

WORK-LIFE BALANCE DLA PRACODAWCÓW



© Copyright by Fundacja Mamy i Taty 2021

Przedruk materiałów Fundacji Mamy i Taty w całości lub części jest możliwy wyłącznie za zgodą wydawcy.

Sfinansowano ze środków Funduszu Sprawiedliwości, którego dysponentem jest Minister Sprawiedliwości.



ISBN 978-83-932316-4-5

Wydawca: Fundacja Mamy i Taty

WORK-LIFE BALANCE DLA PRACODAWCÓW

Sabina Zalewska
Janusz Wardak



FUNDACJA MAMY I TATY

1. Wstęp

Niniejsza broszura powstała w ramach projektu badawczo-rozwojowego z obszaru kompleksowej profilaktyki rodzinnej realizowanego przez Fundację Mamy i Taty i sfinansowanego ze środków Funduszu Sprawiedliwości, którego dysponentem jest Minister Sprawiedliwości. Celem projektu jest przygotowanie rozwiązań wspierających godzenie ról rodzinnych i zawodowych oraz przygotowanie cywilnych kursów przedmażeńskich i podręcznika dla młodych małżeństw. To ponad trzyletni projekt, mający przyczynić się do wzmocnienia więzi rodzinnych poprzez poprawę przygotowania narzeczonych i małżonków do pełnienia ról małżeńskich i poprawę równowagi pomiędzy pracą a rodziną.

Projekt składa się z dwóch integralnych i uzupełniających się części realizowanych równolegle. Jest odpowiedzią na pojawiające się zjawiska, wpływające na rozpad więzi rodzinnych:

- brak odpowiedniego przygotowania narzeczonych i młodych małżonków do pełnienia ról małżeńskich (Kursy i Podręcznik, w skrócie KIP)
- na dalszym etapie małżeństwa - trudności w pogodzeniu ról zawodowych i rodzinnych (Work-Life Balance, w skrócie WLB)

Mamy nadzieję, że niniejsza broszura przyczyni się do spopularyzowania wiedzy nt. obszaru work-life balance oraz skuteczniejszego realizowania różnorodnych programów z tej dziedziny w polskich firmach.

2. Pojęcie work-life balance (WLB) i jego ewolucja

W późnych latach rewolucji przemysłowej ludzie pracowali niekiedy nawet 16 godzin dziennie, 6 dni w tygodniu. Zorientowano się w końcu, że niesie to za sobą konsekwencje społeczne i zdrowotne - szczególnie w przypadku nieletnich. Wielka Brytania wkrótce wprowadziła prawo ograniczające maksymalną ilość godzin, jaka mogła być przepracowana. Kolejnym państwem, które zdecydowało się na zmiany prawne w tym zakresie, były Stany Zjednoczone - ustandaryzowano tam 40-godzinny tydzień pracy.

Zestawienie „work-life balance” pojawiło się po raz pierwszy w latach 80. ubiegłego wieku. WLB był rozpowszechniany przez Ruch Wyzwolenia Kobiet (Women's Liberation Movement), który domagał się elastycznych godzin pracy i urlopów macierzyńskich. Mimo rażących nierówności, jakie występowały w tej sprawie pomiędzy obiema płciami, pierwsze protesty nie odniosły sukcesu.

Wkrótce pojęcie WLB zaczęło mieć nieco szersze znaczenie: zaczęto przez to rozumieć również optymalizowanie czasu i jakości pracy, zapobieganie tzw. „wypalaniu się” pracowników i redukcję stresu.

Według badań workplacetrends.com, $\frac{2}{3}$ przedstawicieli HR uważa, że pracownicy w ich firmie osiągną WLB, podczas gdy tylko 45% pracowników rzeczywiście się z tym zgadza.

Inne badania pokazują, że jednym z najlepszych sposobów na osiągnięcie WLB jest wdrażanie elastycznych godzin pracy.

Postępująca cyfryzacja i rozwój internetu sprawiają, że granice pomiędzy pracą a czasem wolnym stają się coraz bardziej zatarte. Prowadzi to do pogorszenia jakości obydwu z nich, a także podnosi poziom stresu itd.

Dzisiaj coraz większa liczba ekspertów odchodzi od pojęcia work-life balance na rzecz takich określeń jak godzenie ról zawodowych i rodzinnych lub integracja życia zawodowego i rodzinnego, które wydają się lepiej oddawać realia współczesne, a także nie tworzą wrażenia przeciwstawiania pracy i życiu osobistemu i rodzinnemu, zamiast tego proponując wizję jedności życia. Ujęcie tego typu proponuje m.in. koncepcja Rodzinnej Odpowiedzialności Biznesu, przedstawiona szczegółowo poniżej.

Na potrzeby niniejszego opracowania nadal używamy jednak pojęcia work-life balance, ponieważ jest ono bardzo rozpowszechnione w literaturze fachowej i badaniach i nie doczekało się jeszcze równie często stosowanego odpowiednika.

3. Znaczenie WLB

Kwestia WLB jest coraz częściej brana pod uwagę przy podejmowaniu kluczowych decyzji – zarówno przez pracowników, jak i menedżerów. Coraz większą wagę przywiązuje się do dobrego samopoczucia i odpowiedniego morale pracownika. Niniejszy artykuł przedstawia nieco historii rozwoju WLB wraz z wartościowymi danymi i sugestiami, dotyczącymi możliwych rozwiązań w tym zakresie. Postępujący rozwój świata i bardzo dynamiczne tempo zmian utrudniają optymalizację WLB, jednak fakt coraz większego zainteresowania kwestią jakości pracy daje niemałą nadzieję na znaczącą poprawę w przyszłych latach.

3.1. Czym jest work-life balance?

W najprostszy sposób można to wyrażenie opisać jako równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym/rodzinnym. Ta metaforyczna w swojej naturze równowaga, jak to również bywa w jej fizycznym odpowiedniku, może być osiągnięta poprzez przyłożenie równego nacisku na obie strony „szali”. Nie chodzi tu bynajmniej o spędzanie równej ilości czasu w obydwu dziedzinach życia, ale raczej o dążenie do pewnego życiowego spełnienia, zadowolenia z obecnego stanu rzeczy.

Od strony menedżerskiej, dbanie o WLB swoich pracowników sprawia, że są oni bardziej lojalni, wydajniejsi i zdrowsi psychicznie, a przy okazji bardziej zmotywowani.

Tematyka WLB jest coraz częściej przedmiotem różnorodnych badań i cieszy się tym większym zainteresowaniem, im bardziej udowadnia się w kolejnych opracowaniach jej wpływ na cały rynek pracy. W szeroko zakrojonym badaniu z 2005 r. P. Lowe dowodzi, że jedna czwarta pracowników odczuwa wysoki poziom konfliktu pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Uwzględniając również poczucie przepracowania i nadmiaru obowiązków, dotkniętych problemem jest 60% badanych. Na poczucie destabilizacji WLB najbardziej wpływa czas pracy. Inne, mniej istotne czynniki to m.in. brak pewności posady, brak wsparcia ze strony zarządu i współpracowników, nadmiar obowiązków, niski stopień satysfakcji z wykonywanej pracy itd.

Przyczynami wzrostu problemu WLB wydają się być między innymi przybierająca na sile feminizacja rynku pracy, wzrost liczby samotnych rodziców, przyrost liczby rodzin z dwojgiem pracujących rodziców, a także starzejące się społeczeństwo.

4. Prawne aspekty WLB

4.1. Wstęp

Istnieją różne rodzaje rozwiązań (praktyk) umożliwiających łączenie życia rodzinnego z wykonywaniem pracy zawodowej. Określa się je mianem „work-life-balance” (WLB). Zostały one wydodrębnione na podstawie dotychczasowej praktyki oraz potrzeb.

4.2. Przedszkola lub żłobki w miejscu pracy

4.2.1. Opieka nad dziećmi do 3. roku życia

Podstawowym aktem prawnym regulującym zasady organizowania opieki dla małych dzieci jest ustawa z 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 (Dz.U. Nr 45, poz. 235 ze zm.; dalej u.o.d.w.3). Zgodnie z unormowaniami zawartymi w tej ustawie, opieka nad dzieckiem do lat 3 może być organizowana w następujących formach (art. 2 u.o.d.w.3):

- a) żłobka – dla dzieci od ukończenia 20 tygodnia życia,
- b) klubu dziecięcego – dla dzieci od ukończenia 1 roku życia,
- c) opieki dziennego opiekuna lub niani.

Z punktu widzenia pracodawcy organizującego tego rodzaju opiekę istotne jest, że zgodnie z art. 8 u.o.d.w.3 żłobki i kluby dziecięce mogą tworzyć i prowadzić:

- a) jednostki samorządu terytorialnego,
- b) instytucje publiczne,
- c) osoby fizyczne,
- d) osoby prawne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej.

Z powyższego wynika, że pracodawcy działający w różnych formach mogą organizować opiekę dla dzieci. Co więcej, przewidziano, że instytucje publiczne tworzą i prowadzą żłobki i kluby dziecięce dla dzieci pracowników zatrudnionych w tych instytucjach. W przypadku tym dzieci pracowników są ustawowo preferowane, ponieważ dzieci osób niezatrudnionych w instytucjach publicznych tworzących żłobki lub kluby dziecięce mogą być przyjmowane do tych placówek jedynie w przypadku istnienia wolnych miejsc.

Wydaje się, że podstawowym czynnikiem, determinującym oferowanie pracownikom omawianych form opieki nad dziećmi, jest zapewnienie źródeł finansowania. Istnieje możliwość otrzymania dotacji celowej z budżetu gminy na dziecko objęte opieką w żłobku lub klubie dziecięcym, lub przez dziennego opiekuna. Zgodnie z art. 60 ust. 1 u.o.d.w.3 dotacje taką mogą otrzymywać wszystkie wymienione wyżej podmioty organizujące opiekę, a więc również osoby fizyczne i prawne. Ustawa nie zawiera szczegółowych wskazań dotyczących rozdziału środków finansowych. Wskazane wydaje się przyznanie preferencji w tym zakresie dla opieki zorganizowanej dla pracowników. Właściwym miejscem wyrażenia takiej preferencji

jest zarówno ustawa, jak i rządowe oraz resortowe programy rozwoju instytucji opieki nad dziećmi w wieku do lat 3, o których jest mowa w art. 62 u.o.d.w.3. Obecnie przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej realizowany jest program „Maluch+”.

