godzinach, równoważny czas pracy, pracę zmianową, zadaniowy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, skrócony tydzień pracy, pracę weekendową, pracę w domu i telepracę, pracę w niepełnym wymiarze czasu, przesunięcia godzin rozpoczynania pracy pracodawcy stosują w odniesieniu do wybranych grup pracowników.

Kilka form jest kierowanych do pracownic-matek małych dzieci lub osób mających trudności z dojazdem do pracy. Wymienić tu można indywidualny rozkład czasu pracy (na prośbę pracownika) polegający na przesunięciu godziny rozpoczynania pracy. Tam, gdzie charakter pracy na to pozwala, coraz częściej wykorzystuje się elementy telepracy, nie zawsze na zasadzie odrębnej umowy o telepracę.

W przypadku zdefiniowanych przez ustawodawcę systemów i rozkładów czasu pracy (rozdział IV kp) istnieje jasność co do stosowanych w praktyce rozwiązań, natomiast problemy zaczynają się, gdy pracodawcy mówią o elastycznym czasie pracy, w tym ruchomym czasie pracy, a nawet zdefiniowanym w kodeksie indywidualnym czasie pracy.

⁴ Ta praktyka jest także dostrzegana wśród przedstawicieli innych organizacji pracodawców i pracowników: NSZZ Solidarność, OPZZ, BCC, a także samych pracowników biorących udział w dyskusji.

Powstaje pytanie, czy klasyczny ruchomy czas pracy umożliwiający różnicowanie godzin rozpoczynania i kończenia pracy (możliwość rozpoczynania i kończenia pracy każdego dnia o innej godzinie, w określonym przedziale czasowym oraz zróżnicowaną liczbę godzin pracy w ciągu dnia) był systemem dopuszczonym przez ustawodawcę czy nie?

W czasie badań⁵, w świetle obowiązujących przepisów wprowadzenie elastycznych godzin rozpoczynania pracy (tzn. umożliwienie pracownikom rozpoczynania dnia pracy o różnych godzinach) było naruszeniem art. 128 kp § 3, czyli przepisu o dobie pracowniczej. Można tu zacytować odpowiedź PIP w sprawie dopuszczalności wykorzystywania w praktyce rozwiązań naruszających przepisy kodeksu pracy, przez wielu pracodawców i pracowników nazywanymi elastycznymi rozkładami.

W obecnym stanie prawnym, czas pracy nie może być ustalany przez pracodawcę w taki sposób, że nie są określone konkretne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, a tylko określone są przedziały czasowe, w jakich pracownicy rozpoczynają i kończą pracę („ruchomy czas pracy”), gdyż nie ma przepisów prawa pracy o charakterze powszechnie obowiązującym, które dopuszczałyby taką organizację czasu pracy. Przepisy o czasie pracy mają bowiem charakter gwarancji ochronnych pracownika, co oznacza, że wymogi określone w przepisach prawa pracy muszą być respektowane przy ustalaniu rozkładów czasu pracy pracowników. Są to bowiem regulacje bezwzględnie obowiązujące i w ramach tych wymogów ustalone zostały dopuszczalne systemy czasu pracy.

Także indywidualny rozkład czasu pracy nie może naruszać norm czasu pracy mających walor ochronny, a w tym i regulacji definiującej dobę pracowniczą (art. 128 § 3 pkt 1 kp), która również jest konstrukcją prawną o tym charakterze.

Natomiast indywidualny rozkład czasu pracy zastosowany wyłącznie przez pracodawcę, musi mieć swoje umocowanie w przepisach prawa. Wynika to z postanowień art. 150 § 1 kp, w którym stwierdza się, że systemy i rozkłady czasu pracy mogą być określone w układzie zbiorowym pracy, regulaminie pracy lub w obwieszczeniu. W tych aktach mogą znaleźć się i zapisy, które przewidują też możliwość wprowadzenia przez pracodawcę indywidualnych rozkładów czasu pracy, ale pod warunkiem, że nie jest to sprzeczne z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa pracy. W tym zakresie regulacje te również muszą mieć charakter norm ochronnych.

Należy także przypomnieć, że kwestia stosowania systemu ruchomego czasu pracy była też przedmiotem rozważania Komisji Prawnej zawartych w stanowisku z dnia 24 września 2009 r. w którym stwierdzono, że taka organizacja czasu pracy nie jest możliwa na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów

⁵ Obecnie na podstawie dodanego art. 140¹ kp (ustawa z dnia 12 lipca 2013 r.) pracodawcy mogą stosować do pracowników rozkład czasu pracy z ruchomymi godzinami rozpoczynania i kończenia pracy w dwóch odmianach. W takich rozkładach ponowne wykonywanie pracy w tej samej dobie nie stanowi pracy w godzinach nadliczbowych.

prawa pracy, a jedynie wyjątkowo w zakresie określonym w art. 10 ustawy z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców.⁶

Jak pokazują wyniki omawianych badań, pracodawcy w różny sposób definiowali elastyczny czas pracy. Jedni dostrzegali wyraźną kolizję z obowiązującymi przepisami prawa pracy, a drudzy wymieniali wśród wykorzystywanych w praktyce rozwiązań takie, które nie były zgodne z literą prawa, a – ich zdaniem – najlepiej przyczyniały się do łagodzenia konfliktu praca-życie rodzinne.

... często słyszę hasło – uelastyczyć czas pracy – ale mam wrażenie, że każdy rozumie pod tym terminem coś innego (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, handel i produkcja spożywcza, sektor prywatny).

... stosujemy wszystkie przewidziane w kodeksie rozwiązania, ale przepisy uniemożliwiają uelastyczenie czasu pracy. Przepis o dobrej pracowniczkiej uniemożliwia zastosowanie ruchomego czasu pracy, zmiany zmian w ciągu tygodnia, a także rozliczania wyjazdów prywatnych w godzinach pracy (kierownik kadr, zatrudnienie 230 osób, w tym 73% kobiet, sektor publiczny, działalność usługowa).

... stosujemy dla większości pracowników ruchomy czas pracy – rozpoczynanie pracy między 6.00–8.00; kończenie między 14.00–17.00. Przepisy o czasie pracy oceniam pozytywnie, gdyż możemy korzystać z ruchomego czasu pracy, który jest korzystny zarówno dla pracodawcy jak i pracownika. Z czasem pracy nie mamy żadnych problemów/ kontrole PIP nie wykazują nieprawidłowości, jedynie zastrzeżenia jakie mają to do wykorzystywania urlopów wypoczynkowych (dyrektor ds. kadrowych, zatrudnienie 152 osoby, w tym 57% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

... wykorzystujemy ruchomy czas pracy, z tego rozwiązania korzysta ok. 50 osób, ale chcielibyśmy, aby dopuszczalny był elastyczny czas pracy, żeby pracownik mógł pracować różną liczbę godzin w ciągu dnia. Tego chcą zarówno pracodawcy jak i pracownicy, a przepisy to blokują. Jestem za tym aby ścigać patologię, ale uelastyczenie czasu pracy przyniosłoby korzyści zarówno pracownikom jak i pracodawcom. Sztywne podejście do czasu pracy blokuje rozwój gospodarki (dyrektor ds. kadr, zatrudnienie 335 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

... stosujemy dla wszystkich pracowników ruchomy czas pracy, kontrola PIP nigdy nie wykazała nieprawidłowości. Ale mamy problem z pracownikami, którzy chcą pozostawać w firmie po godzinach i domagają się wynagrodzenia za godziny nadliczbowe (kierownik kadr, zatrudnienie 247 osób, 32% kobiet, sektor publiczny, nauka i wdrożenia).

... w sytuacjach nadzwyczajnych jest możliwy ruchomy czas pracy tzn. pracownicy przychodzą o 7.00 i wychodzą o 15.00 (właściciel, zatrudnienie 93 osoby, w tym 60% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

⁶ Państwowa Inspekcja Pracy. Pytania i porady prawne. www.pip.gov.pl.

Brak jasnej i klarownej definicji rozwiązań niemieszczących się w przepisach prawa pracy powoduje, że do końca, choć porozumiewamy się tym samym językiem, trudno jednoznacznie określić, co autor wypowiedzi ma na myśli i jak w praktyce wykorzystuje rozwiązanie, o którym mówi.

Na podstawie przeglądu zastosowania przepisów kodeksowych można założyć, że pracodawcy zainteresowani są różnorodnością oferowanych systemów i chcieliby móc w większej skali wprowadzać rozwiązania ułatwiające godzenie pracy z życiem pozazawodowym.

Na fali dyskusji o zatrudnianiu na czas określony i przy wykorzystaniu umów cywilnoprawnych należy odnotować, że badani pracodawcy (kilku to wyraźnie podkreśliło) zdecydowanie preferują i wykorzystują umowy o pracę w pełnym wymiarze czasu, w niewielkim stopniu zwłaszcza dla młodych matek pracę w skróconym wymiarze, umowy na okres próbny, umowy na czas określony przekształcane w umowy na czas nieokreślony. Czasami przy dużych wahaniami produkcji korzystają z agencji pracy tymczasowej.

3. Praktyczne wykorzystanie funduszu socjalnego na rzecz godzenia pracy z życiem pozazawodowym

Zasady gospodarowania środkami funduszu świadczeń socjalnych określa ustawa o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych.

Tam, gdzie fundusz socjalny był tworzony (w 25 badanych firmach⁷), wykorzystywano go na ogół standardowo, a możliwości zagospodarowania zgromadzonych środków były różne i w dużym stopniu uzależnione od sytuacji życiowej zatrudnionych w firmie pracowników.

Tam, gdzie tych środków było mało, przeznaczano je głównie na: „zapomogi dla samotnych matek, dla niepełnosprawnych dzieci, dla chorujących i znajdujących się w trudnej sytuacji rodzinnej, dla pracowników obecnych i byłych, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji materialnej”.

W zdecydowanej większości firm poza zapomogami, które są przyznawane standardowo, finansowano lub dofinansowano: formy wypoczynku (obozy i kolonie dla dzieci, wczasy „pod gruszą”, imprezy integracyjne), wydatki związane z nauką (kupno podręczników i pomocy szkolnych, zielone szkoły) oraz z opieką nad dziećmi pracowników (żłóbki i przedszkola), rekreację (zajęcia sportowe i kulturalne).

Z funduszu świadczeń socjalnych kupowane były bony na święta, imprezy i paczki świąteczne dla dzieci, tzw. becikowe, czyli dofinansowanie świąteczne,

⁷ W pięciu badanych firmach nie odnotowano odpisów na fundusz socjalny: w trzech mikro-podmiotach, jedna powołała się na pakiet antykryzysowy i jedna na art. 4 ustawy z dnia 4 marca 1994 (z późn. zm.) o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych.

udzielane pożyczki mieszkaniowe, finansowane grupowe ubezpieczenia na wypadek zdarzeń losowych.

Obok standardowego i dość powszechnego wykorzystania środków z funduszu socjalnego można wskazać kilka innych, ciekawych rozwiązań stosowanych w badanych firmach (mogą stać się inspiracją na zasadzie pokazywania dobrych praktyk):

Każdy pracownik otrzymuje uniwersalną kartę do wykorzystania w różnych obiektach i dyscyplinach sportowych. W ramach karty każda kobieta w ciąży otrzymuje specjalny karnet pod hasłem „Zdrowe 9 miesięcy”, oferujący serię zajęć praktycznych i przygotowujących do porodu. Karnety można wykorzystać w wielu nowoczesnych ośrodkach sportowo-rekreacyjnych. Nasz regulamin firmy nie przewiduje organizacji lub dofinansowania wczasów pracowniczych, czy kolonii dla dzieci (HR menedżer, zatrudnienie 307 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, farmaceutyka).

Ponieważ zarobki w branży są wysokie, nie ma potrzeby z automatu dopłacania do kolonii i obozów. Mocne wsparcie otrzymują rodziny gdzie zdarzył się wypadek, choroba wydarzenie losowe. Fundusz socjalny wykorzystywany jest w inny, nie tradycyjny sposób. Przyjęto rozwiązanie, że najlepiej będzie i najbardziej sprawiedliwie jak każdy indywidualnie zdecyduje na co chce wydać i jak zagospodarować otrzymane z funduszu socjalnego pieniądze. Wszyscy pracownicy otrzymują po 800 punktów rocznie, a każdy punkt to 1 zł. Taki system gospodarowania funduszem jest zupełnie nowy – funkcjonuje od marca br. Wcześniej pieniądze były wydawane na przedsięwzięcia sportowe, ale sami pracownicy zgłaszali zastrzeżenia, że jak ktoś nie lubi sportu lub nie może go uprawiać to nie korzysta z funduszu i to nie jest sprawiedliwe rozwiązanie (HR menedżer, zatrudnienie 1212 osób, w tym 23% kobiet, sektor IT, prywatny + kapitał zagraniczny).

Pojawił się też przypadek wykorzystania funduszu świadczeń socjalnych na podwyżki płac pracownikom:

... nie dofinansowujemy wypoczynku dzieci, żadnych biletów, festynów, pikników, bo nie mamy środków ... , związki zawodowe wymogły, by część środków z funduszu socjalnego przeznaczyć na podwyżki płac dla pracowników (został zawarty kompromis) (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, handel i produkcja, sektor prywatny).

4. Ocena obowiązujących regulacji prawnych

Aby przepisy prawa pracy spełniały swoją rolę i dobrze służyły wszystkim aktorom rynku pracy, powinny uwzględniać obok podstawowych funkcji ochronnej, organizacyjnej i wychowawczej⁸ ważną z punktu widzenia zatrudnienia przyjaznego rodzinie zasadę win-win.

⁸ Funkcja ochronna prawa pracy polega na stworzeniu pracownikowi bezpiecznych warunków pracy, sformułowaniu jego praw i obowiązków, jak również zapewnieniu stałości oraz prawidłowo-

Ze względu na zmieniającą się sytuację społeczno-gospodarczą, rolę i zadania przedsiębiorstwa, a także zmieniającą się świadomość, postawy i oczekiwania społeczne niezbędne jest poszukiwanie kompromisowych rozwiązań, możliwych do zaakceptowania przez obydwie strony – pracodawców i pracowników.

Ocena zaprezentowanych regulacji prawnych nie byłaby możliwa bez opinii badanych na temat plusów i minusów stworzonych przez ustawodawcę ram, problemów związanych z wdrażaniem konkretnych przepisów, a także odpowiedzi na pytanie, czy dobre chęci ustawodawcy są siłą napędową do poszukiwania coraz lepszych rozwiązań, czy też hamulcem zniechęcającym do podejmowania tego typu inicjatyw w kontekście zatrudnienia przyjaznego rodzinie.

4.1. Plusy i minusy wykorzystywanych rozwiązań prawnych dla pracowników

Ocena uprawnień pracowników związanych z rodzicielstwem w opinii pracodawców wypada zdecydowanie pozytywnie. Urlop macierzyński (oczywiście zdania są podzielone co do jego długości), urlop ojcowski, przerwy na karmienie, urlop wychowawczy czy prawo do dni wolnych, a także utrzymanie swojego stanowiska pracy po powrocie z urlopu macierzyńskiego i wychowawczego są, zdaniem badanych, ewidentnym pożytkiem dla pracowników – młodych rodziców.⁹

Wśród **korzyści** dla pracownika wymienia się przede wszystkim: ochronę macierzyństwa, poczucie bezpieczeństwa, komfort psychiczny, ograniczenie stresu, odebranie wyraźnego sygnału: zostałem rodzicem, ale nie przestałem być pracownikiem, docenienie roli rodzica, lepsze godzenie pracy z obowiązkami rodzicielskimi, możliwość koncentracji na roli rodzica, radość bycia z dzieckiem w pierwszym okresie jego życia.

Respondenci często stawiali się w podwójnej roli: pracodawców przestrzegających wprowadzonych przez ustawodawcę przepisów, a także pracowników korzystających z tych samych uprawnień.

Przedstawione opinie potwierdzają kolejne wypowiedzi:

... kolosalna pomoc w przypadku zostania rodzicem: - poczucie bezpieczeństwa i wyraźny sygnał zostałem rodzicem, ale nie przestałem być pracownikiem; więcej czasu dla rodziny (dyrektor ds. pracowniczych, kobieta, wiek 40–49 lat, 1 dziecko, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, handel i produkcja spożywcza, sektor prywatny).

ści ich przestrzegania. Funkcja organizacyjna prawa pracy polega na odpowiednim ukształtowaniu norm prawnych tak, aby oddziaływały one w pożądanym kierunku na postawy pracowników oraz zapewniały efektywność przebiegu procesu pracy. Funkcja wychowawcza ma zapewnić pozytywne postawy pracowników w związku z wykonywaniem pracy, właściwy stosunek pracodawców do pracowników oraz wpływanie na stosunek do pracy i do ludzi pracy reszty społeczeństwa, niezaangażowanej w stosunki pracy. Zob. m.in. Florek L. (2012).

⁹ W chwili badania nie było jeszcze urlopu rodzicielskiego.

... komfort psychiczny, że pracodawca nie zrobi mi krzywdy i mogę przez pewien czas skoncentrować się na roli rodzica (właściciel, mężczyzna, wiek 50–60 lat, 2 dzieci, zatrudnienie 5 osób, w tym 80% kobiet, sektor prywatny, służba zdrowia).

... pracownice mają zapewnione bezpieczeństwo w zakresie warunków pracy, w tym szczególnym okresie jak i kwestii powrotu po urlopie macierzyńskim i wychowawczym do zatrudnienia na godziwych wypracowanych przez lata warunkach (dyrektor ds. kadrowo-płacowych, kobieta, wiek 31–39 lat, 1 dziecko, zatrudnienie 639 osób, 73% kobiet, sektor prywatny, usługi).

... korzyści dotyczą przede wszystkim matek: pozwalają przejść przez okres połogu i wczesnego macierzyństwa, zajmować się dzieckiem w pierwszych dniach, dają możliwość pobierania dodatkowych świadczeń, które są w momencie powiększenia rodziny na wagę złota (zastępca dyrektora, kobieta, wiek 40–49 lat, 2 dzieci, zatrudnienie 39 osób, w tym 40% kobiet, sektor prywatny, produkcja).

... pracownicy dobrze wiedzą, co im przysługuje kodeksowo i pozakodeksowo, co pozwala na dokonanie racjonalnego wyboru. Jest to ewidentna korzyść, którą pracownicy traktują jak standard, tak samo jak prawo do pracy i wypoczynku (HR menedżer, kobieta, wiek 31–39 lat, 1 dziecko małe do 2 lat, zatrudnienie 307 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, farmaceutyka).

... dla pracowników i pracownic każde udogodnienie jest szansą na kontynuowanie pracy zarobkowej, czyli utrzymania rodziny i sprawowania opieki zwłaszcza nad małymi dziećmi bez rezygnacji z zatrudnienia (HR menedżer, usługi, sektor prywatny, zatrudnienie 296 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, usługi).

Choć wszyscy pracodawcy podkreślali korzyści dla pracowników związane z coraz większymi uprawnieniami z tytułu rodzicielstwa, dla wielu są one nadal niewystarczające. Padło wiele propozycji poszerzenia uprawnień, wydłużenia urlopu macierzyńskiego, zabezpieczenia materialnego rodziców przebywających na urlopie wychowawczym, rozbudowy i zapewnienia dzieciom opieki instytucjonalnej.

Obok uprawnień kodeksowych związanych z rodzicielstwem wiele miejsca poświęcono ocenie możliwości organizacji czasu pracy. W tej dziedzinie pracodawcy mają (przynajmniej teoretycznie) większe pole manewru niż w kodeksowych uregulowaniach związanych z rodzicielstwem.

Wprawdzie ustawodawca zobowiązał pracodawców do innego podejścia do czasu pracy dla pracownic w okresie ciąży i w pierwszych latach życia dziecka (zakazy, zobowiązania itp.), to szczegółowo nie rozstrzygnął, w jakich konkretnie dopuszczalnych przez prawo systemach organizacji czasu pracy konkretni pracownicy mogą i powinni pracować.

Tu decydują często możliwości organizacyjne firmy i wiedza pracodawców na temat rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem pozazawodowym.

Inne możliwości organizacji czasu pracy dla młodych matek (przerwy na karmienie, przesunięcia godzin rozpoczynania pracy, urlopy i zwolnienia, możliwości pracy w domu, telepracy, pracy w skróconym wymiarze, pracy w systemie

indywidualnego czasu) pracodawcy oceniają zdecydowanie pozytywnie w kontekście korzyści dla pracowników.

Widzą tu ograniczenie stresu, szansę na szybszy powrót do pracy, możliwości kontynuowania kariery bez utraty zdobytych kwalifikacji, zachowanie dochodów. Lepsza organizacja pracy, a zwłaszcza uelastycznienie czasu pracy pozwala pracownikom lepiej godzić pracę z obowiązkami rodzicielskimi:

... bardzo przydatne są dla pracowników zapisy dopuszczające prawo ubiegania się o korzystanie z elastycznych warunków wykonywania pracy (dyrektor ds. kadrowo-płacowych, kobieta, 31–39 lat, 1 dziecko, zatrudnienie 639 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, usługi wydawnicze).

Inaczej oceniają obowiązujące przepisy pracodawcy, którzy ze względów organizacyjnych, technologicznych i specyfiki pracy nie mogą swoim pracownikom umożliwić skorzystania z pracy w domu, telepracy i zadaniowego czasu pracy (produkcja, przemysł, usługi, handel, górnictwo). Ich zdaniem, obowiązujące przepisy dotyczące czasu pracy nie były korzystne dla pracowników, ponieważ uniemożliwiały uelastycznienie czasu pracy. Główną przeszkodą, ich zdaniem, był obowiązujący bezwzględnie w chwili badania przepis o dobie pracowniczej (art. 128 § 3)¹⁰. Uniemożliwiał on systemowe wdrażanie ruchomego czasu pracy oraz wyjścia prywatne w godzinach pracy w sytuacjach awaryjnych.

Wyraziście przedstawił ten problem jeden z badanych pracodawców:

... moim zdaniem definicja doby pracowniczej powinna jak najszybciej zniknąć z kodeksu pracy... uważam, że ten zapis przeszkadza nie tylko pracodawcom, ale przede wszystkim pracownikom.. jest to po prostu absurdalny zapis i zupełnie zbędny...; już wielokrotnie postulowaliśmy o zniesienie tego przepisu. Mamy regulację prawną (regulamin pracy wynegocjowany ze związkami zawodowymi), według której pracownik może wyjść z pracy i odpracować to w dogodnym dla siebie terminie np. godzinę wcześniej w następnych dniach. Według przepisów kodeksu, jest to po prostu niemożliwe. Podobnie wygląda sytuacja w systemie zmianowym. Pracownik, pracuje np. przez cały tydzień na pierwszą zmianę, ale ma awaryjną sytuację i chciałby się z kolegą zamienić jednego dnia na drugą zmianę. Wszystkie strony się zgadzają, ale obecne przepisy to uniemożliwiają. Przez wiele lat tak pracowaliśmy i wszyscy byli zadowoleni, przestrzegaliśmy bezwzględnie przepisu o 11 godzinym wypoczynku w ciągu doby, a teraz przepis o dobie pracowniczej związuje ręce pracodawcy i zmusza do szukania w awaryjnych sytuacjach pozakodeksowych rozwiązań (dyrektor ds. pracowniczych, kobieta, 50–60 lat, zatrudnienie 18 407 osób, w tym 9,5% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

¹⁰ Obecnie w świetle art. 140¹ § 4 kodeksu pracy – rozkład czasu pracy – ponowne wykonywanie pracy w tej samej dobie nie stanowi pracy w godzinach nadliczbowych. Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż wyjątek legislacyjny dotyczy tylko i wyłącznie rozkładów czasu pracy przewidzianych w § 1 i § 2 tegoż przepisu.

Z punktu widzenia oceny i przydatności dla pracowników wykorzystywanych w praktyce rozwiązań pracodawcy, którzy stosują ruchomy czas pracy, oceniają to rozwiązanie pozytywnie i nie dostrzegają bariery w obowiązujących regulacjach prawnych.

Pracodawcy, którzy chcieliby korzystać z tego systemu z pożytkiem dla swoich pracowników, a przepis o dobie pracowniczej im to uniemożliwia, krytycznie odnoszą się do racjonalności tej koncepcji i takich przepisów ochronnych. Związują one ręce pracodawcom, uniemożliwiając pozytywną odpowiedź na często zgłaszane przez pracowników potrzeby¹¹.

4.2. Plusy i minusy wykorzystywanych rozwiązań prawnych dla pracodawców

O ile z punktu widzenia pracownika wprowadzone do kodeksu pracy uprawnienia związane z rodzicielstwem otrzymały zdecydowanie pozytywną ocenę, to z punktu widzenia pracodawcy oceny te są już bardziej sceptyczne.

Wszyscy badani wielokrotnie podkreślali, że przepisy te są niezbędne i nie wyobrażają sobie, żeby ich nie było, ale postrzegają je głównie jako kosztowne z ich perspektywy:

... nie widzę żadnych korzyści dla firmy, są to raczej koszty – ale tu nie ma o czym dyskutować, bo bardzo dobrze, że te uprawnienia są... (Manager HR, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, przemysł).

... dla pracodawcy uprawnienia kodeksowe wiążą się głównie z kosztami ... bo trzeba zatrudnić osoby na zastępstwo, inaczej organizować pracę, aby firma nie ucierpiała. Z drugiej strony pracownik w przypadku sprawowania funkcji opiekuńczych i jednocześnie pracy nie pracowałby efektywnie (wiceprezes, zatrudnienie 202 osoby, w tym 18% kobiet, sektor prywatny, przemysł metalowy).

... trudno znaleźć bezpośrednie korzyści dla firmy wynikające ze stosowania uprawnień związanych z rodzicielstwem (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, produkcja i handel, sektor prywatny).

... uprawnienia kodeksowe generują jedynie koszty i trudności organizacyjne: urlopy macierzyńskie, wychowawcze, zwolnienia na karmienie, nieobecność z powodu sprawowania opieki nad dziećmi do 14 roku życia (wiceprezes, zatrudnienie 202 osoby, w tym 18% kobiet, sektor prywatny, przemysł).

¹¹ Podczas Zogniskowanego Wywiadu Grupowego (FGI), niestety żaden z przedstawicieli pracodawców (BCC, Lewiatan, Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości) ani pracowników (NSZZ Solidarność, OPZZ), mówiąc o elastycznym czasie pracy, nie zwrócił uwagi na ograniczenia kodeksowe. Można odnieść wrażenie, że pracodawcy i pracownicy przestrzegający przepisów prawa pracy mają trudności z dostosowaniem czasu pracy do swoich potrzeb, a pracodawcy i pracownicy, którzy tych przepisów nie przestrzegają, są przekonani, że prawo daje im takie możliwości.

... rolę tych przepisów, nie jest korzyść dla pracodawców, a ułatwienie godzenia pracy z życiem rodzinnym, stosujemy się do przepisów i tyle (dyrektor, zatrudnienie 28 osób, w tym 70% kobiet, sektor publiczny, edukacja).

Choć zdecydowana większość badanych pracodawców uważa, że wprowadzone przez ustawodawcę uprawnienia rodzicielskie, to tylko koszty dla firmy, kilku próbowało znaleźć pozytywne strony, nazywając je pośrednimi korzyściami:

... nie robiliśmy żadnych badań, ale myślimy, że uprawnienia rodzicielskie będą miały pozytywny wpływ na motywację do pracy, co przełoży się na większą efektywność i wzrost wydajności (zastępca dyrektora, zatrudnienie 18 157 osób, w tym 82% kobiet, sektor prywatny, bankowość).

... poprawa jakości pracy, taki luz psychiczny u pracownika powoduje zwiększenie jego efektywności... krótszy dzień pracy powoduje obniżenie ryzyka popełnienia błędu (właściciel, zatrudnienie 5 osób, w tym 80% kobiet, sektor prywatny, ochrona zdrowia).

... pracownik bardziej wypoczęty i umotywowany, będzie lepiej pracował (dyrektor ds. kadr, zatrudnienie 355 osób, w tym 23% kobiet, budownictwo, działalność usługowa, sektor prywatny).

... chyba tylko takie, że pracownik jest wypoczęty, zadowolony, nie przejawia frustracji i lepiej pracuje... wprawdzie nie ma na to dowodów, ale doświadczenie to pokazuje (dyrektor ds. kadr, zatrudnienie 152 osoby, w tym 57% kobiet, sektor publiczny, nauka, przemysł).

I jeszcze kilka wypowiedzi, w których pracodawcy dostrzegają więcej korzyści niż ich koledzy:

... trudno korzyści precyzyjnie rozdzielić ... ale uprawnienia rodzicielskie wprowadzają więcej ładu organizacyjnego, mniej stresu i nerwowości w pracy, co przekłada się na wyniki, mniej niespodziewanych nieobecności, niechcianych zastępstw, wymuszonego spychania obowiązków na osoby nie obciążone dziećmi (Finance Manager, zatrudnienie 35 osób, w tym 60% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, handel i naprawy).

... to jest standardowy koszt prowadzenia firmy, pozwalający na kształtowanie zespołu pracowników w dłuższym przedziale czasu, a więc zmniejszający utratę pracownika wyszkolonego i doświadczonego. Sprzyja to stabilizacji zatrudnienia i ograniczaniu nieuprawnionych kodeksem postaw roszczeniowych (HR menedżer, zatrudnienie 296 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, usługi).

Jak widać, tylko jeden z pracodawców zwrócił uwagę na kwestię stabilizacji zatrudnienia, zachowanie doświadczenia zawodowego aktualnych pracowników, koszty rekrutacji, koszty szkoleń nowych pracowników.

Wśród nielicznych postrzeganych plusów dla firmy wynikających z uprawnień rodzicielskich, tylko w dwóch badanych firmach pracodawcy podkreślili możliwości przewidywalnego i racjonalnego zatrudniania, nawet w warunkach wysokiego zatrudnienia kobiet.

Czas pracy i jego organizacja to temat wywołujący duże emocje. Pracodawcy dostrzegają tu dla firmy zarówno dużo plusów, jak i minusów.

Szansa skrócenia czasu pracy po powrocie z urlopu macierzyńskiego i brak możliwości rozwiązania w tym czasie umowy o pracę jedni oceniają dobrze, a drudzy bardzo źle, traktując ten przepis jako ingerencję państwa w swobodę zatrudniania, pole do nadużyć, a nawet „ubezwłasnowolnienie pracodawcy”. Pojawiło się pytanie: dlaczego kobieta po urodzeniu dziecka i powrocie do pracy w niepełnym wymiarze czasu jest chroniona przez rok, a jej koleżanka, która po wykorzystaniu urlopu macierzyńskiego wraca do pracy w pełnym wymiarze, przestaje być chroniona? Ten przepis, mimo dobrych intencji, nie został dobrze przyjęty ani przez pracodawców, ani przez pracowników.

Największe zalety, zdaniem pracodawców, mają rozwiązania fakultatywne dające swobodę wyboru i możliwości negocjacji między stronami:

Dobre podejście obu stron do możliwości skorzystania z szeregu uprawnień i szerokie ich wykorzystanie w codziennym funkcjonowaniu firmy, pozwala na stworzenie bardzo zgranego i współpracującego zespołu; zespół na tyle jest skonsolidowany, że często w czasie dłuższych nieobecności urlopowych, czy chorobowych pozostali pracownicy często wolą podzielić między siebie „osierocone” zadania, niżby miał je wykonywać nowy niedoświadczony pracownik (finanse menedżer, zatrudnienie 35 osób, w tym 60% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, handel i naprawy).

Takie negocjacyjne podejście jest możliwe, kiedy możemy naprawdę wprowadzać elastyczne rozwiązania. Wprawdzie teoretycznie mówi się bardzo dużo o elastycznym czasie pracy, zachęca się pracodawców do wykorzystywania bogatej oferty kodeksowej, ale nie daje ona wielkiego pola manewru. Jedynie przy zadaniowym czasie pracy można odejść od sztywno ustalonych norm ochronnych. W wielu firmach zwłaszcza takich, które nie mogą sobie pozwolić na uelastycznienie miejsca pracy, wprowadzenie pracy w domu i telepracy założono „zeszyt wyjść prywatnych”. Pracownicy odpracowywali czas wyjść w dogodnym dla pracodawcy terminie, ale w okresie przeprowadzania badań nie było to zgodne z prawem, stało w kolizji z przepisem o dobie pracowniczej. Co się zmieniło po wejściu w życie nowych przepisów 23 sierpnia 2013 r.? Nowelizacja kodeksu pracy (zwłaszcza art. 140¹ § 4 kp) dała pracodawcy możliwość stosowania rozkładów czasu pracy z ruchomymi godzinami rozpoczynania i zakończenia pracy, a więc ponowną pracę w niezakończonych dobie pracowniczej, a pracownikowi szansę odpracowania zwolnienia od pracy udzielonego na jego pisemny wniosek, w celu załatwienia spraw osobistych (art. 151 § 2¹).

Podsumowując, na podstawie uzyskanych wyników niełatwo sformułować ocenę praktycznej przydatności przepisów obowiązujących w momencie przeprowadzania badań.

Jedni twierdzili, że w ówczesnych realiach prawnych nie można było wprowadzić rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem pozazawodowym, inni twierdzili, że dzięki możliwościom wprowadzania elastycznego czasu pracy (w tym ruchomego czasu pracy), jakie daje prawo pracy, mogą tak zorganizować czas, by pomóc pracownikom w łączeniu ich funkcji rodzicielskich i pozazawodowych.

Generalnie jednak badani pracodawcy dostrzegali zarówno **plusy, jak i minusy** obowiązujących rozwiązań prawnych mających na celu harmonizację życia zawodowego z rodzinnym, pozazawodowym, co ilustruje tabela 1.