Omawiając potencjalne źródła finansowania wymienionych form opieki, wskazać należy na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych oraz pozyskiwanie funduszy europejskich na ten cel.

4.2.2. Wychowanie przedszkolne

Wychowanie przedszkolne może być realizowane w publicznych i niepublicznych przedszkolach, oddziałach przedszkolnych w szkołach podstawowych oraz w innych formach wychowania przedszkolnego: zespołach wychowania przedszkolnego i punktach przedszkolnych.

Niepubliczne przedszkole może prowadzić osoba fizyczna lub osoba prawna (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna, fundacja, stowarzyszenie). Podobnie zatem jak w przypadku form opieki dla dzieci poniżej 3 roku życia, pracodawcy działający w różnych formach mogą zorganizować przedszkole. Z pewnością z punktu widzenia pracodawcy przeszkodą we wdrażaniu tego rodzaju przedsięwzięć mogą być trudności organizacyjne dotyczące zarówno sfery formalnej, jak i spełnienia wymogów lokalowych, sanitarnych, zapewnienia wyżywienia itp. Wymagania te powinny być jednolite dla przedszkoli publicznych i niepublicznych, nie jest zatem wskazane wprowadzanie ułatwień dla pracodawców, co mogło prowadzić do obniżenia standardów opieki przedszkolnej.

Czynnikiem decydującym o atrakcyjności przyzakładowych przedszkoli, zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, jest z pewnością możliwość pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania.

Podobnie jak w przypadku omawianych wyżej form opieki nad dziećmi do lat 3, również tworzenie przedszkoli i innych form wychowania przedszkolnego może być finansowane ze środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych.

Również w przypadku tworzenia i prowadzenia przedszkoli oraz innych form wychowania przedszkolnego możliwe jest pozyskiwanie finansowania ze środków funduszy europejskich. Przegląd aktualnych konkursów prowadzi do wniosku, że dotyczą one w większym stopniu aktywizacji zawodowej rodziców dzieci do lat 3. Niemniej realizowane są także projekty dotyczące edukacji przedszkolnej.

4.3. Kontraktowanie dla dzieci pracowników miejsc w przedszkolach lub żłobkach

Zgodnie z art. 2 pkt 1 Ustawy z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (dalej z.f.ś.s.), działalność socjalna finansowana z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych obejmuje opiekę nad dziećmi w żłobkach, klubach dziecięcych, sprawowaną przez dziennego opiekuna lub nianię, w przedszkolach oraz innych formach wychowania przedszkolnego. Pracodawca może zatem dofinansowywać opłaty związane z tego rodzaju usługami, przy czym możliwość taka powinna wynikać z regulaminu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych. Istotnym czynnikiem determinującym przyznanie pracownikowi środków z zakła-

dowego funduszu świadczeń socjalnych są kryteria określone w art. 8 ust. 1 z.f.ś.s. Zgodnie z tym unormowaniem „Przyznawanie ulgowych usług i świadczeń oraz wysokość dopłat z Funduszu uzależnia się od sytuacji życiowej, rodzinnej i materialnej osoby uprawnionej do korzystania z Funduszu”.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że świadczenia otrzymane z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych związane z pobytem dzieci osób uprawnionych do tych świadczeń w żłobkach, klubach dziecięcych lub przedszkolach, zgodnie z art. 21 ust. 1 pkt 67a Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (dalej p.d.o.f.) zwolnione są od podatku dochodowego.

Z punktu widzenia pracodawcy istotne jest zaliczenie do kosztów uzyskania przychodu dofinansowania pracownikowi ze środków nie pochodzących z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych wydatków związanych z objęciem dziecka pracownika opieką sprawowaną przez dziennego opiekuna lub uczęszczaniem dziecka pracownika do żłobka, klubu dziecięcego lub przedszkola. Możliwość zaliczenia tych wydatków do kosztów uzyskania przychodu ograniczona jest jednak kwotą 1000 zł miesięcznie na każde dziecko.

Świadczenia, które nie są finansowane z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, otrzymane od pracodawcy z tytułu objęcia dziecka pracownika opieką sprawowaną przez dziennego opiekuna lub uczęszczania dziecka pracownika do żłobka, klubu dziecięcego lub przedszkola podlegają zwolnieniu od podatku dochodowego (art. 21 ust. 1 pkt 67b p.d.o.f.). Należy przy tym zaznaczyć, że zwolnienie podlega ograniczeniu i dotyczy kwoty 1000 zł miesięcznie na każde dziecko.

4.4. Przestrzeń w miejscu pracy dedykowana rodzicom i dzieciom; możliwość przyścia do pracy z dzieckiem

Stworzenie przestrzeni dedykowanej rodzicom i dzieciom może okazać się funkcjonalne w przypadku dzieci starszych, które np. mogą poświęcić czas przebywania w zakładzie pracy na naukę. W przypadku dzieci młodszych udostępnienie pracownikom takiej przestrzeni może umożliwiać im realizację prawa przewidzianego w art. 187 Kodeksu pracy, tj. prawa do przerw na karmienie dziecka.

Możliwość przyprowadzenia dziecka do zakładu pracy powstaje, o ile wyrazi na to zgodę pracodawca lub przewidują to wewnętrzne przepisy tego zakładu, w szczególności regulamin pracy. Unormowania te powinny korespondować z zapewnieniem przez pracodawcę odpowiedniego zaplecza lokalowego, gwarantującego bezpieczeństwo i zapobiegającego dezorganizacji pracy.

4.5. Bon wychowawczo-opiekuńczy stanowiący ekwiwalent finansowy dla którejś z form opieki nad dziećmi, np. niani, żłobka, przedszkola

Szczególnie wartościowym instrumentem pozwalającym na godzenie ról rodzinnych i zawodowych, jak również instrumentem szeroko pojmowanej polityki pro-rodzinnej może być bon wychowawczo-opiekuńczy przeznaczony na finansowanie jednej z form opieki nad dzieckiem. W chwili obecnej brak jest takiego rozwiązania o charakterze ogólnopolskim, natomiast poszczególne jednostki samorządu terytorialnego wdrażają tego rodzaju praktykę.

Podstawę prawną podejmowania przez organy jednostek samorządu terytorialnego uchwał wprowadzających dofinansowanie różnych form opieki nad dziećmi stanowi art. 22b ustawy z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych (Dz.U. z 2003 r. Nr 228, poz. 2255 ze zm., dalej u.ś.r.), zgodnie z którym możliwe jest podjęcie przez radę gminy uchwały, która uwzględniając lokalne potrzeby w zakresie świadczeń na rzecz rodziny może ustanowić dla osób zamieszkałych na jej terenie świadczenia na rzecz rodziny. Przywołany przepis prawny nie przewiduje zatem wprost programów wspierających opiekę nad dziećmi, niemniej w jego ogólnym sformułowaniu takie cele się mieszczą.

4.6. Organizacja wypoczynku lub opieki dla dzieci w czasie ferii i wakacji, dni wolnych od zajęć szkolnych, itp.

4.6.1. Dofinansowanie wyjazdu wakacyjnego

Tak jak w przypadku wyżej omawianych praktyk, pracodawca może w różny sposób wspierać pracowników w zakresie organizacji wypoczynku dla ich dzieci. Pomoc ta może przybierać zarówno formę wsparcia materialnego na ten cel, jak i np. organizacji kolonii lub tzw. półkolonii.

Finansowanie wypoczynku dzieci pracowników może być realizowane ze środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych. Tego rodzaju cele wprost wynikają z definicji zawartej w art. 2 pkt 1 z.f.ś.s. (działalność socjalna finansowana z funduszu to m.in. usługi świadczone przez pracodawców na rzecz różnych form wypoczynku). W obecnej praktyce regulaminy zakładowego funduszu świadczeń socjalnych zazwyczaj przewidują tego rodzaju pomoc – np. w formie dofinansowania tzw. „wczasów pod gruszą”.

W kontekście wspierania praktyk WLB istotne są zasady przyznawania świadczeń z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, a ściślej kryteria rozdziału środków z tego funduszu. Z punktu widzenia praktyk pozwalających na łączenie życia rodzinnego z zawodowym, jako pierwszoplanowe powinno być traktowane wynikające z art. 8 z.f.ś.s. kryterium sytuacji rodzinnej pracownika, odwołujące się do posiadania dzieci i ich liczby.

Czynnikiem, który stanowi zachętę dla pracodawców w zakresie wdrażania omawianej praktyki, jest zaliczenie przez ustawodawcę świadczeń urlopowych wypłaconych zgodnie z przepisami o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych do kosztów uzyskania przychodu (art. 23 ust. 1 pkt 42 p.d.o.f. i art. 16 ust. 1 pkt 45 ustawy z dnia 15.02.1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, dalej p.d.o.p.), wbrew ogólnej zasadzie, że środki pochodzące z tego funduszu nie stanowią tego rodzaju kosztów.

Z punktu widzenia pracownika istotne jest zwolnienie od podatku dochodowego dopłat do: wypoczynku zorganizowanego przez podmioty prowadzące działalność w tym zakresie, w formie wczasów, kolonii, obozów i zimowisk, w tym również połączonego z nauką, pobytu na leczeniu sanatoryjnym, w placówkach leczniczo-sanatoryjnych, rehabilitacyjno-szkoleniowych i leczniczo-opiekuńczych, oraz przejazdów związanych z tym wypoczynkiem i pobytem na leczeniu - dzieci i młodzieży do lat 18. Dopłaty tego rodzaju zwolnione są z podatku w pełnej wysokości, o ile

pochodzą z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, funduszu socjalnego lub wypłacane są na podstawie odrębnych przepisów wydanych przez właściwego ministra, natomiast jeżeli pochodzą z innych źródeł, zwolnienie dotyczy kwoty nieprzekraczającej 2000 zł w danym roku podatkowym (art. 21 ust. 1 pkt 78 p.d.o.f.). W przywołanej regulacji zwraca uwagę, że największą korzyść pracownik odnosi jedynie w przypadku wymienionych w niej form wypoczynku, a nie np. w razie dopłat do wczasów organizowanych we własnym zakresie (tzw. „wczasy pod gruszą”), które korzystają ze zwolnienia od podatku do wysokości 1000 zł, o ile mają charakter świadczeń pieniężnych (art. 21 ust. 1 pkt 67 p.d.o.f.). Ponadto ograniczenie kwotowe nie uwzględnia liczby posiadanych dzieci, co pozostaje w sprzeczności z założeniami polityki prorodzinnej.