Tabela 1

Plusy i minusy obowiązujących rozwiązań prawnych mających na celu harmonizację życia zawodowego z rodzinnym

Zatrudnienie przyjazne rodzinie z punktu widzenia pracowników	
plusy	minusy
<i>Ochrona macierzyństwa:</i> Poczucie bezpieczeństwa: odpowiednie/bezpieczne warunki pracy, powrót do pracy po urloпах na godziwych warunkach Komfort psychiczny Ograniczenie stresu, docenianie roli rodzica Szansa na kontynuację pracy zarobkowej i szybszy powrót do pracy Zachowanie kwalifikacji i dochodów Możliwość koncentracji na roli rodzica Radość bycia z dzieckiem w pierwszym okresie jego życia Lepsze godzenie pracy z obowiązkami rodzicielskimi	Ograniczenie kodeksowe utrudniające wprowadzenie rozkładów czasu pracy ułatwiających godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi, np. systemowego wdrożenia ruchomego czasu pracy*
Zatrudnienie przyjazne rodzinie z punktu widzenia pracodawców	
plusy	minusy
<i>Pośrednie korzyści:</i> Więcej ładu organizacyjnego Lepsza motywacja, co przekłada się na większą efektywność i wzrost wydajności Mniej stresu i nerwowości w pracy Mniej niespodziewanych nieobecności, niechcianych zastępstw, wymuszonego spychania obowiązków na osoby nie obciążone dziećmi Poprawa jakości pracy Obniżenie ryzyka popełnienia błędu dzięki skróceniu czasu pracy Stabilizacja zatrudnienia, zachowanie doświadczenia zawodowego Najwięcej plusów mają rozwiązania fakultatywne dające swobodę wyboru i możliwości negocjacji między stronami	Uprawnienia kodeksowe generują jedynie koszty i trudności organizacyjne Zbyt krótkie okresy rozliczeniowe**

* W znowelizowanej ustawie (art. 140¹ kp) pracodawcy mogą już stosować ruchome godziny rozpoczęcia i końca pracy (w dwóch odmianach), ale pracownik nadal zobowiązany jest pozostawać do dyspozycji pracodawcy przez umówiony wymiar czasu, np. 8 godzin dziennie. Wciąż nierozwiązany problem trybu zmiany obowiązujących rozkładów, sposobu informowania pracowników o planowanych zmianach, zbyt krótki okres, na który rozkład jest ustalany (im krótszy jest okres wyprzedzenia informacji o zmianach, tym gorzej oceniana jest relacja praca-życie (Parentthirion 2007, s. 75). Znowelizowane przepisy nie spełniają wymagań wspólnotowych. Zgodnie z art. 13 dyrektywy 88/2003/WE państwa członkowskie powinny przyjąć niezbędne środki gwarantujące uwzględnienie zasady dostosowania organizacji pracy do pracownika, w szczególności w celu złagodzenia monotonii pracy oraz pracy w stałym rytmie, w zależności od jej rodzaju i wymagań bezpieczeństwa oraz zdrowia (Rycak 2013).

** W znowelizowanej ustawie (art. 129 § 2) wprowadzono szeroką możliwość stosowania przedłużonego do 12 miesięcy okresu rozliczeniowego, w każdym systemie czasu pracy, jeżeli jest to uzasadnione przyczynami obiektywnymi lub technicznymi albo dotyczącymi organizacji pracy, a także rozszerzenie możliwości stosowania przerywanego czasu pracy (art. 139 kp). Pracodawcy dostali więc przyzwolenie na stosowanie takich rozkładów czasu pracy, w których trudno mówić o zachowaniu ogólnych zasad bezpieczeństwa i zdrowia pracowników i niewiele ma to wspólnego z ideą FFE i WLB (wprowadzone rozwiązanie budzi wiele wątpliwości, w tym zwłaszcza dotyczących zgodności z prawem europejskim – dyrektywą 2003/88/WE dotyczącą niektórych aspektów organizacji pracy (Rycak 2013).

4.3. Kodeksowe obowiązki pracodawcy a możliwość wprowadzania dobrowolnych inicjatyw na rzecz FFE

Ostatnią kwestią dotyczącą uprawnień kodeksowych było pytanie: czy regulacje prawne, tj. nakazy, zakazy, ograniczenia sprzyjają inicjatywom pracodawców, czyli dobrowolnemu wprowadzaniu rozwiązań na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie?

Odpowiedzi na tak zadane pytanie można podzielić na kilka grup: od skrajnej postawy „zdecydowanie tak” (6 respondentów), przez „raczej tak”, i „tak” i „nie”, „trudno powiedzieć” do „zdecydowanego nie” (12 respondentów).

Dla wielu pracodawców przepisy prawa pracy dają tak dużo uprawnień pracownikom, że nie widzą potrzeby ich poszerzania. Ich zdaniem, zbyt drobiazgowa regulacja i poszerzanie uprawnień może pociągać za sobą obawy przed zatrudnianiem np. młodych kobiet.

Prawo pracy nie sprzyja podejmowaniu dobrowolnych inicjatyw, ponieważ – zdaniem jednego z pracodawców – ... *pracownica po urodzeniu dziecka staje się niedyspozycyjna, dzieci chorują, generują różnego rodzaju problemy, a pracodawca nie chce zatrudniać niedyspozycyjnego pracownika* (dyrektor wydziału kadr, szkolenia i spraw socjalnych, kobieta, 60 lat i więcej, zatrudnienie 1011 osób, w tym 71% kobiet, administracja publiczna).

Uprawnienia kodeksowe komplikują organizację pracy i nie ma już miejsca na dodatkowe działania. Dobrowolne inicjatywy, w ich opinii, stanowią dodatkowe obciążenie dla zakładów, których na to nie stać. Dla wielu to brak funduszy jest barierą utrudniającą wyjście z nowymi inicjatywami.

W opinii kilku pracodawców same przepisy prawa pracy nie mają żadnego znaczenia. Firmy podejmują działania dobrowolne z dwóch powodów: z jednej strony starają się o zbudowanie pozytywnego wizerunku firmy, a z drugiej dostosowują rozwiązania do swoich możliwości organizacyjnych. Duże znaczenie mają aspekty finansowe, tzn. czy firma może sobie pozwolić na wprowadzanie dodatkowych uprawnień oraz przekonanie pracodawców, że warto takie rozwiązania wprowadzać i jakie jest zapotrzebowanie wśród pracowników. Dla jednego z pracodawców podstawą działań musi być informacja, że dane rozwiązanie jest pracownikowi potrzebne.

Myśląc o przepisach prawa pracy i dobrowolnych inicjatywach, większość pracodawców ma na uwadze przede wszystkim pracowników z małymi dziećmi.

Tylko w jednej z badanych firm pracodawca stwierdził, że *przepisy prawa są dla niego inspiracją do wprowadzania nowych rozwiązań, które kierowane są nie tylko do rodziców małych dzieci, ale do ogółu pracowników* (usługi bankowe, sektor prywatny, zatrudnienie 18 157 osób, w tym 82% kobiet).

W omawianej firmie to regulamin pracy określa, w jakim rozkładzie pracy i w jakim systemie pracują poszczególne jednostki. Tak jak zmienia się firma, tak zmieniają się potrzeby pracowników i właśnie wewnętrzne przepisy firmy są dostosowywane do tych nowych potrzeb zarówno firmy, jak i pracowników.

Rozdział IX

ROZWIĄZANIA DOBROWOLNE UŁATWIAJĄCE PRACOWNIKOM GODZENIE PRACY Z ŻYCIEM RODZINNYM JAKO PRZEJAW REALIZACJI ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE

1. Rozwiązania dobrowolne w zakresie FFE i ich adresaci

W 27 na 30 badanych firm stosowano szereg rozwiązań dobrowolnych ułatwiających pracownikom godzenie pracy z życiem rodzinnym. Można je podzielić na:

- rozwiązania: systemowe (usystematyzowane działania, powtarzające się w określonych sytuacjach, skierowane do wszystkich lub do większości pracowników, umożliwiające godzenie ról zawodowych i rodzinnych);
- rozwiązania incydentalne (działania będące odpowiedzią na bieżące potrzeby pracowników w zakresie łączenia ról zawodowych i rodzinnych)¹.

Formy działań systemowych są zróżnicowane zależnie od sytuacji ich adresatów (patrz tab. 1).

Wśród dobrowolnych rozwiązań systemowych wykorzystywanych przez badane firmy znalazły się:

- pracowniczy program emerytalny,
- oddelegowanie do pracy w placówkach położonych najbliżej miejsca zamieszkania pracownika,
- dodatkowe świadczenia pieniężne z okazji świąt Bożego Narodzenia,
- bezpłatne świadczenia rehabilitacyjne, w tym masaże.

Nieliczni badani wskazywali na rozwiązania adresowane do emerytów będących byłymi pracownikami firmy, dla których przewidziano np. dofinansowanie do zajęć sportowych.

¹ Respondenci w większości przypadków nie dokonywali różnicowania na rodzaje wprowadzonych w firmach udogodnień, jednakże przedstawiony przez nich opis tych działań pozwala z dużym prawdopodobieństwem na przyporządkowanie stosowanych praktyk do jednej z wymienionych kategorii.

Tabela 1

Instrumenty zatrudnienia przyjaznego rodzinie i ich adresaci

Kobiety w ciąży i w okresie wczesnego macierzyństwa	Mężczyźni/ojcowie	Pracownicy/rodzice mający obowiązki rodzinne*	Pracownicy kontynuujący naukę*
• materiały informacyjne nt. uprawnień kobiet w ciąży • biuletyn informacyjny o firmie dla kobiet przebywających na zwolnieniu lekarskim, urlopach macierzyńskim i wychowawczym • dodatkowy, płatny przez firmę urlop macierzyński w wymiarze 4 tygodni • możliwość pracy w domu w pierwszych miesiącach po urlopie macierzyńskim	• dodatkowy, trzydniowy urlop dla ojców z tytułu urodzenia dziecka	• imprezy integracyjne, pikniki rodzinne • rodzinny pakiet medyczny • dodatkowe becikowe • świetlica przyzakładowa, pokój dla dzieci, w którym mogą oczekiwać na rodziców • przedszkole przyzakładowe • organizacja i dofinansowanie zajęć sportowych i kulturalnych dla pracowników i ich rodzin • ubezpieczenie pracowników i ich rodzin • preferencje przy wyborze terminu urlopów dla pracowników z dziećmi • wyprawki szkolne • możliwość zasięgnięcia porady prawników zakładowych w przypadku spraw rodzinnych • szkolenia e-learningowe dla pracowników na urlopach macierzyńskich i wychowawczych • dofinansowanie do żłobków i przedszkoli dla dzieci pracowników • warsztaty dla młodych rodziców w zakresie psychologii, wychowania • broszury informacyjne na temat wychowania • organizacja akcji charytatywnych na rzecz dzieci pracowników firmy • dodatkowe świadczenia tzw. dojazdowe na pokrycia kosztów dojazdu do rodziny dla pracowników przebywających w delegacji	• szkolenia w zakresie umiejętności miękkich (zarządzanie emocjami, czasem, rozwój umiejętności oraz kompetencji menedżerskich) w godzinach pracy • organizacja nauki języków obcych w godzinach pracy • urlop na czas nauki • dofinansowanie edukacji pracowników

* – według częstotliwości wskazanych przez respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Wymieniane przez respondentów rozwiązania o charakterze incydentalnym, to:

- świetlica przyzakładowa, pokój dla dzieci, w którym mogą oczekiwać na rodziców,
- pokój dla karmiącej matki,
- możliwość wcześniejszego wyjścia z pracy w wypadkach awaryjnych (zdarzenia losowe w rodzinie, załatwienie sprawy urzędowej itp.),
- uwzględnianie „życzeń grafikowych i urlopowych”.

Przytoczone katalogi przewidują różne możliwości oczekiwań pracowników mających obowiązki rodzinne, nie świadczą jednak o powszechności stosowanych rozwiązań. Rozbudowany katalog rozwiązań dobrowolnych w zakresie FFE stosują głównie firmy średnie i duże, reprezentujące sektor prywatny, często z udziałem kapitału zagranicznego. Wysoki udział kobiet wśród ogółu pracowników oraz branża firmy nie są czynnikami decydującymi o liczbie wykorzystywanych w danej firmie praktyk w zakresie godzenia pracy z życiem rodzinnym.

Jedna z respondentek w następujący sposób podsumowała stosunek swojego pracodawcy do osób zatrudnionych mających zobowiązania rodzinne:

... podstawą jest pozytywne nastawienie wszystkich służb a przede wszystkim kierownictwa firmy do spraw prorodzinnych, do tego stopnia, że nikogo nie dziwi widok biegających po firmie dzieci (HR menedżer, zatrudnienie 296 pracowników, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

O braku klarowności co do zakresu działań w ramach zatrudnienia przyjaznego rodzinie może świadczyć fakt, że wśród działań dobrowolnych wykorzystywanych w firmach na rzecz tworzenia środowiska pracy przyjaznego rodzinie połowa respondentów wymieniła również rozwiązania kodeksowe, których stosowanie przez pracodawcę jest obligatoryjne, np. zapomogi z funduszu socjalnego, płatne zwolnienie z pracy z tytułu opieki nad dzieckiem do 14. roku życia, możliwość pracy w skróconym wymiarze czasu dla matek po powrocie z urlopu macierzyńskiego z zachowaniem pełnego wynagrodzenia.

Cześć działań mających podstawy prawne zależy jednak od woli pracodawcy. Głównie dotyczy to rozwiązań z zakresu elastycznej (niestandardowej) organizacji czasu pracy, takich jak niepełny wymiar czasu pracy podczas opieki nad małym dzieckiem, elastyczne formy czasu pracy (w tym indywidualny czas pracy, ruchomy czas pracy, skrócony tydzień pracy, praca w domu, zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, praca weekendowa).

Połowa respondentów podkreśliła również, że większość stosowanych w ich firmach rozwiązań mających na celu stworzenie dogodnych warunków do godzenia pracy z domem jest adresowana do wszystkich pracowników bez względu na sytuację rodzinną i zajmowane stanowisko. Jedna z uczestniczek badania zaznaczyła:

... my nie prowadzimy takiej polityki w której dajemy sygnały że dbamy tylko o pracowników którzy zostali rodzicami – my to traktujemy szerzej; staramy się aby pracownicy mieli poczucie że firma chce im pomóc właśnie w godzeniu pracy zawodowej z ich życiem pozazawodowym; myślę że nasi pracownicy to dostrzegają

ją i doceniają (zastępca dyrektora HR, zatrudnienie 18 157 pracowników, w tym 82% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, pośrednictwo finansowe).

Pozostali przedstawiciele pracodawców przyznali, że wybrane działania, zwłaszcza korzystanie z różnych form elastycznego czasu pracy przeznaczone są dla określonej grupy pracowników i zależne od sytuacji rodzinnej (okres ciąży, rodzielstwo) bądź rodzaju i wymogów stanowiska pracy. Jeden z badanych wyjaśnił:

Siłą rzeczy dotyczy to jednak przede wszystkim właśnie kobiet w ciąży i młodych rodziców (HR menedżer, zatrudnienie 296 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

W innych firmach ruchomy czy zadaniowy czas pracy jest możliwy do wykorzystania zależnie od rodzaju pracy wykonywanej przez pracownika:

...na przykład z ruchomego czasu pracy mogą korzystać pracownicy administracji; podobnie jest z pracą w domu. Z pozostałych rozwiązań mogą korzystać wszyscy pracownicy (dyrektor ds. kadrowych, zatrudnienie 335 pracowników, w tym 23% kobiet, sektor prywatny, firma budowlana).

To są uprawnienia zależne od rodzaju wykonywanej pracy ... – inne dla redaktorów, inne dla handlowców, inne dla pracowników administracyjnych a jeszcze inne dla produkcyjnych i na przykład pracujących w systemie zmianowym (dyrektor ds. kadrowo-płacowych, zatrudnienie 639 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, usługi).

W trzech przypadkach badane **firmy w ogóle nie prowadziły rozwiązań dobrowolnych w obszarze FFE**. Przedstawiciele firm, które nie zdecydowały się na wprowadzenie rozwiązań dobrowolnych w zakresie FFE przyznali, że godzenie pracy z domem jest, ich zdaniem, sprawą prywatną pracownika i firma nie powinna ingerować w te kwestie. Dodatkowo podkreślano, że odpowiedzialność za tworzenie warunków do łączenia pracy z życiem poza nią spoczywa w głównej mierze na państwie, nie zaś na zakładzie pracy. Ponadto, zdaniem tych badanych, wystarczający zakres uprawnień zapewnia kodeks pracy. Były to firmy/instytucje duże i małe, reprezentujące zarówno sektor publiczny, jak i prywatny, o różnicowanej strukturze zatrudnienia pod względem płci i wieku.

Istotną barierą w budowaniu zróżnicowanego katalogu rozwiązań spełniających oczekiwania jak największej grupy pracowników jest brak środków na ten cel. Badani przyznawali, że z tego powodu nie udaje się zaspokoić wszystkich zgłaszanych przez pracowników potrzeb w zakresie godzenia pracy z życiem rodzinnym. Jeden z pracodawców stwierdził:

Po prostu mojej firmy na to nie stać; na to sobie mogą pozwolić duże, bogate firmy. Ja rzetelnie płacę podatki, płacę wynagrodzenia, płacę ZUS... muszę to wszystko utrzymać ... pracuję od 7 do 20; od 12 lat nigdzie nie wyjechałem na dłuższy urlop... tylko praca i praca... (właściciel firmy, zatrudnienie 12 pracowników, w tym 40% kobiet, firma geodezyjna, usługi, sektor prywatny).

Deficyt funduszy może stanowić znaczące utrudnienie w kontynuowaniu tego typu przedsięwzięć w przyszłości, zwłaszcza gdy bieżące ich funkcjonowanie jest wspierane z dotacji UE, jak często zdarza się w odniesieniu do firmowych przedszkoli.

2. Przyczyny wprowadzenia rozwiązań dobrowolnych ułatwiających pracownikom godzenie pracy z życiem rodzinnym

Wśród przyczyn wprowadzenia rozwiązań w zakresie FFE badani przedstawiciele firm/instytucji wskazywali najczęściej na chęć pomocy pracownikom w łączeniu roli zawodowej z rodzinną (20 wskazań). Istotnym czynnikiem decydującym o tworzeniu w firmie warunków sprzyjających godzeniu pracy z domem była chęć bycia postrzeganym na rynku jako atrakcyjny, konkurencyjny oraz godny zaufania pracodawca (19 wskazań). Wskazywano tu na chęć zatrzymania cenionego personelu wewnątrz firmy dzięki oferowanym praktykom w zakresie FFE. Badani byli zdania, że ważnym motywem podejmowania działań było oczekiwanie większej lojalności, efektywności oraz zaangażowania pracowników w sprawy firmy. Niektórzy respondenci przyznali, że posiadanie rozbudowanego katalogu rozwiązań w zakresie FFE umożliwia uczestnictwo w różnego rodzaju konkursach poświęconych tematyce godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Aktywność pracodawcy na tym polu pozwala na kreowanie pozytywnego wizerunku firmy przyjaznej pracownikom i ich rodzinom, co wpływa na jej pozycję konkurencyjną i ułatwia przyciąganie wysoko wykwalifikowanych kadr. Jeden z badanych przyznał:

Przede wszystkim chcemy być dobrym, przyjaznym pracodawcą... chcemy aby nasi pracownicy byli zadowoleni z pracy w naszej firmie... i między innymi dzięki tym rozwiązaniom pracownicy chcą u nas pracować; dzięki temu nie mamy dużej rotacji wśród pracowników ... głównie nam chodzi o to aby nasza firma była przyjazna dla pracownika... chętnie bierzemy udział w różnego typu konkursach nie po to aby wygrywać – chociaż na pewno to zawsze jest przyjemne- ale po to aby pozytywnie zaprezentować naszą firmę – głównie poprzez zadowolenie naszych pracowników (HR menedżer, zatrudnienie 1212 pracowników, w tym 23% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, usługi, firma ITI).

Przy wdrażaniu poszczególnych rozwiązań, co akcentowały szczególnie respondenci, istotne było również osobiste doświadczenie osób na stanowiskach kierowniczych w firmie/instytucji w obszarze godzenia pracy z życiem rodzinnym. Badani zaznaczyli, że zostanie rodzicem pozwoliło im na dostrzeżenie potrzeb rodzinnych swoich podwładnych:

Po narodzinach córki przewartościowaliśmy wiele rzeczy- nasz stosunek do pracy, nasz stosunek do pracowników, ... w większym stopniu zaczęliśmy dostrzegać potrzeby rodzinne naszych pracowników (właściciel, zatrudnienie 5 osób, w tym 80% kobiet, sektor prywatny, ochrona zdrowia i pomoc społeczna).

Istotnym motywem wdrożenia udogodnień w tym zakresie były potrzeby zgłaszane przez pracowników oraz wzrost liczby pracowników będących młodymi rodzicami. W przypadku firm z kapitałem zagranicznym cenną inspirację stanowiła kultura organizacyjna firmy macierzystej. Niektórzy badani zauważyli, że siłą napędową wdrażania rozwiązań FFE są podobne praktyki wprowadzane w innych firmach, w tym zagranicznych. Jedna z uczestniczek badania zaznaczyła:

To że te rozwiązania są wprowadzane, to tego wymaga od nas rynek pracy... teraz w Krakowie dużo jest takich firm jak nasza... firm międzynarodowych... jest to trudny rynek... firmy ostro rywalizują o dobrych pracowników i wielkość wynagrodzenia przyciąga pracownika do danej firmy ale nie tylko... na przykład pracownik, który ma rodzinę bacznie uwagę zwraca na to czy w danej firmie jest opieka medyczna czy jej nie ma... a jeśli jest – to jaki pakiet usług ona obejmuje (HR menedżer, zatrudnienie 1212 pracowników, w tym 23% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, usługi, firma ITI).

Działania mające na celu poprawę warunków do godzenia pracy z życiem rodzinnym stanowią istotny element zarówno tradycji, jak i strategii firmy/instytucji:

... wszystkie te rozwiązania stanowią o naszej tożsamości i ładzie korporacyjnym (zastępca dyrektora HR, zatrudnienie 18 157 pracowników, w tym 82% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, pośrednictwo finansowe).

Zwrócono też uwagę na aksjologiczny kontekst wprowadzanych rozwiązań w zakresie FFE:

*... i tym swoim dziewczynom ja nie mogę wiele zapewnić... ale nie robię problemu jeśli muszą wyjść i zrobić badania **pewne zasady moralne** nakazują mi postępować tak, a nie inaczej... (badanie fokusowe, przedstawicielka Związku Rzemiosła Polskiego).*

Większość (25 na 30) uczestników badania stwierdziła, że określone rozwiązania w zakresie FFE stosowane w ich firmach/instytucjach (np. elastyczne formy czasu pracy, spotkania integracyjne) funkcjonują od momentu powstania firmy/instytucji. Stopniowo, wraz z jej rozwojem były wdrażane kolejne działania. Duża część z rozwiązań dobrowolnych w badanych firmach/instytucjach została wprowadzona w ostatniej dekadzie. Charakter oraz różnorodność podejmowanych inicjatyw zmieniała się w zależności od sytuacji ekonomicznej firmy/instytucji. Zdaniem kilku respondentów stosowane przez nich rozwiązania nie są wprowadzane raz na zawsze, ale na bieżąco dostosowywane do zmieniających się potrzeb pracowników.

Niektórzy przedstawiciele badanych firm/instytucji przyznali, że praktyki godzenia pracy z rodziną istniały u nich od dawna w sposób nieformalny. Jednak dopiero w ostatnich kilku latach działania tego rodzaju znalazły odzwierciedlenie w postaci programu bądź zapisu w regulaminie pracowniczym czy w układzie zbiorowym pracy.

2.1. Identyfikacja potrzeb pracowników w zakresie godzenia pracy z życiem rodzinnym jako podstawa kształtowania w firmie środowiska przyjaznego rodzinie

Większość badanych firm/instytucji nie prowadzi systematycznych badań potrzeb pracowników w zakresie godzenia pracy z życiem rodzinnym pracowników. Nieliczni pracodawcy, którzy dokonują takiego pomiaru, prowadzą badania głównie pod kątem rozpoznania zainteresowania pracowników określonymi rozwiąza-

niami oraz zbadania poziomu zadowolenia z funkcjonujących już działań. Reprezentują oni głównie firmy duże i średnie, z udziałem kapitału zagranicznego, o zróżnicowanej strukturze zatrudnienia pod względem płci i wieku.

Niektórzy respondenci przyznali, że problematyka godzenia pracy z życiem rodzinnym stanowi jeden z komponentów badań poświęconych szerszej tematyce, np. dotyczących satysfakcji pracowników, efektywności menedżerskiej, kultury organizacyjnej firmy. W jednej z badanych firm/instytucji oprócz wewnętrznych pomiarów prowadzonych przez firmę w tym zakresie odbyło się badanie Gender Index w ramach programu operacyjnego Kapitał Ludzki. Jego celem było między innymi monitorowanie sytuacji dotyczącej warunków, jakie stwarzają firmy/instytucje w Polsce w obszarze łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Badaniem tego rodzaju została objęta instytucja zatrudniająca nieco ponad 1000 pracowników, reprezentująca administrację publiczną, gdzie kobiety stanowiły niemal 3/4 ogółu pracowników.

W pojedynczych przypadkach przeprowadzono badania ankietowe wśród pracowników na temat kwestii łączenia zobowiązań zawodowych i rodzinnych przy okazji starania się o uczestnictwo w konkursie poświęconym tej tematyce. Pozyskanie od pracowników informacji zwrotnych na temat praktyk stosowanych przez firmy/instytucje w zakresie FFE jest często jednym z warunków przystąpienia do konkursu.

Ci z pracodawców, którzy prowadzą badania, wykorzystują w tym celu swoje zasoby kadrowe lub wynajmują firmę zewnętrzną. Zdarza się, że oprócz metody ankietowej, stosowane są wysoko specjalistyczne narzędzia pozwalające pracodawcy dowiedzieć się, które z oferowanych przez niego benefitów są dla pracowników szczególnie cenne oraz jakie udogodnienia mogą mieć wpływ na podejmowane przez nich decyzje związane z wyborem miejsca pracy. Jak wskazali nieliczni respondenci, analizy w tym obszarze mają charakter pogłębiony – dane zbierane są według wielu zmiennych, m.in. wieku, płci pracowników.

Interesującą formą pozyskiwania danych nt. potrzeb dotyczących FFE przedstawiła jedna z respondentek:

Na co dzień istnieje takie bieżące badanie potrzeb i oczekiwań w postaci tzw. – my to nazywamy – ‘czerwonych skrzynek’. Każdy pracownik może anonimowo zgłosić uwagi do warunków pracy, sposobu funkcjonowania wydziału, zespołu współpracowników, przełożonych itp. (menedżer-konsultant, zatrudnienie 6283 pracowników, w tym 70% kobiet, bank, pośrednictwo finansowe, sektor prywatny, z udziałem kapitału zagranicznego).

Inna z badanych przyznała, że jej firma w celu zdiagnozowania potrzeb pracowników w zakresie FFE powołała specjalną grupę projektową, która analizuje zgłaszane przez pracowników propozycje dotyczące poprawy warunków godzenia pracy z życiem rodzinnym.

Respondenci wskazali, że na skutek przeprowadzonych w firmach/instytucjach badań udało się zidentyfikować wśród pracowników szereg potrzeb. W efekcie utworzono m.in. firmowe przedszkole, wprowadzono pakiet medyczny oraz

elastyczny czas pracy. Jedna z uczestniczek stwierdziła, że badania diagnozujące potrzeby pracowników mają realne przełożenie na praktykę w postaci poprawy warunków pracy. Respondentka stwierdziła:

... na podstawie tych badań rok temu zrobiliśmy gruntowny remont naszego biura; przed rokiem nasze biuro to był typowy open space, gdzie były tylko biurka, była jedna duża kuchnia dla wszystkich i nie było gdzie usiąść z kawą... Z badań wyszło nam że pracownicy tego nie lubią... że potrzebują jakichś przejawów intymności, stref relaksu... i to się zdecydowaliśmy tu wprowadzić... Teraz mamy kilka kuchni, gdzie można sobie odgrzać obiad; w każdej kuchni jest telewizor, jest konsola do gier, mamy w ogóle oddzielny pokój do gier gdzie można się zrelaksować- czyli tam są piłkarzyki, jest stół do tenisa... Mamy także kąciaki w których są wygodne sofy, w którym można się położyć na chwilę- jeśli jest taka potrzeba aby odpoczął kręgosłup, zrelaksować się czy też po prostu usiąść i z kimś swobodnie porozmawiać (HR menedżer, zatrudnienie 1212 pracowników, w tym 23% kobiet, firma IT, usługi, sektor prywatny, z udziałem kapitału zagranicznego).

Część badanych przyznała, że wyniki przeprowadzonych ewaluacji pozwoliły również na modyfikację funkcjonujących już w firmach/instytucjach rozwiązań oraz przekształcenie praktyk o charakterze nieformalnym w rozwiązania systemowe, np. poprzez wpisanie ich do regulaminu.

Niektórzy respondenci dodali, że niewątpliwą wartością prowadzonych badań IDI jest poprawa komunikacji na linii pracodawca-podwładny oraz panujące wśród pracowników przekonanie, że mają realny wpływ na to, co dzieje się w firmie, a ich głos nie jest bagatelizowany przez kierownictwo. Tak podsumowuje to jedna z respondentek:

Takie badania są ważne, gdyż nadają kierunek naszym działaniom. Nie musimy pracować po omacku i wdrażać metodą prób i błędów danych rozwiązań. Wszystkim ułatwiają pracę – pracownicy mają poczucie, że mają realny wpływ na działania pracodawcy a pracodawca wie czego oni oczekują (dyrektor wydziału kadr i szkolenia, zatrudnienie 1011 pracowników, w tym 71% kobiet, administracja publiczna).

Respondenci, którzy nie monitorują potrzeb pracowniczych w obszarze godzenia pracy z życiem rodzinnym przyznawali, że przyczyną braku badań w tym zakresie jest brak takiej potrzeby, a także niewystarczająca ilość środków finansowych na ten cel. Uczestnicy badania, zwłaszcza przedstawiciele małych firm, podkreślali, że mają możliwość bezpośredniego zapoznania się z problemami pracowników na bieżąco, w toku indywidualnej rozmowy z podwładnym lub podczas spotkań grupowych. Brak potrzeby tego rodzaju badań, zdaniem niektórych respondentów, uzasadnia fakt, iż pozyskiwaniem informacji na temat problemów pracowników w zakresie godzenia pracy z życiem rodzinnym zajmują się specjalne sekcje pracownicze (tzw. grupy inicjatywne), jak również rady pracowników, związki zawodowe, dyrektorzy ds. pracowniczych.

W opinii części badanych swobodnemu komunikowaniu potrzeb w zakresie rozwiązań na rzecz lepszego łączenia ról zawodowych z rodzinnymi służy przyja-

zna pracownikom atmosfera panująca w firmie/instytucji. Jedna z uczestniczek badania IDI wyjaśniła:

... każdy pracownik może do mnie przyjść o dowolnej porze... bez wcześniejszego umawiania.... ja stosuję zasadę otwartych drzwi... i może przedstawić bezpośrednio swoje potrzeby. Nie stwarzamy tu barier tak jak to było wcześniej – staramy się prowadzić przyjazną politykę w stosunku do naszych pracowników (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 530 pracowników, w tym 91% kobiet, firma spożywczo-handlowa, handel i naprawy, sektor prywatny).

Nieliczni respondenci stwierdzili, że istotnym problemem w zakresie prowadzenia badań i wdrożenia proponowanych przez pracowników rozwiązań jest duże zróżnicowanie poglądów wśród załogi na temat potrzebnych udogodnień. Jeden z respondentów otwarcie przyznał, że badania w zakresie rozpoznania potrzeb dotyczących łączenia pracy z życiem rodzinnym są bezzasadne, gdyż z góry wiadomo, czego oczekują pracownicy:

Pewnie że pracownicy chcieliby pracować w lepszych warunkach, mieć obszerne pokoje z klimatyzacją, lepszy dojazd do pracy, lepsze wynagrodzenia, mieć rozwiązaną kwestię opieki nad dziećmi poprzez tanie przedszkola itd. Ja wiem czego by chcieli pracownicy – ja też bym tego chciał i do tego badania nie są potrzebne (właściciel firmy, zatrudnienie 12 pracowników, w tym 40% kobiet, firma geodezyjna, działalność usługowa, sektor prywatny).

2.2. Rola związków zawodowych i innych przedstawicielstw pracowniczych w inicjowaniu i wdrażaniu rozwiązań w zakresie FFE

Związki zawodowe i inne przedstawicielstwa pracownicze istniejące w badanych firmach/instytucjach nie wykazywały dużego zainteresowania problematyką godzenia pracy z życiem rodzinnym pracowników. Kluczowymi zagadnieniami, którym poświęcają uwagę jest wysokość wynagrodzeń, ochrona pracowników przed zwolnieniami, zmiany regulaminu pracy oraz kwestie związane z dystrybucją środków z funduszu socjalnego. Badani podkreślali, że działalność związków zawodowych sprowadza się częściej do doraźnej aktywności interwencyjnej w sprawach indywidualnych niż składania propozycji rozwiązań systemowych. Przyczyną zaniechań w tym zakresie jest z pewnością niski poziom uzwiązkowienia załogi. Niektórzy uczestnicy badania podkreślają wręcz bierną postawę przedstawicielstw pracowniczych w ich firmach:

... nie przejawiają większej aktywności w firmie ... po prostu aktywni działacze związkowi odeszli na emerytury, natomiast młodszy pracownicy nie przejawiają jakiegokolwiek aktywności jeśli chodzi o działalność związkową... teraz nie wiem czy do związków należy z 15 osób... chyba nawet nie... w każdym razie nic nie wynika z ich działalności... a wcześniej byli bardzo aktywni – na przykład firma ma podpisany ze związkami zbiorowy układ pracy... także wypracowanie takiego układu wymagało pewnej pracy intelektualnej z ich strony (dyrektor ds. kadrowych, za-

trudnienie 152 osoby, w tym 57% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, działalność usługowa).

Zwrócono uwagę, że brak udziału związków zawodowych na etapie inicjowania rozwiązań w zakresie FFE i brak aktywności po wdrożeniu określonych praktyk może mieć pozytywne aspekty:

Myszę, że to też trochę świadczy o tym, że kierownictwo ... stara się wyprzedzająco, w porozumieniu z zainteresowanymi służbami i pracownikami, także związkowcami, rozpoznawać i rozwiązywać problemy nim narosną na tyle, że będą wymagać oficjalnej interwencji organizacji związkowej (dyrektor ds. personalnych, zatrudnienie 660 pracowników, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

Przedstawicielstwa pracownicze angażowały się w tworzenie korzystnych warunków do łączenia ról zawodowych i rodzinnych w nielicznych firmach (6/30). Pracownicy sygnalizowali organizacjom związkowym własne propozycje rozwiązań w zakresie FFE oraz sugerowali modyfikację już istniejących udogodnień. Postulaty te były przedstawiane podczas spotkań z kierownictwem firmy.

3. Ocena funkcjonowania rozwiązań dobrowolnych ułatwiających godzenie pracy z życiem rodzinnym

3.1. Plusy i minusy stosowania dobrowolnych rozwiązań w zakresie FFE dla pracowników

Wszyscy badani **pozytywnie ocenili** istniejące w firmach/instytucjach rozwiązania w zakresie FFE i wymienili liczne **korzyści z nich płynące dla pracowników**. W opinii respondentów działania te umożliwiają pracownikom godzenie pracy z opieką nad dziećmi oraz poświęcenie większej ilości czasu rodzinie.

... korzyści są oczywiste – po prostu te rozwiązania mają na celu ułatwienie życia tego pracownika, ułatwienia w funkcjonowaniu jego rodziny, załatwienie jakiejś sprawy w urzędzie, odwiezienie rodzącej żony do szpitala (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 18 407 pracowników, w tym 10% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

Dzięki stosowanym w firmach/instytucjach udogodnieniom, pracownicy nie muszą dokonywać wyboru między pracą a rodziną, mogą z powodzeniem obie te sfery łączyć.

Przed wszystkim pracownicy mają pewność, że jeśli wystąpi jakaś nieprzewidziana sytuacja, że nie będzie z kim zostawić dziecka, to mogą zawsze przyprowadzić je do hotelu. Lepsze jest takie rozwiązanie niż gdyby pracownik był zmuszony do wzięcia urlopu na żądanie (główny specjalista ds. kadr i płac, zatrudnienie 317 pracowników, w tym 60% kobiet, sektor prywatny, usługi).

Łatwiejsze godzenie ról zawodowych i rodzinnych sprawia, że pracownicy są mniej zestresowani.

Jeśli chodzi o pracownika to na pewno dużą korzyścią jest to, że nasze przedszkole funkcjonuje przez 12 miesięcy i rodzic nie musi się martwić co zrobić z dzieckiem w czasie ferii czy wakacji. No i odpada ten stres ... przez który ja przechodziłam... czy moje dziecko dostanie się do przedszkola a jeśli się nie dostanie to co w takiej sytuacji zrobić... teraz nasi pracownicy nie mają po prostu takich dylematów... wiadomo, że na ich dzieci miejsca w naszym przedszkolu czekają... kto wie, może właśnie z tego powodu tak wielu pracowników naszej firmy decyduje się na dzieci... (wiceprezes, zatrudnienie 202 pracowników, w tym 18% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

Zdecydowana większość badanych podkreśliła, że stosowanie rozwiązań dobrowolnych mających na celu ułatwienie godzenia pracy z życiem rodzinnym przyczynia się do tworzenia przyjaznej pracownikom kultury organizacyjnej w firmie:

... ludzie chcą u nas pracować... bo wiedzą że nastawienie do pracowników jest przyjazne... jest fajna atmosfera w pracy... jest właśnie fajna kultura pracy (HR menedżer, zatrudnienie 1212 pracowników, w tym 23% kobiet, sektor prywatny+ kapitał zagraniczny, usługi).

Pozytywne nastawienie pracodawców do problemu godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi spotyka się z przejawami wdzięczności ze strony pracowników, a nawet ich rodzin.

Jeśli chodzi o pracowników to otrzymujemy od nich bardzo pozytywne oceny; powiem więcej- dzwonią nawet do nas ojcowie którzy są zatrudnieni w innych firmach i dziękują za te ułatwienia w opiece nad dzieckiem ich żon które są naszymi pracownikami – przy okazji nas informują, że w ich firmach nie ma tego typu ułatwień (HR menedżer, zatrudnienie 1973 pracowników, w tym 9% kobiet, firma zajmująca się montażem urządzeń elektrycznych, działalność usługowa sektor prywatny).

Wypowiedzi badanych akcentujące **wady** stosowanych w firmach/instytucjach rozwiązań z zakresu FFE zdarzały się incydentalnie. Możliwość korzystania z pewnych udogodnień jedynie przez część pracowników prowadzi czasem do antagonizmów z pozostałą częścią załogi lub innymi grupami pracowników. Pracownicy, którzy nie są uprawnieni do korzystania z określonych rozwiązań, czują się niekiedy pokrzywdzeni z tego tytułu.

... rzeczywiście takim trochę okiem nieprzyjawnym na młodych tatusiów patrzą ich starsi koledzy, którzy jak sami zostawali ojcami, to nikt nawet nie pomyślał, że z tego tytułu może otrzymać taki długi urlop. Ale trzeba iść z duchem czasu i włączać także drugiego rodzica do obowiązków wychowawczych (naczelnik wydziału, zatrudnienie 400 pracowników, w tym 10% kobiet, sektor publiczny, administracja publiczna).

W takiej sytuacji rolą pracodawcy jest przeciwdziałanie konfliktom na tym tle wśród załogi.

... staramy się z tymi ludźmi rozmawiać, przekonywać, przedstawiać argumenty... Bo jaka tu jest alternatywa? – zlikwidować to uprawnienie dla części pracowników? Moim zdaniem to byłby absurd... (dyrektor ds. kadrowych, zatrudnienie 335 pracowników, w tym 23% kobiet, sektor prywatny, firma budowlana).

3.2. Plusy i minusy stosowania dobrowolnych rozwiązań w zakresie FFE dla pracodawców

W opinii większości badanych (25/30 osób) działania dobrowolne mające na celu poprawę warunków godzenia pracy ze zobowiązaniami rodzinnymi wiążą się **z korzyściami dla pracodawcy**. Przede wszystkim wpływają na wzrost zaufania do pracodawcy, co przekłada się na zwiększoną lojalność, motywację oraz efektywność pracowników oraz jakość wykonywanych przez nich zadań. Zdaniem respondentów, pracownicy, dzięki oferowanym przez firmę udogodnieniom, mogą w większym stopniu poświęcić się sprawom zawodowym. Jedna z respondentek wyjaśniła to na przykładzie firmowego przedszkola, które funkcjonuje w tzw. elastycznych¹ godzinach pracy:

... pracownik nie musi się spieszyć aby odebrać dziecko z przedszkola, które na przykład jest tylko otwarte do godziny 16; może bardziej zaangażować się w pracę a nie myśleć czy ja zdąży odebrać dziecko przed zamknięciem przedszkola..... odpada problem z zostaniem na przysłowiowe pół godziny w pracy dłużej bo trzeba pilnie coś zrobić.. także w takiej sytuacji pracownik jest bardziej mobilny (wiceprezes, zatrudnienie 202 pracowników, w tym 18% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

W opinii większości respondentów tworzenie przyjaznych rodzinie warunków pracy poprawia wizerunek firmy/institucji zarówno w oczach pracowników, jak i w środowisku lokalnym, co umożliwia zatrzymanie cennej kadry oraz zwiększa atrakcyjność firmy jako potencjalnego pracodawcy. Szansą na utrwalenie pozytywnego obrazu firmy jest uczestnictwo w konkursach poświęconych tematyce FFE. Jak podkreśla jedna z badanych:

... każdego roku dostajemy różne nagrody czy wyróżnienia... na przykład tak prestiżowe jak TOP Employers. I na pewno jest to dobrze postrzegane zarówno przez naszych pracowników jak i przez rynek (zastępca dyrektora HR, zatrudnienie 18 157 pracowników, w tym 82% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, pośrednictwo finansowe).

Dbanie o odpowiednią promocję rozwiązań w zakresie FFE wpływa na wzrost zaufania do marki, przez co firma może pozyskać nowych klientów.

Wdrożenie rozwiązań w zakresie FFE niewątpliwie wymaga od pracodawcy pewnego wysiłku organizacyjnego, co można uznać za **niedogodność dla niego**. Szczególnie dużo zaangażowania wymaga uruchomienie firmowego przedszkola.

... uruchomienie przedszkola było trudnym przedsięwzięciem logistycznym i organizacyjnym z naszej strony... polskie prawodawstwo jest niezwykle rygorystyczne jeśli chodzi o budownictwo w zakresie obiektów publicznych a już jeśli chodzi o przedszkole to one są niesamowicie wyśrubowane, np. wysokość we-

¹ Tzn. dostosowanych do godzin pracy rodziców.

wewnętrznych ścian musi wynieść 3 metry... czy precyzyjnie ostre przepisy dotyczące warunków sanitarnych oraz kuchni. ... Trzeba było dobrać odpowiednią kadrę do tego przedszkola, trzeba tych ludzi systematycznie szkolić – czyli to jest kolejna komórka w firmie którą trzeba umiejętnie zarządzać (wiceprezes, zatrudnienie 202 pracowników, w tym 18% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

Tak jak w przypadku oceny działań z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzi nie z punktu widzenia pracowników **wadą** może być niekiedy konfliktowość wśród załogi. Dla pracodawcy oznacza to konieczność wypracowania kompromisu między potrzebami różnych grup pracowników. Ma to szczególne znaczenie, gdy kadra jest zróżnicowana pod względem wieku i sytuacji rodzinnej.

... w jednej z firm partnerskich, której dzieci pracowników uczęszczają do naszego przedszkola przeciwko inicjatywie dofinansowania miejsc w przedszkolu z funduszu socjalnego sprzeciwiła się większość załogi – głównie byli to starsi pracownicy argumentując, że przecież nie wszyscy mają dzieci w wieku przedszkolnym i kierownictwo tej firmy musiało utworzyć na ten cel fundusz specjalny (wiceprezes, zatrudnienie 202 pracowników, w tym 18% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

Podkreślano, że aby uniknąć sytuacji konfliktowych zarówno w środowisku pracowników, jak i menedżerów w okresie wdrażania poszczególnych inicjatyw, niezbędne jest wyjaśnienie celowości podejmowanych działań, kryteriów i zasad przyznawania określonych uprawnień oraz ustosunkowanie się do wątpliwości zgłaszanych przez pracowników.

... przez dłuższy czas musieliśmy do tego przekonywać kierowników- bo oni tylko widzieli negatywy tych rozwiązań- ale po pewnym czasie też się do tego przyzwyczaili; na przykład nie mogli pogodzić się z tym że pracownika nie ma o godzinie 8 tylko on przyszedł na godzinę 9 i im to dezorganizuje pracę ... także tu nie ma co udawać, że to wszystko przebiegło tak gładko. Ale my cierpliwie do tego ich przekonywaliśmy i teraz nie ma z tym już większych problemów (dyrektor ds. kadrowych, zatrudnienie 335 pracowników, w tym 23% kobiet, sektor prywatny, firma budowlana).

Oznacza to, że konieczne jest znalezienie „złotego środka” godzącego potrzeby pracowników z interesem firmy.

Przy stosowaniu rozwiązań dobrowolnych pewną **niedogodnością** jest nakładanie się uprawnień kodeksowych i pozakodeksowych mających na celu zaspokojenie podobnych potrzeb często tych samych grup pracowników, np. kobiet, rodziców wychowujących małe dzieci.

Ponadto przeszkodą w stosowaniu różnych działań są uregulowania prawne. W przypadku elastycznego czasu pracy jest to przepis o dobie pracowniczej. Barierą jest również nadużywanie przez pracowników oferowanych przez firmę udogodnień, co czasem prowadzi do ograniczenia zaufania ze strony pracodawcy.

Niektórzy pracodawcy przyznali, że korzyści dla firmy z działań mających na celu poprawę warunków łączenia pracy z życiem rodzinnym są raczej niewymierne

i trudno je przełożyć na zyski ekonomiczne. Podobną opinię wyraził przedstawiciel związków zawodowych, uznając, że działania dobrowolne pracodawców w zakresie FFE są dla firm nieopłacalne, ... *bo to się im po prostu nie opłaca...* (badanie fokusowe, przedstawiciel OPZZ).

Mimo świadomości licznych trudności związanych z wdrażaniem praktyk w zakresie FFE, większość badanych pracodawców oceniała bilans zysków i strat dla firmy jako korzystny. Kilku pracodawców przyznało, że sami chętnie korzystają z istniejących w ich firmach udogodnień.

Tabela 2

**Zalety i wady zatrudnienia przyjaznego rodzinie z punktu widzenia
pracownika i pracodawcy**

Zatrudnienie przyjazne rodzinie z punktu widzenia pracowników	
plusy	minusy
• poprawa warunków w zakresie godzenia pracy z opieką nad dziećmi • możliwość poświęcania większej ilości czasu rodzinie • zmniejszenie poziomu stresu • tworzenie przyjaznej pracownikom kultury organizacyjnej w firmie	• możliwość wystąpienia nieporozumień między współpracownikami • poczucie krzywdy wśród pracowników nieobjętych wsparciem
Zatrudnienie przyjazne rodzinie z punktu widzenia pracodawców	
plusy	minusy
• wzrost zaufania do pracodawcy • wzrost lojalności, motywacji oraz efektywności pracowników • możliwość lepszej koncentracji na sprawach zawodowych • poprawa wizerunku pracodawcy wśród pracowników i w środowisku lokalnym (wzrost zaufania do marki) • możliwość zatrzymania cennych dla firmy pracowników • uczestnictwo w konkursach dotyczących FFE	• zwiększone ryzyko wystąpienia konfliktów wśród załogi • nakładanie się uprawnień kodeksowych i pozakodeksowych (niekiedy te same grupy docelowe) • trudności z wykorzystaniem elastycznego czasu pracy z uwagi na obowiązujące przepisy prawne (regulacje dotyczące doby pracowniczej) • nadużywanie przez pracowników oferowanych przez firmę udogodnień • brak wymiernych korzyści wynikających ze stosowania rozwiązań FFE

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wyłania się dość zróżnicowany obraz rozwiązań dodatkowych, sprzyjających godzeniu pracy z życiem rodzinnym, stosowanych przez pracodawców. Są to zarówno działania skierowane do kobiet w ciąży i w okresie wczesnego macierzyństwa, ojców, pozostałych pracowników mających obowiązki rodzinne, pracowników kontynuujących naukę. Należy podkreślić, że firmy duże

i średnie, z sektora prywatnego, niejednokrotnie z udziałem kapitału zagranicznego wykazują większą aktywność w podejmowaniu działań nieobligatoryjnych ułatwiających łączenie pracy z domem. Jest to zapewne związane z większą swobodą finansową (kapitał zagraniczny) i organizacyjną tych firm (w przypadku podmiotów zatrudniających większą liczbę pracowników). Niepokój budzi fakt, że część pracodawców utożsamia rozwiązania dobrowolne w zakresie FFE z uregulowaniami kodeksowymi. Świadczy to o wciąż niedostatecznej wiedzy pracodawców na temat rozwiązań dotyczących budowania miejsca pracy przyjaznego rodzinie.

Rozdział X

UWARUNKOWANIA POSTAW PRACODAWCÓW WOBEZ ZATRUDNIENIA PRZYJAZNEGO RODZINIE

Na podejmowanie przez pracodawców decyzji o wprowadzaniu dodatkowych rozwiązań z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie wpływ ma wiele czynników. W badaniu zwrócono uwagę na niektóre z nich, określone jako czynniki (bądź uwarunkowania) wewnętrzne. Zaliczono do nich przede wszystkim potrzeby pracowników dotyczące godzenia pracy z życiem rodzinnym oraz warunki pracy w danej firmie, w różnym stopniu oddziałujące na sferę pracy i na sferę życia poza nią. Do czynników wewnętrznych należy także kondycja finansowa firmy i możliwości organizacyjne. Wymienione warunki są niezbędne do wprowadzenia rozwiązań z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie.

Firma/instytucja nie działa jednak w próżni. Na jej kondycję, od której zależą decyzje pracodawcy dotyczące rozszerzenia działalności o dodatkowe aspekty, wpływa ogólna sytuacja gospodarcza, określona w omawianym badaniu jako spowolnienie gospodarcze oraz warunki na lokalnym rynku pracy i łatwość lub trudności pozyskania i/lub utrzymania pracowników.

1. Uwarunkowania wewnętrzne

1.1. Potrzeby pracowników w zakresie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi

Do prowadzenia polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie niewątpliwie składają pracodawców zidentyfikowane lub przypuszczalne potrzeby pracowników w zakresie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

Badani pracodawcy w zdecydowanej większości przypadków (25/30) dostrzegali problemy pracowników przede wszystkim związane z opieką nad dziećmi w czasie, kiedy rodzic przebywa w pracy. Ich zdaniem, przyczyna tkwi głównie w niewystarczającej liczbie przedszkoli i żłobów. Umieszczenie dziecka w takiej

placówce jest bardzo trudne. Niekiedy młoda matka po urlopie macierzyńskim staje przed dylematem wracać do pracy czy jeszcze побыć z dzieckiem:

Brak przedszkoli, brak żłobków a w konsekwencji konieczność zwalniania się z pracy aby zaopiekować się dzieckiem – to są najważniejsze potrzeby (mężczyzna, dyrektor ds. kadrowych, zatrudnienie 152 osoby, w tym 57% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, działalność usługowa).

Brak przedszkoli wskazywany był przez przedstawicieli firm, w których kobiety lub generalnie osoby młode stanowiły znaczny odsetek kadry – co najmniej 40% wszystkich pracowników. W kilku przypadkach pracownicy zgłaszali propozycje utworzenia zakładowego żłobka czy przedszkola. Zdaniem badanych, zrealizowanie takiego projektu uniemożliwiały warunki lokalowe lub logistyczne.

Problemy z opieką nad dziećmi dotyczą też sezonu wakacyjnego, kiedy rodzice pracują:

Problemem chyba jedynym, z którym najtrudniej poradzić sobie pracownikom i przy okazji pracodawcy jest organizacja pracy i życia rodzinnego w wakacje. To chyba jednak problem ogólnokrajowy, bo poza systemem edukacji nie ma firm mających przerwę wakacyjną (HR menedżer, zatrudnienie 296 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Wśród problemów i potrzeb związanych z godzeniem obowiązków zawodowych z rodzinnymi pracownicy wymieniali kwestie związane z czasem pracy: konieczność pracy w delegacjach i w weekendy, poszerzenie elastyczności czasu pracy, dopasowanie czasu pracy do obowiązków pracownika wobec rodziny. Zwłaszcza po powrocie z urlopu macierzyńskiego młode matki chciałyby mieć możliwość wykonywania części obowiązków w domu i przychodzenia do firmy tylko na ważne spotkania. Podkreślano jednak, że nie na każdym stanowisku można takie rozwiązania zastosować.

Zwracano też uwagę na ograniczenia wynikające z przepisów o dobie pracowniczey, które uniemożliwiają wprowadzenie elastycznego czasu pracy (zob. rozdz. VIII pkt 2 i 4).

Dla pracowników, zwłaszcza tych, którzy mają małe dzieci, dokuczliwa jest również praca zmianowa. Sytuację tych osób pogarsza niedostateczna infrastruktura instytucji opiekuńczych (przedszkoli, świetlic).

Praca na drugą i trzecią zmianę stanowi bardzo trudny problem dla młodych rodziców, tzn. przede wszystkim tych którzy sprawują opiekę nad dziećmi w okresie karmienia i dalej do lat trzech. Jeśli do tego dodać niedostateczne uwzględnianie pracy zawodowej rodziców przez przedszkola i świetlice szkolne, przejawiające się w zupełnym niedostosowaniu godzin ich pracy do realnych potrzeb to problem jest aktualny również przez lata przedszkolne i przynajmniej pierwsze lata szkoły podstawowej. Dalsze potrzeby zgłaszane w tej firmie to również: podmiiany w tzw. dni tradycyjnie rodzinne tj. w soboty, niedziele, poszczególne święta. A ponadto przydział miejsca w przedszkolu przyzakładowym lub w uzyskaniu miejsca w publicznym, urlop w okresach wakacyjnych dzieci (kobieta, dyrektor ds. personalnych, zatrudnienie 660 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

Rzadziej niż w przypadku opieki nad dziećmi, ale jednak coraz częściej pracownicy sygnalizują problemy opiekuńcze w odniesieniu do osób starszych.

Praca w międzynarodowej firmie czasami wymaga pracy w różnych strefach czasowych. W takich przypadkach problemem staje się przenoszenie pracy do domu, bo godziny pracy rozciągają się na czas prywatny:

Godziny pracy... czas pracy... strefy czasowe ... Jak my generalnie kończymy pracę to nasi koledzy za oceanem przychodzą akurat do pracy i tak naprawdę mamy godzinę... może dwie wspólnej pracy, gdzie możemy do siebie dzwonić, porozmawiać, coś wspólnie ustalić... Oczywiście nie zawsze się uda zmieścić w tych 2 godzinach i czasami trzeba po przyjściu do domu odbywać właśnie takie telekonferencje. I tu ja bym chyba widziała największy problem (kobieta, HR menedżer, zatrudnienie 1212 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, działalność usługowa).

Poglądy na temat zatrudnienia przyjaznego rodzinie idą w parze ze stosunkiem do postrzegania potrzeb pracowników w zakresie godzenia ról. Przedstawicielka firmy, dla której zatrudnienie przyjazne rodzinie jest tylko kolejnym pułym hasłem, uznała, że nie interesują jej problemy rodzinne pracowników:

Nie zajmuję się tym tematem; uważam że to powinna być indywidualna, prywatna sprawa każdego pracownika i pracodawca absolutnie nie powinien w to ingerować (kobieta, szef kadr, zatrudnienie 890 osób, w tym 68% kobiet, sektor publiczny, ochrona zdrowia).

Respondenci, którzy nie widzą żadnych problemów w godzeniu ról zawodowych z rodzinnymi, argumentują, że firma jest dobrze zorganizowana i nikt nie zgłasza takich problemów lub wszystkie pojawiające się trudności rozwiązywane są na bieżąco. Dobrym przykładem takiego zakładu pracy jest duża firma z sektora bankowego, dla której godzenie obowiązków zawodowych i rodzinnych pracowników jest elementem kultury organizacyjnej firmy.

Nie dostrzegam problemów wymagających dodatkowych rozwiązań. Jesteśmy dużą, od lat uporządkowaną firmą i trudno mi wyobrazić sobie rażące naruszenia uprawnień pracowniczych w tym uprawnień ułatwiających godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Chyba niezłą rekomendacją będzie tu fakt że kolejny raz uzyskaliśmy Certyfikat Instytutu CRF – Top Employers 2012 /wcześniej 2011/ – wyróżniający wysokie standardy w zakresie polityki i praktyki personalnej w tym świadczeń dodatkowych i podstawowych oraz kultury organizacyjnej firmy (kobieta, manager-konsultant, zatrudnienie 6283 osoby, w tym 70% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, bankowość).

1.2. Warunki pracy w firmie i potrzeby pracowników w tym zakresie jako czynniki wpływające na wprowadzanie form zatrudnienia przyjaznego rodzinie

Większość (23) badanych uznała, że w ich firmach występują uciążliwe warunki pracy. Wśród czynników uciążliwych dla pracowników najczęściej wymieniano czynniki psychospołeczne, w tym na pierwszym planie stres – tak wskazało 13 pytanych – przedstawiciele firm sektora zarówno publicznego, jak i prywatnego.

go, firm usługowych i produkcyjnych. Wielkość firmy nie różnicuje opinii respondentów w tym względzie.

Stres jest nieodłączną częścią zatrudnienia i towarzyszy właściwie każdej pracy. Zjawisko to jest nieuchronne ze względu na odpowiedzialność za wykonywane zadania na poszczególnych stanowiskach pracy (np. za finanse, za ludzkie życie, za bezpieczeństwo), presję czasu, terminy, procedury, kontakty z klientami itp.

Na pewno pewnym problem jest stres, ale to jest nieuniknione zjawisko w naszych czasach i chyba mieści się w takiej przeciętnej normie porównywalnej do innych zakładów pracy (kobieta, kierownik kadr, zatrudnienie 230 osób, w tym 73% kobiet, sektor publiczny, usługi).

Najbardziej uciążliwe są te czynniki psychospołeczne – głównie stres, na przykład kontakt z trudnym klientem. Ale z drugiej strony stanowi to specyfikę naszej pracy i nie można tu przedsięwziąć jakichś skutecznych środków zaradczych (kobieta, zastępca dyrektora HR, zatrudnienie 18 157 osób, w tym 82% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, bankowość).

Dodatkowym czynnikiem obciążającym pracowników są niekorzystne warunki pracy zarówno fizyczne, jak i organizacyjne. Związane są najczęściej z pracą fizyczną i dotyczą przede wszystkim pracowników produkcyjnych (wykonawczych).

Wśród czynników fizycznych uciążliwych dla pracowników wymieniane były:

- zbyt wysokie lub bardzo niskie temperatury – w zależności od warunków atmosferycznych (np. na budowach),
- mikroklimat (np. kopalnia),
- brak klimatyzacji latem,
- kurz, pył (np. magazyn, produkcja chemiczna),
- oświetlenie (np. szkoła, kopalnia),
- praca przy niebezpiecznych maszynach – ryzyko zranienia (np. produkcja metalowa),
- hałas (np. produkcja metalowa, kopalnia).

Do uciążliwych czynników organizacyjnych respondenci zaliczyli:

- tryzmianowy system pracy (np. drukarnia, produkcja mleczarska),
- praca w ruchu ciągłym (np. przemysł spożywczy),
- praca w weekendy (np. uczelnia),
- praca w święta (np. hotel),
- niekorzystne warunki lokalowe (np. firma budowlana, urząd pomocy społecznej):
 - zbyt ciasne pomieszczenia duże zagęszczenie pracowników,
 - stare pomieszczenia wymagające remontu, niedogrzanie budynku,
 - brak klimatyzacji,
 - praca na otwartej przestrzeni (*open space*) oznaczająca brak intymności,

- uciążliwe, długie dojazdy do pracy (5 wskazań, m.in.: przychodnia stomatologiczna, firma produkcyjna).

Zdarzały się też przypadki kumulacji wielu niekorzystnych czynników, takich jak: warunki atmosferyczne, dojazdy do pracy, delegacje i wynikające z nich rozłąki z rodziną, ciasne pomieszczenia biurowe.

Zwracano uwagę, że specyficznymi miejscami pracy są placówki handlowe, w których często zatrudniane są przeważnie kobiety:

W ogóle handel jest bardzo ciężką pracą dla kobiety – a u nas 90% załogi to kobiety. Na przykład rozładowanie towaru, wyłożenie towaru na półki, później bezpośredni kontakt z klientami którzy są w różnych nastrojach – na pewno jest trudne ... Punktem wyjścia musi być to, że pracownik lubi tę pracę, na pewno jest to praca bardzo ciężka, wyczerpująca fizycznie... a przecież w domu na te panie czeka drugi etat - my z tego zdajemy sobie sprawę ... Oczywiście my jako firma staramy się stwarzać dla naszych pracowników jak najlepsze warunki pracy... wprowadzamy nowoczesne urządzenie które ułatwiają pracę ... bardzo dużą wagę przykładamy do rotacji stanowiskowej (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, sektor prywatny, handel i produkcja spożywcza).

Niektóre trudne warunki organizacyjne pracodawcy starają się łagodzić. Na przykład w jednej z małych prywatnych firm z kapitałem zagranicznym, zajmującej się handlem i naprawami, ze względu na uciążliwe dojazdy do pracy regulaminowo wdrożono telepracę.

Kiedy porównujemy się z prywatnymi znajomymi z innych podobnych środowiskowo firm, utwierdzamy się w tym przekonaniu, że nasze warunki pracy - porównawszy od fizycznych a skończywszy na atmosferze współpracy zespołu są niemal modelowe (kobieta, Team Leader, zatrudnienie 80 osób, w tym 47% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, przetwórstwo przemysłowe).

Wszystkie te czynniki są u nas na takim poziomie, że warunki pracy są więcej niż zadowalające. Firma znajduje się w doskonałym komunikacyjnie położeniu, biura nowoczesne, bardzo nowoczesnie wyposażone, mowy nie ma o nadmiernym zagęszczeniu. Na stosunki w pracy też nie ma powodu narzekać, a jeśli już, to funkcjonują liczne możliwości usuwania niedogodności organizowane przez HR zebrania przedstawicieli poszczególnych zespołów pracowniczych (HR menedżer, zatrudnienie 307 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, przetwórstwo przemysłowe i handel).

Warunki pracy w firmie rodzą określone potrzeby artykułowane przez pracowników. I tak, np. pracownicy pracujący na otwartej przestrzeni skarżą się na hałas, pracownicy firmy budowlanej zgłaszają potrzeby w zakresie dostępu do wody mineralnej, ciepłych posiłków, przerw na odpoczynek czy rekompensaty w przypadku delegacji lub kontraktów.

Pojawiają się również zapytania dotyczące indywidualnych zmian organizacji pracy pod potrzeby rodzinne, propozycje zmian w planach urlopowych czy wyjazdowych.

Aby sprostać potrzebom swoich pracowników, firmy najpierw tworzą różnego rodzaju możliwości przekazania informacji o pojawiających się trudnościach, a potem próbują im przeciwdziałać.

Jedna z firm stworzyła specjalny dyżur, w czasie którego pracownicy mogą zgłaszać swoje problemy:

W tym celu stworzyliśmy taki obyczaj cotygodniowego swego „dyżuru otwartych drzwi” dla pracowników, który sprawują szef HR i dyrektor. Terminy tych dyżurów i ich ewentualne zmiany są ogłaszane na tablicy informacyjnej i każdy może skorzystać z takiej możliwości bez zapowiadania się. Pracownicy żartobliwie nazywają to „dziekanatem”, ale to się sprawdza, bo mimo dobrej organizacji i atmosfery pracy zawsze jest coś do załatwienia dla zespołu lub indywidualnie (Team Leader, zatrudnienie 80 osób, w tym 47% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, przetwórstwo przemysłowe).

W innej firmie, również z udziałem kapitału zagranicznego, raz w miesiącu organizowane są spotkania pracowników typu informacyjnego, na których wychodzą wszystkie kwestie związane z organizacją pracy, jakimiś niedogodnościami czy spodziewanymi zmianami, innowacjami. W urzędzie administracji publicznej takie spotkania robocze organizowane są co tydzień. Przeprowadzono również badanie potrzeb pracowników.

Respondenci, którzy dobrze oceniają warunki pracy w firmie, twierdzą, że pracownicy nie zgłaszają żadnych uwag czy większych problemów dotyczących warunków pracy, a pojawiające się ewentualne problemy rozwiązywane są na bieżąco.

Wszelkie drobne pojawiające się zastrzeżenia zgłaszane są inspektorowi i wszystko jest na bieżąco usuwane. Nasz obiekt musi spełniać wysokie standardy zarówno ze względu na pracowników jak i klientów, którzy tu przychodzą spędzić swój wolny czas (dyrektor finansowy, zatrudnienie 160 osób, w tym 44% kobiet, sektor publiczny, działalność usługowa).

W trzech przypadkach respondenci wymieniali tylko dwie potrzeby: bezpieczeństwo zatrudnienia i dobre wynagrodzenie.

1.3. Sytuacja firmy

Na realizowaną politykę zatrudnienia przyjaznego rodzinie wpływ mają: sytuacja firmy, na którą składa się kondycja ekonomiczna zakładu pracy, rodzaj i charakter działalności, wielkość i struktura zatrudnienia, możliwości organizacyjne firmy. Poszczególne elementy w różnym stopniu oddziałują na wprowadzanie lub nie dodatkowych rozwiązań w danym zakładzie pracy, na co wskazywali sami pracodawcy:

Generalnie wszystkie te czynniki mają wręcz zasadniczy wpływ na kształtowanie warunków pracy a więc i na możliwości stwarzania warunków pozwalających na optymalne łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi. W naszym przypadku sprzyja temu szczególnie kondycja ekonomiczna firmy jak i przede

wszystkim dobrze uregulowane rozwiązania organizacyjne (Team Leader, zatrudnienie 80 osób, w tym 47% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, przetwórstwo przemysłowe).

Wszystkie wymienione czynniki miały i mają wpływ *in minus*, czyli jeśli nie na ograniczenie, jak np. wspomniany fundusz socjalny, to na powstrzymywanie się spółki i całego holdingu od wdrażania bardziej aktywnej polityki prorodzinnej, od podejmowania elementów postulowanego przez mnie wspomnianego „miękiego” działania w HR (dyrektor ds. kadrowo-płacowych, zatrudnienie 639 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa i komunalna)

Znaczenie poszczególnych czynników charakteryzujących sytuację firmy jest różne – zależne od jej charakteru i kondycji. Dla jednych była to kondycja ekonomiczna i kultura organizacyjna:

W zasadzie wszystkie wymienione czynniki mają jakiś wpływ, chociaż może najmniejszy - ma rodzaj i charakter działalności firmy. Zdecydowany wpływ wywiera oczywiście kondycja ekonomiczna, wielkość i tradycyjnie wysoka kultura organizacyjna firmy bo to pozwala na wdrażanie bez większych wahań każdej innowacji sprzyjającej pracownikom (menedżer konsultant, zatrudnienie 6283 osoby, w tym 70% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, pośrednictwo finansowe).

Dla innych najistotniejszy był charakter działalności firmy i struktura zatrudnienia:

Wszystkie te czynniki są bardzo dokładnie badane przy wprowadzaniu jakichkolwiek rozwiązań czy zmian w firmie ... natomiast najważniejszy czynnik – jeśli chodzi o ruchomy czas pracy to bez wątpienia charakter działalności firmy i struktura zatrudnienia (młoda załoga) (dyrektor ds. kadrowych, zatrudnienie 152 osoby, w tym 57% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, działalność usługowa).

Kondycja ekonomiczna zakładu pracy ma znaczenie przy wprowadzaniu dodatkowych rozwiązań z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Firmy w dobrej sytuacji finansowej mogą sobie pozwolić na innowacje, wdrażanie nowych działań. Pogorszenie kondycji ekonomicznej w niektórych przypadkach oznaczało rezygnację z części podjętych wcześniej działań.

Rodzaj i charakter działalności firmy niewątpliwie wpływa na wprowadzanie poszczególnych rozwiązań, na przykład w odniesieniu do stanowisk w utrudnionych warunkach pracy. Podkreślano, że firmy produkcyjne mają bardzo ograniczone możliwości stosowania rozbudowanych form czasu pracy – ruchomego czy też indywidualnego.

Wielkość i struktura zatrudnienia, podobnie jak kondycja ekonomiczna firmy, może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na wprowadzanie dodatkowych rozwiązań. W przypadku małych firm możliwości stosowania niektórych rozwiązań są ograniczone lub wręcz pracodawcy nie widzą potrzeby ich wdrażania. Dobra atmosfera w małym środowisku może jednak korzystnie wpływać na organizację pracy i sprzyjać łatwiejszemu godzeniu życia zawodowego z rodzinnym, satysfakcjonując pracowników.