Charakter kosztów uzyskania przychodu należy przypisać wydatkom związanym z finansowaniem i organizacją wczasów, kolonii czy półkolonii dla dzieci pracowników, skoro w przypadkach tych związków między poniesieniem kosztów a zapewnieniem sprawnego i wydajnego funkcjonowania zakładu pracy jest jeszcze bardziej oczywiste. Jednocześnie sformułować można rekomendację wprowadzenia bardziej jednoznacznych unormowań prawnych, dotyczących organizacji i finansowania wypoczynku dla dzieci pracowników.

4.7. Organizowanie dojazdu do pracy oraz z pracy

Atrakcyjność praktyki polegającej na organizacji dojazdu pracowników do miejsca pracy jest w dużym stopniu uzależniona od charakteru tej pracy, miejsca jej wykonywania, dostępności komunikacyjnej miejsca pracy itp. Zapewnienie takiego dojazdu nie jest obowiązkiem pracodawcy. Oczywiście nie istnieją przeszkody prawne, aby tego rodzaju świadczenie było przez pracodawcę organizowane lub finansowane. Jego ocena jako praktyki WLB może zatem przebiegać podobnie jak w poprzednich przypadkach, w aspekcie uwarunkowań fiskalnych, decydujących o atrakcyjności dla pracodawcy organizowania dojazdu pracowników do pracy i powrotu do domu.

4.8. Prywatna opieka medyczna dla pracownika i członków rodziny

Poza zakresem rozważań pozostawić należy oferowanie pracownikom pakietów opieki medycznej, których koszty ponoszą oni w całości. Podobnie poza zakresem omówienia pozostają świadczenia medyczne (z zakresu medycyny pracy), do których pracodawca zobowiązany jest na podstawie przepisów o bezpieczeństwie i higienie pracy (por. art. 21 ust. 1 pkt 11 p.d.o.f.).

Finansowanie opieki medycznej przez pracodawcę może podlegać zaliczeniu do kosztów uzyskania przychodu. Pozostaje w związku przyczynowym z osiągnięciem przychodów lub zabezpieczeniem źródła przychodów, ponieważ zmniejsza ryzyko absencji pracowników, wpływa na ich motywację i zaangażowanie, poprawia wizerunek pracodawcy. Potwierdzenie tego stanowiska można odnaleźć w interpretacjach organów podatkowych. I tak, w interpretacji indywidualnej Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z dnia 12 grudnia 2018 r. (0114-KDIP2-1.4010.467.2018.1.JF) w pełni zaakceptowana została argumentacja wnioskodawcy, który wskazał między innymi, że wydatki, poniesione na zakup pakietów

medycznych, spełniają warunki zaliczenia ich do kosztów uzyskania przychodu, gdyż usługi świadczone w ramach pakietów medycznych realnie przyczyniają się do zmniejszenia nieobecności pracowników w pracy, pozwalają im w krótszym czasie otrzymać opiekę medyczną, szybciej uzyskać wyleczenie i powrót do pracy. Co istotne, finansowanie pakietów medycznych w świetle wydawanych interpretacji podlega zaliczeniu do kosztów uzyskania przychodu również w części przypadającej na członków rodzin pracowników. W interpretacji indywidualnej Dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie z dnia 16 lutego 2017 r. (1462-IPPB5.4510.1103.2016.2.BC) wskazano, że odwrotne założenie prowadziłoby do „niewytłumaczalnego traktowania tego samego rodzaju świadczenia w różny sposób na gruncie prawa podatkowego. Jeżeli Spółka przyznałaby wartość pakietu medycznego pracownikowi w formie pieniężnej, którą następnie pracownik mógłby przeznaczyć np. na sfinansowanie pakietu medycznego dla swojego dziecka to nie ulegałoby wątpliwości, że ten dodatkowy element wynagrodzenia pracownika stanowiłby dla Spółki koszt uzyskania przychodu w rozumieniu art. 15 ust. 1 u.p.d.o.p.”.

4.9. Bony dla pracowników i ich rodzin, np. z okazji świąt

Kolejną, bardzo popularną wśród pracowników (na co wskazują badania społeczne) praktyką jest finansowanie przez pracodawców bonów na różne okazje. Popularność ta zapewne wynika ze swobody w rozporządzaniu korzyścią uzyskaną przez pracownika. W istocie, bony podwyższają wynagrodzenie, stanowiąc odpowiednik premii czy też nagrody. Mogą być finansowane ze środków pochodzących z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, jak również ze środków obrotowych pracodawcy. W pierwszym przypadku konieczne jest zastosowanie przy ich rozdziale kryteriów określonych w art. 8 z.f.ś.s. (sytuacja życiowa, rodzinna i materialna pracownika), o których wspomniano w poprzednich punktach niniejszej ekspertyzy, natomiast w drugim wymagania te nie znajdują zastosowania.

Należy zaznaczyć, że zgodnie z art. 21 ust. 1 pkt 67 p.d.o.f. do kwoty 1000 zł w roku podatkowym nie podlegają opodatkowaniu podatkiem dochodowym świadczenia z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych o charakterze rzeczowym oraz pieniężnym. W tym samym przepisie ustawodawca zastrzega, że nie stanowią świadczeń rzeczowych bony, talony i inne znaki uprawniające do ich wymiany na towary lub usługi. Wydatki pracodawcy na bony, ponoszone z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, nie stanowią również jego kosztów uzyskania przychodu.

4.10. Korzystne warunki zakupu kart wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych

Uwagi zawarte w poprzednim punkcie niniejszej ekspertyzy w części odnoszą się również do finansowania kart wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych dla pracownika i członków ich rodzin. Podobnie jak w przypadku bonów towarowych, finansowanie jest w tym przypadku możliwe z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych oraz ze środków obrotowych pracodawcy.

Omawiana praktyka zasługuje na odrębne omówienie z uwagi na jej szczególnie charakter – świadczenia pracodawcy, uwzględniające życie rodzinne pracownika, odgrywają istotną rolę w kwestii godzenia ról rodzinnych i zawodowych.

4.11. Wsparcie pracownika w trudnych sytuacjach rodzinnych

Wspieranie pracowników w trudnych sytuacjach rodzinnych bez wątpienia stanowi jedną z praktyk, które istotnie przyczyniają się do godzenia ról rodzinnych i zawodowych. Jednocześnie jest to praktyka bardzo ogólnie określona, która może przybierać różne formy (pomoc finansowa, pomoc psychologiczna lub psychiatryczna, dostosowanie warunków pracy, dostosowanie wymiaru czasu pracy, dostosowanie formy pracy, urlop) i może być stosowana w bardzo różnych sytuacjach życiowych (urodzenie dziecka, śmierć członka rodziny, choroba członka rodziny, problemy mieszkaniowe itp.).

W tym miejscu ponownie wskazać można na świadczenia z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, które mogą być odpowiedzią na trudne sytuacje rodzinne. Jak już wspomniano, sytuacja rodzinna jest jednym z ustawowych kryteriów przyznawania tych świadczeń (art. 8 z.f.ś.s.), a udzielanie pomocy materialnej, zarówno rzeczowej jak i finansowej oraz zwrotnej i bezzwrotnej pomocy na cele mieszkaniowe, stanowi formę działalności socjalnej, będącej ustawowym celem gospodarowania zakładowym funduszem świadczeń socjalnych (art. 2 ust. 1 w zw. z art. 1 z.f.ś.s.). Szczegółowe cele, na które przeznaczane są środki z funduszu, określa jego regulamin.

Względy społeczne zdecydowanie przemawiają na rzecz elastycznej wykładni obowiązujących przepisów, zachęcającej pracodawców do udzielania świadczeń na rzecz pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji – nie tylko w ramach zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, ale również ze środków obrotowych. Wydaje się, że działania tego rodzaju wiązać się przyczynowo z zapewnieniem przychodów lub zabezpieczeniem ich źródeł (art. 22 ust. 1 p.d.o.f. i art. 15 ust. 1 p.d.o.p.), a zatem rekomendować należy zaliczenie ich do kosztów uzyskania przychodu, gwarantując bowiem utrzymanie zatrudnienia i świadczenie pracy w przyszłości na odpowiednim poziomie.

4.12. Praca na część etatu

Jak powszechnie wiadomo, obowiązujące w Polsce prawo pracy przewiduje zatrudnianie pracowników w różnym wymiarze czasu pracy. Wymiar ten określany jest w umowie o pracę i – co oczywiste – może być zmieniany w drodze aneksu w przypadku porozumienia się w tej kwestii pracownika i pracodawcy. Z punktu widzenia niniejszej ekspertyzy istotna jest analiza unormowań prawnych, które ułatwiają lub nawet gwarantują pracownikowi zmianę wymiaru czasu pracy w sytuacjach, w których umożliwi to godzenie ról rodzinnych z zawodowymi.

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na unormowanie zawarte w art. 186 ustawy Kodeks pracy z 26 czerwca 1974 r. (Dz.U. z 1974 r., Nr 24, poz. 141 ze zm., dalej k.p.), w którym przewidziane zostało prawo pracownika uprawnionego do urlopu wychowawczego do złożenia pracodawcy pisemnego wniosku o obniżenie wymiaru czasu pracy do wymiaru nie niższego niż połowa pełnego wymiaru czasu pracy w okresie, w którym mógłby korzystać z takiego urlopu. Co szczególnie istotne, prawu pracownika odpowiada obowiązek pracodawcy uwzględnienia wniosku. Możliwość skorzystania z obniżonego wymiaru czasu pracy jest elementem

rozbudowanych regulacji prawa pracy, dotyczących uprawnień związanych z rozdzielstwem.

4.13. Elastyczne godziny pracy

Praktyki wymienione w niniejszym punkcie ekspertyzy ściśle łączą się z kategorią prawną czasu pracy, wymiaru czasu pracy, a przede wszystkim rozkładu czasu pracy i systemów czasu pracy, dlatego omówione zostały w jednym miejscu. Ustawodawca, określając normy i ogólny wymiar czasu pracy, przewiduje jednocześnie szereg regulacji, pozwalających na dostosowywanie rozkładu czasu pracy do indywidualnych przypadków, odpowiadających m.in. zasygnalizowanym praktykom WLB. Przepisy Kodeksu pracy normują w szczególności:

- ustalenie przez pracodawcę w porozumieniu z pracownikiem czasu niezbędnego do wykonania powierzonych mu zadań (art. 129 § 4 pkt 2 k.p.)
- indywidualny rozkład czasu pracy (art. 142 i 129 § 4 pkt 4 k.p.)
- system równoważnego czasu pracy (art. 135 k.p.)
- system przerywanego czasu pracy (art. 139 k.p.)
- system zadaniowego czasu pracy (art. 140 k.p.)
- ruchomy czas pracy (art. 140¹ k.p.)
- system skróconego tygodnia pracy (art. 143 k.p.)
- system pracy świadczonej wyłącznie w piątki, soboty i niedziele (art. 144 k.p.).

Powyższe pobieżne i - z uwagi na charakter niniejszej ekspertyzy - wybiórcze przedstawienie rozwiązań prawa pracy wskazuje na ich dużą różnorodność i elastyczność w zakresie dostosowywania rozkładu czasu pracy do potrzeb pracowników i pracodawców. Z punktu widzenia wdrażania praktyk WLB istotny jest wpływ, jaki może mieć pracownik na zastosowanie określonego, korzystnego dla niego systemu.

Elastycznym i z pewnością korzystnym z punktu widzenia pracownika rozwiązaniem jest ustalenie czasu niezbędnego do wykonania powierzonych zadań przez pracodawcę w porozumieniu z pracownikiem. W przypadku tym rozkład czasu pracy ustala sam pracownik, a pracodawca zwolniony jest z obowiązku sporządzania tego rozkładu. W piśmiennictwie wskazuje się, że ten sposób ustalania rozkładu czasu pracy ma szerokie zastosowanie i wykracza poza wariant zadaniowego czasu pracy. Wskazuje się ponadto, że w przypadku porozumienia pracodawcy z pracownikiem, dotyczącego ustalenia czasu niezbędnego do wykonania powierzonych zadań, istnieje możliwość nałożenia na pracownika obowiązku składania raportów, które umożliwią pracodawcy wywiązanie się z obowiązku ewidencjonowania godzin pracy (por. A. Sobczyk (red.), Kodeks pracy. Komentarz, komentarz do art. 129 k.p.).

Elastycznym rozwiązaniem jest również ustalenie indywidualnego rozkładu czasu pracy na pisemny wniosek pracownika (art. 142 i 129 § 4 pkt 4 k.p.). Należy zaznaczyć, że - z wyjątkiem przypadków określonych w art. 142 k.p. - wniosek pracownika nie jest dla pracodawcy wiążący. Indywidualne ustalanie rozkładu czasu pracy pracownika nie oznacza też pełnej dowolności, ponieważ - jak stanowi przepis - odbywa się w ramach systemu czasu pracy, którym pracownik jest objęty. Możliwe jest np. wprowadzenie niestandardowych godzin rozpoczynania i kończenia pracy, modyfikacja wymiaru czasu pracy w poszczególnych dniach, liczby i pór przerw

w pracy (por. np. M. Nałęcz, w: Kodeks pracy. Komentarz. Wyd. 12, red. W. Muszałski, Warszawa 2019, komentarz do art. 142).

System równoważnego czasu pracy polega na przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy w niektóre dni (nie więcej niż do 12 godzin) i równoważenie tego krótszym dobowym wymiarem czasu pracy w innych dniach lub dniami wolnymi od pracy (art. 135 k.p.). Rozwiązanie to odpowiada zatem drugiej z wymienionych w tytule niniejszego punktu praktyk WLB. Polega na wprowadzeniu odstępstw od standardowego, 8-godzinnego rozkładu czasu pracy. Odstępstwa te nie muszą mieć charakteru epizodycznego – w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego dopuszczalne jest wprowadzenie systemu równoważnego czasu pracy na stałe (por. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 listopada 1980 r., I PRN 110/80, OSNCp 1981 nr 6, poz. 108). Szczególnie istotne jest określenie przesłanek wprowadzenia systemu równoważnego czasu pracy. Zgodnie z art. 135 § 1 k.p. zastosowanie omawianego systemu ma uzasadniać: rodzaj pracy lub organizacja pracy. Przesłanki te mają charakter ogólny, niemniej w piśmiennictwie podkreśla się, że zasadność stosowania systemu równoważnego czasu pracy podlega kontroli Państwowej Inspekcji Pracy, a nieuzasadnione jego wprowadzenie może stanowić wykroczenie w rozumieniu art. 281 pkt 5 k.p. (por. A. Sobczyk, w: Kodeks pracy..., op. cit., komentarz do art. 135 k.p.). Wydaje się, że konstrukcja normatywna równoważnego czasu pracy została ukształtowana z założeniem, że system ten wprowadzany jest przez pracodawcę z uwagi na przesłanki leżące po jego stronie. Artykuł 135 k.p. nie przewiduje wniosku pracownika w sprawie zastosowania takiego systemu, a określenie indywidualnego rozkładu czasu pracy odbywa się – jak już wskazano – w ramach systemu czasu pracy, którym pracownik jest objęty. W określonych przypadkach zastosowanie systemu równoważnego może być zatem wykluczone. W związku z tym należałoby postulować większą elastyczność rozwiązań prawnych, umożliwiającą indywidualne objęcie pracownika rozkładem czasu jego pracy, w sposób odpowiadający jego interesom związanym z godzeniem ról rodzinnych i zawodowych.

System zadaniowego czasu pracy polega na ustaleniu przez pracodawcę w porozumieniu z pracownikiem czasu niezbędnego do wykonania powierzonych zadań (art. 140 k.p.). Również w tym przypadku ustawodawca warunkuje zastosowanie systemu przesłankami w postaci uzasadnienia rodzajem pracy lub jej organizacją. Dodatkowo jednak przesłanką systemu zadaniowego czasu pracy może być uzasadnienie wynikające z miejsca wykonywania pracy. W piśmiennictwie wskazuje się, że przesłanki te zostają spełnione w dwóch grupach przypadków: gdy praca stanowi pewien zamknięty zespół czynności, których wykonanie jest całkowicie zależne od pracownika lub gdy pracodawca nie ma możliwości sprawowania kontroli tempa wykonywania pracy (por. A. Sobczyk, w: Kodeks pracy..., op. cit., komentarz do art. 140 k.p.).

System zadaniowego czasu pracy cechuje duża elastyczność, która w istotny sposób może pomagać w godzeniu ról rodzinnych z zawodowymi. W wyroku Sądu Najwyższego z 17 lutego 2004 r. (I PK 377/03, OSNAPiUS 2004, nr 24, poz. 422) wskazano nawet, że w systemie zadaniowo-wynikowym czas pracy ma doniosłość „jedynie na etapie prawidłowego ustalenia zadań, gdyż następnie pracownik obowiązany jest już pozostawać nie tyle w dyspozycji pracodawcy, ile do dyspozycji

zadań, które powinien wykonać”. W wyroku Sądu Najwyższego z dnia 5 lutego 2008 r. (II PK 148/07, OSNAPiUS 2009, nr 7-8, poz. 93) wyjaśniono, że „możliwość ustanowienia zadaniowego czasu pracy istnieje wówczas, gdy czynności te mają charakter skonkretyzowany, zamknięty i powtarzający się. Pracownik objęty takim rodzajem czasu pracy samodzielnie organizuje sobie pracę i kształtuje swój rozkład czasu pracy, a więc wyznacza początek i koniec dnia pracy, a wymiar jego zadań powinien być tak ustalony przez pracodawcę, aby pracownik mógł je wykonać w normach czasu pracy określonych w art. 129 KP”. Konieczne jest zatem określenie zadań pracownika nie doraźnie, ale na bardziej ogólnym poziomie, na stałe, jako zespół obowiązków związanych z zajmowanym stanowiskiem, wynikających przede wszystkim z umowy o pracę (por. M. Nałęcz, w: Kodeks pracy..., op. cit., komentarz do art. 140 k.p.). Elastyczność zadaniowego czasu pracy nie oznacza pełnej dowolności w jego kształtowaniu. W postanowieniu Sądu Najwyższego z 23 marca 2010 r. (I PK 3/10. Legalis) słusznie stwierdzono, że zadaniowy czas pracy nie może obejmować systemu równoważnego czasu pracy.

Tak zwany ruchomy rozkład czasu pracy polega na określeniu różnych godzin rozpoczynania pracy w poszczególnych dniach pracy (art. 140¹ k.p.). Dodatkowym elementem konstrukcji normatywnej, zwiększającej elastyczność tego rozwiązania, jest możliwość określenia przedziału czasu, w którym pracownik decydować będzie o godzinie rozpoczęcia pracy. Należy podkreślić, że ruchomy rozkład czasu pracy (podobnie jak indywidualny rozkład czasu pracy) może być wprowadzony również wskutek pisemnego wniosku pracownika (art. 129 § 4 pkt 3 i art. 150 § 5 k.p.). Inaczej niż w poprzednio omawianych przypadkach, ustawodawca nie określił przesłanek zastosowania ruchomego rozkładu czasu pracy. W piśmiennictwie wskazano, że w istocie faktyczną przesłanką jest w omawianym przypadku wygoda pracowników (por. A. Sobczyk, w: Kodeks pracy..., op. cit., komentarz do art. 140¹ k.p.). Wyrażony został również pogląd, zgodnie z którym możliwe jest rozwiązanie, gdzie pracownik decyduje nie tylko o godzinie rozpoczęcia pracy, ale również o godzinie jej zakończenia, przy założeniu konieczności równoważenia czasu pracy (por. A. Sobczyk, w: Kodeks pracy..., op. cit., komentarz do art. 140¹ k.p.). Rozwiązanie takie wydaje się korzystne z punktu widzenia wdrażania praktyk WLB.

System skróconego tygodnia pracy polega na świadczeniu przez pracownika pracy przez mniej niż pięć dni w tygodniu przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin (art. 143 k.p.). Podobnie jak w poprzednio omówionym przypadku, ustawodawca nie sformułował przesłanek zastosowania systemu skróconego tygodnia pracy. Podobnie też system ten stosowany jest na pisemny wniosek pracownika, natomiast nie może być narzucony regulaminem pracy lub układem zbiorowym. Z kolei z art. 150 § 6 k.p. wynika, że możliwe jest wprowadzenie systemu skróconego tygodnia pracy w umowie o pracę. W doktrynie takie rozwiązanie normatywne jest krytykowane, jako rodzące wątpliwości co do komplementarności wniosku i umowy (szerzej por. A. Sobczyk, w: Kodeks pracy..., op. cit., komentarz do art. 143 k.p.).