Znacznie większe możliwości wprowadzania dodatkowych rozwiązań mają firmy duże:

Wielkość firmy ma znaczenie w tym sensie że pewne benefity można uzyskać taniej jeśli je się zamawia dla dużej grupy pracowników i wtedy łatwiej jest te uprawnienia wprowadzić- bo dostaje się po prostu lepsze oferty od dostawców różnych usług i w tym sensie fakt, że nasza załoga jest bardzo liczna nam tu bardzo pomaga – na przykład nasz pakiet medyczny jest bardzo szeroki- my co prawda płacimy ogólnie bardzo dużo (bo to są pracownicy, dzieci, współmałżonkowie, rodzice i partnerzy i to daje kilka tysięcy osób), ale na jednego pracownika to wychodzi nie tak znów dużo (HR menedżer, zatrudnienie 1212 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, działalność usługowa).

W przypadku firm dużych znaczenie ma również struktura zatrudnienia, np. udział kobiet w firmie może zadecydować o wprowadzeniu bądź nie dodatkowych rozwiązań:

Na pewno gdyby u nas pracowało na przykład 70% kobiet to byłoby niezwykle trudno wprowadzić ten program- jeśli w ogóle byłoby to możliwe. Te wprowadzone rozwiązania niosą dla firmy określone koszty finansowe - nie ma sensu udawać że ich nie ma; na przykład weźmy pod uwagę chociażby godzinę pracy każdego dnia mniej. I to można jak najbardziej przeliczyć na konkretne utracone dla firmy korzyści. Tak jak mówiłam- u nas na 2000 pracowników mamy ok. 10 % kobiet i nie ma co ukrywać że to na pewno ułatwia nam działania w stosowaniu tego programu (kobieta HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, produkcja).

W innym przypadku, gdy większość pracowników to kobiety kwestia macierzyństwa i wychowywania dzieci zdecydowanie zyskuje ... na znaczeniu.

W kontekście wprowadzanie dodatkowych rozwiązań respondenci podkreślali również wiek pracowników: *dla młodej kadry atrakcyjne może być przedszkole zakładowe, a dla starszej kadry szeroki pakiet medyczny.*

Możliwości organizacyjne firmy są brane pod uwagę przy wprowadzaniu wszelkich rozwiązań. Im są one większe, tym łatwiej firmom wdrażać różne praktyki:

Na szczęście w naszym przypadku są one [możliwości organizacyjne – przyp. JM] dość duże (mam na myśli sprawnie działające zarządzanie i dość znaczną możliwość rotacji pracowników i zastępowania się nawzajem na pokrewnych stanowiskach (zatrudnienie 39 osób, w tym 40% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

... niewątpliwie kultura organizacyjna Grupy i jej możliwości ekonomiczne sprzyjają wprowadzeniu i co ważniejsze utrzymaniu i rozwijaniu takich rozwiązań, np. wspomniane, regulaminowe wdrożenie telepracy jako systemowego rozwiązania organizacyjnego (Finance Manager, zatrudnienie 35 osób, w tym 60% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, handel i naprawy).

Niejednokrotnie jednak rozproszona organizacja firmy uniemożliwia zrealizowanie oczekiwań pracowników:

Na pewno na to, że pewnych rozwiązań nie zastosowaliśmy ma wielkość zatrudnienia oraz organizacja naszej firmy; tak jak mówiłam – gdyby nasz bank działał tylko na Górnym Śląsku na pewno zdecydowalibyśmy się na utworzenie przedszkola czy też żłobka. Natomiast w sytuacji kiedy my mamy swoje oddziały w całej Polsce to nie możemy tego zrobić- bo byłoby to nie fair w stosunku do innych oddziałów a na prowadzenie żłobków i przedszkoli w każdym oddziale nas po prostu nie stać (z-ca dyrektora HR, zatrudnienie 18 157 osób, w tym 82% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, pośrednictwo finansowe).

2. Uwarunkowania zewnętrzne

2.1. Spowolnienie ekonomiczne

Większość badanych (19) uważa, że spowolnienie ekonomiczne¹ dotknęło ich firmy, ale nie wpłynęło na decyzje wprowadzania bądź nie rozwiązań z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie. W jednostkowych przypadkach firmy musiały dokonać zwolnień pracowników, ale w zdecydowanej większości kryzys nie przyczynił się do ograniczenia stosowanych dobrowolnych rozwiązań z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie czy zmniejszenia benefitów. Czasem wręcz odwrotnie – mimo gorszej sytuacji gospodarczej kraju, firmy wprowadzały dodatkowe rozwiązania z tego zakresu:

... spowolnienie nie miało wpływu na wprowadzenie rozwiązań FFE; co więcej ten program został właśnie wdrożony 3 lata temu czyli w okresie tego spowolnienia (HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, produkcja).

... na uruchomienie przedszkola zdecydowaliśmy się w właśnie w sytuacji spowolnienia ekonomicznego czy też stagnacji, w sytuacji kiedy wypadły nam zamówienia ze Szwecji i w czasie kiedy dotknęła nas powódź. Pomimo to zdecydowaliśmy się na uruchomienie przedszkola i nie żałujemy (kobieta, wiceprezes, zatrudnienie 202 osoby, w tym 18% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

Zdarzało się jednak, że z powodu spowolnienia ekonomicznego nie zdecydowano się na wprowadzenie planowanych dobrowolnych rozwiązań z zakresu FFE lub z większą uwagą kalkulowano kolejne przedsięwzięcia (np. ewentualny żłobek w dużej prywatnej firmie przetwórstwa przemysłowego).

¹ Ogólnosiwiatowy kryzys finansowy rozpoczął się od upadku banku inwestycyjnego Lehman Brothers Holdings Inc w USA w dniu 15 września 2008 r., kiedy to nastąpiło gwałtowne załamanie na rynku międzybankowym, które dotarło również do Polski. Okres spowolnienia gospodarczego w Polsce datuje się na lata 2008–2009, choć skutki tego kryzysu polscy pracodawcy odczuwali jeszcze w kolejnych latach. Badania postaw pracodawców wobec zatrudnienia przyjaznego rodzinie przeprowadzane były w 2011 r.

Kilku badanych przedstawicieli firm/instytucji w ogóle nie odczuło spowolnienia ekonomicznego lub było zdania, że sytuacja ekonomiczna kraju nie ma wpływu na ich firmy. Byli to reprezentanci zarówno firm prywatnych, jak i publicznych z różnych branż.

2.2. Sytuacja na lokalnym rynku pracy

Jedną z korzyści prowadzenia polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie dla pracodawcy jest kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, ułatwiającego pozyskiwanie pracowników.

Zdaniem większości badanych pracodawców, ich firmy mają ugruntowaną pozycję, są w dobrej sytuacji materialnej, nie mają problemów z pozyskaniem dobrych pracowników i realizowana polityka zatrudnienia przyjaznego rodzinie nie zależy od lokalnej koniunktury:

... sytuacja lokalnego rynku pracy nie ma wpływu; my tu tak naprawdę jesteśmy jedynym liczącym się dużym zakładem; natomiast nie chcemy tego w jakiś sposób wykorzystywać; staramy się działać tak, aby nie robić krzywdy pracownikom- po prostu taka jest filozofia właściciela firmy.... i ja się z nią całkowicie identyfikuję (mężczyzna, szef HR, zatrudnienie 850 osób, w tym 27% kobiet, sektor prywatny, przemysł spożywczy).

Sytuacja na lokalnym rynku pracy nie ma również wpływu na działalność w zakresie FFE firm z rozbudowaną siecią placówek, np. banków. Instytucje takie w swoich analizach i działaniach nie biorą pod uwagę uwarunkowań lokalnego rynku pracy.

Są jednak firmy, dla których sytuacja na lokalnym rynku pracy ma wpływ na podejmowane rozwiązania z zakresu FFE. Czasem zależy to od lokalizacji firmy:

Myślę, że ta sytuacja na lokalnym rynku pracy sprzyja wprowadzaniu tego typu rozwiązań pracodawca w Warszawie musi się starać aby utrzymać dobrego pracownika. I rozwiązania z zakresu godzenia pracy z życiem rodzinnym mogą być dobrym argumentem aby obok wynagrodzenia pozyskać albo nie stracić dobrego pracownika (mężczyzna, właściciel, zatrudnienie 5 osób, w tym 80% kobiet, sektor prywatny, ochrona zdrowia).

Lokalna konkurencja wymusza ciągłe dbanie o wizerunek i tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy. Niektórzy badani wyrażali pogląd, że gdyby firma nie stosowała rozwiązań propracowniczych, zostałaby daleko w tyle za innymi zakładami pracy i nie mogłaby skutecznie konkurować w poszukiwaniu najlepszych pracowników na tym rynku.

Myślę, że w pewnym sensie ułatwia- bo na naszym lokalnym rynku pracy wbrew takim powszechnym spostrzeżeniom istnieje konkurencja pomiędzy dobrymi firmami na tle pozyskania dobrych pracowników między innymi właśnie poprzez stosowanie rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem zawodowym. Ponadto funkcjonowanie tych rozwiązań pozytywnie przekłada się na prestiż

i wizerunek danej firmy w środowisku lokalnym (kobieta HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

... postawa prorodzinna prezesa i zarządu powoduje jednocześnie dużą stabilność zatrudnienia; pracownicy bardzo dbają o utrzymanie swoich miejsc pracy. I to naprawdę nie z tego powodu, że się boją utraty pracy. Uważa się nie tylko u nas w zakładzie ale i w mieście, że jesteśmy firmą z dobrymi tradycjami dbałości o pracowników (kobieta, dyrektor ds. personalnych, zatrudnienie 660 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

3. Uwarunkowania osobiste – własne doświadczenia i ich wpływ na postawy wobec zatrudnienia przyjaznego rodzinie

Analizując postawy pracodawców wobec zatrudnienia przyjaznego rodzinie, podjęto próbę sprawdzenia czy i w jakim stopniu na politykę FFE prowadzoną w danej instytucji ma wpływ sytuacja rodzinna i osobiste doświadczenia w zakresie godzenia roli zawodowej i rodzinnej pracodawcy/osoby reprezentującej firmę. Już odpowiedzi respondentów na pytanie: *Skąd czerpał P. wiedzę na temat zatrudnienia przyjaznego rodzinie?* (zob. rozdz. VII pkt 3) sugerowały, że część pracodawców ma swoje prywatne doświadczenia związane z sytuacją rodzinną. Opinie respondentów pozyskane w wyniku odpowiedzi na wprost zadane pytania o wpływ własnej sytuacji rodzinnej na postrzeganie problemów równoważenia życia zawodowego i rodzinnego potwierdziły to spostrzeżenie.

Większość respondentów (21/30) uważa, że ich osobiste doświadczenie i sytuacja rodzina bezpośrednio przekłada się na ich postawę wobec problemu godzenia pracy z życiem rodzinnym pracowników firm, którymi kierują:

... ta moja sytuacja rodzinna, moje doświadczenia z tym związane na pewno ma wpływ na postrzeganie problemów godzenia pracy z życiem zawodowym pracowników w naszej firmie. Mam dwójkę dzieci, przez kilka lat opiekowałam się chorą mamą ... to wszystko sprawia, że zwracam baczniejszą uwagę na potrzeby innych pracowników w tego typu kwestiach. Na pewno te moje doświadczenia powodują, że mnie jest łatwiej rozmawiać z pracownikami o ich problemach rodzinnych czy też potrzebach związanych na styku pracy zawodowej i życia rodzinnego (kobieta, HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, produkcja i montaż urządzeń elektrycznych).

Zdecydowanie tak – moja sytuacja rodzinna ma niewątpliwie wpływ na postawę wobec problemu godzenia pracy z życiem rodzinnym – mam dwójkę dzieci w wieku 4 i 8 lat; wiem na bieżąco jakie problemy mają pracownicy ze znalezieniem przedszkola czy żłobka, wiem jakie są problemy ze znalezieniem odpowiedniej niani dla dziecka, wiem jakie są problemy związane z tym że przedszkole jest otwarte tylko do godziny 15 i trzeba się mocno natrudzić aby to dziecko z tego

przedszkola odebrać. Ja przez to wszystko przeszłam i wiem, że to są realne problemy pracowników... dla mnie nie jest to jakiś abstrakcyjny problem (kobieta, z-ca dyrektora HR, zatrudnienie 18 157 osób, w tym 82% kobiet, sektor prywatny + kapitał zagraniczny, pośrednictwo finansowe).

Respondenci przyznawali, że zwykle doświadczenia osobiste (np. fakt bycia matką i pracownikiem jednocześnie) mają wpływ na sposób postrzegania problemów innych, przywołując na myśl własne trudności w pozyskaniu miejsca w przedszkolu czy żłobku, znalezienia opieki dla dzieci, pogodzenia czasu pracy z godzinami dostępności placówek opiekuńczych itp.).

Zdecydowaną większość takich opinii wyrażały kobiety – matki. Tylko dwóch mężczyzn znalazło się w grupie osób, dla których własna sytuacja rodzinna ma wpływ na postrzeganie tej kwestii u pracowników. Warto więc przytoczyć jedną wypowiedź symbolizującą stanowisko mężczyzn:

Zapewne moje własne, wcześniejsze doświadczenia mają wpływ na moją postawę względem godzenia pracy z życiem rodzinnym. W czasie, kiedy moje dzieci były małe, zdecydowaliśmy z żoną, że nie będzie ona pracowała, aż dorosną. W związku z tym ja, zarabiając na utrzymanie rodziny, miałem z nią w istocie niewielki kontakt. Być może gdyby w jej zakładzie pracy istniało wówczas więcej udogodnień umożliwiających godzenie pracy z obowiązkami matki, sytuacja wyglądałaby inaczej i żona mogłaby utrzymać pracę. Z tego względu jestem gorącym zwolennikiem wszelkich możliwości pomocy pracownikom w ich życiu rodzinnym, wychowaniu dzieci itd. (mężczyzna, dyrektor, zatrudnienie 28 osób, w tym 70% kobiet, sektor publiczny, edukacja).

Przytoczone przykłady wskazują, że doświadczenie rodzicielstwa, a szczególnie macierzyństwa ma w niejednym przypadku zdecydowanie pozytywny wpływ na postrzeganie problemów godzenia pracy z życiem rodzinnym przez pracodawców. Jednak nie tylko osoby z doświadczeniem rodzinnym są w stanie zrozumieć potrzeby innych i w miarę możliwości spełniać ich oczekiwania w tym zakresie:

Mam już dorosłe dzieci ... natomiast zdaję sobie sprawę, że za pewien czas mama może wymagać opieki. ... Na pewno macierzyństwo uczula, uwrażliwia daną osobę występującą w roli pracodawcy na rodzinę, na problemy rodzinne, ale nie poszłabym chyba tak daleko aby twierdzić, że jak się nie ma dzieci to jest się obojętnym wobec rodzinnych problemów swoich pracowników (kobieta, dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 18 407 osób, w tym 9,5% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

Pojawiła się też kwestia opieki nad starszymi rodzicami. Problemy takie będą miały coraz większe znaczenie także w kształtowaniu polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie, uwzględniającej konieczność godzenia przez pracowników obowiązków zawodowych z obowiązkami opiekuńczymi wobec starszych członków rodziny.

... teraz mam już samodzielne dziecko, ale z kolei mam starszych rodziców, którym muszę i chcę pomagać w takim codziennym życiu... bo niestety ostatnio się

mocno postarzeli i muszę sama godzić obowiązki zawodowe i pomóc rodzicom... na szczęście nie są jeszcze obłożnie chorzy, ponadto mam rodzeństwo i każdy z nas ma określony podział obowiązków jeśli chodzi o formy tej opieki ... ale na pewno takie doświadczenie uczy z pokorą spojrzeć na problemy innych pracowników z naszej firmy, którzy mają naprawdę bardzo trudną sytuację (kobieta, dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, sektor prywatny, handel i produkcja spożywcza).

Kolejny respondent przyznał, że choć narodziny dziecka *zupełnie przeorientowały jego myślenie na tę kwestię*, to również liczy się z koniecznością otoczenia opieką w przyszłości swojej matki:

... przecież nimi [starszymi rodzicami – przyp. JM] też w pewnym czasie będziemy musieli się zająć... Wszyscy się przecież starzejemy (mężczyzna, właściciel, zatrudnienie 5 osób, w tym 80% kobiet, sektor prywatny, ochrona zdrowia).

Fakt, że sytuacja rodzinna ma wpływ na postawę pracodawców wobec godzenia ról zawodowych i rodzinnych przez pracowników w wielu przypadkach skutkuje konkretnymi rozwiązaniami wprowadzanymi w zakładzie pracy w celu eliminowania powstałych trudności. Jedna z respondentek wręcz przyznała, że przy wprowadzaniu dodatkowych udogodnień kierowano się nie tylko potrzebami pracowników, ale także doświadczeniami życiowo-rodzinnymi kierownictwa firmy.

Własne doświadczenia podpowiadają szczegółowe rozwiązania umożliwiające lepsze godzenie ról zawodowej i rodzinnej. Jedna z respondentek, rozważając alternatywę: urlop macierzyński dłuższy o dwa tygodnie czy zmniejszenie liczby godzin każdego dnia przez dwa miesiące, wybrała drugie rozwiązanie, argumentując decyzję następująco:

Na podstawie własnego doświadczenia wiem, że dodatkowy tydzień wolnego niczego tak naprawdę nie zmieni, w niczym takiej kobiecie nie pomoże... po prostu będzie tydzień dłużej z dzieckiem; natomiast tak naprawdę problemem są pierwsze 2 miesiące kiedy wraca się do pracy... bo pojawia się dziecko i wtedy cały świat jest totalnie wywrócony do góry nogami ... potem mamy 5–6 miesięcy kiedy wszystko sobie ładnie układamy z dzieckiem ale wracamy do pracy i znowu mamy kompletnie nową sytuację i wtedy ta dziewczyna potrzebuje wsparcia zarówno od najbliższych jak też od swojej firmy. I ta godzina pracy mniej każdego dnia jest dla niej po prostu bezcenna i ja to doskonale znam jako matka, która wracała do pracy po urlopie macierzyńskim i ja to wiem jako pracodawca, która rozmawia z naszymi paniami... bo ta godzina może być zbawienna jeśli dziecko w nocy nie może spać i można tę godzinę dłużej pospać albo godzinę wcześniej wrócić do dziecka (kobieta, HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, produkcja i montaż urządzeń elektrycznych).

W innym przypadku sytuacja rodzinna respondentki na stanowisku menedżera HR spowodowała, że podległych sobie pracowników ocenia zadaniowo, a nie rozlicza ich z czasu, jaki spędzili w firmie, wprowadziła regulaminowo telepracę i „pracę okazjonalną w domu” polegającą na tym, że przebywają oni 3 dni w biurze, a 2 dni w domu, opiekując się dzieckiem.

Omawiana grupa respondentów podkreślała, że akceptują wszelkie potrzebne zwolnienia pracowników ze względu na różne sprawy rodzinne, wspierają ich w sytuacjach trudnych, promują działania nakierowane na politykę prorodziną i osobisty rozwój pracowników. Nierzadko sami przedstawiciele firm są beneficjentami różnych rozwiązań, takich jak elastyczne godziny pracy czy praca w domu.

Zaangażowanie w sprawy pracowników, wrażliwość na ich problemy i okazywanie zrozumienia mogą być korzystne dla pracodawcy:

Doskonale rozumiem te osoby które przychodzą do mnie i zgłaszają się z podobnymi problemami – czasami mam wrażenie, że być może to wykorzystują ale ja jestem wrażliwa na te kwestie i wychodzę z założenia że lepiej ludziom wierzyć i pomagać jak jest to tylko możliwe aniżeli być takim nieczułym. Z reguły jako pracodawca mam z tego pomagania zyski... bo jak potrzebuję aby ktoś został w pracy dłużej albo trzeba przyjść za kogoś do pracy w sobotę to ci pracownicy którym ja wcześniej pomogłam – nie odmawiają; także to działa w obie strony (kobieta, kierownik kadr, zatrudnienie 230 osób, w tym 73% kobiet, sektor publiczny, działalność usługowa).

Wśród badanych byli też przedstawiciele firm/instytucji przekonani, że ich sytuacja rodzinna i osobiste doświadczenie nie wpływają na ich postawy i postrzeganie problemu godzenia pracy i życia rodzinnego u innych pracowników. Swoją opinię tłumaczyli profesjonalnym podejściem do zajmowanego stanowiska i potrzeby rozdzielenia pracy od spraw osobistych:

Zdecydowanie nie ma; ja przychodzę do pracy i nie ma mowy o tym abym w pracy myślała o swojej sytuacji rodzinnej; podobnie jest w domu- ja wtedy staram się nie myśleć o pracy- nie zawsze się to oczywiście udaje- ale ja nie pracuję w domu. Ja to bardzo wyraźnie oddzielam- moja sytuacja rodzinna i osobiste doświadczenia nie mają najmniejszego wpływu na moją postawę w stosunku do godzenia pracy z życiem rodzinnym pracowników; gdyby było inaczej to byłoby bardzo nieprofesjonalne patrzeć na innych poprzez swoje osobiste doświadczenia (kobieta, szef kadr, zatrudnienie 890 osób, w tym 68% kobiet, sektor publiczny, ochrona zdrowia).

Staram się, aby moja sytuacja rodzinna nie rzutowała na moją postawę wobec problemu godzenia pracy z życiem rodzinnym pracowników w mojej firmie; nie chciałbym aby ta sytuacja była jakimś obciążeniem dla mnie w postrzeganiu tych spraw u innych pracowników. Staram się pamiętać o tym aby moich problemów nie przenosić na innych pracowników; zawsze przyjmowałem zasadę aby oddzielać pracę zawodową od życia rodzinnego (mężczyzna, dyrektor ds. kadrowych, zatrudnienie 335 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Niektórym respondentom trudno było odnieść się do własnych doświadczeń w minionych latach, ponieważ inne były wówczas okoliczności lub też problem pogodzenia pracy z opieką nad dziećmi ich nie dotyczył.

Staram się, aby moja sytuacja rodzinna nie miała wpływu na postrzeganie tego problemu u innych pracowników. Tak naprawdę to nie potrafię porównać mo-

jej sytuacji rodzinnej do sytuacji pracowników. Moje dzieci są już dorosłe; jak one były małe to były zupełnie inne realia niż są obecnie – ja te obecne czasy coraz mniej rozumiem. ... Powiem Pani, że ja nigdy nie miałem problemu z godzeniem pracy z życiem rodzinnym i teraz byłoby to nieuczciwe gdybym poprzez swoją sytuację sprzed iluś lat oceniał sytuację obecnych pracowników w naszej firmie (mężczyzna, szef HR, zatrudnienie 860 osób, w tym 27% kobiet, sektor prywatny, przemysł spożywczy).

Generalnie więc sytuacja własna respondentów – przedstawicieli badanych firm wpływa na ich postawy wobec godzenia przez pracowników życia zawodowego z rodzinnym. Pracodawcy, którzy uważają, że problemy rodzinne pracowników są ich prywatną sprawą, nie są zainteresowani problematyką zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Postawy takie często wynikają z braku własnego doświadczenia w zakresie godzenia pracy z obowiązkami domowymi.

Zatrudnienie przyjazne rodzinie najczęściej dotyczy pracowników w ich fazie aktywnego rodzicielstwa i wynikających z tego obowiązków opiekuńczych wobec dzieci. Warto podkreślić, że coraz wyraźniej zaznaczył się też problem opieki nad osobami starszymi, których doświadczają lub będą doświadczać osoby aktywne zawodowo.

Pośród opisanych czynników warunkujących stosowanie rozwiązań z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie przez badanych pracodawców istotne znaczenie mają uwarunkowania wewnętrzne firmy, a w szczególności jej kondycja ekonomiczna, rodzaj i charakter działalności, wielkość i struktura zatrudnienia oraz możliwości organizacyjne. W zależności od sytuacji danej firmy poszczególne elementy, mogą mieć kluczowe znaczenie w podejmowaniu decyzji o wprowadzaniu lub nie dodatkowych rozwiązań w danym zakładzie pracy. Nawet pozytywny stosunek pracodawcy do tego rodzaju działań, oparty na jego osobistych doświadczeniach, wielkość i struktura zatrudnienia (np. udział kobiet w firmie, wiek pracowników) może zadecydować o uruchomieniu dodatkowych rozwiązań, takich jak zorganizowanie przyzakładowego przedszkola, wprowadzenie poszerzonego pakietu medycznego czy pracy w domu.

Czynnikami, które pozytywnie wpływają na wdrażanie dodatkowych rozwiązań z zakresu FFE, są: dobra sytuacja ekonomiczna firmy (w tym kapitał zagraniczny), sprzyjające możliwości organizacyjne (np. dogodne warunki lokalowe), kultura organizacyjna firmy, własne doświadczenia rodzicielskie pracodawcy.

Do uwarunkowań, które mogą utrudniać realizowanie szeroko zakrojonej polityki FFE można zaliczyć: rozproszoną organizację przedsiębiorstwa (liczne oddziały w całym kraju), złą kondycję ekonomiczną firmy, charakter działalności związany z licznymi wyjazdami, zmiany miejsca pracy (np. budownictwo, przedstawicielstwo handlowe).

Czynnikiem, który może wpływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na stosowanie rozwiązań z zakresu FFE jest wielkość zatrudnienia – w dużej firmie są większe możliwości, ale też większe koszty dla przedsiębiorstwa (np. w przypadku przeważającego udziału kobiet wśród personelu). W kilkusobowych ze-

społach trudniej wprowadzić niektóre rozwiązania, ale łatwiej wytworzyć atmosferę korzystnie wpływającą na organizację pracy osób zmuszonych godzić obowiązki zawodowe z rodzinnymi.

Niezależnie jednak od warunków, wewnątrzzakładowych lub zewnętrznych, podstawowym czynnikiem wspierającym decyzje pracodawcy o zatrudnieniu przyjaznym rodzinie zdaje się być zainteresowanie problemami pracowników i chęć ich rozwiązania.

Rozdział XI

PERSPEKTYWY ZMIAN W ZAKRESIE ROZWIĄZAŃ UŁATWIAJĄCYCH GODZENIE ŻYCIA ZAWODOWEGO Z OBOWIĄZKAMI RODZINNymi – POSTULATY I MOŻLIWOŚĆ ICH WPROWADZENIA W ŚWIELE OPINII RESPONDENTÓW

1. Propozycje zmian rozwiązań kodeksowych

Zakres przedmiotowy kodeksu pracy i powiązanych z nim aktów prawnych był wielokrotnie nowelizowany i z tego też powodu często konsultowany zarówno z przedstawicielami pracodawców, jak i pracowników. Przepisy kodeksu zawierają w większości zapisy o charakterze obligatoryjnym dla pracodawców i pracowników. Nie wszystkie jednak zawarte w nim zasady są pozytywnie oceniane w tych środowiskach. Respondenci prezentowanych badań, bez względu na to, w jakim zakresie stosowali w swoich firmach rozwiązania wspierające pracowników w godzeniu pracy z obowiązkami rodzinnymi, zostali poproszeni o ocenę kodeksowych uprawnień pracowniczych związanych z rodzicielstwem: czy powinny one być zachowane, czy zmienione i jak w takim przypadku powinny zostać sformułowane, aby tworzyć lepsze warunki dla godzenia ról rodzinnych z zawodowymi. Skierowane do pracodawców pytanie dotyczyło oceny zarówno celowości, jak i możliwości poszerzenia tych uprawnień.

Generalnie, na podstawie udzielonych odpowiedzi na to pytanie, można mówić o trzech grupach pracodawców:

- rzecznikach zmian (głównie poszerzenia określonych rozwiązań),
- rzecznikach zmian warunkowych (zwiększenia dobrowolności działań pracodawców/zwiększenia kontroli wykorzystywania uprawnień),
- rzecznikach zachowania obecnego kształtu przepisów.

Nie zaznaczyły się natomiast w ich opiniach poglądy na rzecz ograniczenia istniejącego zakresu uprawnień wynikających z kodeksu pracy.

1.1. Ochrona rodzicielstwa

W wypowiedziach respondentów, oprócz różnych, przedstawionych dalej, szczegółowych rozwiązań i propozycji ich wprowadzenia jako zasadnicza kwestia podkreślana była wyraźnie konieczność bezwarunkowego realizowania w praktyce prawa kobiet do powrotu na poprzednio zajmowane stanowisko, co jest zagwarantowane w przepisach prawnych (art. 183^a kodeksu pracy), ale w praktyce bardzo często następuje zatrudnienie na równorzędnym stanowisku lub przy pracy o warunkach zbliżonych. Najbardziej niepokojące jednak są – jak wskazywali respondenci – sytuacje, gdy pracodawcy, co prawda zgodnie z obowiązującymi zasadami, zatrudniają po urlopie kobiety na poprzednio zajmowanym stanowisku, jednak wykorzystują pierwszą nadarżającą się okazję, by przenieść je do innej pracy, oczywiście nie uzasadniając tego ich sytuacją rodzinną.

Powinniśmy jasno, klarownie zagwarantować powrót kobietom po urodzeniu dziecka powrót na to samo stanowisko pracy... to jest podstawa (wiceprezes, zatrudnienie 202 osoby, w tym 18% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

Ochronnej funkcji kodeksu – jak wskazywali przedstawiciele pracodawców – powinny być podporządkowane wszystkie inne reguły korzystania z uprawnień rodzicielskich, bez względu na bezpośrednią przyczynę i na długość okresu korzystania z określonego uprawnienia (np. w przypadku korzystania tylko z podstawowego lub też z dodatkowego urlopu macierzyńskiego) oraz na rodzaj zawartej umowy o pracę. Za niezwykle istotne uznawano prawo dające pewność w tym zakresie, a więc poczucie bezpieczeństwa.

W sytuacji zagrożenia utratą pracy, należy zapewnić pracownikom decydującym się na wykorzystanie urlopu macierzyńskiego czy wychowawczego możliwość powrotu do pracy. Dać mu pewność. U nas nie zdarzyło się nigdy tak, aby kobieta, która urodziła dziecko, nie została przyjęta z powrotem do tej samej pracy, nawet, gdy miała umowę okresową (właściciel, zatrudnienie 93 osoby, w tym 60% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Taka pewność ma kapitalne znaczenie – jak mówili respondenci – dla kobiet, które zastanawiają się nad urodzeniem dziecka. Aby ułatwić pracodawcom przestrzeganie tej zasady, zaproponowano takie uregulowanie warunków zatrudniania kobiet, jakie dotyczą zachęt pracodawców do zatrudniania osób niepełnosprawnych, czyli możliwość otrzymania dofinansowania ze środków publicznych na tworzenie dla nich miejsc pracy.

Jak się okazało, nie bez znaczenia dla treści uzyskanych od pracodawców opinii był fakt, że wywiady z pracodawcami przeprowadzane były wkrótce po wyborach parlamentarnych (2011 r.) i *exposé* premiera, w którym rząd zadeklarował kierunki zmian w polityce rodzinnej (wskazane w dalszej treści), Większość pracodawców odniosła się bowiem w swoich wypowiedziach do tych właśnie propozycji, szeroko dyskutowanych w różnych środowiskach.

Urlopy i dni wolne od pracy

Ci spośród reprezentantów pracodawców, którzy zgłaszali konkretne rozwiązania, koncentrowali się, jak zaznaczono, głównie na omawianych w kraju propozycjach rozwiązań wymienianych w tym czasie jako kierunki działań zaplanowane w ramach reform rządowej polityki rodzinnej; nie były więc najczęściej własnymi ich pomysłami wynikającymi z zaobserwowanych potrzeb pracowników, a raczej – o czym już wspomniano – akceptacją rozwiązań, które już wcześniej proponował rząd. Chodziło o wydłużenie urlopów macierzyńskich i zwiększenie zaangażowania ojców w opiekę nad dziećmi (urlopy ojcowskie). Niemniej respondenci przytaczali często własne uzasadnienia dla tych propozycji.

Najczęściej pojawiającym się rozwiązaniem proponowanym przez pracodawców było wydłużenie urlopów macierzyńskich (co w praktyce zostało przez rząd zrealizowane w 2013 r.). Wskazywano, że aktualny (ówczesny) wymiar urlopu był zbyt krótki w stosunku do potrzeb pracujących matek:

Uważam, że obecnie jest zbyt krótki okres urlopu macierzyńskiego; niby dziewczyny przychodzą do pracy, ale one są niespokojne o dziecko, nie mogą się skupić na pracy – to od razu widać, że matka się martwi o swoje małe dziecko... Jak dziecko oddaje do żłobka to zazwyczaj często ono choruje, więc jest konieczność brania zwolnień i tu też taka pracownica się denerwuje- bo z jednej strony chciałaby pracować, chciałaby kończyć swoje sprawy, ale z drugiej strony musi się zająć dzieckiem i tu pojawiają się takie dylematy, stres... Dziecko zaczyna lekko kasłać i jest problem czy oddawać go do żłobka i brać zwolnienie, czy nie... (kierownik kadr, zatrudnienie 247 osób, w tym 32% kobiet, sektor publiczny, przemysł, działalność usługowa).

Jedyną taką rzeczą, która powinna być zmieniona, to jest półroczny urlop macierzyński. Uważam, że jak pracownica wróci po pół roku od porodu, to w sposób łatwiejszy jej będzie to dziecko zostawić i będzie miała większy komfort w pracy (dyrektor finansowy, zatrudnienie 160 osób, w tym 44% kobiet, sektor publiczny, działalność usługowa).

Nie miałabym nic przeciwko dalszemu, sporemu i szybszemu wydłużeniu urlopów macierzyńskich. Kalkulacja jest – moim zdaniem - korzystna dla obu stron. Im dziecko jest starsze, tym mniejsze ryzyka chorobowe i związane z tym konieczności częstych zwolnień lekarskich a i stan bezstresowej przydatności zawodowej pracownicy jest zdecydowanie wyższy. Względy ekonomiczne też nie „powalają” – skoro zatrudniamy pracownika zastępczego przez 8 miesięcy to możemy to robić równie dobrze przez 12 miesięcy z pożytkiem dla wszystkich stron. Na stosowane obecnie urlopy wychowawcze wiele rodzin nie może sobie pozwolić, bo to stanowi dla nich na ogół istotny uszczerbek środków utrzymania oraz ograniczenie potrzebnych świadczeń (dyrektor ds. personalnych, zatrudnienie 660 osób, w tym 55% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

Proponowany czas trwania urlopu po wydłużeniu był też uzasadniany własnymi doświadczeniami.

Uważam, że urlop macierzyński powinien wynosić 6 miesięcy - na przykład ja z takiego urlopu korzystałam przy swoim pierwszym dziecku i uważam wymiar tego urlopu za optymalny (HR menedżer, zatrudnienie 1212 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, działalność usługowa IT).