Podobnie skonstruowany (brak przesłanek, pisemny wniosek, umowa o pracę) został również tzw. system pracy weekendowej, polegający na świadczeniu pracy wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta, z założeniem nieprzekraczalnego

wymiaru dobowego czasu pracy 12 godzin. Model ten może okazać się atrakcyjny jako jedna z praktyk łączenia życia rodzinnego i zawodowego. Przykładowo, rodzice sprawujący pieczę nad małym dzieckiem, pozostający jednocześnie aktywni zawodowo, mogą być zainteresowani świadczeniem pracy przez jednego z nich według omawianego modelu, ponieważ umożliwi im to podzielenie się obowiązkami rodzinnymi.

W ścisłym związku z godzeniem ról rodzinnych i zawodowych pozostaje regulacja art. 142¹ k.p. dodana do Kodeksu pracy ustawą z dnia 10 maja 2018 r. o zmianie ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2018 r., poz. 1076). Przepis ten wprowadził obligatoryjność uwzględnienia wniosku pracownika, dotyczącego systemu czasu pracy lub rozkładu czasu pracy. Zakres tej regulacji jest jednak znacznie ograniczony.

4.14. Możliwość skorzystania z bezpłatnych dni wolnych po wykorzystaniu przysługującego urlopu

Prawo pracy w art. 152 – 173 k.p. szczegółowo reguluje zasady dotyczące urlopu wypoczynkowego, który ma charakter płatny, a jego wymiar zależy od czasu zatrudnienia. Problematyka ta pozostaje poza zakresem niniejszej ekspertyzy. Warto jednak w kontekście praktyk WLB wspomnieć o możliwości udzielenia tzw. urlopu na żądanie, który gwarantuje pracownikowi art. 167² k.p. w wymiarze 4 dni w każdym roku kalendarzowym. Urlop ten mieści się w kategorii i wymiarze urlopu wypoczynkowego i jest płatny, jego istota polega jednak na zobowiązaniu pracodawcy do udzielenia urlopu w terminie wskazanym przez pracownika. Charakterystyczne jest przy tym, że zgłoszenie urlopu na żądanie może nastąpić najpóźniej w dniu jego rozpoczęcia (w wyroku Sądu Najwyższego z 15 listopada 2006 r., I PK 128/06, OSNP 2007, nr 23-24, poz. 346 wskazano przy tym, że powinno to nastąpić do chwili przewidywanego rozpoczęcia pracy według obowiązującego rozkładu czasu pracy), staje się on zatem niekiedy w praktyce narzędziem godzenia ról rodzinnych i zawodowych, np. w razie nieprzewidzianej konieczności objęcia pieczą dziecka. Z przywołanego orzeczenia wynika jednocześnie, że zbyt późne poinformowanie pracodawcy o rozpoczęciu tego rodzaju urlopu może narazić pracownika na zarzut ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych. W ocenie Sądu Najwyższego wypoczynkowy charakter urlopu na żądanie sprawia ponadto, że udzielenie takiego urlopu niezgodnie z jego przeznaczeniem (np. osobie niezdolnej do pracy) jest niezgodne z prawem (por. wyrok Sądu Najwyższego z 28 października 2009 r., II PK 123/09, OSNP 2011, Nr 11-12, poz. 148).

Powyższa analiza prowadzi do wniosku, że udzielanie urlopu bezpłatnego na wniosek pracownika może być praktyką ułatwiającą łączenie ról rodzinnych i zawodowych. Z uwagi na konstrukcję normatywną wymaga jednak porozumienia i dobrej woli obu stron stosunku pracy: pracodawca powinien być otwarty na potrzeby pracowników w tym zakresie, a pracownik nie powinien nadużywać omawianego instrumentu, który z punktu widzenia pracodawcy może dezorganizować funkcjonowanie zakładu pracy. Takie idealistyczne założenie może realizować się w warunkach wysokiej kultury pracy, zaufania i szacunku pracodawcy i pracownika.

4.15. Możliwość pracy zdalnej

Jakkolwiek wykonywanie pracy zdalnie jest naturalną konsekwencją postępu technicznego oraz przemian na rynku pracy, stan epidemii wymusił i przyspieszył zmiany w tym zakresie.

Przejsie na pracę zdalną wymaga dostosowania wielu aspektów wypełniania obowiązku świadczenia pracy. Można tu wymienić niektóre z nich:

- pracownik musi mieć umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania pracy zdalnej,
- rodzaj pracy musi pozwalać na jej wykonywanie w formie zdalnej,
- pracodawca ma obowiązek zapewnić narzędzia i materiały potrzebne do wykonywania pracy zdalnej,
- wykorzystanie innych narzędzi i materiałów jest dopuszczalne pod warunkiem zapewnienia poszanowania informacji poufnych i innych tajemnic prawnie chronionych oraz informacji, które mogłyby narazić pracodawcę na szkodę ,
- pracodawca może polecić pracownikowi prowadzenie ewidencji wykonywanych czynności,

• pracodawca może w każdym czasie cofnąć polecenie wykonywania pracy zdalnej. Pracodawca jest obecnie zobowiązany do zapewnienia pracownikowi narzędzi i materiałów oraz obsługi logistycznej potrzebnych do wykonywania pracy zdalnej. Co do zasady, jako słuszne należy ocenić obciążenie pracodawcy tym aspektem pracy zdalnej. Użyte w art. 3 ust 4 i 5 Ustawy z dnia 16 kwietnia 2020 r. o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2, dalej u.cov. sformułowania mają charakter ogólny. Jak się wydaje, należy przyjąć, że obejmują one również niezbędne serwisowanie, naprawy, przeglądy sprzętu itp. W tym miejscu należy przywołać unormowanie art. 67¹¹ k.p., który reguluje zasady dotyczące dostarczenia, kosztów instalacji, serwisu, eksploatacji i konserwacji sprzętu, pomocy technicznej, a także ubezpieczenia sprzętu. Wydaje się, że użyte w tym przepisie sformułowania mają charakter bardziej precyzyjny i ujmują więcej aspektów wykonywania pracy poza zakładem pracy. Mogą one być zatem inspiracją dla przyszłej regulacji dotyczącej pracy zdalnej, z zastrzeżeniem różnic między tymi kategoriami prawnymi, o których była mowa wyżej. W piśmiennictwie wyrażono również zapatrywanie, że dyspozycja art. 3 ust. 4 u.cov nie ma charakteru bezwzględnie obowiązującego w tym sensie, że w niektórych sytuacjach pracodawca będzie zwolniony od obowiązku dostarczenia narzędzi i materiałów – np. wtedy gdy „pracownik dotychczas wykonywał pracę na prywatnym komputerze”. Z uwagi na różnorodność możliwych uwarunkowań faktycznych omawiane zagadnienie należy do skomplikowanych i wymaga doprecyzowania ustawowego w przyszłości. Niemniej wydaje się, że obowiązek po stronie pracodawcy powinien powstawać w każdym przypadku z możliwością rezygnacji przez pracownika z korzystania z narzędzi pracodawcy. Nawet jednak taka możliwość może zostać obwarowana odpowiednimi warunkami prawnymi, ponieważ z uwagi na specyfikę pracy konieczne musi być niekiedy korzystanie z narzędzi specjalnie przygotowanych przez pracodawcę (np. komputer z zainstalowanymi specjalistycznymi narzędziami informatycznymi zabezpieczającymi przepływ danych).

4.16. Korzystanie z wideokonferencji

Z uwagi na epidemię COVID-19 wideokonferencje stały się niezwykle popularnym narzędziem wykonywania pracy w warunkach społecznej izolacji. Poza oceną prawną pozostają zalety tej formy komunikowania się, takie jak oszczędność czasu, pieniędzy poświęcanych na dojazdy itp.

W aspekcie prawnym korzystanie z wideokonferencji można analizować w kontekście dwóch omawianych w poprzednim punkcie form wykonywania pracy: telepracy i pracy zdalnej. W obu przypadkach udział w wideokonferencji może stanowić obowiązek pracownika, który również w tej formie pracy jest zobowiązany wykonywać ją na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem (art. 22 § 1 k.p.). Realizacja obowiązku udziału w wideokonferencji może w pewnym stopniu zależeć od przyjętego rozkładu czasu pracy telepracownika lub pracownika pracującego zdalnie. Zarówno bowiem przepisy Kodeksu pracy o telepracy jak i art. 3 u.cov. nie normują zagadnień związanych z rozkładem czasu pracy w sposób szczególny. Wideokonferencje powinny zatem odbywać się w ramach przyjętego rozkładu czasu pracy.

5. Badania WLB w Polsce i na świecie

5.1. Diagnoza społeczna 2015

W raporcie „Diagnoza społeczna 2015” wymienione są preferencje dotyczące rozwiązań umożliwiających godzenie pracy zawodowej i obowiązków rodzicielskich.

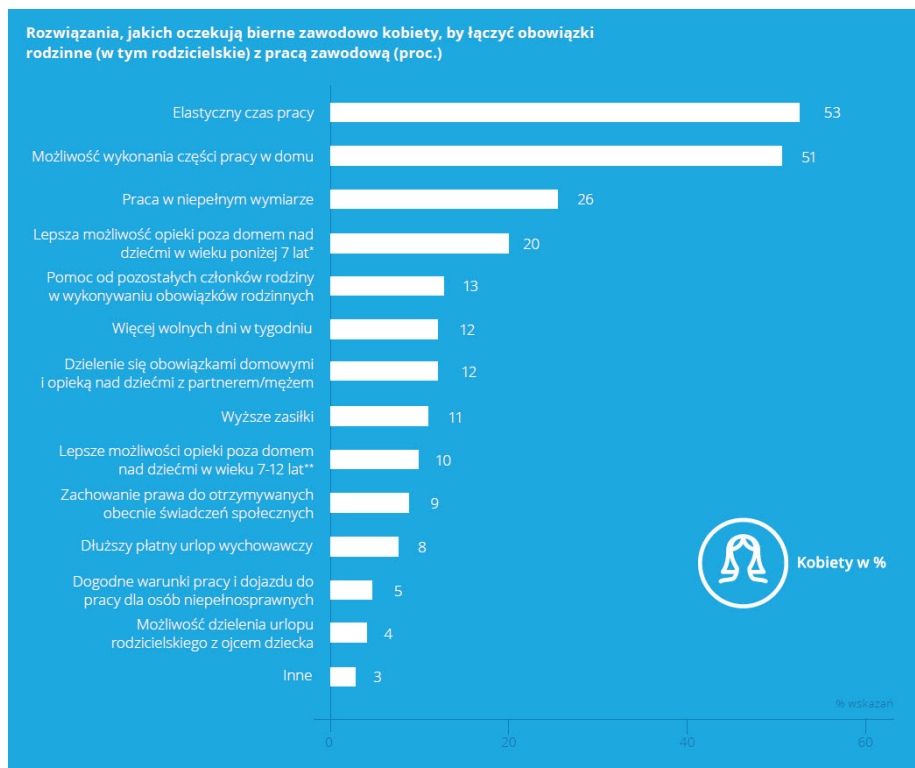
Preferencje dotyczące rozwiązań umożliwiających godzenie pracy zawodowej i obowiązków rodzicielskich²¹