Ciekawe podejście do problemu urlopów na opiekę nad dziećmi zaprezentowali ci przedstawiciele pracodawców, którzy zwrócili uwagę, że w Polsce nie ma urlopów związanych ze sprawowaniem opieki nad dziećmi, które byłyby obowiązkowe dla ojców. Tymczasem – jak podkreślali – jest to rozwiązanie, które pozwoliłoby wzmocnić pozycję kobiet na rynku pracy:

Taki urlop dla ojców byłby po prostu bardziej uczciwy, wyrównujący w pewien sposób szanse kobiet na rynku pracy (zastępca dyrektora HR, zatrudnienie, 18 157 osób, w tym 82% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, pośrednictwo finansowe).

Propozycje zmian wymieniane przez pracodawców dotyczyły również:

- 1) wprowadzenia krótkich bezpłatnych urlopów dla rodziców dzieci w wieku 10–12 lat w okresie wakacji,
- 2) zwiększenie liczby dni opieki nad dziećmi do lat 14,
- 3) ograniczenia okresu karmienia dziecka piersią do 3. roku życia.

Przedstawiciele pracodawców zwracali uwagę na problemy z zapewnieniem opieki dzieciom w wieku szkolnym, zwłaszcza w okresie, gdy nie ma nauki w szkole. Dlatego też proponowali wprowadzenie do treści kodeksu pracy uprawnienia do krótkich urlopów bezpłatnych dla rodziców wychowujących dzieci w wieku 10–12 lat, na przykład na czas wakacji.

Wyobraźmy sobie taką sytuację: mamy siedmiolatka i nadchodzą wakacje – są rodziny, które nie mają co zrobić z tym dzieckiem – bo dziadkowie już nie żyją albo sami wymagają opieki albo mieszkają daleko... a wyjazd na wakacje z całą rodziną z różnych powodów nie zawsze jest możliwy... i wtedy przez 9 tygodni mamy dziecko bez opieki... Bo przecież szkoła nie działa... Efekt jest taki, że dziecko zostaje samo w domu a zestresowani rodzice nie koncentrują się na pracy, tylko cały czas myślą, co się dzieje z tym dzieckiem... Czy on aby czegoś sobie nie zrobił (HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, przemysł).

1.2. Czas pracy i organizacja pracy

Mimo przeciętnej tygodniowej normy czasu pracy wynoszącej 40 godzin, wielu pracowników pracuje znacznie dłużej. Uczestniczący w badaniu pracodawcy zwracali więc uwagę także na potrzebę i możliwości związane z ograniczeniem czasu pracy matek małych dzieci. Inni, co prawda, wskazywali na negatywne zachowania pracowników nadużywających ochronnego statusu rodziców pracujących w niepełnym wymiarze czasu zamiast urlopu wychowawczego, gdyż w takich przypadkach byli ono chronieni przed zwolnieniem. Zaznaczali jednak, że krótszy czas pracy jest rozwiązaniem potrzebnym pracującym rodzicom. Padła

więc propozycja, aby wzmocnić status rodziców pracujących na niepełnych etatach, nie ograniczając się do ochrony przed zwolnieniem:

Myślę, że pewnym rozwiązaniem byłoby lepsze umocowanie w prawie pracy uprawnień pracownicy do powrotu do pracy na niepełny etat, ale z zachowaniem wszelkich kodeksowych i wewnątrzzakładowych uprawnień jak dla pracownika pełnoetatowego. Jednak te uprawnienia też nie powinny być takie, że pogarszają sytuację pracowników powracających do pracy w pełnym wymiarze godzin ... (HR menedżer, zatrudnienie 307 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, przetwórstwo przemysłowe i handel).

Przedstawiciele pracodawców proponowali też ograniczenie zatrudnienia na podstawie umów na czas określony pracowników mających rodziny. Podkreślali przede wszystkim, że taka forma zatrudnienia negatywnie wpływa na stabilizację ich sytuacji materialnej:

W odczuciu pracowników, zwłaszcza młodych kobiet, czy młodych rodziców w ogóle, potrzebne jest ograniczenie zatrudnienia na umowy na czas określony i nadal często stosowanych umów tzw. 'śmieciowych' niedających lub znacznie ograniczających poczucie bezpieczeństwa w utrzymaniu rodziny (menedżer-konsultant, zatrudnienie 6283 osoby, w tym ok. 70% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, pośrednictwo finansowe, bankowość).

Respondenci, którzy wypowiadali się także na temat możliwości i celowości poszerzenia regulacji prawnych dotyczących organizacji pracy i czasu pracy, reprezentowali firmy należące do kilku działów gospodarki, różniące się charakterem działalności, strukturą organizacyjną, wielkością itd. Te różnice mają istotny wpływ na potrzeby korzystania z dostępnych sposobów organizowania pracy. Z tego względu wielokrotnie podkreślano, że prezentowane opinie dotyczą tylko własnego zakładu pracy i mogą być odmienne od ocen i potrzeb respondentów reprezentujących zakłady pracy o innych cechach.

Generalnie wśród konkretnych propozycji zmian w zakresie form wykonywania pracy postulowano rozwiązania wskazujące na potrzebę uelastycznienia czasu pracy (przypomnijmy, że badania prowadzono przed wprowadzaniem w 2013 r. zmian w kodeksie pracy, nazywanych uelastycznieniem czasu pracy), a szczególnie:

- zniesienie przepisów o dobie pracowniczej,
- zniesienie obowiązku pracy na jedną zmianę co najmniej przez tydzień,
- wprowadzenie do kodeksu pracy zasad rozliczania czasu prywatnych wyjść pracownika,
- umożliwienie pracy w ruchomym czasie pracy,
- wydłużenie okresu rozliczeniowego i zniesienie limitu godzin nadliczbowych,
- uproszczenie zasad pracy w domu,
- zwiększenie dostępności pomocy prawnej i doradztwa w zakresie czasu pracy dla pracodawców.

Zniesienie przepisów o dobie pracowniczej podnosiło wielu spośród respondentów, podczas gdy pozostałe wskazania to propozycje jednostkowe.

Wypowiedzi wskazujące na potrzebę uelastycznienia czasu pracy jako rozwiązania realizującego potrzeby zarówno pracodawców, jak i pracowników pojawiały się często. Czasem miały formę ogólniejszą, a czasem koncentrowały się na szczegółowym rozwiązaniu i uzasadnieniu jego znaczenia.

Zaznaczano, że sztywny czas pracy bywa elementem uniemożliwiającym stosowanie rozwiązań oczekiwanych przez pracujących rodziców i akceptowanych w zatrudniających ich zakładach pracy.

... Czas pracy powinien być uregulowany w sposób bardziej elastyczny; zdaję sobie sprawę z tego, że to nie jest na rękę związkowi zawodowemu, one z tego powodu są niezadowolone, protestują ... Ale czasami dochodzi do takich sytuacji, że pracownik chce dłużej albo krócej pracować, pracodawca także chce tego, a przepis blokuje... (dyrektor ds. handlowych, zatrudnienie 335 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny, budownictwo i działalność usługowa).

Proponowano też, aby nie regulować szczegółowo zasad wykonywania pracy w domu, gdyż ich własne doświadczenia wskazują, że powinno to być rozwiązanie elastyczne, stanowiące reakcję na nagłe potrzeby pracownika. W tym charakterze działania dostrzegali też „wyższość” pracy w domu nad sformalizowanym zatrudnieniem w formie telepracy.

W sygnalizowanych przez reprezentantów pracodawców sztywnych ramach prawa pracy postulowane przez nich niestandardowe (nazywane elastycznymi) rozwiązania nie mieszczą się – jak wskazywali – z uwagi na obowiązywanie tzw. norm ochronnych, a najczęściej przepisów o dobie pracowniczej. Istnienie tego przepisu, zabraniającego rozpoczynania pracy po raz drugi w tej samej dobie, uznawali m.in. za barierę stosowania ruchomego czasu pracy – formy organizacji czasu pracy ocenianej pozytywnie zarówno z uwagi na potrzeby firm, jak i potrzeby pracowników:

Co jeszcze wynika z doby pracowniczej? Otóż wynika to, że nie można tak naprawdę oficjalnie pracować w ruchomym czasie pracy- a przecież to dla części mogłoby być znakomite rozwiązanie... Bo przecież tu pracownik mógłby decydować, o którym w danym dniu przychodzi do pracy, pomiędzy godziną 7 a 9; oczywiście na wielu stanowiskach jest to wykluczone, ale dlaczego tak nie mogłaby decydować na przykład pani na stanowisku księgowej, która musi odprowadzić bez stresu dziecko do przedszkola? ... I dzisiaj ta pani nie ma prawa przyjść sobie do pracy między 7 a 9 dlatego, że jak jednego dnia ona przyjdzie do pracy na ósmą to w następnym dniu może przyjść 5 po ósmej, ale już nie za pięć ósma... bo tu już jest doba pracownicza... od wejścia do wejścia – 24 godziny i koniec dyskusji! I dzisiaj wszystkie firmy, które stosują ruchomy czas pracy w Polsce to łamią obowiązujące prawo. Fakt, że jest ono głupie, ale ono obowiązuje... My też chcieliśmy u siebie wprowadzić ruchomy czas pracy do regulaminu pracy, ale powstrzymała nas od tego opinia Państwowej Inspekcji Pracy na stronie Generalnego Inspektora Pracy, która w pierwszym zdaniu przypominała o dobie pracowniczej (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 18 407 osób, w tym ok. 10% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

Jeśli chodzi o elastyczny czas pracy to tu decyzję podejmuje pracownik..., to te 11 godzin odpoczynku powinno być zachowane, natomiast przepisy o dobie pracowniczej powinny być natychmiast uchylone – to są rozwiązania zupełnie pozbawione jakiegokolwiek sensu – trudno je jakoś racjonalnie wytłumaczyć (HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, przemysł).

Byłabym za likwidacją doby pracowniczej; nigdy nie wiadomo jak zmieni się nastawienie inspektorów PIP wobec tej kwestii. W każdym razie musi ta doba pracownicza być jakoś mądrzej... inaczej rozliczana (kierownik kadr, zatrudnienie 247 osób, w tym 32% kobiet, sektor publiczny, przemysł, działalność usługowa).

Inną, podejmowaną przez respondentów reprezentujących pracodawców sprawą dotyczącą organizacji pracy i czasu pracy była ewidencja i zasady rozliczania godzin wyjść prywatnych pracowników. Ponieważ kodeks pracy nie precyzuje sposobu postępowania w takich przypadkach, niektórzy wskazywali na potrzebę uzupełnienia tej luki. Byli to zwolennicy konieczności „odpracowania” czasu wyjść. Wypowiadali się też zwolennicy liberalnego potraktowania problemu przeciwni formalizowaniu takich sytuacji:

... jeśli pracownik przychodzi do mnie i mówi, że musi się zwolnić, bo w domu się coś stało i jak go znam, to ja mu pozwolę wyjść i on nawet nie musi tego odraabiać, bo ja wiem, że on i bez tego wykona swoje zadanie i do tego nie są potrzebne regulacje prawne (dyrektor ds. handlowych, zatrudnienie 335 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny, budownictwo i działalność usługowa).

Tak więc, także wśród samych pracodawców występują różnice poglądów nt. potrzeby usztywniania/uelastyczniania obowiązujących przepisów prawa pracy. Często, wypowiadając się na temat zasadności poszerzenia lub ograniczenia zakresu działania pewnych przepisów, respondenci zastrzegali, że problem bezpośrednio ich (firmy) nie dotyczy, ale znają potrzeby innych i z tego względu opowiadają się za pewnym kierunkiem zmian. Dotyczy to m.in. długości okresów rozliczeniowych i limitu pracy w godzinach nadliczbowych. Problemy te są ze sobą powiązane, bowiem przyjęcie dopuszczalności stosowania wydłużonego okresu rozliczania czasu pracy w większości firm – szczególnie doświadczających nierytmiczności natężenia zapotrzebowania na ich produkty lub usługi – rozwiązuje problem zatrudniania pracowników w nadgodzinach. Stąd postulat (zrealizowany w 2013 r.) stosowania rocznego okresu rozliczeniowego dla wszystkich firm (w okresie realizacji badań, zgodnie z kodeksem pracy, było to możliwe tylko w wybranych działach gospodarki i w szczególnych sytuacjach) i zniesienia limitu godzin nadliczbowych.

Jeśli chodzi o okres rozliczeniowy czasu pracy to wygodne byłoby wprowadzenie do 12 miesięcy... Teraz mamy 3 miesięczny okres rozliczeniowy i powiem szczerze, że dla naszej firmy jest to okres wystarczający..., ale wiem, że to jest na przykład bardzo przydatne dla firm pracujących sezonowo na przykład dla budownictwa... Obecnie my w krótszym czasie zamykamy pewne rozliczenia, te godziny się nie kumulują, nie zbiera się jakaś duża ilość godzin nadliczbowych do wybrania czy wypłacenia... Jest nad tym lepsza kontrola także ze strony pracow-

nika i akurat dla nas 3-miesięczny okres rozliczeniowy czasu pracy jest wystarczający, ale są firmy, dla których jest to zbyt krótki okres... (dyrektor ds. pracowni-
czych, zatrudnienie 18 407 osób, w tym ok. 10% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

*Myszę, że warto byłoby wydłużyć okres rozliczeniowy czasu pracy do 12 mie-
sięcy; w bardzo dużym stopniu naszą firmę dotyka sezonowość produkcji* (wice-
prezes, zatrudnienie 202 osoby, w tym 18% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo
przemysłowe).

*... natomiast można byłoby to (prawo pracy – przyp. DG) udoskonalić poprzez li-
kwidację nadgodzin – zwłaszcza w tego typu firmach jak nasza – wiadomo, że
czasami jest mniej pracy a czasami tej pracy jest bardzo dużo ... i na tej sytuacji
traci pracodawca; bo wiadomo, że jak jest mało pracy to pracownik tylko jest
w firmie, ale nie pracuje; natomiast jak firma potrzebuje, aby on został dłużej to
często trzeba płacić nadgodziny* (dyrektor ds. handlowych, zatrudnienie 152 oso-
by, w tym 57% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, dzia-
łalność usługowa).

Warto zwrócić uwagę, że wskazywane przez reprezentantów pracodawców
jako potrzebne rozwiązania z zakresu organizacji pracy, mimo że są odpowiedzią
na pytania związane z kształtowaniem warunków zatrudnienia przyjaznego ro-
dzinie, koncentrują się – poza nielicznymi wyjątkami – na poprawie sytuacji fir-
my czy instytucji. Nie dostrzegali natomiast przedstawiciele pracodawców np.
skutków nierytmiczności pracy dla zdrowia pracowników, jak i skutków długiego
dnia pracy, wskazując jedynie, że krótkie okresy rozliczeniowe są korzystne dla
pracowników, bo im zależy na pracy w nadgodzinach ze względów finansowych.

1.3. Propozycje rozwiązań dobrowolnych

Forma i zakres planowanych przez pracodawców dobrowolnych rozwiązań były
bardzo zróżnicowane: od pełniejszego wykorzystania nowych form organizacji pra-
cy, przez zmiany w czasie pracy, dodatki do wynagrodzenia, po utworzenie np. po-
radni psychologicznej.

Mimo pogarszającej się (w okresie badania – 2011 r.) sytuacji ekonomicznej
w kraju, ponad połowa respondentów informowała, że będą wprowadzać nowe
rozwiązania mające na celu ułatwienie pracownikom godzenie obowiązków za-
wodowych z rodzinnymi. Przedstawiali ciekawe, rozbudowane, często kosztow-
ne, ale przede wszystkim potrzebne pracownikom rozwiązania.

W zakresie organizacji pracy:

- plany skrócenia czasu pracy dla kobiet w ciąży – każdego dnia o jedną go-
dzinę (obecnie stosowane w tej firmie w odniesieniu do kobiet mających dzieci
do lat 2 w okresie 2 miesięcy) (zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor
prywatny, przemysł i działalność usługowa);
- dla młodych rodziców, którzy zdecydują się przejść na 1/2 etatu z uwagi na
obowiązki rodzinne zapewniony będzie dodatek finansowy do pensji, aby skróce-

nie czasu pracy nie było bardzo odczuwalne finansowo dla budżetów domowych (zatrudnienie 317 osób, w tym 60% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa);

- stosowanie na większą skalę pracy w domu (zatrudnienie 93 osoby, w tym 63% kobiet, sektor prywatny, edukacja).

W zakresie opieki nad dziećmi:

- dofinansowanie miejsc w przedszkolach i żłobkach dla dzieci własnych pracowników (zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe i handel);

- dofinansowanie kolonii dla dzieci i młodzieży i wyjazdów rodzinnych na wczasy (zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe i handel);

- utworzenie pokoju dla matki z dzieckiem (pomieszczenia dla matek karmiących) (zatrudnienie 131 osób, w tym 87% kobiet, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, sektor publiczny, zatrudnienie 407 osób, w tym 55% kobiet, sektor publiczny, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę);

- uruchomienie żłobka (zatrudnienie 202 osoby, w tym 18% kobiet, przetwórstwo przemysłowe, sektor prywatny).

Na razie rozważamy wspomniane już możliwości uruchomienia własnego żłobka, ale poszukujemy finansowania poza funduszem świadczeń socjalnych, tak by utworzenie żłobka nie uszczupliło środków na wsparcie świadczeń socjalnych dla pracowników nie będących potencjalnymi beneficjentami tego żłobka (zastępca dyrektora HR, zatrudnienie, 18 157 osób, w tym 82% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, pośrednictwo finansowe).

- prowadzenie przedszkola – zapewnienie odpowiednich środków finansowych na ten cel (zatrudnienie 247 osób, w tym 32% kobiet, przemysł i działalność usługowa inna – nauka, sektor publiczny, zatrudnienie 639 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa);

- uruchomienie przedszkola.

Przydałoby się nam przedszkole przyzakładowe, ale to wymaga działań na większą skalę – trzeba m.in. mieć lokal spełniający bardzo szczegółowe wymagania, odpowiedni personel, fundusze. Tego nie da się uruchomić z dnia na dzień. Wymaga to wieloletniego planowania poszczególnych etapów takiego przedsięwzięcia.... Być może w przyszłości we współpracy z innymi firmami takie przedszkole uda się nam założyć (kierownik biura zarządzania personelem, zatrudnienie 407 osób, w tym 55% kobiet, sektor publiczny, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę);

- otwarcie świetlicy dla dzieci do 10. roku życia (zatrudnienie 131 osób, w tym 87% kobiet, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, sektor publiczny; zatrudnienie 850 osób, w tym 27% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

W zakresie innych rozwiązań wspierających równowagę pracę-życie:

- dofinansowywanie szczepień dzieci pracowników (zatrudnienie 407 osób, w tym 55% kobiet, sektor publiczny, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę);

- wprowadzenie ubezpieczenia emerytalnego (zatrudnienie 1212 osób, w tym 23% kobiet, działalność usługowa inna – IT, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego);

- finansowanie karnetu medycznego na pokrycie kosztów leczenia szpitalnego w przypadku operacji (zatrudnienie 1212 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, działalność usługowa IT);

- rozbudowanie bonusów dla pracowników;

- wprowadzenie dnia wolnego, jeśli wypadają akurat imieniny czy urodziny;

- uruchomienie poradni psychologicznej dla pracowników, pomagające redukować stres;

- przywrócenie funduszu socjalnego (zatrudnienie 639 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Planowane działania uzasadniane są przede wszystkim potrzebami pracowników związanymi z harmonizowaniem życia zawodowego z rodzinnym, ale przedstawiciele pracodawców też podkreśli, że rozwiązania te są elementem budowania konkurencyjnej pozycji firmy na rynku pracy:

My generalnie jesteśmy otwarci na tego typu oferty... cały czas musimy analizować, co się dzieje na rynku..., jakie uprawnienia wprowadzają inne firmy, po to, aby być atrakcyjnym pracodawcą (HR menedżer, zatrudnienie 1212 osób, w tym 23% kobiety, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, działalność usługowa IT).

2. Możliwości wprowadzenia proponowanych rozwiązań: stymulatory i bariery

Bez względu na to, czy pracodawcy byli rzecznikami *status quo*, czy też zmian w zakresie lub formach wspierania pracowników w łagodzeniu konfliktu praca-rodzina, wskazywali na kilka podstawowych czynników i uwarunkowań determinujących potrzebę i/lub możliwość stosowania w tym celu różnych instrumentów. I tak, np. w każdej z wymienionych wcześniej trzech grup pracodawców, w tym także wśród zwolenników poszerzania uprawnień pracowniczych wielokrotnie zwracano uwagę, że rozwiązania te oznaczają **konieczność wzrostu wydatków** na ten cel. Pracodawcy stawiali sobie pytanie, czy obecnie stać państwo i pracodawców na ponoszenie dodatkowych kosztów, i podkreślali, że mają świadomość konieczności podejmowania właśnie teraz, mimo problemów gospodarki, działań wspierających rodzicielstwo jako niezbędnego elementu polityki państwa uwarunkowanej **sytuacją demograficzną kraju**. Najczęściej jednak zaznaczali, że wprowadzanie nowych rozwiązań nie powinno odbywać się ani wyłącznie, ani głównie poprzez obciążanie pracodawców. I tak, na przykład proponując wprowadzenie urlopów na czas wakacji, podkreślano, że to nie pracodawcy powinni ponosić koszty organizowania indywidualnej opieki nad dziećmi swoich pracowników i że niezbędne jest tu **wspólne zaangażowanie różnych podmiotów**.

Poszerzanie uprawnień prorodzinnych jest potrzebne, ale z zachowaniem racjonalnego balansu obciążeń i korzyści pomiędzy pracownikiem, państwem i pracodawcą (Team Leader, zatrudnienie 80 osób, w tym 47% kobiet sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, przetwórstwo przemysłowe).

2.1. Stosunek do propozycji wydłużenia urlopów rodzicielskich

W badanej grupie pracodawców silnie zaznaczyły się postulat wydłużenia okresu sprawowania przez rodziców, a zwłaszcza matki, bezpośredniej opieki nad małym dzieckiem. Pracodawcy wskazywali, że są to rozwiązania **racjonalne i opłacalne** dla wielu podmiotów:

Uważam za słuszne i celowe wydłużanie urlopów macierzyńskich, lub przynajmniej częściowo płatnych urlopów wychowawczych. Częstotliwość formalnych zwolnień lekarskich, nieformalnych zwolnień incydentalnych, stres i zaprzątnięcie głowy pracownika /i jego przełożonego a czasem i współpracowników/ wywołane niedyspozycją dziecka, wreszcie wysokie koszty płatnych opiekunek wskazują, że dla wszystkich – dla państwa, dla ZUS, dla pracodawców i pracowników dłuższe urlopy macierzyńskie lub jakoś opłacane urlopy wychowawcze przyniosłyby per saldo więcej pożytku (dyrektor ds. kadrowo-płacowych, zatrudnienie 639 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Respondenci, którzy opowiadali się za wydłużeniem urlopów macierzyńskich zwykle wskazywali także na konieczność **finansowania tego rozwiązania z budżetu państwa**, gdyż są to – jak deklarowali – obciążenia przekraczające możliwości pracodawców. Chodzi o koszty zatrudnienia na zastępstwo lub opłacania nadgodzin wypracowanych przez osoby przejmujące obowiązki pracownicy korzystającej z urlopu.

Najczęściej pojawiającym się oczekiwaniem jest wydłużenie urlopu macierzyńskiego i sami jesteśmy do tego jakby przekonani. Jeśli jednak zwiększonych z tego tytułu ciężarów nie weźmie na siebie państwo, system ubezpieczenia społecznego i opieki zdrowotnej, – co wydaje się nieodzowne – to będzie to trudne. Już obecnie i małe i duże firmy oczekują ulg z tytułu utrzymywania w zatrudnieniu z zachowaniem wszelkich uprawnień pracowniczych większej liczby osób mających takie obowiązki. Bierze się to między innymi stąd, że już obecnie obserwujemy, że wiele pracownic przedłuża nieobecność w zatrudnieniu poprzez dłuższe zwolnienia lekarskie w okresie ciąży a także w ten sam sposób przedłuża sobie urlopy macierzyńskie, co z kolei jest spowodowane bezpłatnością urlopów wychowawczych (HR menedżer, zatrudnienie 296 osób, w tym 55,5% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Generalnie większość respondentów istniejące rozwiązania z zakresu wsparcia rodzicielstwa oceniała pozytywnie i przede wszystkim z tego powodu najczęściej podkreślano brak potrzeby wprowadzania nowych, dodatkowych uprawnień pracowniczych związanych z rodzicielstwem, gdyż istniejący zakres uznawali za

wystarczający i odpowiedni do zaspokojenia potrzeb związanych z opieką nad dziećmi.

...ja bym się wystrzegła poszerzania jeszcze bardziej tych uprawnień rodzinnych i macierzyńskich; moim zdaniem są one obecnie na wystarczającym poziomie (dyrektor ds. handlowych, zatrudnienie 335 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny, budownictwo i działalność usługowa).

Myszę, że nie ma potrzeby niczego poszerzać tylko z odpowiedzialnie korzystać z tych uprawnień obecnie funkcjonujących (szef działu kadr, zatrudnienie 131 osób, w tym 87% kobiet, sektor publiczny, ochrona zdrowia i pomoc społeczna).

Uważam, że istniejące rozwiązania pozwalają w wystarczający sposób zająć się nowo narodzonym dzieckiem, jeżeli kobieta planuje w ogóle powrót do aktywnej pracy (zastępca dyrektora, zatrudnienie 39 osób, w tym 40% kobiet sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

W opiniach uzasadniających pozostanie przy zakresie kodeksowych rozwiązań wspierających macierzyństwo i rodzicielstwo pojawiał się też argument, że dokonywanie zmian poszerzających uprawnienia pracownicze rodziców małych dzieci w okresie trudnej sytuacji gospodarczej (kryzys ekonomiczny) zaznaczającej się w naszym kraju nie jest racjonalne. Niemniej pracodawcy dostrzegają potrzebę wspierania rodzicielstwa z uwagi na problemy demograficzne Polski.

... uprawnienia kodeksowe dla takich pracowników są u nas dość szerokie i nie widzę w tej chwili potrzeby, celowości, dalszego ich poszerzania. Mówiąc krótko - chyba nas w tej chwili nie stać na rozszerzanie tych uprawnień (dyrektor wydziału kadr, szkolenia i spraw socjalnych, zatrudnienie 1011 osób, w tym 71% kobiet, sektor publiczny, administracja publiczna).

Pojawia się pytanie czy nas na to stać? Ale od razu pojawia się drugie pytanie: w jaki sposób my mamy się uporać z kryzysem demograficznym jeśli nie będziemy stosować ułatwień dla pracowników mających obowiązki rodzinne (wiceprezes, zatrudnienie 18 407 osób, w tym ok. 10% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

Uważam, że chyba nie ma co poszerzać tych uprawnień; trzeba być realistą - oczywiście można wydłużać te okresy urlopów ale nas na to jako państwa w tej chwili chyba nie stać (HR menedżer, zatrudnienie 1212 osób, w tym 23% kobiety sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, działalność usługowa IT).

Innym uzasadnieniem pozostania przy istniejącym, ocenianym jako wystarczająco szeroki, zakresie przepisów kodeksowych przysługujących pracującym rodzicom było wskazanie na możliwość innych niż zapis ustawowy, bardziej elastycznych i dostosowanych do potrzeb konkretnego zakładu pracy sposobów określania uprawnień związanych z rodzicielstwem. Respondenci wskazywali np. na możliwość ustalania pewnych zasad nie poprzez zmiany kodeksu pracy, ale w drodze układów zbiorowych pracy czy ustaleń wewnątrzzakładowych.

Nie widzę takiej potrzeby poszerzania uprawnień kodeksowych i jeśli nawet coś nie jest uregulowane w Kodeksie pracy, to może to zostać uregulowane na przykład w regulaminie pracy – pod warunkiem, że jakieś potrzeby by się pojawiły (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 18 407 osób, w tym ok. 10% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

Myślę, że zapisy kodeksowe są wystarczające. Reszta – zależy już od pracodawców i pracowników i od tego jak obie strony się porozumieją (kierownik biura zarządzania personelem, zatrudnienie 407 osób, w tym 55% kobiet, sektor publiczny, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę).

Uważam, że w tym zakresie należy pozostawiać firmom wolną rękę- jeżeli je będzie stać i będą widziały taką konieczność to same tego typu rozwiązania wprowadzą. Natomiast narzucanie tego z góry przez państwo w drodze ustaw nie będzie dobrze przyjęte przez firmy, bo sytuacja finansowa wielu z nich jest dosyć trudna, a wprowadzenie tych uprawnień pociągnie za sobą koszty dla firm. Tak, że ja te uprawnienia kodeksowe pozostawiłabym na obecnym poziomie (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, przetwórstwo przemysłowe, handel, sektor prywatny).

Zwracano uwagę, że z punktu widzenia pracodawcy najistotniejsza jest elastyczność rozwiązań, nienarzucanie pracodawcom rozwiązań, które będą wiązać ręce w zakresie prawa pracy, a w efekcie powodować gorszą sytuację młodych kobiet na rynku pracy. Niejednokrotnie podkreślano, że ustawowe regulowanie zakresu uprawnień pracownika i pracodawcy – zwłaszcza bardzo szczegółowo – jest nieuzasadnioną i nieprzynoszącą pozytywnych rezultatów nadmierną ingerencją państwa w swobodę zatrudnienia. Jako przykład podawano prawo do zastąpienia urlopu wychowawczego zatrudnieniem niepełnoetatowym, w czasie którego także pracownik podlega szczególnej ochronie przed zwolnieniem. Zdaniem pracodawców, uprawnienie to jest nadużywane:

Oczywiście z punktu widzenia pracownika może to być pewnego rodzaju komfort... ale to niestety może być nadużywane na niekorzyść pracodawcy na zasadzie: wiem, że moja pozycja w firmie nie jest dobra... moja praca nie jest dobrze postrzegana przez pracodawcę to teraz sobie na rok obniżę (HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, przemysł).

Akceptując poszerzenie uprawnień ustawowych pracowników, zwracano też uwagę rodziców na to, aby niezbędnym zmianom towarzyszyło dostosowanie uprawnień kontrolnych inspektorów pracy; zwłaszcza w sektorze prywatnym. Według pracodawców, ze strony pracowników „naginaniem” prawa wymagającym oceny zasadności korzystania z uprawnień kodeksowych jest np. korzystanie z przerwy na karmienie piersią nawet do 6. roku życia dziecka, a ze strony pracodawców nieudzielanie przewidzianych w kodeksie pracy zwolnień czy urlopów.

Niektórzy respondenci reprezentujący pracodawców wskazywali, że nadużywanie uprawnień urlopowych związanych z rodzicielstwem zakłóca funkcjonowanie zakładu pracy i z tego względu raczej nie optowali za poszerzaniem uprawnień kodeksowych dla pracujących rodziców:

... nie jestem przekonany, czy warto dalej wydłużać np. czas urlopu, sądzę, że w wielu branżach może to tylko utrudnić funkcjonowanie firm, jednocześnie dodatkowo zniechęcając pracodawców do zatrudniania młodych kobiet. Uważam, że istniejące rozwiązania pozwalają w wystarczający sposób zająć się nowo narodzonym dzieckiem, jeżeli kobieta planuje w ogóle powrót do aktywnej pracy

(zastępca dyrektora, zatrudnienie 39 osób, w tym 40% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

Reprezentujący pracodawców respondenci wskazywali też, że chociaż rozumieją potrzebę poszerzania uprawnień pracujących rodziców ze względu na ogólne potrzeby rozwoju demograficznego kraju jako całości, to jednak we własnej firmie nie widzą potrzeby wydłużania urlopów związanych z rodzicielstwem. Pracownice – jak wskazywano – a zwłaszcza kobiety wykształcone nie są zainteresowane długą przerwą w pracy zawodowej w celu sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem:

Nie obserwujemy jakiegoś szczególnego dążenia do dłuższej przerwy w pracy. Stwierdzone u nas nieznaczne wykorzystywanie możliwości pójścia na urlop wychowawczy wynika nie tylko z przyczyn ekonomicznych. Wykształcone kobiety nie dążą do wydłużania w nieskończoność przerwy wynikłej z macierzyństwa, a raczej są zainteresowane kontynuowaniem pracy z jednoczesną możliwością zapewnienia jak najlepszej, a więc profesjonalnej i bezpiecznej opieki dziecku (Team Leader, zatrudnienie 80 osób, w tym 47% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, przetwórstwo przemysłowe).

W wypowiedziach reprezentantów pracodawców pojawiały się też – jako przyczyna opowiadania się za zachowaniem *status quo* w zakresie kodeksowych uprawnień pracujących rodziców – problemy ponoszenia przez pracodawców kosztów ewentualnych zmian. Można – jak się wydaje – zakładać, że właśnie koszty ewentualnych nowych rozwiązań wspierających pracowników w pełnieniu funkcji rodzicielskich ograniczały pracodawców w proponowaniu poszerzania ich zakresu.

...trzeba być realistą- oczywiście można wydłużać te okresy urlopów, ale nas na to jako państwa w tej chwili chyba nie stać; przerzucanie kosztów w tym zakresie na pracodawców też nie będzie dobrym rozwiązaniem (właściciel, zatrudnienie 5 osób, w tym 80% kobiet, sektor prywatny, ochrona zdrowia i pomoc społeczna).

... byłbym za tym, aby wprowadzać nowe rozwiązania korzystne dla pracowników w sytuacji zapaści demograficznej, ale nie powinno się kosztami tych rozwiązań obarczać pracowników... tymczasem znając praktykę ostatnich lat zapewne tak się stanie... (właściciel, zatrudnienie 12 osób, w tym 40% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Zwracali oni uwagę, że często są to nakłady zbyt duże, aby pracodawcy ponosili je bez wsparcia państwa, a czasem też samych pracowników. Często więc, akceptując określone zmiany zwiększające zakres pomocy dla rodziców, podkreślili, że takie niezbędne działania możliwe są do przeprowadzenia wyłącznie wtedy, gdy finansowe obciążenia z tego tytułu obciążać będą nie tylko pracodawców. W innej sytuacji będą owocować ograniczeniem zatrudnienia kobiet – zwłaszcza w małych firmach – i pogłębianiem szarej strefy.

... Teraz państwo opiekę nad dziećmi w taki zawołowany sposób przerzuca na pracodawcę- na zasadzie jakoś to będzie... byłbym za tym, aby wprowadzać

nowe rozwiązania korzystne dla pracowników w sytuacji zapaści demograficznej, ale nie powinno się kosztami tych rozwiązań obarczać pracowników... tymczasem znając praktykę ostatnich lat zapewne tak się stanie (właściciel, zatrudnienie 12 osób, w tym 40% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Bardzo rzadko natomiast respondenci pytani o potrzebę i możliwość poszerzenia kodeksowych uprawnień rodzicielskich „odcinali się” od zainteresowania problemem, deklarując, że sprawy opieki nad dziećmi pracowników nie należą i nie powinny należeć do obowiązków pracodawcy:

Myślę, że nie ma potrzeby niczego poszerzać tylko z odpowiedzialnie korzystać z tych uprawnień obecnie funkcjonujących. Wiadomo, że jak się ma dzieci, to trzeba się o nie troszczyć, ale nie wolno dezorganizować pracy innym, czyli mówiąc kolokwialnie – kasać ręki, która karmi (szef działu kadr, zatrudnienie 131 osób, w tym 87% kobiet, sektor publiczny, ochrona zdrowia i pomoc społeczna).

2.2. Potrzeba rozwoju opieki nad dziećmi w wieku szkolnym

W kwestii opieki nad dziećmi w wieku szkolnym pracodawcy zwracali uwagę na konieczność **systemowego rozwiązania problemu** oraz **większego zaangażowania innych instytucji**, które mogłyby wspierać pracujących rodziców w czasie wolnym od nauki (szkoły, świetlice, obiekty sportowe).

No ... nie ma rozwiązań systemowych... nie ma co z tymi dziećmi zrobić... i właśnie tego typu sygnały dostajemy od naszych pracowników... Bo nawet rodzice nie mają tyle urlopu, aby się tymi dziećmi zająć... ponadto niewielu pracowników jest stać finansowo na to, aby dzieci przez całe wakacje spędzały czas na koloniach czy obozach (HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, przemysł).

2.2.1. Ocena kodeksowych uprawnień pracowniczych

W pewnych przypadkach ograniczeniem skłonności pracodawców do zmian w zakresie uprawnień kodeksowych pracujących rodziców były **nadużycia w wykorzystywaniu istniejących form wsparcia przez pracowników**. I tak, np. wskazywano na sytuację nadużywania prawa rodziców dzieci do lat 3 do obniżenia wymiaru czasu pracy zamiast korzystania z urlopu wychowawczego. Nierzadko bowiem takie sytuacje zdarzają się nie wtedy, gdy pracownik musi godzić pracę z opieką nad dzieckiem, a wtedy, gdy pojawia się zagrożenie zwolnieniem (np. na skutek negatywnej oceny pracy czy redukcji zatrudnienia). Ograniczenie uprawnień pracodawcy zostało określone jako ich ubezwłasnowolnienie niemające uzasadnienia:

To rozwiązanie to założenie firmie kajdanek na ręce... przecież odpowiedzialna i porządna społecznie firma nie będzie się chciała pożegnać z pracownikiem tylko dlatego, że wrócił z urlopu macierzyńskiego.... W moim przekonaniu jest to tak naprawdę ingerencja państwa w swobodę zatrudnienia... Moim zdaniem ustawodawca niepotrzebnie zastosował to rozwiązanie – ono jest zdecydo-

wanie niekorzystne dla pracodawców (HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, przemysł).

Inny przykład źle ocenianego przez pracodawcę rozwiązania „prorodzinnego” w kodeksie pracy to uprawnienie do przerw na karmienie dziecka piersią, w którego treści nie określa się wieku dziecka. Pracodawca wskazywał, że rozwiązanie jest nadużywane i pracownice korzystają z krótszego – najczęściej o godzinę dziennie – czasu pracy, nawet mając dziecko 5–6-letnie. Pracodawca nie ma żadnej możliwości zweryfikowania prawdziwości zaświadczenia potwierdzającego zasadność korzystania z tego rozwiązania.

Jeżeli pracownica przynosi mi zaświadczenie, że nadal karmi tak dziecko ... a dziecko może mieć nawet 6 lat to ja niestety muszę to zaakceptować dlatego, że nie ma przepisu który by mi to zaświadczenie pozwolił zakwestionować... Ja po prostu nie mogę w to ingerować... Powiem więcej- ja nawet nie mogę zbyt często prosić o zaświadczenia, że matka karmi dziecko piersią... (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 18 407 osób, w tym ok. 10% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

2.2.2. Elastyczność organizacji pracy i czasu pracy: klarowność zapisów prawnych

Respondenci reprezentujący pracodawców podkreślali konieczność przestrzegania istniejących norm organizacji pracy i czasu pracy, ale pokazywali też, że **przepisy te nie zawsze są logiczne** i nie rozwiązują wszystkich możliwych sytuacji, jakie się mogą pojawić w firmach. Z tego więc względu sugerowali **ograniczenie szczegółowości uregulowań** kodeksowych na rzecz dopuszczalności opartych na podstawowych normach ochronnych prawa pracy rozwiązań uznaniowych, negocjowanych bezpośrednio przez pracownika i pracodawcę w indywidualnych przypadkach.

Jestem przekonany, że nic nie zastąpi zdrowego rozsądku i takiej ludzkiej przyzwoitości- żadne regulacje prawne. ... Oczywiście przepisy prawne muszą być przestrzegane, bo z kolei jakiś problem z pracownikiem może się skończyć sprawą sądową-, więc tu nie może też być anarchii; ale podstawą musi być partnerskie i uczciwe traktowanie się stron: pracodawcy i pracownika... (dyrektor ds. handlowych, zatrudnienie 335 osób, w tym 23% kobiet, sektor prywatny, budownictwo i działalność usługowa).

Jednocześnie zwracali uwagę na problemy dotyczące przestrzegania prawa związanego z czasem pracy. Wskazywali na nieklarowne zasady stosowane w tej kwestii, np. w różnych regionach kraju **rozbieżne interpretacje** dokonywane przez inspektorów pracy (najczęściej w uzasadnieniu nałożonej na pracodawcę kary za błędy w ewidencjonowaniu czasu pracy lub stosowanie niestandardowych zasad organizowania pracy). Podkreślali, że jest to zajęcie uciążliwe i oparte na nieklarownych zasadach, co zwiększa możliwość popełnienia błędu, a to w przypadku kontroli zawsze kończy się karą dla pracodawcy. Żalili się na **trudności w dostępie do konsultacji prawnych** w PIP i brak zrozumienia dla proponowanych

przez nich rozwiązań, w których często wskazuje się **luki lub niekonsekwencje obowiązujących przepisów**.

Zdecydowanie należałoby poprawić zapisy odnośnie rozliczania czasu pracy. To naprawdę dostarcza nam wielu problemów. Jest to bardzo uciążliwe. A inspekcja pracy nie śpi. Niby nasze organy kontrolne bazują na tych samych przepisach, ale w każdym regionie inaczej je interpretują ... I każda inspekcja pracy ma inne zdanie w tej samej sprawie. Zresztą, w naszej okręgowej inspekcji pracy dowiedzieć się nic nie można. Nie wiedzieć czemu odsyłają nas do Ministerstwa Pracy. Nie udzielą żadnej rady, nie powiedzą jak rozwiązać dany problem, ale za to jak przyjdą na kontrolę, to tylko po to, żeby znaleźć błędy i ukarać pracodawcę. Tak nie powinno być, przecież kontrola nie jest tylko po to, żeby znajdować najdrobniejsze błędy i surowo karać. Najpierw należy zapewnić możliwość konsultacji i pomocy w wypełnianiu zapisów prawnych a potem karać za przewinienia. Nawet jak zgłasza się do inspekcji jakieś luki w przepisach, to nic z tego nie wynika... (główny specjalista ds. kadr i płac, zatrudnienie 317 osób, w tym 60% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Niechęć do zmian w zapisach prawnych była m.in. uzasadnieniem skłonności do opowiedzenia się za zachowaniem obecnego stanu prawnego, określającego zasady organizacji pracy i czasu pracy, bez wprowadzania nowych rozwiązań i dokonywania zmian. Z jednej strony stabilne prawo daje pracodawcom większe poczucie, że poprawnie je stosują (w warunkach niejednoznacznych interpretacji i wspomnianego braku wsparcia inspekcji pracy). Z drugiej strony, (w innej grupie pracodawców, bardziej „elastycznych” i liberalnych) posiadana wiedza pozwalała na wykorzystanie bogatego spektrum różnych już teraz dostępnych rozwiązań organizacyjnych poprzez uregulowania wewnętrzne, bez konieczności formalizowania działań.

Z punktu widzenia mojej firmy nie widzę takiej potrzeby- właśnie zmiany przepisów powodują najwięcej perturbacji (HR menedżer, zatrudnienie, 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, przemysł).

Ja nie widzę jakiegось specjalnej celowości poszerzania zakresu regulacji prawnych dotyczących organizacji pracy i czasu pracy; w moim przekonaniu – przynajmniej w naszej firmie-one spełniają swoją rolę. Tak jak powiedziałam-one pozwalają wiele kwestii dotyczących czasu pracy regulować na poziomie zakładów pracy – właśnie poprzez regulaminy pracy (zastępca dyrektora HR, zatrudnienie 18 157 osób, w tym 82% kobiet, pośrednictwo finansowe, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego).

Nawiązując do trzech wyłoniionych w badaniu grup pracodawców, różniących się stosunkiem do potrzeby i możliwości zmian w zakresie uprawnień pracowniczych związanych z rodzicielstwem, można zauważyć, że respondenci opowiadający się za zachowaniem *status quo*, posługiwali się głównie argumentami:

- braku takiej potrzeby – wynikającego z **zadowolenia z istniejącego stanu prawnego**: ... *stosuję się do regulacji i nie zaprzęgam sobie głowy możliwościami zmian w przyszłości (kierownik biura zarządzania personelem, zatrudnienie*

407 osób, w tym 55% kobiet, sektor publiczny, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę);

- **umiejętności wykorzystywania istniejących rozwiązań** w szerokim zakresie, mimo ułomności obowiązującego prawa: ... *stosujemy ruchomy czas pracy, chociaż dopuszczalność tego rozwiązania bywa przez PIP podawana w wątpliwość* (HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet, sektor prywatny, przemysł);

- braku przekonania, że potrzebne zmiany są możliwe do wprowadzenia, a każda **zmiana tworzy nowe zagrożenia** dla pracodawcy: *Możliwości są chyba żadne, ponieważ te kwestie były już wielokrotnie sygnalizowane i nic się nie dzieje. Jestem sceptyczna jeśli chodzi o pozytywne zmiany w tym zakresie – po prostu trzeba się chyba pogodzić z obecnymi rozwiązaniami* (szef kadr, zatrudnienie 890 osób, w tym 68% kobiet, sektor publiczny, ochrona zdrowia i pomoc społeczna).

Mimo tych argumentów, należy zaznaczyć, że pracodawcy, którzy stosowali różnorodne rozwiązania wspierające pracujących rodziców, nie zamierzali w żadnym zakresie ograniczać wykorzystywania tych instrumentów. O tak pozytywnym nastawieniu, mimo gospodarczego spowolnienia, najczęściej decydowała satysfakcja z uzyskanych rezultatów:

...rozwiązania sprawdziły się, są doceniane przez pracowników i nie ma powodu z nich rezygnować... (kierownik kadr, zatrudnienie 230 osób, w tym 73% kobiet, sektor publiczny, działalność usługowa).

Niektórzy z pracodawców, którzy nie zamierzali podejmować nowych działań ograniczali tę aktywność, gdyż koncentrowali się na kontynuacji wcześniej podjętych rozwiązań: *wymagające środków finansowych, odpowiedniej kadry, zaplecza technicznego itd. w zorganizowanym rok wcześniej przedszkolu zakładowym* (kierownik kadr, zatrudnienie 247 osób, w tym 32% kobiet, sektor publiczny, przemysł – działalność usługowa).

Oczywiście inny wydźwięk ma odpowiedź, że nie będą wprowadzone nowe rozwiązania z zakresu FFE, gdy mamy do czynienia z firmami, które już stosują takie rozwiązania i zamierzają pozostać przy ich dalszym wykorzystywaniu, a inny w przypadku firm, które dotychczas nie wykorzystywały żadnych „własnych”, dobrowolnych rozwiązań i nadal nie planują takich działań.

W odniesieniu dla pracodawców stosujących wyłącznie rozwiązania kodeksowe decydowało prawne zobligowanie do przestrzegania tych zasad postępowania, co eliminowało możliwość ich ograniczania. Większość pracodawców ograniczających się do wypełniania zapisów kodeksu pracy nie planowała też wprowadzenia nowych przedsięwzięć, które miałyby spełniać ten cel. Zasadniczą przyczyną pozostawiania firm przy obecnym stanie wykorzystywanych rozwiązań były **obawy przed skutkami załamania gospodarczego** i przede wszystkim troska o uchronienie firmy przed upadkiem/likwidacją.

W dzisiejszej trudnej sytuacji nie można podejmować takich decyzji pochopnie, bo to może pociągnąć za sobą niedobre konsekwencje... Słysz się przecież ciągle o upadłościach firm, które przez wiele lat miały stabilną sytuację na rynku

i nagle przez jakiś błąd w zarządzaniu ich sytuacja się dramatycznie pogorszyła... (zastępca dyrektora HR, zatrudnienie 18 157 osób, w tym 82% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, pośrednictwo finansowe).

Powodem nieplanowania nowych działań była też świadomość **kosztowności** wielu przedsięwzięć:

Wprowadzanie nowych rozwiązań będzie uzależnione po pierwsze od naszej sytuacji ekonomicznej- nie udawajmy: większość tych rozwiązań z zakresu godzenia pracy z życiem rodzinnym generuje określone koszty (zastępca dyrektora HR, zatrudnienie 18 157 osób, w tym 82% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, pośrednictwo finansowe).

2.3. Potrzeby zmian na rzecz równowagi praca-rodzina w ogólnych zasadach polityki rodzinnej

Propozycje rozwiązań na rzecz równowagi praca-rodzina pracodawcy zgłaszali już przy okazji odpowiedzi na różne wcześniej zadawane pytania wywiadu. Podkreślali – jak zaznaczono w pierwszym punkcie tego rozdziału – potrzebę **wydłużenia urlopu macierzyńskiego** jako warunku nie tylko dobrej jakości opieki nad dziećmi, ale i efektywnej pracy w atmosferze mniejszego stresu.

Oddawanie półrocznego dziecka do żłobka – to bardzo duży dyskomfort psychiczny dla rodziców... Najlepiej, aby ten urlop macierzyński mógł być wydłużony do roku... Masa naszych pracowników ma kredyty na mieszkania i bardzo trudno jest teraz przeżyć tylko z jednej pensji; podejrzewam, że taka sytuacja dotyka bardzo wielu rodzin w Polsce-, że raczej matka albo ojciec nie może poświęcić pracy na rzecz dziecka przynajmniej do czasu, kiedy ono będzie miało 7–8 lat... I właśnie dlatego – na przykład u nas rzadko która dziewczyna decyduje się na urlop wychowawczy- zazwyczaj wracają do pracy po zakończeniu urlopu macierzyńskiego... i zaczyna się gorączkowe poszukiwania opiekunek, babć, żłobków... (kierownik kadr, zatrudnienie 247 osób, w tym 32% kobiet, sektor publiczny, przemysł – działalność usługowa).

Podobnie uzasadniali potrzebę większego zaangażowania ojców w obowiązki rodzinne i z tego względu nie tylko opowiadali się – jak wcześniej wskazano – za wprowadzeniem **obowiązkowych urlopów dla ojców małych dzieci**, ale też ogólniej, za **kształtowaniem partnerskiego podziału ról w rodzinach**:

Sądzę, że w szerszym ujęciu na pewno pomogłoby pracownikom lepiej godzić życie zawodowe i rodzinne rozwinięcie się większej współpracy, promowanie takiego jakby pełnego partnerstwa, między małżonkami wychowującymi dziecko. Trzeba odejść od modelu ojca, pracującego na utrzymanie rodziny i matki, poświęcającej się wychowaniu i prowadzeniu domu; ostatecznie z tym zerwać. W sytuacji, kiedy oboje rodziców obowiązkami dzieli się po równo, każdemu z nich łatwiej jest godzić je z własnym rozwojem zawodowym czy doksztalcaniem (dyrektor, zatrudnienie 28 osób, w tym 70% kobiet, sektor publiczny, edukacja).

Jednakże najczęściej zgłaszanym postulatem była **poprawa dostępu do żłobków i przedszkoli**. W tym zakresie wskazywano:

1) konieczność zwiększenia liczby placówek i miejsc w placówkach, zwłaszcza publicznych. Zwrócono uwagę na fakt, że to brak możliwości zapewnienia dziecku opieki w żłobku lub przedszkolu jest głównym czynnikiem korzystania z „elastycznego czasu pracy”, wymagającego od pracodawcy więcej starań organizacyjnych. Wydaje się istotne, że zapewnienie miejsc w tych placówkach dla dzieci swoich pracowników pracodawcy postrzegali zarówno w kategoriach korzyści dla rodziny, jak i dla zakładu pracy:

U nas są potworne problemy z przedszkolami; ja ciągle podbijam zaświadczenia, że matka lub ojciec jest u nas zatrudniony, bo to jest potrzebne w staraniu się o przedszkole miejskie... Szkoda mi tych ludzi, bo oni są ciągle zestresowani czy ich dziecko do tego przedszkola się dostanie czy też nie... (dyrektor ds. handlowych, zatrudnienie 152 osoby, w tym 57% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, działalność usługowa).

Sieć żłobków i przedszkoli jest szczupła a do tego opłaty za przedszkole są za wysokie, zwłaszcza poza ustalonym limitem godzin pobytu dziecka w przedszkolu. W sytuacji niedostatku miejsc, o które trudno wielu pracownikom banku z uwagi na relatywnie wyższe zarobki trzeba się decydować na przedszkola prywatne, które z kolei są tak drogie, że nawet nieźle zarabiające pracownice zmuszone są zdecydować się na urlop wychowawczy. To w konsekwencji odbija się na karierze zawodowej, spowalnia rozwój zawodowy z uwagi na dynamikę zmian oferty bankowej a pracodawca też traci na nieobecności wyszkolonego pracownika (menedżer-konsultant, zatrudnienie 6283 osoby, w tym ok. 70% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, pośrednictwo finansowe – bankowość).

2) rozwijanie alternatywnych form pozarodzinnej opieki nad dzieckiem: „domowych żłobków” i opiekunek:

... dobre byłoby także rozpowszechnienie się w Polsce instytucji opiekunek do dziecka, uregulowanie ich sytuacji prawnej; to w tej chwili jest tak na dobrą sprawę – w zdecydowanej większości szara strefa (zastępca dyrektora, zatrudnienie 39 osób, w tym 40% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe).

3) konieczność uelastycznienia godzin i dni pracy placówek opieki nad dziećmi. Postulowano uelastycznienie czasu pracy żłobków i przedszkoli, ale też urzędów i instytucji publicznych, zwracając uwagę na konieczność dostosowania godzin i dni świadczenia usług do organizacji pracy firm i instytucji funkcjonujących w otoczeniu. Brak takiej synchronizacji został nazwany samowolą urzędniczą. Wskazywano, że punktualne odbieranie dzieci z placówek wymaga czasem systematycznego zwalniania się rodziców z pracy. Informowano z oburzeniem, że zdarzają się placówki, w których za spóźnienie się rodziców po dziecko naliczane są kary pieniężne.

Mamy jakieś kompletnie idiotyczne godziny otwarcia przedszkoli – mnóstwo publicznych przedszkoli mamy otwartych do godziny 16 i w jaki sposób pracow-

nik może odebrać dziecko jeśli pracuje właśnie do 16, jeśli nie dłużej (HR menedżer, zatrudnienie 1973 osoby, w tym 9% kobiet; sektor prywatny, przemysł).

Tak, jak już mówiłam – zdecydowana poprawa infrastruktury: żłobków i przedszkoli oraz kwestia ich dostępności- niektóre przedszkola i żłobki muszą być czynne do 22; niektóre przedszkola i żłobki muszą funkcjonować przez 7 dni w tygodniu; bo czasami trzeba pracować w weekend i nie ma co z robić z dzieckiem – w tej sytuacji trzeba się zamieniać dyżurami, powoduje to niezadowolenie u innych pracowników, nie wpływa pozytywnie na atmosferę w pracy – a tak ten problem byłby wtedy rozwiązany i zakład pracy nie musiałby się w to angażować – bo mnie nie powinno interesować to że pani x nie może przyjść do pracy w niedzielę bo nie ma z kim zostawić dziecka... (szef kadr, zatrudnienie 890 osób, w tym 68% kobiet, sektor publiczny, ochrona zdrowia i pomoc społeczna).

4) dostępność finansowa opieki w żłobkach i przedszkolach. Pracodawcy podkreślali, że opłaty, także w placówkach publicznych, są szczególnie dla młodych rodzin zbyt wysokie. Wskazywali kilka sposobów eliminowania problemu, m.in. dofinansowanie placówek samorządowych z budżetu państwa, gdyż miasta i gminy, zwłaszcza małe, nie mają dostatecznie dużo pieniędzy na prowadzenie tych instytucji i kosztami opieki w coraz większym stopniu obciążają rodziców. Innym, choć znacznie rzadziej proponowanym rozwiązaniem było zaangażowanie się pracodawców w dofinansowywanie miejsc w żłobkach lub przedszkolach dla dzieci swoich pracowników:

Młodym rodzicom trudno jest pokryć wszystkie koszty związane z opieką nad swoimi dziećmi. Musimy pamiętać, że są to zwykle młodzi ludzie, którzy dopiero zaczynają swoje życie zawodowe, więc nie stać ich na takie duże wydatki. ... Potrzebne jest tutaj większe zaangażowanie państwa. Niestety organizację opieki przedszkolnej pozostawiono w całości samorządom (dyrektor wydziału kadr, szkolenia i spraw socjalnych, zatrudnienie 1011 osób, w tym 71% kobiet, sektor publiczny, administracja publiczna).

Zakłady pracy powinny także partycypować w dofinansowaniu miejsc w przedszkolach i żłobkach dla dzieci swoich pracowników- uważam, że w takiej sytuacji wszyscy byśmy tylko na tym zyskali... Firma także bardzo dużo by zyskała, bo pracownik, który ma zapewnioną profesjonalną opiekę nad dzieckiem po prostu lepiej pracuje... Teraz mamy takie przypadki, że matka zamknie dziecko w mieszkaniu i zamiast pracować to się nieustannie denerwuje. Czy jej dziecko nie robi sobie jakiegś krzywdy? (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe, handel).

Co prawda, większość pracodawców uważa zapewnienie opieki w żłobkach i przedszkolach za zadanie administracji państwowej, jednak zdarzały się też opinie, że zakłady pracy także powinny partycypować w tworzeniu takich rozwiązań. W tej kwestii opinie były rozbieżne i uzasadniane różnymi argumentami:

... nie uważam, że wszystkie koszty powinno ponosić państwo. Ale to państwo powinno przygotować w tej kwestii sensowne rozwiązania (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 530 osób, w tym 91% kobiet, sektor prywatny, przetwórstwo przemysłowe, handel).

Na pewno potrzebna jest większa dostępność do żłobków i przedszkoli – to nie podlega dyskusji ... ale to nie powinno się odbywać pod skrzydłami pracodawców tylko w ramach odrębnych podmiotów (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 18 407 osób, w tym ok. 10% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

Wypowiedzi dotyczące zarówno zakresu, jak i zasad angażowania się pracodawców w organizację i finansowanie opieki nad dziećmi pracowników także były zróżnicowane. Pojawiały się poglądy wskazujące na możliwości zwiększenia zaangażowania firm w te działania, zwłaszcza „dużych i bogatych”. Zwracano uwagę, że wzrostowi aktywności pracodawców w możliwych prawnie działaniach wspierających taką opiekę (przez wykorzystanie środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych) sprzyjałyby rozwiązania podatkowe (ulgi, odliczenia dla firm).

Są przepisy pozwalające dofinansowywać np. opłaty za pobyt maluchów w żłobkach; celowym byłoby żeby powstały regulacje prawno-podatkowe dające większą swobodę dofinansowywania ponoszonych przez pracowników kosztów korzystania z placówek opiekuńczych dla dzieci. Oczywiście najlepiej by było, gdyby była odpowiadająca potrzebom sieć takich placówek prowadzonych na rachunek państwa czy samorządów, ale to chyba bardziej skomplikowane niż wsparcie podatkowe w postaci ulgi dla pracownika czy pracodawcy (HR menedżer, zatrudnienie 307 osób, w tym 73% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, przetwórstwo przemysłowe i handel);

Były jednak opinie zdecydowanie negujące zasadność udziału pracodawców w takich działaniach.

Ja z pewnym zdziwieniem obserwuję, że niektórzy pracodawcy – na razie nieśmiało – znowu zaczynają na przykład prowadzić przedszkola. Ja sobie nie wyobrażam, aby na przykład jakaś kopalnia prowadziła żłobek czy przedszkole... Moim zdaniem powinni takie przedszkole czy żłobek prowadzić profesjonaliści... najlepiej one powinny być prowadzone przez samorząd... (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 18 407 osób, w tym ok. 10% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

Większość pracodawców akceptowała konieczność rozwoju opieki pozarodzinnej i pozarodzinnej nad dziećmi (23 osoby z 30). Nieliczni (3 osoby z 30) wskazywali jednak jako korzystniejszą dla właściwego wychowania dziecka i jakości opieki sytuację, gdy dzieckiem zajmują się rodzice lub dziadkowie. Proponowano więc np. rozwiązanie, które by pozwalało przejść na **wcześniejszą emeryturę babci** zajmującej się wnukiem, wskazując, że z uwagi na dużą częstość przypadków takiej opieki sprawa powinna zostać rozwiązana systemowo. Z tego punktu widzenia negatywnie oceniano wydłużenie wieku emerytalnego, ograniczające możliwość pomocy w opiece nad wnukami. Wskazywano też na **potrzebę wspierania rodzin, które nie korzystają z instytucjonalnej opieki nad dzieckiem poprzez zwiększenia pomocy finansowej** (wprowadzenia, jako wsparcia, fakultatywnego zasiłku w wysokości ok. 1000 zł miesięcznie, płaconego w równych częściach przez zakład pracy, samorząd i państwo) **dla osób, które korzystają z urlopu wychowawczego** (zarówno dla tych, którzy nie chcą korzystać z innych form opieki, jak i tych, którzy nie mają możliwości z nich korzystać). Takie rozwią-

zanie zostało ocenione jako dużo tańsze i lepsze dla rodziny i dziecka, które przebywa z rodzicami mogącymi szybko na bieżąco oceniać i reagować na jego rozwój.

... teraz to taka osoba nie jest ani dobrym rodzicem ani dobrym pracownikiem; tylko to jest taka szamotanina – w pracy myśli się o dziecku; a domu myśli się o pracy – bo trzeba jeszcze to zrobić itp. – może warto byłoby jednak pójść w tym kierunku. Bo przecież nawet najlepsza opiekunka nie poświęci tyle czasu jednemu dziecku ile może zapewnić tego czasu rodzic; bo ona ma w grupie 10–15 dzieci. Także to rozwiązanie z odpowiednim zasiłkiem byłoby korzystniejsze dla dziecka, dla rodzica i byłoby bardziej efektywne pod względem ekonomicznym ... (dyrektor ds. pracowniczych, zatrudnienie 18 407 osób, w tym ok. 10% kobiet, sektor publiczny, górnictwo).

Urlopy wychowawcze jako ułatwienie w godzeniu pracy z obowiązkami rodzinnymi były oceniane zarówno pozytywnie: *dla tych najmniejszych dzieci niezastąpiony jest kontakt z najbliższą rodziną* (szef działu kadr, zatrudnienie 131 osób, w tym 87% kobiet, sektor publiczny ochrona zdrowia i pomoc społeczna), ale nierzadko też jako rozwiązania przynoszące negatywne skutki dla kobiet (pracodawcy wskazywali tu wyłącznie kobiety!) po pierwsze – z uwagi na brak zasiłku, co powoduje spadek poziomu życia rodziny, po drugie – z uwagi na przerwę w pracy zawodowej.

To w konsekwencji odbija się na karierze zawodowej, spowalnia rozwój zawodowy ..., a pracodawca też traci na nieobecności wyszkolonego pracownika (menedżer-konsultant, zatrudnienie 6283 osoby, w tym ok. 70% kobiet, sektor prywatny z udziałem kapitału zagranicznego, pośrednictwo finansowe – bankowość).

Wskazywano na niskie zarobki młodych ludzi utrudniające im wybór między zaangażowaniem w pracę zawodową i opieką nad dzieckiem. Postulowano więc – poza wzrostem wysokości świadczeń do poziomu pozwalającego sfinansować pozarodziną opiekę nad dzieckiem i ulg podatkowych, **podniesienie poziomu wynagrodzeń**, ale jednocześnie **obniżenie kosztów pracy**, aby nadmiernie nie obciążyć pracodawców. Pojawiały się stwierdzenia, że to właśnie „kwestie finansowe” są podstawowym wyznacznikiem skuteczności wszystkich instrumentów polityki rodzinnej:

... te kwestie finansowe są podstawą prowadzenia skutecznej polityki w zakresie godzenia roli zawodowej i rodzinnej ... pozostałe kwestie są raczej poboczne albo stanowią tylko uzupełnienie tej podstawowej kwestii (kierownik kadr, zatrudnienie 230 osób, w tym 73% kobiet, sektor publiczny, działalność usługowa).

Niektórzy respondenci zwracali uwagę, że problem z zapewnieniem dziecku miejsca w żłobku lub przedszkolu powoduje, iż pracownicy nie mogą skupić się na pracy. Proponowali więc wprowadzenie możliwości **odliczenia podatkowego** kosztów ponoszonych przez rodziców za zapewnienie dziecku opieki pozarodzielskiej; bez względu na jej formę. Takie udogodnienie proponowano też w sytuacji ponoszenia kosztów opieki nad dorosłymi domownikami (w podeszłym wieku lub obłożnie chorymi). W przyznawaniu takiego świadczenia widzieli możliwość wynajęcia opiekunki.

Respondenci reprezentujący pracodawców wskazywali też na konieczność **rozwijania opieki nad dziećmi w wieku szkolnym** i potrzebę wsparcia ich ro-

dziców w organizacji czasu wolnego i wypoczynku. Konieczność zapewnienia takiej opieki wiąże się – jak wspominali – z przypadkami korzystania z fikcyjnych zwolnień lekarskich po to, aby w czasie wakacji czy ferii zająć się dzieckiem. Skutki takich zachowań mają negatywne następstwa zarówno dla pracowników funkcjonujących w warunkach stresu i otrzymujących w czasie zwolnienia zasiłek w wysokości niższej niż wynagrodzenie, jak i dla firmy, której tok pracy burzy absencja. Pojawił się w związku z tym głos, że duże firmy powinny **dopłacać do wspólnych wyjazdów wypoczynkowych pracowników i ich dzieci w okresie wakacyjnym**, co w rzeczywistości – jak wiadomo – ma miejsce, najczęściej z wykorzystaniem funduszu świadczeń socjalnych, i dotyczy nie tylko dużych firm.

W rozmowach respondenci zaznaczyli, że także **organizacja pracy szkół** utrudnia łączenie pracy z opieką nad dziećmi w młodszych klasach. Problemem w dużych miastach jest nauka w systemie zmianowym, kiedy dziecko np. rozpoczyna lekcje w godzinach południowych, co uniemożliwia odprowadzenie go lub odebranie ze szkoły przez rodzica pracującego w typowych, sztywnych ramach organizacji pracy i czasu pracy. Dlatego wskazano, że dla łatwiejszego godzenia życia zawodowego z rodzinnym niezbędna jest też **poprawa opieki nad dziećmi w szkolnych świetlicach**:

... szkoły zaczynają na tym oszczędzać- brakuje doświadczonych opiekunek; często te świetlice też są wcześniej zamykane i czasami jest kłopot- aby przebić się przez korki i odebrać dziecko na czas (właściciel, zatrudnienie 5 osób, w tym 80% kobiet, sektor prywatny, ochrona zdrowia i pomoc społeczna).

Ciekawą propozycją było wprowadzenie **wolnych piątków dla pracowników mających dzieci do lat 14**. Pomysł ten był jednak uzupełniony komentarzem, że chyba jednak jesteśmy zbyt biednym społeczeństwem i z tego powodu postulat jest raczej nierealny.

Ważną propozycją, świadczącą o obecności wśród pracodawców świadomości aktualnych procesów demograficznych i ich konsekwencji, był postulat poprawy **opieki lekarskiej nad osobami starszymi**, które jako opiekunowie wnuków mogą łagodzić problem niedostatku dostępnych miejsc opieki pozarodzinnej.

Pracodawcy proponujący rozwiązania, które ułatwiłyby pracownikom łączenie pracy z obowiązkami rodzinnymi, często wskazywali na niedostateczne zaangażowanie rządu i „brak przemyślanego planu” tworzenia warunków godzenia tych dwóch ról. Istniejące problemy uzasadniali zrzuceniem odpowiedzialności na samorządy i pracodawców i podejmowaniem działań pozorowanych. W wywiadach pojawiła się np. koncepcja społecznych usług powszechnych, dostępnych dla wszystkich, tanich i dobrej jakości, organizowanych i finansowanych przez państwo, wychodzących poza problem opieki nad dzieckiem..

Podsumowaniem propozycji pracodawców ukierunkowanych na poprawę warunków godzenia ról praca-rodzina może być wypowiedź, która, co prawda, w sposób ogólny, ale ujmując zasadniczy problem, wskazuje na potrzebne działania:

Problemem do rozwiązania, jest takie ukształtowanie państwowej polityki prorodzinnej, żeby kobieta w wieku rozrodczym nie była postrachem pracodawców. Żeby rodzicielstwo cieszyło się na tyle wsparciem polityki społecznej, żeby

pracodawca nie obawiał się zatrudniania kobiet na czas nieokreślony i miał pewność, że tzw. godzenie pracy z życiem rodzinnym nie będzie stanowić zagrożenia dla organizacji pracy, funduszu płac i kosztów pracy (HR menedżer, zatrudnienie 296 osób, w tym 55,5% kobiet, sektor prywatny, działalność usługowa).

Wskazywano przy tym także na konieczność prowadzenia działań (akcje edukacyjne, promocyjne) mających na celu podnoszenie wartości rodziny w sposobie myślenia o niej w całym społeczeństwie, w tym wśród pracodawców tak, aby codzienne potrzeby rodziny znajdowały odzwierciedlenie w decyzjach i rozwiązaniach z różnych obszarów życia społecznego i składały się na szeroko rozumiane przyjazne warunki życia.