Proponowane rozwiązania	Odsetek wskazujących rozwiązanie jako jedno z trzech najważniejszych	
Rozwiązania umożliwiające godzenie pracy zawodowej i obowiązków rodzinnych	Mężczyźni	Kobiety
Praca w niepełnym wymiarze	16,4	23,4
Praca w systemie zmianowym	x	x
Elastyczny czas pracy	60,7	58,7
Możliwość wykonywania części pracy w domu	23	28,5
Więcej wolnych dni w tygodniu	20,1	18,5
Dłuższy urlop macierzyński	x	x
Dłuższy płatny urlop wychowawczy	21,4	27,1
Wyższe zasiłki (wychowawczy, na dzieci)	25,5	24,3
Lepsze możliwości opieki poza domem dzieci do 7 lat	27,1	31
Lepsze możliwości opieki poza domem dzieci w wieku 7-12 lat	13,3	14,6

● trzy rozwiązania o najwyższych wskazaniach dla każdej rozpatrywanej grupy respondentów

5.2. Raport Coca-Cola i Deloitte („Praca i przedsiębiorczość kobiet – potencjał do wykorzystania w Polsce”

W raporcie firmy Coca-Cola „Praca i przedsiębiorczość kobiet – potencjał do wykorzystania w Polsce” (Deloitte i Coca-Cola, 2016) wymieniono rozwiązania, jakich oczekują bierne zawodowo kobiety, aby łączyć obowiązki rodzinne (w tym rodzicielskie) z pracą zawodową.



5.3. Badanie IFREI Polska 2019

Wpływ środowiska firmy (wskaźnik Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu) na niektóre aspekty życia rodzinnego.

W 2018 roku przeprowadzono w Polsce po raz pierwszy badanie dotyczące Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu (Corporate Family Responsibility CFR, Family Responsible Employer Index - IFREI). Raport został sporządzony zgodnie z wymogami Międzynarodowego Centrum Pracy i Rodziny (International Work and Family Center) oraz Międzynarodowego Ośrodka Badawczego ds. Pracy i Rodziny (International Center for Work and Family – ICWF). Jest efektem zaangażowania badaczy z wielu krajów. Poświęcili oni swój czas dla budowania społeczeństwa, w którym ludzie mogą jednocześnie rozwijać swój potencjał zawodowy i dbać o potrzeby swoich rodzin. Badania w Polsce były porównywane z badaniami na świecie przeprowadzonymi w latach 2010 - 2018.

W badaniu tym wyróżnia się 4 typy przedsiębiorstw, jeśli chodzi o realizację WLB dla pracowników:

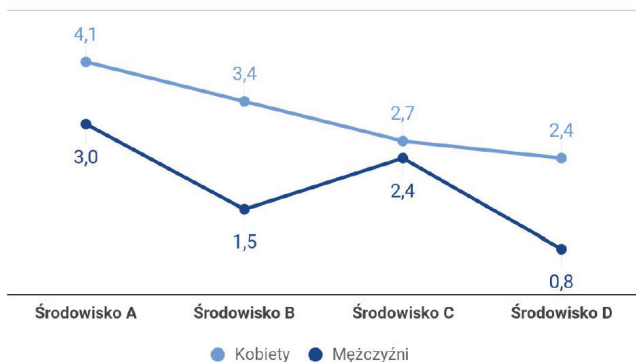
A: wzbogacające

B: korzystne

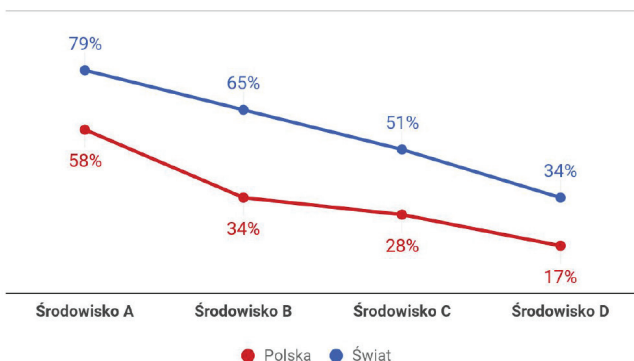
C: niekorzystne

D: toksyczne

Czas poświęcony dzieciom - Polska (h)



Energia po powrocie z pracy do domu (100% - wysoka, 0% - niska)



5.4. Badanie Fundacji Mamy i Taty

Badanie społeczne dot. rozwiązań work-life balance zostało przeprowadzone przez Fundację Mamy i Taty w dniach: 18 –26 września 2020 roku. Składało się z dwóch prowadzonych równolegle części:

1. badania z osobami pracującymi na stanowiskach kierowniczych (pracujących jako dyrektor, zarząd, manager)
2. badania z osobami aktywnymi zawodowo

Kluczowe wnioski z badania są następujące:

1. Ponad połowa pracujących Polaków (58%) oczekuje w swoim miejscu pracy rozwiązań wspierających godzenie ról zawodowych i rodzinnych.

2. Najczęstszymi rozwiązaniami wspierającymi godzenie ról zawodowych i rodzinnych były:

- bony dla pracowników i ich rodzin, np. z okazji świąt (35%),
- elastyczne godziny pracy (26%),
- możliwość dostosowania grafiku pracy (26%).

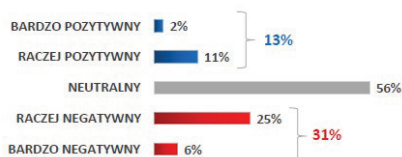
3. Możliwość pracy zdalnej oraz elastyczne godziny pracy uznawane są za rozwiązania najbardziej pozytywnie wpływające na czas spędzany z rodziną. Dodatkowo na pracowników korzystnie wpływają bony np. z okazji świąt, na kierowników zaś możliwość dostosowania grafiku pracy.

4. Badani (zarówno kadra jak i kierownicy) uważają, że pandemia COVID-19 dotknęła bardziej sferę zawodową, niż rodzinną (ponad 40% badanych uważa, że COVID-19 wpłynął negatywnie na ich firmę). Co istotne, ponad 30% badanych uważa, że COVID-19 wpłynął negatywnie na ich życie rodzinne.

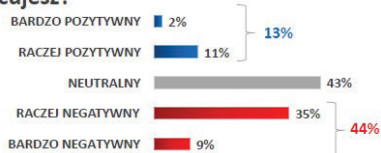
Badane 23 rozwiązania work-life balance zostały objęte analizą prawno-legislacyjną sporządzoną po zakończeniu badań społecznych.

Oto szczegółowe wyniki badań:

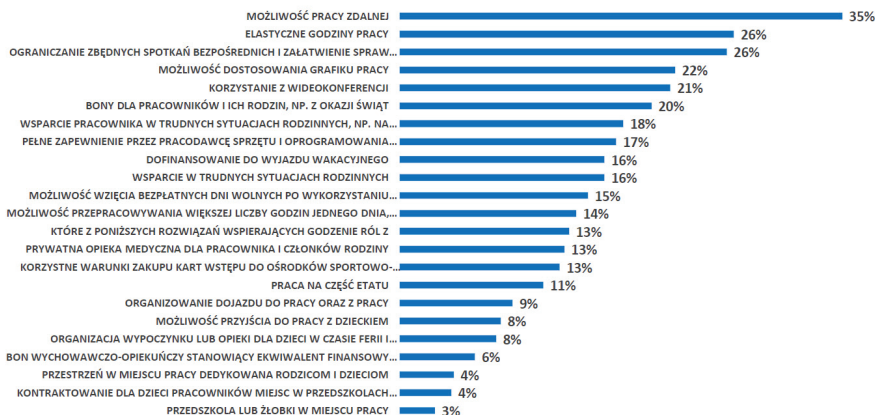
Jaki wpływ miała dotychczas epidemia koronawirusa na Twoje życie rodzinne?



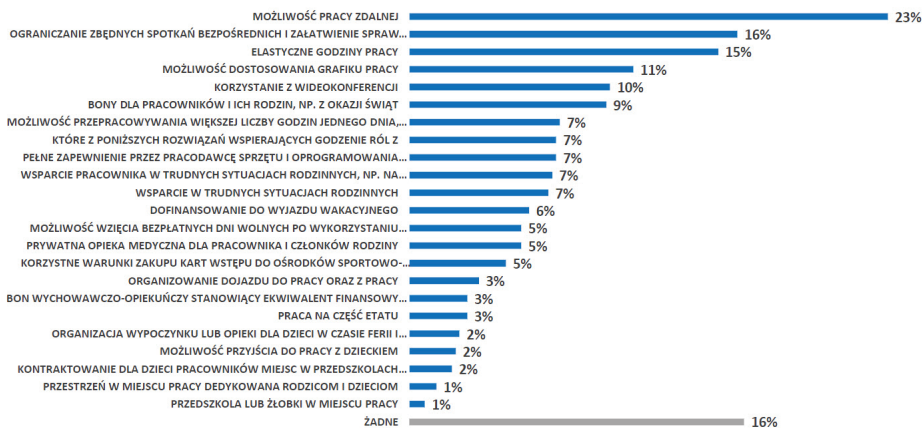
A jaki wpływ miała dotychczas epidemia koronawirusa na firmę w której pracujesz?