Tabela 1

**Rozwiązania proponowane przez pracodawców w ogólnych zasadach
i rozwiązaniach polityki rodzinnej**

PROPONOWANE ZMIANY		
opieka nad dzieckiem	czas pracy	inne (zasady polityki rodzinnej)
wydłużenie urlopu macierzyńskiego	wolne piątki dla pracowników mających dzieci do lat 14.	kształtowanie partnerskiego podziału ról w rodzinach
obowiązkowy urlop ojcowski		wcześniejsze emerytury dla babć i dziadków opiekujących się wnukami
poprawa dostępu do żłobków i przedszkoli		odliczenia podatkowego kosztów ponoszonych przez rodziców za zapewnienie dziecku opieki pozarodzicielskiej bez względu na jej formę
zasiłek, płacony w równych częściach przez zakład pracy, samorząd i państwo dla osób, które korzystają z urlopu wychowawczego (nie korzystają z przedszkola)		poprawa opieki lekarskiej nad osobami starszymi
rozwijanie opieki nad dziećmi w wieku szkolnym – rozwój opieki w świetlicach		
organizacja czasu pracy szkół dostosowana do godzin pracy rodziców		

ZAKOŃCZENIE.

Podsumowanie. Wnioski

Zatrudnienie przyjazne rodzinie jest odpowiedzią na zachodzące procesy ekonomiczne, społeczne i demograficzne w krajach rozwiniętych. Z ekonomicznego punktu widzenia ułatwia zwiększenie zasobów pracy aktywnych na rynku pracy, umożliwiające pracę osobom mającym obowiązki rodzinne. Z perspektywy poszczególnych firm tworzy pracownikom warunki na realizację oczekiwań pracodawców co do ich kwalifikacji i ich uzupełnienia, umiejętności, zaangażowania. Badania wskazują, że zatrudnienie przyjazne rodzinie stanowiące ważny – jakkolwiek nie jedyny – element zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji razem z innymi komponentami ZZL wpływa na innowacyjność firmy, poprawia jej konkurencyjność na rynku (Borkowska, red. 2010).

W kontekście procesów społecznych zatrudnienie przyjazne rodzinie oddziałuje na zmiany modelu rodziny w kierunku partnerskich relacji między małżonkami/partnerami (Sadowska-Snarska 2008), sprzyja prawidłowemu funkcjonowaniu rodziny (usuwając, a przynajmniej ograniczając przyczyny stresów i nieporozumień), poprawia jakość życia zarówno w wymiarze indywidualnym, rodzinnym, jak i społecznym.

Działania z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie, pozwalające na godzenie obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym są jednym z ważnych czynników oddziałujących na postawy prokreacyjne, a w konsekwencji mogą przyczynić się do zahamowania negatywnych procesów demograficznych związanych z ograniczaniem dzietności.

Idea zatrudnienia przyjaznego rodzinie (*family friendly employment*) znajduje coraz szersze uznanie przekładające się na procesy realne. W dostrzeganiu potrzeb i możliwości prowadzenia działań o charakterze zatrudnienia przyjaznego rodzinie można wyodrębnić dwa podejścia:

1) działania z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie są traktowane jako dobrowolna, wewnętrzna strategia firmy na rzecz pracowników, podyktowana głównie perspektywą korzyści pracodawcy. W stosunku do działań państwa o charakterze

marginalnym na rzecz ułatwienia pracownikom godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi mają one *charakter substytucyjny*;

2) zakres bezpośrednich działań na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie jest powiązany z istnieniem zobowiązań prawnych nałożonych na pracodawcę (dotyczących uprawnień pracowników mających obowiązki rodzinne); zakres tych uprawnień, rozwiązania szczegółowe, istnienie rozwiązań instytucjonalnych wpływa na zakres bezpośrednich działań pracodawców, nadając im *charakter komplementarny*.

Zakres działań o charakterze *family friendly employment* wpisuje się zatem w różne modele *welfare state*.

Przykładem państw, w których podejmowane są **na szeroką skalę** działania na rzecz *family friendly employment* są kraje modelu anglosaskiego; w tym opracowaniu uwzględniono przede wszystkim USA, Kanadę i Australię. Wynika to z ograniczonej roli państwa i wąskiego zakresu uprawnień normatywnych pracowników mających obowiązki rodzinne. Działania te można uznać za *substytucyjne* w stosunku do zakresu odpowiedzialności państwa. Polegają one najczęściej na uelastycznieniu czasu pracy i organizacji pracy. Zakres FFE poszerzony jest o funkcje macierzyńskie i potrzebę opieki nad dziećmi.

Pracodawcy w krajach UE w większym stopniu podlegają rygorowi **rozbudowanych regulacji prawnych** (unijnych i krajowych) dotyczących uprawnień pracowników mających obowiązki rodzinne. Ich zakres, związany z modelem *welfare state* determinuje dodatkowe działania pracodawców i nadaje im charakter *uzupełniający (komplementarny)*. Tym niemniej **zakres działań podejmowanych przez coraz więcej firm wskazuje na zwiększające się zaangażowanie pracodawców w równowagę pracy z życiem rodzinnym pracowników**.

W Wielkiej Brytanii (*model liberalny, anglosaski*) działania z zakresu FFE należy powiązać z większym znaczeniem rynku dla rozwiązań wspierających pracowników oraz z priorytetem rozwiązywania problemów społecznych poprzez aktywizację zawodową. Podjęwane są wspólne działania różnych podmiotów społecznych: administracji państwowej, związków zawodowych, przedstawicieli pracodawców i organizacji pozarządowych, co przyczynia się do lepszego poznania argumentów za i przeciw tworzeniu miejsc pracy przyjaznych rodzinie.

Szwecja należy do krajów reprezentujących *socjaldemokratyczny* model polityki rodzinnej z rozbudowanym systemem zabezpieczenia społecznego oraz wspieraniem rodzin z dwojgiem pracujących rodziców. Działania z zakresu FFE najczęściej obejmują pomoc w rozwiązywaniu problemu opieki nad dzieckiem oraz uelastycznienie czasu pracy.

U podstaw modelu *konserwatywno-korporacyjnego* leży ochrona tradycyjnych wartości rodzinnych – modelu rodziny z jednym żywicielem oraz priorytet dla zasady subsydialności i przezorności. Większość uprawnień mających na celu godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi adresowana jest do osób ubezpieczonych. W ramach FFE stosowane są rozwiązania powiązane z tym nurtem: niepełny wymiar czasu pracy, głównie dla kobiet – ich praca ma charakter uzupełniający (Holandia), elastyczny czas pracy (Francja, Niemcy), opieka nad dziećmi.

Cechą charakterystyczną francuskiej odmiany *modelu konserwatywnego* są liczne świadczenia pieniężne, rzeczowe i w formie usług (głównie opiekuńczych) oraz w postaci szerokich uprawnień pracowniczych o charakterze normatywnym, z których mogą skorzystać pracujący rodzice. W politykę państwa wspierającą rodzicielstwo wpisują się przedsiębiorstwa działające na rynku francuskim, podejmując działania we własny zakresie, jednocześnie dążąc do nadania im charakteru systemowego.

Hiszpania i Włochy to kraje reprezentujące *południowoeuropejski (zwany też marginalnym) model* polityki rodzinnej, o ograniczonym zakresie działania. Czynnikiem sprawczym inicjatyw zatrudnienia przyjaznego rodzinie są przede wszystkim standardy i cele (wymogi i oczekiwania) Unii Europejskiej, wynikające stąd krajowe regulacje prawne oraz zbiorowe układy pracy. Niewielki jest też zakres własnych inicjatyw pracodawców wpisujących się w FFE, jednak idea ta upowszechnia się również wśród wielu firm.

W stworzeniu prorodzinного środowiska pracy istotne jest nie tylko wdrożenie odpowiednich regulacji prawnych w zakresie uprawnień pracowniczych, ale jednocześnie aktywne zaangażowanie środowiska pracodawców w działania w tym obszarze. Również w Polsce pojawiają się takie praktyki, a ich zakres (podmiotowy i przedmiotowy) rozszerza się. Sprzyjają temu akcje promocyjne (np. w postaci konkursów).

Dotychczasowe badania przeprowadzone w Polsce w większym stopniu *koncentrowały się na identyfikacji potrzeb i oczekiwań pracowników* wobec działań ich firm na rzecz ułatwienia godzenia pracy z życiem pozazawodowym, znajomości form możliwych do zastosowania. Częściej dotyczyły też szerszego zakresu działań na rzecz równoważenia pracy z życiem pozazawodowym (*work-life balance*) niż rozwiązań na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie.

Wcześniej prowadzone badania wśród pracodawców wskazały na istnienie istotnych różnicowań w podejściu do zatrudnienia przyjaznego rodzinie, przy czym główny akcent położony był na korzyściach dla firm wynikających z polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Praktyczne działania ze strony firm miały na ogół dość często charakter incydentalny, sporadyczny, rzadziej oparte były na specjalnych programach. Podjęcie takich działań zależało od przekonania pracodawców o celowości ich wprowadzenia, wskazania korzyści ekonomicznych i społecznych oraz od doboru metod i środków działania godzących interesy obu stron i uwzględniających różnicowane potrzeby i oczekiwania pracowników lub ich grup – z jednej strony, a cele i możliwości firmy – z drugiej. Pracodawcy w Polsce nie traktowali zagadnienie równowagi między pracą a życiem pozazawodowym jako elementu oficjalnej polityki firmy, co wynikało z podejścia zakładającego, że kwestia ta jest wyłącznie prywatną sprawą pracowników.

Punktem wyjścia do badań przeprowadzonych w ramach projektu, którego wyniki zostały przedstawione i omówione w tym opracowaniu było pogłębienie rozpoznania, w jakim stopniu pracodawcy posiadają wiedzę na temat zatrudnienia przyjaznego rodzinie (*family friendly employment – FFE*) i w jakim zakresie

przekłada się to na konkretne działania, a zwłaszcza co sprzyja, a co utrudnia jego podjęcie.

Koncepcja zatrudnienia przyjaznego rodzinie była znana większości respondentów, potrafili oni zdefiniować FFE, akcentując główny cel takiego zatrudnienia – ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym pracowników. W tak prezentowanym stanowisku nacisk położony został na sprzyjanie potrzebom pracowników. Zaprezentowano jednak także szerszy punkt widzenia, wskazując, że zatrudnienie przyjazne rodzinie może łączyć interesy obu stron – pracownika i pracodawcy. Zwrócono też uwagę, że firma przyjazna rodzinie to taka, w której panuje powszechnie akceptowany klimat zrozumienia potrzeb osób mających obowiązki rodzinne, również przez tych, którzy ich jeszcze nie mają. Jest to ważny sygnał wskazujący na niezbędność tworzenia takiego klimatu w firmie, gdyż dość często kontrargumentem dla wprowadzenia koncepcji FFE do praktyki jest obawa (lub rzeczywiście występujący konflikt) o skutki różnicowania pracowników ze względu na ich status rodzinny i związane z tym potencjalne przywileje. Ten klimat zrozumienia i życzliwości dla osób mających obowiązki rodzinne powinien obejmować zarówno pracodawcę, jak i ogół załogi.

Charakteryzując zatrudnienie przyjazne rodzinie, pracodawcy wymieniali przede wszystkim szereg rozwiązań o charakterze uprawnień gwarantowanych normatywnie, mających na celu godzenie pracy z życiem rodzinnym oraz dotyczących możliwości stosowania atypowych form zatrudnienia i elastycznych form czasu pracy. Ich przestrzeganie lub stosowanie było, zdaniem respondentów, dobrym (i nierzadko wystarczającym) przykładem polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Taki punkt widzenia dominował w wypowiedziach respondentów niezależnie do charakteru i specyfiki reprezentowanych przez nich firm. W mniejszym stopniu pracodawcy łączyli z tym dobrowolne działania, wykraczające poza rozwiązania kodeksowe, niemniej jednak wykazywali znajomość takich rozwiązań niezależnie od tego, czy były one stosowane w ich firmach. Wśród nich były takie, które bezpośrednio miały na celu łagodzenie konfliktu praca – rodzina (np. formy opieki nad dziećmi pracowników, w tym dodatkowe urlopy macierzyńskie i rodzicielskie), jak i takie, które wspierały rodziny pracownicze w innym zakresie (np. karty medyczne).

Zawężającym punktem widzenia było łączenie zatrudnienia przyjaznego rodzinie z gwarancją wyższych zarobków (pozwalających pracownikowi na rozwiązanie problemów wynikających z łączenia ról zawodowych i rodzinnych bez bezpośredniego angażowania pracodawcy). Ten ostatni punkt widzenia wyrażali jednak nieliczni respondenci reprezentujący pracodawców (ale pojawił się też w wypowiedzi przedstawiciela związków zawodowych uczestniczącego w badaniu fokusowym).

Nie można pominąć jednostkowych przypadków wskazujących na niechętny stosunek do koncepcji zatrudnienia przyjaznego rodzinie, uznawanego bądź tylko jako kolejne, nic nie znaczące hasło lub jako przejaw nepotyzmu – tworzenie preferencji dla nielicznych osób, uwzględniając znajomości, a pomijając kryteria merytoryczne (umiejętności, wyniki pracy).

Jako główne źródło informacji o zatrudnieniu przyjaznym rodzinie respondenci podawali doświadczenia własnych i innych firm. Wiedza jest czerpana również na studiach, w trakcie szkoleń, konferencji HR-owców, spotkań instruktazowych z prawnikami oraz z poradników specjalistycznych dotyczących kwestii zarządzania i gospodarowania zasobami ludzkimi, specjalistycznej prasy i komentarzy do przepisów zawartych w kodeksie pracy. Do upowszechnienia wiedzy w tym zakresie przyczyniają się też akcje promocyjne, których przykładem może być konkurs „Mama w pracy”.

Mimo że znajomość koncepcji zatrudnienia przyjaznego rodzinie wykazała większość respondentów, jednocześnie wskazywali oni na istnienie różnicowań terytorialnych w jej realizacji. Za „centrum” stosowania rozwiązań w zakresie zatrudnienia przyjaznego rodzinie uznawano Warszawę, w której *są ku temu lepsze możliwości i trudniej o pracownika*. Przede wszystkim jest to teren działań firm dużych, często z kapitałem zagranicznym, w których wzorzec FFE jest transmitowany od firmy – matki lub oparty na występujących w kraju pochodzenia kapitału.

Analizując deklarowane postawy pracodawców wobec zatrudnienia przyjaznego rodzinie, nie można pominąć kwestii ich poglądów na to, ***kto powinien odpowiadać za ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym pracownika***. Opinie na ten temat są podzielone. Znaczna część (ok. 1/2) widziała w tym zakresie ***solidarną odpowiedzialność trzech podmiotów***: pracodawcy, państwa i samego pracownika. Uzasadnieniem takiego stanowiska było zwrócenie uwagi, *że problem ten nie może być tylko prywatną sprawą pracownika, gdyż każdy człowiek przede wszystkim żyje w rodzinie i obie sfery: rodzina i praca są ważne i komplementarne. Żadna z nich nie powinna być dominująca – obie powinny się uzupełniać*.

Nie brakło jednak stanowiska, że kluczową rolę powinno odgrywać państwo, ze względu na swoją funkcję regulacyjną, pozwalającą na tworzenie ram dotyczących uprawnień pracownika i obowiązków pracodawcy.

Kolejną (jakkolwiek relatywnie mniejszą liczebnie) grupę stanowili przedstawiciele firm, którzy podkreślali, że godzenie pracy z życiem rodzinnym jest wyłącznie prywatną sprawą pracowników, którzy *muszą być świadomi z jakimi obowiązkami wiąże się posiadanie rodziny i czego, z drugiej strony, oczekuje od nich pracodawca*.

Najmniej liczni wskazywali na dominującą rolę pracodawcy w równoważeniu pracy i życia rodzinnego pracownika. Podkreślali korzyści dla pracodawcy, jakim jest budowanie zaangażowanego zespołu pracowników poprzez udzielanie pełnego wsparcia w rozwiązywaniu ich problemów.

Jak wspomniano, zatrudnienie przyjazne rodzinie było najczęściej utożsamiane z uprawnieniami pracowników mającymi na celu ułatwienie godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym, a wynikającymi z przepisów prawa pracy. Również regulacje dotyczące czasu pracy i funduszu świadczeń socjalnych wskazują na możliwość ich wykorzystania jako instrumentów zatrudnienia przyjaznego rodzinie.

W badanych firmach z urlopu macierzyńskiego korzystało 100% uprawnionych kobiet, prawie we wszystkich badanych firmach (1 wyjątek) pracownice skorzystały z dodatkowego urlopu macierzyńskiego. Również w większości firm pracownicy-mężczyźni skorzystali z przysługującego im urlopu ojcowskiego. W pełnym (zakresie) wykorzystywane są uprawnienia do przerw na karmienie dziecka piersią; w praktyce oznacza to skrócony dzienny czas pracy.

Mniejszą popularnością i ograniczeniami wykorzystania cieszyły się urlopy wychowawcze, z których rezygnowały pracownice w większości firm. Spowodowane to było, zdaniem respondentów, względami finansowymi (urlop jest bezpłatny, kobietom spełniającym kryterium niskiego dochodu przysługuje dodatek do zasiłku rodzinnego z tytułu przebywania na urlopie), ale również obawą przed utratą pracy. Dostrzeżenie tego aspektu przez przedstawicieli pracodawców może wskazywać na istniejący w firmie „klimat zagrożenia”, który uzasadnia takie obawy, bądź na nieznamość uprawnień (gwarancja powrotu do pracy na to samo lub równorzędne stanowisko). Dla części pracowników dłuższy urlop wychowawczy rodzi – w opinii respondentów – obawę przed utratą części kwalifikacji zawodowych.

Regulacje prawne stanowią też podstawę do uelastycznienia czasu pracy, które może służyć równoważeniu pracy i życia zawodowego pracowników. Jak pokazują wyniki badań, pracodawcy w różny sposób definiują elastyczny czas pracy, przy czym dostrzegali wyraźną kolizję między potrzebami pracowników i firm a obowiązującymi w chwili przeprowadzenia badań przepisami prawa pracy. Wiązało się to ze sposobem normatywnego określenia doby pracowniczej. Uniemożliwiało to zastosowanie ruchomego czasu pracy przez pracodawcę lub powodowało łamanie przez niego prawa.

Różne rozwiązania mieszczące się w zakresie uelastycznienia czasu pracy stosowane były w odniesieniu do kobiet w ciąży i powracających do pracy po urlopie macierzyńskim. Były to: praca w niepełnym wymiarze czasu, możliwość przesunięcia godzin rozpoczynania i kończenia pracy, telepraca. Pracodawcy nie ukrywali, że *organizacja pracy i czasu pracy w badanych firmach podporządkowana jest w pierwszej kolejności potrzebom firmy*. Wydaje się oczywiste, że wychodząc spełniając oczekiwania pracowników, zakład pracy nie może tracić z pola widzenia swoich możliwości i własnego interesu.

Źródłem finansowania rozwiązań pozwalających na łagodzenie konfliktu praca – życie mógłby być fundusz świadczeń socjalnych. Możliwości jego wykorzystania zostały ściśle uregulowane ustawowo, z ukierunkowaniem przede wszystkim na wypoczynek i rekreację załogi, czy szerzej – na wspieranie rodzin w sytuacjach losowych. Środki mogą być też wykorzystane na działania ułatwiające godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi *sensu stricte* (to ostatnie odnosi się do możliwości finansowania lub dofinansowania żłobków i przedszkoli). Zdarzało się, że środki tego funduszu przeznaczone były na rozwiązania niestandardowe, ukierunkowane na pracowników w określonych sytuacjach (np. dla kobiet w ciąży – karnet na zajęcia przygotowujące do porodu).

Regulacje kodeksowe stwarzają ramy prawne do wykorzystania ich na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Jak wspomniano, dla pracowników – mają charakter uprawnień, dla pracodawców – obowiązków. W badaniu poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jakie plusy i jakie minusy dostrzegają pracodawcy w istniejącym systemie prawnym.

Wśród pracodawców panowała opinia, że kodeksowe uprawnienia związane z rodzicielstwem przynoszą korzyści przede wszystkim pracownikom, ale pozytywna opinia o istniejących rozwiązaniach prawnych wynikała też z dostrzegania korzyści, jakie przynoszą one pośrednio pracodawców; ograniczenie stresu, poczucie bezpieczeństwa mogą wpływać pozytywnie na stosunek pracownika do pracy i do zakładu pracy. Podkreślano pozytywny wpływ korzystania z takich uprawnień na motywację pracownika, brak stresu, komfort psychiczny przekładające się na większą efektywność i wzrost wydajności pracy, na stabilizację kadry. (Opinie takie wyrażali jednak nieliczni, przy czym trudno powiązać je z charakterem reprezentowanych firm. Były to zarówno zakłady pracy reprezentujące sektor prywatny, jak i publiczny, firmy duże, jak i średnie pod względem liczby zatrudnionych, o różnym stopniu sfeminizowania).

Wykorzystanie czasu pracy jako instrumentu zatrudnienia przyjaznego rodzinie podlega większej swobodzie i decyzji pracodawców. Istniejące ramy prawne w zakresie uelastycznienia czasu pracy pracodawcy oceniają pozytywnie, dostrzegając korzyści tak po stronie pracownika, jak i pracodawcy (m.in. szybszy powrót pracownika do pracy, kontynuowanie kariery zawodowej, ograniczenie stresu). Za plus uznano fakultatywny charakter stosowania rozwiązań pozwalających na możliwości wyboru i negocjacji między stronami. Ścisłe regulacje (wielokrotnie przywoływana przez respondentów „doba pracownicza”, z góry narzucone i zbyt krótkie okresy rozliczeniowe) ograniczają możliwość pracodawcy lub prowadzą do działań pozostających w niezgodzie z obowiązującym prawem.

Doceniając pozytywne strony istniejących regulacji prawnych, pracodawcy dostrzegają, że pociągają one za sobą koszty i trudności organizacyjne dla firmy.

Wobec przedstawionych opinii o kodeksowych uprawnieniach mających na celu ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych powstaje kolejne pytanie, czy regulacje prawne: nakazy, zakazy, ograniczenia sprzyjają inicjatywom pracodawców, czyli dobrowolnemu wprowadzaniu rozwiązań na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie?

Opinie w tym zakresie były bardzo zróżnicowane. Dla części – nałożone na nich obowiązki ustawowe nie pozostawiają już miejsca dla dodatkowych, dobrowolnych działań, a nawet stanowią hamulec dla zatrudnienia kobiet (głównych beneficjentek istniejących uprawnień). Uprawnienia te, jak wspomniano, pociągają za sobą koszty i utrudnienia organizacyjne po stronie pracodawców, ograniczają przestrzeń do działań dobrowolnych.

Czym zatem kierują się pracodawcy, wprowadzając takie dobrowolne działania? (Warto przypomnieć, że wbrew opiniom o zawężeniu pola takich działań, w różnej skali, zakresie i w różnych formach były one prowadzone w zdecydowanej większości badanych firm).

Formy podjętych działań dobrowolnych były zróżnicowane, można je podzielić na wspierające kobiety w ciąży oraz w okresie wczesnego macierzyństwa i rodzielstwa, ułatwiające opiekę nad małym dzieckiem, wspomagające rodziny pracowników, ale także wpływające na dobrostan psychiczny pracowników (np. zarządzanie emocjami) lub wspierające podnoszenie kwalifikacji. Takie szersze spojrzenie na działania na rzecz godzenia spraw zawodowych z rodzinnymi nie jest – jak można oceniać – przejawem niezrozumienia idei zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Wspomniane działania na rzecz poprawy kondycji pracownika i tworzenia lepszych perspektyw zawodowych mogą także wpływać na poprawę jego sytuacji rodzinnej.

Firmy, które nie wprowadzają żadnych dobrowolnych działań to te, w których pracodawcy uznają, że kwestia godzenia pracy z rodziną jest prywatną sprawą pracownika i firma nie powinna ingerować w te kwestie. Dodatkowo podkreślano, że odpowiedzialność za tworzenie warunków do łączenia pracy z życiem poza nią spoczywa w głównej mierze na państwie, nie zaś na zakładzie pracy.

Do wprowadzenia dodatkowych działań w ramach zatrudnienia przyjaznego rodzinie skłania pracodawców chęć pomocy pracownikom w zakresie łączenia ról zawodowych i rodzinnych, uwzględniania zgłaszanych przez nich potrzeb, ale także – reakcja na wzrastającą liczbę pracowników mających małe dzieci, wsparta nierzadko własnymi doświadczeniami rodzinnymi pracodawców bądź osób odpowiedzialnych za sprawy kadrowe w zakładzie pracy. Przyczyną zewnętrzną podjęcia takich działań była także *kultura organizacyjna firmy macierzystej oraz praktyki, które sprawdziły się zagranicą*, ale również dążenie do bycia postrzeganym na rynku jako atrakcyjny, godny zaufania pracodawca, w więc budowanie pozytywnego wizerunku firmy, traktowanego jako czynnik „przyciągający” wysoko kwalifikowaną kadrę oraz potrzeba utrzymania najbardziej cenionych pracowników, budowania postaw lojalności i zaangażowania załogi.

Pozyskiwanie wiedzy o potrzebach pracowników w zakresie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi rzadko opiera się na prowadzeniu systematycznych badań ukierunkowanych na to zagadnienie. Robią to firmy o utrwalonych metodach zarządzania zasobami ludzkimi. Czasami problem równowagi pracarodzina ujawnia się przy okazji innych badań dotyczących satysfakcji pracowników. Zaletą uzyskanej w ten sposób wiedzy jest zarówno rozpoznanie skali problemu, jak i jego zróżnicowania, co daje możliwość dostosowania strategii działań do występujących potrzeb. Bardziej upowszechnioną formą pozyskiwania informacji o problemach pracowników jest bezpośredni kontakt, zwłaszcza w małych firmach.

Niewielki jest natomiast udział sformalizowanych przedstawicielstw pracowniczych (związków zawodowych) w inicjowaniu działań na rzecz pracowników mających obowiązki rodzinne. Jeśli już zajmują się takimi sprawami, to dotyczy to częściej doraźnej aktywności interwencyjnej w indywidualnych przypadkach, niż składania propozycji rozwiązań systemowych. Tylko w nielicznych firmach związki zawodowe angażują się w takie inicjatywy, najczęściej pod wpływem postulatów zgłaszanych przez pracowników.

Respondenci dostrzegali zarówno plusy, jak i minusy działań dobrowolnych podejmowanych w ramach zatrudnienia przyjaznego rodzinie tak dla pracowni-

ków, jak i dla nich samych. Działalność taka jest korzystna dla pracowników, ponieważ nie muszą oni dokonywać wyboru między pracą a rodziną, są mniej zestresowani, a to przekłada się na satysfakcję z wykonywanej pracy. FFE przyczynia się do tworzenia przyjaznej pracownikom kultury organizacyjnej firmy. Minusem tych praktyk jest natomiast brak akceptacji pracowników nieobjętych takimi działaniami, narastanie wśród nich poczucia krzywdy, co prowadzi nawet do ujawnianych antagonizmów. Dla pracodawców rodzi to nowe wyzwanie, jakim jest wypracowanie kompromisu między potrzebami obu grup, aby zapobiegać konfliktom w zakładzie pracy. Potrzebne są zatem akcje wyjaśniające, ale także uwzględnianie w miarę możliwości potrzeb grup pracowników, nie objętych działaniami z zakresu godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

Wśród zalet zatrudnienia przyjaznego rodzinie, których beneficjentami są pracodawcy wymieniano wzrost zaufania pracowników, co przekłada się na zwiększoną lojalność, motywację efektywność pracy oraz poprawę jakości wykonywanych zadań. Pracownicy, dzięki oferowanym przez firmę udogodnieniom, mogą w większym stopniu poświęcić się sprawom zawodowym. Zatrudnienie przyjazne rodzinie poprawia wizerunek firmy zarówno w oczach pracowników, jak i w środowisku lokalnym, przez co umożliwia zatrzymanie cennej kadry oraz zwiększa atrakcyjność firmy jako potencjalnego pracodawcy.

Na postawy pracodawców wobec wprowadzania rozwiązań mających na celu godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi wpływa szereg uwarunkowań o charakterze wewnętrznym (wewnątrz zakładowym), jak i zewnętrznym.

Do tych pierwszych zaliczyć można warunki pracy w danej firmie. Jest rzeczą zrozumiałą, że o możliwościach i skuteczności rozwiązywania konfliktu praca-życie pozazawodowe decydują warunki w jakich pracownik pracuje oraz wpływy pracy na jego samopoczucie, stan zdrowia itp. Najczęściej wymieniano obciążenie psychofizyczne, powodujące u pracowników stres. Pozostałe czynniki związane były z różnymi stanowiskami pracy, przy czym faktyczna uciążliwość czy szkodliwość warunków częściej wiązano z wykonywaniem pracy fizycznej. Zależało to zatem od działu gospodarki, do której należały badane zakłady pracy.

Uciążliwość pracy dla pracownika obciążonego obowiązkami rodzinnymi wynika także z systemu organizacji czasu pracy, w którym pracuje (ruch ciągły, zmianowość, praca w święta i weekendy itp.). Te systemy pracy utrudniają też możliwość bardziej elastycznego podejścia do organizacji czasu pracy, a próby wprowadzania zmian w odniesieniu do części pracowników (np. ze względu na ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi) siłą rzeczy stanowią dodatkowe utrudnienie dla pozostałych.

Na realizację polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie **wpływ ma przede wszystkim sytuacja firmy**, na którą składa się kondycja ekonomiczna zakładu pracy, rodzaj i charakter działalności, wielkość i struktura zatrudnienia, możliwości organizacyjne firmy.

Przy dobrej sytuacji finansowej firmy mogą sobie pozwolić na innowacje oraz wdrażanie nowych działań. W sytuacji pogorszenia kondycji ekonomicznej

następuje często ograniczenie, a nawet rezygnacja z wprowadzonych wcześniej rozwiązań.

Wielkość i struktura zatrudnienia może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na wprowadzanie dodatkowych rozwiązań. W przypadku małych firm możliwości stosowania niektórych rozwiązań są ograniczone lub wręcz pracodawcy nie widzą potrzeby wdrażania niektórych z nich. Równocześnie przyjazna atmosfera w małym środowisku może dobrze wpływać na taką organizację pracy, aby była ona satysfakcjonująca dla pracowników i umożliwiała im łatwiejsze godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Firmy duże mają większe możliwości wprowadzenia dodatkowych rozwiązań ze względu na możliwości finansowe i organizacyjne.

W wypowiedziach respondentów zwracano uwagę, że prowadzenie polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie kształtuje pozytywny wizerunek firmy i przyczynia się do pozyskania wysoko kwalifikowanej kadry. Można było sądzić, że pewien wpływ na decyzje o wprowadzeniu FFE ma sytuacja na lokalnym rynku pracy. I w tym przypadku zarysowała się różnica prezentowanych stanowisk. Z jednej strony wynika to z faktu, że firmy mają ugruntowaną pozycję, są w dobrej sytuacji materialnej, nie mają problemów z pozyskaniem dobrych pracowników i realizowana polityka zatrudnienia przyjaznego rodzinie nie zależy od lokalnej koniunktury. Są też firmy, gdzie lokalna konkurencja w pozyskiwaniu wartościowych pracowników wpływa na ciągłe dbanie o wizerunek i tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy.

Badania wykazały, że na postawy pracodawców wobec polityki zatrudnienia przyjaznej rodzinie wpływ ma sytuacja osobista. Potwierdziła to większość respondentów, którzy wskazywali, że ich doświadczenia osobiste mają wpływ na to, jak postrzegają problemy innych. Zwrócili uwagę na własne trudności godzenia pracy nie tylko z obowiązkami opiekuńczymi wobec dzieci, ale także wobec starszych członków rodziny. To zmienia perspektywę i wskazuje na konieczność poszerzenia zakresu działań w ramach zatrudnienia przyjaznego rodzinie i uwzględnienia procesów starzenia się ludności, które rodzą potrzebę zapewnienia opieki seniorom.

Stosując zatem metodę SWOT, można w następujący sposób zaprezentować dobre i złe strony zatrudnienia przyjaznego rodzinie.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Dla pracodawcy/firmy: Pozytywny wizerunek firmy (zewnętrzny i wewnętrzny) Ograniczenie fluktuacji pracowników Zwiększenie lojalności pracowników, zwiększenie identyfikacji z firmą Inwestycja w pracowników/firmę – podniesienie efektywności pracowników, zwiększenie motywacji pracownika Wzrost jakości pracy Dla pracodawcy: Zmniejszenie absencji z powodu choroby, Ograniczenie wypalenia zawodowego	Finansowe: Wysokie koszty rozwiązań FFE Koszty długich zastępstw Zwiększenie obowiązków bez dodatkowych gratyfikacji Perspektywa zakończenia dofinansowania z EFS – brak ciągłości finansowania rozwiązań Organizacyjne: Trudności organizacyjne, np. związane ze stosowaniem elastycznego/ruchomego czasu pracy (zastępstwa) Trudność w zastąpieniu cennego dla firmy pracownika

Koncentracja na zadaniach w pracy Poprawa wydajności pracowników „Zadowolony pracownik to dobry pracownik”	Brak uniwersalnych rozwiązań (nie wszystkie rozwiązania są dobre dla wszystkich pracowników)
Dla pracownika: Poczucie bezpieczeństwa pracowników i stabilność zatrudnienia Poczucie bezpieczeństwa i motywacja kobiet w ciąży i młodych matek Podmiotowe traktowanie pracowników Zaspokojenie indywidualnych potrzeb pracowników Dostosowanie organizacji pracy/czasu pracy do indywidualnych predyspozycji pracownika Możliwość poznania specyfiki pracy na innym stanowisku jako wynik elastycznej organizacji pracy	Ukierunkowanie rozwiązań na pracowników mających obowiązki rodzinne pomija innych pracowników /różnicowanie pracowników, Konflikty wśród załogi Brak świadomości/wiedzy o dostępnych rozwiązaniach Prawne: Ograniczenia prawne – brak możliwości pełnego wykorzystania niektórych rozwiązań (elastyczny/zadaniowy czas pracy) Niespójność przepisów w zakresie rozwiązań FFE – różne interpretacje tego samego przepisu Brak poczucia stabilizacji rozwiązań
SZANSE	ZAGROŻENIA
Dla pracodawcy/firmy: Zwiększenie kompetencji pracowników – łatwiejsze pozyskanie i zatrzymanie wysoko wykwalifikowanej kadry Wzrost innowacyjności firmy Rozwój kapitału ludzkiego na poziomie pracownika i na poziomie zakładu pracy, Wzajemne zaufanie i dialog na linii pracodawca-pracownik Uwzględnienie wartości, kultury organizacji i priorytetów przy projektowaniu działań Upowszechnienie idei FFE wśród firm Wymierny zysk – rozwój firmy Dla pracownika: Dobre samopoczucie pracowników, którzy „tworzą markę firmy”, prestiż Uwzględnianie różnych potrzeb pracowników w różnych sytuacjach życiowych = zarządzanie różnorodnością Równość szans dla pracowników obu płci Porozumienie zespołowe Dla społeczeństwa/rodziny: Umocnienie partnerstwa w rodzinie/podział obowiązków w rodzinie Poprawa funkcjonowania rodziny Możliwość zmiany postaw prokreacyjnych + potencjalnie wyższy przyrost naturalny Rozwój kapitału społecznego Możliwość zatrudnienia bezrobotnych Możliwość aktywizacji biernych zawodowo z przyczyn rodzinnych Dla państwa (instytucji): Jednolita interpretacja przepisów przez organ, który prawo stanowi i ten, który kontroluje	Kosztowe (finansowe): Problemy z finansowaniem rozwiązań Nadużywanie rozwiązań, uprawnień, przywilejów przez pracowników (nieproporcjonalnie do efektywności) Organizacyjne: Adresowanie rozwiązań FFE do młodych matek z pominięciem problemu opieki nad osobami starszymi, roli ojca w rodzinie (stereotypowe postrzeganie problematyki FFE) Rozwiązanie postrzegane jako dedykowane tylko rodzinie = ryzyko dyskryminacji innych grup (np. osób samotnych) Brak rozpoznania potrzeb pracowników Brak konsultacji z przedstawicielstwami pracowników Brak dialogu na linii pracodawca – pracownik – związki zawodowe Prawne: Przeregulowanie prawne, ograniczenia prawne we wprowadzaniu rozwiązań, dowolność interpretacji prawa Stosowanie określonych rozwiązań mimo braku uregulowań w tym zakresie (np. wyjścia prywatne) Społeczne, psychologiczne, świadomościowe: Opór pracowników przed zmianami Brak świadomości w zakresie rozwiązań FFE wśród społeczeństwa; ograniczenia do świadczeń pieniężnych – potrzeba zmiany mentalności Zakłócenie relacji między pracownikami w przypadku wygaśnięcia niektórych rozwiązań Wzrost roszczeń, oczekiwań, ryzyko nadużyć Zawyżone oczekiwania pracodawcy w stosun-

(np. MPiPS i PIP) Monitoring przepisów i wprowadzanych rozwiązań	ku do pracowników korzystających z określonych rozwiązań
	Brak postaw solidarnościowych i zaufania na linii pracownik –pracodawca i między pracownikami Działania na pokaz – „gra pozorów” Przesunięcie odpowiedzialności za FFE z państwa na firmę (np. likwidacja państwowej opieki nad dziećmi w przypadku uruchamiania zakładowych przedszkoli/żłobków) Sytuacja na rynku pracy (kryzys, bezrobocie)

Źródło: opracowała J. Mirosław¹.

Czy w świetle badań istnieją perspektywy zmian w zakresie rozwiązań mających pomóc w godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi przez pracowników?

Według pracodawców kodeksowe zasady ochrony rodzicielstwa wymagają istotnych zmian, mają oni jednak świadomość konieczności sfinansowania zmodyfikowanych rozwiązań. Podstawowe, najczęściej wymieniane rozwiązania z zakresu uprawnień dotyczyło wydłużenia urlopu rodzicielskiego i wprowadzenia obligatoryjnego urlopu ojcowskiego (postulaty te wpisały się we wprowadzone zmiany w tym zakresie). Wśród rozwiązań szczegółowych proponowano: wprowadzenie krótkich bezpłatnych urlopów dla rodziców dzieci w wieku 10–12 lat w okresie wakacji, ograniczenia okresu karmienia dziecka piersią do 3. roku życia, zwiększenie liczby dni opieki nad dziećmi do lat 14.

Propozycje dotyczące czasu pracy i jej organizacji wiązały się najczęściej z postulatem zniesienia przepisu o dobie pracowniczej i limitu godzin nadliczbowych. Były to propozycje, których źródłem był przede wszystkim interes pracodawcy, a nie potrzeba godzenia przez pracowników życia zawodowego z rodzinnym. Pewnym wyjątkiem w tej ocenie jest fakt, że z prawnego punktu widzenia doba pracownicza uniemożliwia stosowanie ruchomego czasu pracy. Tymczasem stosowany na wniosek pracownika jest dla niego korzystny. Postulowano też wzmocnienie pozycji rodziców pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy i przyznanie im uprawnień przysługujących pracownikom pełnoetatowym.

Zgłaszając postulaty uzupełnienia rozwiązań kodeksowych ułatwiających godzenie życia zawodowego z rodzinnym, pracodawcy zwracali uwagę na wzrost kosztów i zaznaczali, że nie może to oznaczać wyłącznego lub głównego obciążenia nimi pracodawców, a ciężar finansowych skutków takich rozwiązań powinno wziąć na siebie państwo.

W opiniach uzasadniających pozostanie przy aktualnym zakresie kodeksowych rozwiązań wspierających macierzyństwo i rodzicielstwo pojawiał się też argument, że dokonywanie zmian poszerzających uprawnienia pracownicze ro-

¹ Źródłem opracowania były wyniki omawianego badania oraz wypowiedzi uczestników szkoleń przeprowadzonych w ramach realizacji projektu w jego części „wdrożeńowej”.

dziców małych dzieci w okresie trudnej sytuacji gospodarczej nie jest racjonalne. Niemniej pracodawcy dostrzegają potrzebę wspierania rodzicielstwa z uwagi na problemy demograficzne Polski. Innym uzasadnieniem pozostania przy istniejącym, ocenianym jako wystarczająco szeroki zakresie uprawnień kodeksowych przysługujących pracującym rodzicom było wskazanie na możliwość innych niż zapis ustawowy, bardziej elastycznych i dostosowanych do potrzeb konkretnego zakładu pracy sposobów określania uprawnień związanych z rodzicielstwem. Pracodawcy wskazywali np. na możliwość ustalania pewnych zasad nie poprzez zmiany kodeksu pracy, ale w drodze czy to układów zbiorowych pracy, czy ustaleń wewnątrzzakładowych.

Zwracano uwagę, że z punktu widzenia pracodawcy najistotniejsza jest elastyczność rozwiązań, nienarzucanie pracodawcom rozwiązań, które będą wiązać ręce w zakresie prawa pracy, a w efekcie powodować gorszą sytuację młodych kobiet na rynku pracy. Niektórzy pracodawcy wskazywali, że nadużywanie uprawnień urlopowych związane z rodzicielstwem zakłóca funkcjonowanie zakładu pracy i z tego względu raczej nie optowali za poszerzaniem uprawnień kodeksowych dla pracujących rodziców. Wśród negatywnych przykładów wymieniali: nadużywanie zwolnień lekarskich, obniżenie wymiaru czasu pracy zamiast korzystania z urlopu wychowawczego, nadużywanie przez kobiety karmiące dziecko piersią przerw w pracy – nawet kobiety mające dziecko 5–6-letnie wykorzystują przysługującą im godziną przerwę.

Wielu pracodawców miało konkretne plany wprowadzenia nowych ułatwień dla pracujących rodziców. Były to przedsięwzięcia o bardzo różnej formie i zasięgu. Pracodawcy planowali m.in.:

- skrócenie czasu pracy dla kobiet w ciąży każdego dnia o jedną godzinę (obecnie stosowane w odniesieniu do kobiet mających dzieci do lat 2 w okresie 2 miesięcy);
- dla młodych rodziców, którzy zdecydują się przejść na 1/2 etatu z uwagi na obowiązki rodzinne zapewnienie dodatku finansowego do pensji, aby skrócenie czasu pracy nie było bardzo odczuwalne finansowo dla budżetów domowych;
- dofinansowania miejsc w przedszkolach i żłobkach dla dzieci własnych pracowników;
- uruchomienie żłobka;
- prowadzenie przedszkola – zapewnienie mu odpowiednich środków finansowych;
- utworzenie pokoju dla matki z dzieckiem;
- otwarcie świetlicy dla dzieci do 10. roku życia.

Potrzeba uruchomienia zakładowego przedszkola i żłobka jest różnie oceniana w środowisku pracodawców. Pracodawcy krytycznie oceniali m.in. dostępność żłobków i przedszkoli (przestrzenną, organizacyjną i finansową), a zapewnienie pracownikom możliwości wykorzystywania tych placówek uważają za podstawowy warunek łączenia ról rodzinnych z zawodowymi.

Reasumując:

- Zatrudnienie przyjazne rodzinie postrzegane jest nie tylko w **kategoriach korzyści dla pracownika**, ale **także – dla pracodawcy**: w sposób *pośredni* – jako efekt zwiększonej wydajności pracy, większego zaangażowania pracownika, jego lojalności, chęci stabilizacji w firmie, jak i *bezpośredni* – budowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku i w społecznościach lokalnych. Wykorzystanie rozwiązań FFE przez pracodawców zależy od ich wiedzy o potrzebie, sposobach, formach i korzyściach wynikających ze stosowania rozwiązań wspierających pracujących rodziców, systemu wartości pracodawców oraz umiejętności zastosowania w praktyce FFE. Istnieje zatem potrzeba szerokiego upowszechniania informacji o dobrych praktykach, stosowanych metodach i sposobach rozwiązywania konfliktu praca-życie, a przede wszystkim o pozytywnych rezultatach podejmowanych działań, przynoszących korzyści pracodawcy.

- Zatrudnienie przyjazne rodzinie utożsamiane jest przede wszystkim z respektowaniem uprawnień związanych z rodzicielstwem, mających swoje podstawy prawne, ale w coraz szerszym zakresie – z dobrowolnymi działaniami na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Wynika to z dostrzegania przez pracodawców swojej roli w „triadzie” podmiotów odpowiedzialnych za tę sferę życia pracowników: państwa, pracodawcy, samego pracownika.

- Punktem wyjścia praktycznych działań sprzyjających godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi jest rozpoznanie potrzeb pracowników. W małych firmach możliwość taką stwarza bezpośredni kontakt pracownika z pracodawcą. W pozostałych ważną rolę odgrywać powinny różne, bardziej profesjonalne działania – badania, pozwalające na uchwycenie szerszych potrzeb załogi, nie tylko w jednostkowym czy incydentalnym wymiarze, lecz metoda ta nie jest jeszcze szeroko stosowana. Rozpoznanie takie pozwala na budowanie strategii bądź określenie kierunków działań na rzecz pracowników mających obowiązki rodzinne, ale także pozostałych pracowników. Nadmierne różnicowanie „przywilejów” stanowić może źródło konfliktów.

- Dość słabo zaznacza się udział przedstawicielstw pracowniczych (związków zawodowych) w kreowaniu zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Adresatami działań promocyjnych na rzecz FFE powinny być zatem także organizacje związkowe. Mogą one stanowić dobrego „sojusznika” w realizacji polityki na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z życiem pozarodzinnym, także o szerszym działaniu (uwzględniających interesy pozostałych członków załogi) oraz w tworzeniu pozytywnego klimatu w zakładzie pracy sprzyjającego bezkonfliktowym praktykom i poprawie społecznych warunków pracy.

- Respektowanie uprawnień pracowniczych związanych z rodzicielstwem, wynikających z prawa pracy, wykorzystanie istniejących regulacji w zakresie uelastycznienia czasu pracy jest pierwszym krokiem poprawy psychospołecznych warunków pracy pracowników. Tworzy to klimat braku zagrożeń, otwartości na uwzględnianie potrzeb pracowników, łagodzi stres (towarzyszący w różnym stopniu każdemu stanowisku pracy). Poszerzenie działań o charakterze ponadnorma-

tywnym zwiększa poczucie bezpieczeństwa, nastawia pracownika pozytywnie do firmy i pracy, wpływa na jakość wykonywanej pracy.

- Postawy pracodawców wobec zatrudnienia przyjaznego rodzinie kształtują się pod wpływem wielu **uwarunkowań o charakterze zewnętrznym**: w pewnym stopniu sytuacja gospodarcza kraju, sytuacja na lokalnym rynku pracy, jak i **wewnętrznym**: kondycja ekonomiczna zakładu pracy, rodzaj i charakter działalności, wielkość i struktura zatrudnienia, możliwości organizacyjne, ocena uprawnień normatywnych i ich skutków dla funkcjonowania zakładu pracy. Siła oddziaływania tych czynników wydaje się jednak różna. Na pierwsze miejsce wysuwa się wielkość zakładu pracy, warunkująca w dużym stopniu jego kondycję ekonomiczną i jej odporność na zewnętrzne uwarunkowania gospodarcze, w jeszcze większym – możliwości organizacyjne firmy. Nie wszystkie rozwiązania także o charakterze normatywnym, a dotyczące przede wszystkim czasu pracy, są możliwe do wykorzystania ze względu na charakter działalności firmy i poszczególnych stanowisk. **Wybór działań w zakresie FFE powinien więc uwzględniać potrzeby pracowników, ale też możliwości danej firmy. Jest to pole do negocjacji między obiema stronami.**

- Czynniki wpływające na zróżnicowanie postaw pracowników wobec zatrudnienia przyjaznego rodzinie stosowanego w praktyce powinny być brane pod uwagę przy ocenie skutków wprowadzania nowych regulacji prawnych, poszerzających uprawnienia rodzicielskie pracowników i tym samym nakładające na pracodawców obowiązki ich respektowania. Zaangażowanie pracodawców nie polega tylko na respektowaniu prawa. Pociąga ono za sobą potrzebę zmian organizacyjnych w firmie, niekiedy – koszty, które mogą stanowić poważne utrudnienie w funkcjonowaniu firm, zwłaszcza małych. Skutkiem może być ograniczenie zatrudnienia kobiet młodych, w okresie aktywnego rodzicielstwa.

- Zatrudnienie przyjazne rodzinie jest najczęściej postrzegane jako działania na rzecz godzenia obowiązków zawodowych z obowiązkami rodzinnymi pracownika, wynikającymi z opieki nad dziećmi. (Taki punkt widzenia przyjęto też w omawianym badaniu). Badania zasygnalizowały jednak potrzebę szerszego podejścia do koncepcji i praktyk zatrudnienia przyjaznego rodzinie; sami respondenci wskazywali na szerszy zakres obowiązków rodzinnych pracownika, związanych także z opieką nad starszymi członkami rodziny. Problem ten będzie narastał w obliczu procesów demograficznych związanych ze starzeniem się ludności – z jednej strony oraz perspektywy wydłużenia się okresu aktywności zawodowej wynikającej z podniesienia granicy wieku emerytalnego – z drugiej. Tworzy to wyzwanie nie tylko dla pracodawców podejmujących działania na rzecz równowagi pracy z życiem rodzinnym pracownika, ale wymagać będzie, jak można oceniać, uwzględnienia obowiązków związanych z opieką nad seniorami w przepisach prawnych regulujących stosowne uprawnienia pracowników w tym zakresie.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson D. (2010), *Work-life trends in Europe*, United Nations, New York.
- Anderson R., Dubas H., Lenčikas T., Sándor E. (2012), *Third European Quality of Life Survey, Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Anell K., Hass L., *Work-life in Sweden*, Boston College Center for Work & Family, http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/pdf/BCCWF_EBS_Work-Life_in_Sweden.pdf.
- Aronson E. (2009), *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.R.M. (1997), *Psychologia Społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Augustin-Dittmann S. (2010), *The Development of All-Day Schooling in Germany – How is possible in this Cinservative Welfare State?*, „German Policy Studies”, vol. 6, no. 3.
- BAEL (2014), *Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności*, przeprowadzone w II kwartale 2014 roku, www.stat.gov.pl.
- Balcerzak-Paradowska B. (1999), *Między dwoma modelami*, IPiSS, Warszawa.
- Balcerzak-Paradowska B. (2004), *Rodzina i polityka rodzinna na przełomie wieków*, IPiSS, Warszawa.
- Balcerzak-Paradowska B. (2009), *Ogólne kierunki zmian w polityce rodzinnej krajów Unii Europejskiej*, w: B. Balcerzak-Paradowska, J. Szymborski, red., *Polityka rodzinna w krajach Unii Europejskiej – wnioski dla Polski*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
- Balcerzak-Paradowska B., Głogosz D., Kolaczek B. (2009), *Polityki rodzinne w poszczególnych krajach UE*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
- Baranowska A. (2007), *Poglądy i preferencje dotyczące ekonomicznych modeli rodziny*, w: Kotowska I.E., Sztanderska U., Wóycicka I., red., *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Bloom N., Kretschmer T., Van Reenen J. (2006). *This Work-Life Balance, Management Practises and Productivity*, Centre for Economic Performance, Schol of Economics, Lonadon.

- Bloom N., Kretschmer T., van Reenen J. (2011), *Are Family-Friendly Workplace Practises a Valuable Firm Resource?*, „Strategic Management Journal”, 32.
- Borkowska S., red. (2010), *Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa
- Borkowska S., red. (2011), *Programy praca-życie; z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa.
- Bosch G. (2009), *Working Time and Working time Policy in Germany*, The University of Duisburg-Essen.
- Boyer, D., Nicolas, M. (2013), *Les pères bénéficiaires du complément de libre choix d'activité*, CNAF e-sentiel, no.113, janvier.
- Breckler S.J. (1984), *Empirical validation of aFFeCt, behavior, and cognition as distinct components of attitude*, Journal of Personality and Social Psychology, vol 47(6).
- Brilli Y. (2011), *Exploring the impacts of public childcare on mothers and children in Italy: does rationing play a role?*, Istituto Degli Innocenti, Centro Nazionale di Documentazione e Analisi per l'Infanzia e l'Adolescenza.
- Broughton A. (2013), *EU employers take family-friendly working seriously*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Carl A.H., Maier F. (2009), *Flexible working time arrangements in Germany*, EU Directorate-General Employment and Social Affairs, Berlin.
- Casadio P., Lo Conte M., Neri A. (2008), *Balancing work and family in Italy: New mothers' employment decisions after childbirth*, Working Paper no. 684, Bank of Italy, Rome.
- Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Kraków.
- Combining family and full-time work: Italy – National Report* (2007), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Comfort D., Johnson K., Wallace D. (2003), *Part-time work and family-friendly practices*, Statistics Canada Human Resources Development, Canada.
- Cullen K., Gareis K. (2011), *Company initiatives for workers with care responsibilities for disabled children or adults*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Czarnik M., Kot M., Urmański J. (2012), *Polityka prorodzinna w wybranych krajach Unii Europejskiej. Przegląd stosowanych rozwiązań*, Fundacja Republikańska, Warszawa.
- Del Boca D., Locatelli M., Pasqua S. (2000), *Employment decisions of married women: Evidence and explanations*, w: „LABOUR”, 14(1).
- den Dulk L. (2013), *Netherlands country note*, in: Moss P., ed., *International Review of Leave Policies and Research 2013*, http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/.
- des Brosses M.-L. (2012), *Work-family balance. Good practices from France*, Make Mothers Matter.
- Dobry Klimat dla Rodziny. Program Polityki Rodzinnej Prezydenta RP* (2013), Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa.
- Dunaj B., red. (1996), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Warszawa.
- Duvander A.-Z., Haas, L., Hwang, C.P. (2014), *Sweden country note*, w: P. Moss, red., *International Review of Leave Policies and Research*: http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/.
- Eagly A.H., Chaiken S. (1993), *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt, Brace & Janovich, College Publishers.
- Esping-Andersen G. (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press, Oxford.

- Esping-Andersen G. (1997), *Welfare State and the End of the Century: the Impact of Labour Market, Family and Demographic Change*, in: *Family, Market and Community*, „Social Policy Studies” no.21, OECD.
- EWCS (2010) *Survey Mapping Tool*, <http://www.eurofound.europa.eu>.
- Fagnani J., Boyer D., Thévenon O. (2014), *France country note*, in: Moss P., ed. *International Review of Leave Policies and Research*, dostępne na: http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/.
- Florek L. (2012), *Prawo pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Galinsky E. (2011), *Dual-Centric a New Concept of Work-Life*, Families and Work Institute.
- Gender Equality Atlas for Germany*, Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth.
- Głogosz D., Machol-Zajda L., Smóder A. (2011), *Przegląd badań nad WLB, Aneks 2.*, w: Borkowska S., red., *Programy Praca-Życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa.
- Godzenie życia zawodowego z rodzinnym. *Dobre praktyki z Finlandii, Polski i Hiszpanii* (2007), Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok.
- Gregory A., Milner S. (2011), *Fathers and work-life balance in France and the UK: policy and practice*, „International Journal of Sociology”, „Social Policy”, vol 31, no 1/2.
- GUS (2012), *Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.*, Warszawa.
- GUS (2013), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2013*, Warszawa.
- GUS (2014), *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Warszawa.
- Hayward B., Fong B., Thornton A. (2007), *Employment Relations Research Series* no 86, December.
- ILO (2014), *Maternity and paternity at work. Law and practice across the World*, Geneva.
- Irastorza X., Corral A. (2006), *Challenges of achieving a work-life balance in Spain*, European Working Conditions Observatory, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2004/08/ES0408NU06.htm> – dostęp w dniu 4 października 2014 r.
- Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji (2013), *Wybrane zagadnienia polityki prorodzinnej w niektórych państwach Unii Europejskiej*, Warszawa.
- Knijn T., Saraceno Ch. (2010), *Changes in the Regulation of Responsibilities Towards Childcare Needs in Italy and the Netherlands. Different Timing, Increasingly Different Approaches*, w: „Journal of European Social Policy” 20 (5).
- Kołaczek B. (2009), *Podmioty polityki rodzinnej – podstawy prawno-insytucjonalne. Funkcjonowanie podmiotów polityki rodzinnej w świetle dotychczasowych badań*, w: B. Balcerzak-Paradowska, red., *Sytuacja rodzin i polityka rodzinna w wymiarze lokalnym*, IPiSS, Warszawa.
- Komunikat z badań: Postawy prokreacyjne Polaków* (2010), Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
- Kopertyńska W., Mirosław J., Smóder A., Zając W. (2011), *Studia przypadków; kształtowanie WLB*, w: S. Borkowska, red., *Programy Praca-Życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011; odpowiedzialnybiznes.pl/.
- Kotowska I.E. (2009), *Zmiany modelu rodziny a zmiany aktywności zawodowej kobiet w Europie*, w: I.E. Kotowska, red., *Strukturalne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Księżopolski M. (1999), *Modele polityki społecznej*, „Opracowania PBZ”, IPiSS, Warszawa.

- Lanninger A.W., Sundström M. (2014), *Part-Time Work in the Nordic Region*, http://www.nikk.no/wp-content/uploads/Parttimework_final.pdf.
- Leighton D., Gregory T. (2011), *On Reinventing the Workplace*, London.
- Leira A., Tobio C., R. Trifiletti (2008), *Kinship and informal support: Care resources for the first generation of working mothers in Norway, Italy and Spain*, w: U. Gerhard, T. Knijn, A. Weckwert, eds., *Working Mothers in Europe. A comparison of Policies and Practices*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Lipińska M. (2014), *Prorodzinne działania samorządów – dobre praktyki w Lublinie*, Samorząd przyjazny rodzinie, materiały na Konferencję o Polityce Prorodzinnej Samorządu Terytorialnego na Pomorzu Zachodnim, Szczecin.
- Mądrzycki T. (1970), *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Warszawa.
- Meil G., Vara M.J. (2007), *Needs and resources for balancing work and family life in the Region of Madrid*, Directorate General of Women, Labour Department, Regional Government of Madrid.
- Mika S. (1972), *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa.
- Mossakowska M., Więcek A., Błędowski P., red. (2013), *Aspekty medyczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludności*, TerMedia, Warszawa.
- Naldini M., Saraceno Ch (2008), *Social and Family Policies in Italy: not totally frozen but far from structural reforms*, w: „Social Policy & Administration” nr 42(7).
- OECD (2011), *Enrolment in childcare and pre-school*, Social Policy Division, Directorate of Employment, Labour and Social Affairs.
- Parental leave in European Companies* (2007), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Parentthirion A. (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Perez A.M. (2009), *Family structure and work satisfaction. Can W-LB policies foster happiness in the workplaces?*, Employment Relations Occasional Paper, Univ. of Essex.
- Peus C. (2006), *Work-Family Balance? The Case of Germany*, Working Paper, Workplace Center Sloan School of Management, WPC/0025.
- Polkowska D. (2013), *Work-life balance w nauce możliwy czy nie? Przykłady dobrych praktyk w wybranych uczelniach wyższych*, „Humanizacja Pracy”, nr 4.
- Prescott J. (2011), *Family policy keeps France top of Europe birth rate league*, 28 kwietnia 2011, <http://www.english.rfi.fr/node/88199>.
- Rycak M. (2013), *Uwagi do zmian w przepisach o czasie pracy obowiązujących od 23 sierpnia 2013 r.*, w: G. Uścińska, red., *Prawo pracy. Refleksje i poszukiwania*, Warszawa.
- Schulz E. (2010), *The long-term care system for elderly in Germany*, CEPS, <http://www.ceps.eu/>.
- Skóra M. (2010), *Między pracą a rodziną – potencjał instrumentów polityki społecznej wobec dylematów pracujących kobiet*, w: A. Kubów, J. Szczepaniak, red., *Współczesne wyzwania polityki społecznej wobec rodziny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sadowska-Snarska C., red. (2008), *Równowaga praca-życie-rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Smóder A. (2011), *Działania na rzecz równowagi między pracą zawodową i życiem osobistym w firmach w Polsce*, w: C. Sadowska-Snarska, red., *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

- Tang Chiung-Ya, MacDermid W.S. (2008), *National Study of the Changing Workforce* (NSCW).
- Tkaczyk J. (2011), *Warunki życia i pracy w krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy.
- Third European Quality of Life Survey, *Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*, (2012), Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Uściński P. (2014), *Prorodzinne działania samorządów – dobre praktyki w Wołominie*, w: *Samorząd przyjazny rodzinie*, materiały na Konferencję o Polityce Prorodzinnej Samorządu Terytorialnego na Pomorzu Zachodnim, Szczecin.
- Vademecum Polaka w Szwecji (2011), Fresh Team HB, Sztokholm 2011, <http://www.sztokholm.msz.gov.pl/resource/27344cc4-5d12-4fd0-a50a-12d3fb37bb30:JCR>.
- Visser F., Williams L. (2006), *Work-Life Balance: theoretic versus reality?*, The Work Foundation in London.
- Watson L, Swanberg J.E. (2011), *Flexible Workplace Solutions for Low-Wage Hourly Workers: A Framework for a National Conversation*, Workplace Flexibility 2010 Georgetown Law; Institute for Workplace Innovation (iwin) University of Kentucky.
- Wolska A., Najmiec A. (2009), *Wymagania bhp na stanowiskach komputerowych – potrzeba zmian*, CIOP, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 10.
- Założenia polityki ludnościowej Polski* (2013), Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa.
- Zamorska K. (2010), *Polityka rodzinna w kontekście pracy kobiet*, w: Kubów A., Szczepaniak J., *Współczesne wyzwania polityki społecznej wobec rodziny*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Zanna M.P., Albarracin D., Johnson B.T. (2005), *The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates.

Strony internetowe

- Baza MISSOC, http://ec.europa.eu/employment_social/missoc/db/public/compareTables.
- Dane z Eurostatu, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_eppga&Lang=en.
- European quality of life survey 2012, <http://www.eurofound.Europa.eu/>.
- Family and Medical Leave Act of 1993 (FMLA) (29 USC §2601 et seq.;(<http://www.dol.gov/whd/regs/statutes/fmla.htm>) 29 CFR Part 825(/cgi-bin/leave-dol.asp?exiturl=<http://s.dol.gov/8U&exitTitle=www.gpoaccess.gov&fedpage=yes>)) <http://www.dol.gov>.
- <http://analizy.mpips.gov.pl/index.php/komunikaty-topmenu-49/67-godzenie-rol-rodzinnych-i-zawodowych-kobiet-i-mczyzn.html>.
- http://barometr.trr.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=138:sweden&catid=39&Itemid=802&lang=en.
- http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb70/.pdf – dostęp w dniu 14 października 2014 r.
- <http://employersummit.ca/agenda/>.
- http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database.
- http://europa.eu/epic/countries/netherlands/index_en.htm.

-
- http://europa.eu/epic/countries/sweden/index_en.htm.
http://europa.eu/epic/practices-that-work/practice-user-registry/practices/parenthood-charter_en.htm.
<http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/801054,szwecja-wprowadza-szesciogodzinny-czas-pracy-na-razie-na-probe.html>, <http://www.slowlifeproject.pl/blog/category/all>.
<http://stats.oecd.org>.
<http://www.canadastop100.com/immigrants/>.
<http://www.canadastop100.com/national/>.
http://www.careermums.com.au/content/hrtoolkits#parental_leaveprogram.
<http://www.dutchdailynews.com/netherlands-ranks-third-best-country-for-work-life-balance-in-oecd-report/>.
<http://www.egaliteprofessionnelle.org>.
http://www.ehow.com/info_8210247_part-time-employment-act-1978.html.
<http://www.eluta.ca/top-employer-ccas>.
<http://www.eluta.ca/top-employer-statistics-canada>.
<http://www.eluta.ca/top-employer-toronto-hydro>.
<http://www.essentialbaby.com.au/life-style/nutrition-and-wellbeing/australias-most-family-friendly-workplaces-20100627-zc4q.html>.
<http://www.fakty.nl/poradnik-emigranta--31/4195-prawa-kobiet-w-ciy-przysugujce-w-holandii>.
http://www.leavenetwork.org/fileadmin/Leavenetwork/Country_notes/2013/Netherlands.FIN_AL_citation.pdf.
<http://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/fundusze-europejskie/art,6553,konkurs-firma-przyjazna-rodzicom.html>.
<http://www.nature.com/naturejobs/science/articles/10.1038/nj0390>.
<http://www.oecd.org/health/sweden-has-excellent-health-care-but-must-improve-care-co-ordination.htm>.
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/france/>.
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/sweden/>.
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>.
<http://www.pomysldlamamy.pl/strefa-pracodawcy/kierunek-csr/item/336-w-tym-sezonie-nosi-sie-przedszkola-przyzakladowe.html>.
<http://www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,1665,pracodawcy-rp-i-resort-pracy-promuja-wsrod-przedsiębiorców-program-karta-dużej-rodziny.html>.
<http://www.prezydent.pl/dialog/fdp/solidarne-społeczeństwo-bezpieczna-rodzina/aktualnosci/art,22,fdp-o-laczeniu-pracy-zawodowej-i-wychowania-dzieci.html>.
<http://www.prezydent.pl/kancelaria/aktywnosc-ministrow/art,624,seminarium-zatrudnienie-przyjazne-rodzinie.html>.
<http://www.squiresanders.com/france-new-laws-on-part-time-contracts/>.
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/12073/a/129494>.
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/2197/a/154493>.
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/7172>.
http://www.triplet.com/50-10_employment/50-20_workingtime.asp.
<http://www.tvp.pl/publicystyka/polityka/polska-prezydencja-w-radzie-unii-europejskiej/aktualnosci/rowne-traktowanie-kobiet-i-mezczyzn-oplaca-sie-przedsiębiorcom/5513180>.
<http://www.wellnessaustralia.org/>.

- <http://www.wellnessaustralia.org/wapps/inv/pwpp/>.
<http://www.working-in-germany.com/work-hours-law-0206.html>.
<https://mama.pl.capgemini.com/index.php/component/content/?view=featured>.
<https://sweden.se/society/10-things-that-make-sweden-family-friendly/>
<https://sweden.se/society/gender-equality-in-sweden/>.
<https://workfamily.sas.upenn.edu/static/casestudy#mitre>.
Internetowa strona Ministerstwa Edukacji Francji <http://www.education.gouv.fr/>.
OECD Family database 2011, http://www.oecd.org/els/family/LMF_1_2_Maternal_Employment_14May2014.pdf.
OECD Family database, <http://www.oecd.org/dataoecd/29/58/45584427.pdf>.
OECD Family database, <http://www.oecd.org/dataoecd/46/13/37864698.pdf>.
OECD Family Database, http://www.oecd.org/els/family/LMF_1_1_Children_in_families_by_employment_status_Jul2014.pdf.
Senat Resolution nr 2010 lipiec 2003 r. http://www.timeday.org/pdf/senate_resolution_210.pdf.
Strona internetowa Ministerstwa Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży w Niemczech <http://www.bmfsfj.de/>.
Sweden's strategy report for social protection and social inclusion 2008–2010, Government Offices of Sweden, <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/11/42/67/58152fdc.pdf>.
http://europa.eu/epic/countries/sweden/index_en.htm.
www.awlp.org/workfamilymonth.
www.coe.int/familypolicy/database.

Akty prawne i inne dokumenty

- Dyrektywa 90/270/EWG z dnia 29 maja 1990 r. w sprawie minimalnych wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia przy pracy z urządzeniami wyposażonymi w monitory ekranowe (piąta dyrektywa szczegółowa w rozumieniu art. 16.1. dyrektywy 89/391/EWG). DzU WE, L 156/14.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe. DzU 1998 r., nr 148, poz. 973.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 31 sierpnia 2010 r. w sprawie rodzajów innych form wychowania przedszkolnego, warunków tworzenia i organizowania tych form oraz sposobu ich działania, DzU z 2010 r., nr 161, poz. 1080.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 maja 2011 r. w sprawie rodzajów i szczegółowych zasad działania placówek publicznych, warunków pobytu dzieci i młodzieży w tych placówkach oraz wysokości i zasad odpłatności wnoszonej przez rodziców za pobyt ich dzieci w tych placówkach, DzU z 2011 r., nr 109, poz. 631.
- Sprawozdanie Rady Ministrów z realizacji ustawy z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 (DzU z 2013 r., poz. 1457) w 2013 r., Warszawa 2014, s. 18.
- Ustawa z dn. 26.06.1974 r. Kodeks pracy, DzU 1974 nr 24, poz. 141 z późn. zm.
- Ustawa o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych z 4 marca 1994 r. – DzU z 2012 r., poz. 592 (brzmienie od 8 września 2012 r.).

-
- Ustawa nr 151 z 26 marca 2001 r. o ochronie macierzyństwa i rodzicielstwa (*Decreto Legislativo 26 Marzo 2001 n. 151 – Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della Legge 8 Marzo 2000, n. 53*).
- Ustawa o ochronie macierzyństwa (Mutterschutzgesetz) z dnia 20 czerwca 2002 r., Federalny Dziennik Ustaw IS.2318.
- Ustawa o ochronie pracujących matek z dnia 20 czerwca 2002 r., Federalny Dziennik Ustaw, art. 14, s. 2318.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, DzU z 2004 r., nr 64, poz. 593 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3, DzU nr 45, poz. 235 z późn. zm.