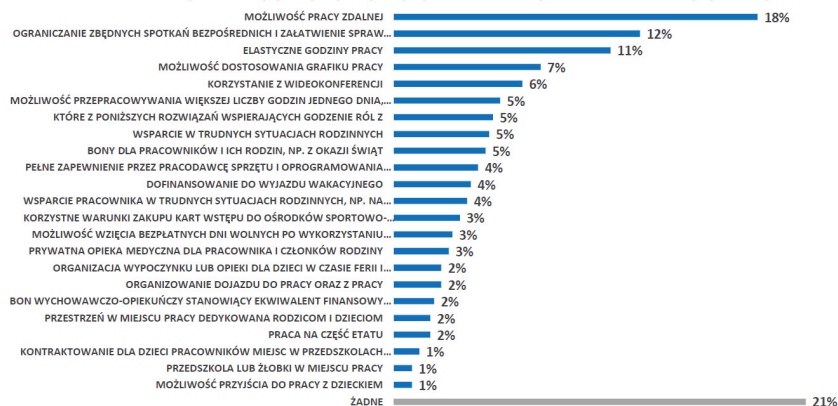
Które z poniższych rozwiązań wspierających godzenie ról zawodowych i rodzinnych są już obecne w Twoim głównym miejscu pracy?



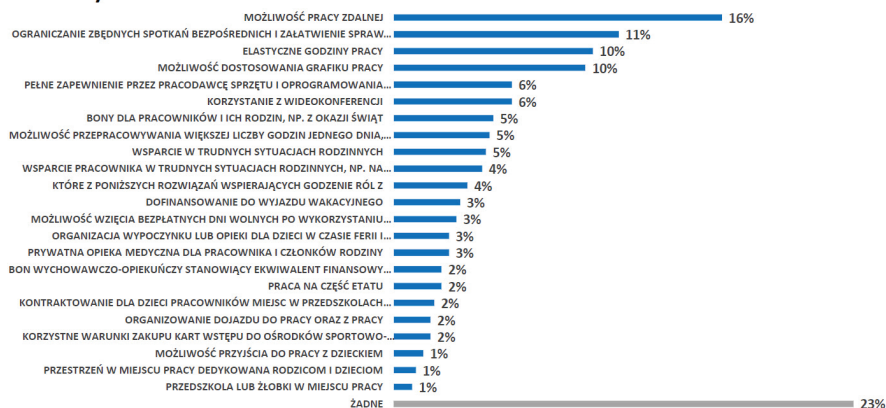
Które z rozwiązań wprowadzonych w Twoim głównym miejscu pracy są najbardziej korzystne i pożądate dla Twojej firmy?



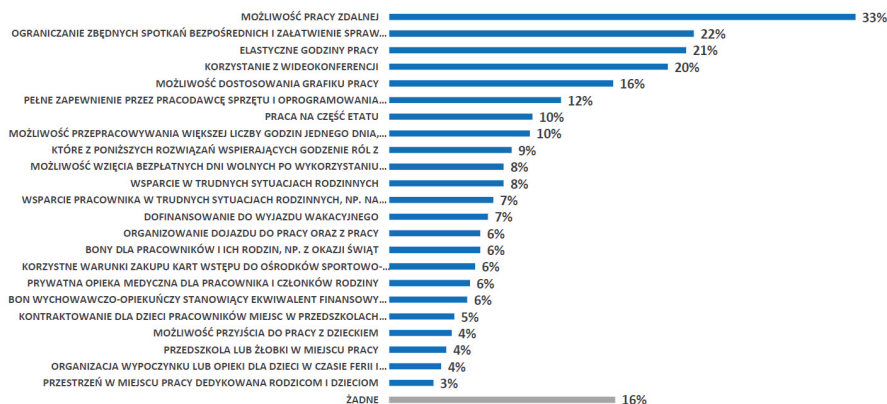
Które z rozwiązań mają najlepszy wpływ na funkcjonowanie Twojej firmy?



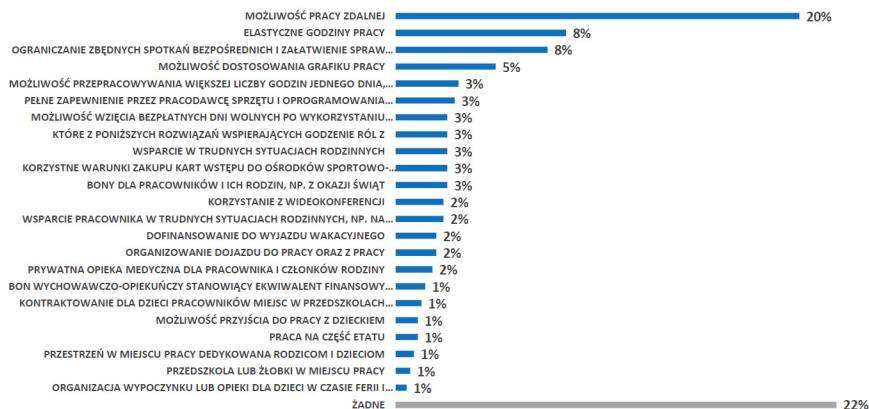
Które z rozwiązań miałyby najlepszy wpływ na funkcjonowanie Twojej firmy?



Które z poniższych rozwiązań wprowadzono w związku z epidemią koronawirusa w Twoim głównym miejscu pracy?



Które z tych rozwiązań jest Twoim zdaniem najbardziej przydatne?



6. Polska na tle świata

Kraje europejskie walczą z zakłóceniami WLB na różne sposoby. Z perspektywy prawa najczęstsze rozwiązania to polityka prorodzinna, wytyczne prawne dotyczące zatrudnienia oraz prawo wymuszające równouprawnienie płci na rynku pracy. W Finlandii dość powszechna jest możliwość wyboru godzin rozpoczynania i kończenia pracy przez samego pracownika - w 2003 roku aż 39% mężczyzn i 28% kobiet miało taką możliwość. Inną częstą praktyką jest pracowanie „na zapas” (ang. time banks), czyli przepracowanie większej liczby godzin w jednym okresie i tym samym posiadanie większej ilości wolnego czasu kiedy indziej. Na taki model pracy decydowało się w 1997 roku ok. 10% badanych.

Sabbatical to dość specyficzny rodzaj urlopu - trwa od 3 do 12 miesięcy i przysługuje tylko pracownikom z co najmniej dziesięcioletnim stażem na rynku pracy i będącym zatrudnionym w danej firmie przez min. 1 rok. Przez cały ten czas pracownik jest upoważniony do 70% swojej pensji.

Niepełny etat przybiera w Polsce kilka form. Job-sharing przykładowo polega na realizowaniu pełnego etatu w dwie osoby, a w wyjątkowych przypadkach także w więcej osób. Zwykle podział dotyczy poszczególnych dni tygodnia, nie zaś np. wybranych godzin w ciągu dnia.

Inna opcja jest powiązana z urlopem macierzyńskim, a - dokładniej mówiąc - stanowi jego alternatywę. Matki, którym zależy na uniknięciu dłuższego okresu bierności zawodowej, mogą ubiegać się o zredukowanie czasu pracy, nie może on jednak stanowić mniej niż połowy pierwotnego czasu pracy. Taka umowa wymaga dokładnego określenia warunków, między innymi początku i końca tego okresu, liczby godzin itd. Pracodawca ma obowiązek zaakceptować prośbę o redukcję czasu pracy, choć i sam pracownik staje przed pewnymi ograniczeniami: musi pracować przez min. 6 miesięcy, a jeżeli małżonek pracuje w tej samej instytucji, tylko jeden z małżonków może skorzystać z tego przywileju. Podczas tego okresu pracownik nie jest traktowany wyjątkowo, jak podczas np. urlopu macierzyńskiego - pracuje na zwyczajnych zasadach, co oznacza, że pracodawca może mu wypowiedzieć umowę. Inną opcją, choć bardzo rzadką, jest zatrudnianie tymczasowego zastępstwa. Biorą w tym udział agencje pośredniczące i bazuje to na trilateralnej umowie między pracodawcą, agencją oraz samym pracownikiem.

Coraz więcej osób w obliczu trudności z pogodzeniem życia zawodowego i rodzinnego decyduje się na pracę w domu. Średnio 12% osób w UE decyduje się na taki rodzaj pracy (dane na 2003 rok) - jednak w niektórych państwach wskaźnik ten jest ponad 2 razy wyższy (np. Wielka Brytania - 27%). Taki rodzaj pracy może być korzystny zarówno dla pracownika (większe możliwości budowania więzi rodzinnych, oszczędzanie czasu na dojazdach itd.), jak i dla pracodawcy (np. mniejsze koszty przestrzeni biurowej).

Z innych rodzajów zatrudnienia można również wymienić:

- umowy o dzieło - zamiast tradycyjnych, długoterminowych umów o pracę, strony umawiają się jedynie względem wykonania wyznaczonego zadania,
- samozatrudnienie - dotyczy głównie specjalistów w danej dziedzinie, którzy wykonują zlecenia dla podmiotów zewnętrznych. Do zalet takiego rodzaju zatrud-

nienia należy niewątpliwie duża niezależność i zwykle większe zarobki niż u pracowników etatowych. Z wad należy wymienić brak większości z przywilejów, które przysługują osobom zatrudnionym w przedsiębiorstwie.

Niektóre formy zatrudnienia nie mają ściśle wyznaczonych godzin pracy - zamiast tego, pracownik podejmuje się dyżurów, podczas których powinien być gotowy stawić się na ewentualne wezwanie. Taki schemat jest często spotykany w takich gałęziach jak turystyka, hotelarstwo, służby ratunkowe i inne usługi. Niestety regulacje prawne w tym zakresie są nadal dość ograniczone.

Od początku 2004 roku Polakom przysługuje prawo do ustalenia indywidualnego harmonogramu pracy w celu dostosowania go do potrzeb pracownika. Co ciekawe, może on być również wykorzystany w systemie zmianowym.

Praca weekendowa jest dogodną opcją przykładowo dla osób młodych (w szczególności studentów). Może ona dotyczyć nie tylko weekendów, ale też innych dni wolnych, np. świąt państwowych. Dzień pracy podlega ograniczeniu do 12 godzin. Praca „na zapas” jest również praktykowana w Polsce, jednak jest ona pozbawiona podstaw prawnych, co w sposób naturalny może prowadzić do nadużyć i niesprawiedliwości.

Pomimo wielu dostępnych form zatrudnienia, Polacy i tak w zdecydowanej większości (89% w 2005 roku) decydują się na standardowy, 40-godzinny tydzień pracy.

Hiszpania również dysponuje niemałą liczbą rozwiązań w kwestii rodzajów pracy. Według badań w 60% przedsiębiorstwach możliwe jest zredukowanie wymiaru pracy do połowy etatu. Elastyczne godziny pracy są dostępne w 59% przedsiębiorstwach, tzw. job-sharing pojawia się zaś w niecałych 10% firm. Istnieje również możliwość podpisania kontraktu, zobowiązującego do przepracowania pewnej normy godzin w ciągu roku - ta nietypowa odmiana kontraktu jest możliwa aż w 42% przedsiębiorstwach. Istnieją też ułatwienia dotyczące pracy zdalnej: praca w domu czy wideokonferencje jako zastępstwo tradycyjnych spotkań.

W Finlandii urlop macierzyński trwa 10 miesięcy (105 dni roboczych: 30-50 przed porodem i 55-75 po). Podczas tego okresu matka może liczyć przeciętnie na $\frac{3}{4}$ swojej standardowej pensji, choć nierzadko pensja ta pozostaje po prostu niezmienną. Matki bez zatrudnienia mogą liczyć na wsparcie wynoszące ponad 15 euro dziennie. Niemalże wszystkie młode pracujące matki decydują się na skorzystanie z urlopu macierzyńskiego. W przypadku prac, które mogą być potencjalnie szkodliwe dla dziecka, matka może zostać odesłana na specjalny urlop macierzyński. Dodatkowo każda matka, już po narodzeniu dziecka, może liczyć na zapomogę: albo artykuły i przybory dla dziecka, albo 140 euro w gotówce. Urlop ojcowski dla ojców może trwać maksymalnie 18 dni. Urlop wychowawczy może być podjęty maksymalnie do 3 roku życia dziecka. Średnia zapomoga w tym okresie wynosi 542 euro (stan na rok 2006). Jedynie jedna czwarta matek, które zdecydowały się na takie rozwiązanie (1999), wróciła na rynek pracy po jego zakończeniu. Z urlopu wychowawczego korzystają w przeważającej ilości matki (ojcowie stanowią tu 2-3%). W przypadku choroby dziecka do lat 10 rodzic może także wziąć specjalny, czterodniowy urlop, podczas tego okresu otrzymuje pełne wynagrodzenie.

W przypadku dziecka o specjalnych potrzebach ten okres może być znacznie dłuższy (standard to 60 dni, ale jest możliwe wydłużenie o kolejne 30).

W Finlandii jest również powszechna zapomoga na dzieci: wynosi ona 100 euro na pierwsze dziecko, 110 na drugie, 130 na trzecie, 150 na czwarte, 170 na piąte i kolejne. Samotnym rodzicom przysługuje dodatkowa dopłata - po 36 euro na dziecko.

W Polsce istnieje mnogość praw chroniących matki na rynku pracy. Wynika z tego np. fakt, że kobieta w ciąży i podczas urlopu macierzyńskiego nie może zostać zwolniona. Wyjątkiem od tego prawa jest jedynie bankructwo firmy bądź sytuacja, w której matka popełnia jakieś znaczące wykroczenie. Kobiety w ciąży są również chronione przed fizycznymi zagrożeniami: nie mogą wykonywać zadań wymagających znaczącego wysiłku fizycznego, nie mogą pracować w nocy, otrzymywać nadgodzin itd. Na podobne przywileje mogą również liczyć matki z małymi dziećmi. Dodatkowo matki, w których rodzinach dochód na osobę nie przekracza pewnego poziomu, mogą liczyć na zapomogę od państwa w wysokości 1000 zł - tzw. becikowe. Matkom przysługuje również prawo (podobne do fińskiego) do ubiegania się o redukcję czasu pracy do minimum połowy dotychczasowego. Mimo że w teorii prawa do urlopu rodzicielskiego są równe dla obu płci, to w 95% przypadkach decydują się nań kobiety. W przypadku choroby dziecka do lat 14 rodzicowi przysługuje prawo do specjalnego urlopu, pracownikowi wypłaca się wówczas 80% podstawowego wynagrodzenia. Czas takiego urlopu może wynosić maksymalnie 60 dni w ciągu roku.

Finlandia zapewnia również dość silne wsparcie rodzin ze strony instytucjonalnej. Koszty edukacji w placówkach państwowych zależne są od poziomu dochodów rodziny - dla biedniejszych z nich edukacja ta jest darmowa. Jeżeli rodzice wybiorą prywatną formę opieki nad dzieckiem (np. opiekunka), są upoważnieni do otrzymania zapomogi na ten właśnie cel. W 2006 kwota ta wynosiła ok. 140 euro na dziecko. Lokalne władze mają obowiązek zapewnić obywatelom dostęp do przedszkoli. Według danych z 2004 roku aż 96% dzieci korzystało z państwowych przedszkoli.

Finlandia oferuje także szeroko zakrojone wsparcie w kwestii opieki nad osobami niepełnosprawnymi i starszymi. Osoby podejmujące się takiego zadania we własnym zakresie mogły w 2006 roku liczyć na specjalną zapomogę (jej minimalna stawka wynosiła 300 euro, bez określonej stawki maksymalnej). Osoby chore i niepełnosprawne same mogą liczyć na wsparcie państwa, zarówno w kwestiach leczenia, rehabilitacji czy codziennego funkcjonowania. Pozwala im to uniezależnić się w nieco większym stopniu i tym samym odciążyć nieco bliższą rodzinę.

Badanie przeprowadzone na ponad stu firmach wykazało, że przeważająca ilość przedsiębiorstw uważa swoją wewnętrzną politykę jako sprzyjającą rodzinie (family friendly). Co ciekawe, w środowiskach, w których polityka prorodzinna i działalność sprzyjająca WLB są najbardziej rozwinięte, najwięcej respondentów negatywnie oceniało działalność swojej firmy w tym zakresie. Ta zależność może sugerować, iż wysoki poziom opieki społecznej pozwala w bardziej realistyczny sposób ocenić warunki w danym środowisku, w sytuacji zaś, gdy taka polityka jest

jeszcze mało zaawansowana, jakimkolwiek postępom czy osiągnięciom w tym zakresie przypisuje się zbyt dużą wagę. W innym miejscu to samo badanie pokazuje, że nadgodziny występują w zdecydowanej większości przedsiębiorstw (dla Polski wynik ten jest równy 76%, dla Finlandii - 90%). W większości przypadków mowa jest tu jednak o ich okazjonalnym występowaniu (79% przypadków dla Polski), znacznie rzadziej występują one regularnie. Wśród przyczyn występowania nadgodzin najczęściej podaje się nastąpienie dodatkowych zamówień, zastępstwo za osobę na zwolnieniu czy posiadanie niepełnego etatu. Oczywiście niemalże wszyscy pracodawcy utrzymują, że pracownik ma prawo odmówić wzięcia nadgodzin. Ponad ¾ firm uważa, że elastyczne godziny pracy mogą być korzystne zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Jednocześnie jako największą przeszkodę w ich implementacji uważają kwestie strukturalne (szczególnie w produkcji).

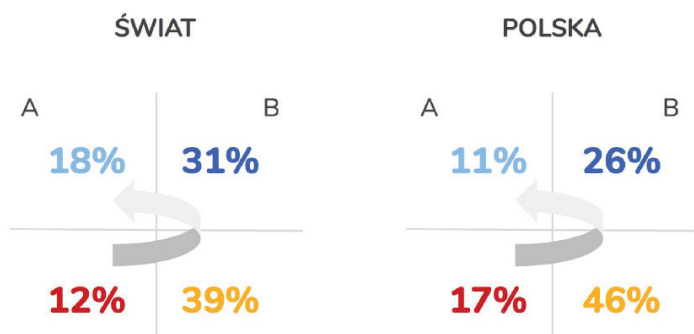
6.1. Badanie IFREI

W badaniu tym wyróżnia się 4 typu przedsiębiorstw, jeśli chodzi o realizację WLB dla pracowników:

- A: wzbogacające
- B: korzystne
- C: niekorzystne
- D: toksyczne

Jak widać Polska na tle świata wypada dość słabo, tzn. odsetek firm najgorzej ocenianych w obszarze WLB (D: toksyczne) jest wyższy niż średnia światowa, a odsetek firmy najlepiej ocenianych (A: wzbogacające) – niższy niż średnia.

Porównanie środowisk CFR na świecie i w Polsce



6.2. Odpowiedzialność rodzinna biznesu (Corporate Family Responsibility - CFR)

Bardzo nowatorską koncepcją zarówno w kontekście badania, jak i tworzenia rekomendacji dla poprawy WLB jest koncepcja odpowiedzialności rodzinnej biznesu (Corporate Family Responsibility - CFR), opracowana przez prof. Nurię Chinchillę z uczelni biznesowej IESE w Barcelonie.

CFR może być badany w trzech przestrzeniach: polityce formalnej, wsparcia przełożonego oraz kultury organizacji.

Do polityki formalnej można zaliczyć:

- politykę wspierającą elastyczny czas pracy (m. in. elastyczne godziny pracy, skompresowany tydzień pracy, podział pracy - tzw. job-sharing),
- politykę promującą pracę zdalną,
- wsparcie rodziny - świetlice i żłobki w miejscach pracy, dotacje, ułatwiony dostęp do przydatnych w tym zakresie informacji,
- wsparcie rozwoju osobistego - warsztaty, szkolenia, programy wellness, doradztwo zawodowe i personalne,
- wsparcie w konkretnych sytuacjach, np. urlopy rodzicielskie czy możliwość opuszczenia miejsca pracy w przypadku nagłej potrzeby rodzinnej.

Wsparcie przełożonego polega na:

- rozmowie z pracownikami, rozumieniu ich problemów i potrzeb,
- wprowadzaniu i utrzymywaniu swobodnej atmosfery, sprzyjającej rozmowom na dowolne tematy,
- efektywnemu rozwiązywaniu konfliktów pracowników poprzez rozmowę,
- stanowieniu wzoru do naśladowania, szczególnie w kwestii równowagi życiowej,
- organizowaniu pracy w taki sposób, że mogą na niej zyskać zarówno pracownicy, jak i firma.

Kultura organizacji może się przejawiać między innymi poprzez:

- odpowiedni stosunek do rodzicielstwa - wspieranie i ułatwianie brania urlopów rodzicielskich
- ułatwianie rozwoju kariery zawodowej osobom mocno zaangażowanym w rodzinę
- oczekiwania dotyczące godzin pracy i gotowości do poświęceń; np. czy narzuca się pracownikom branie na siebie większej ilości pracy lub w jaki sposób rozwiązuje się konflikty na linii rodzina-praca.

W zależności od praktyk stosowanych w organizacji oraz panującej tam atmosfery wyróżnia się cztery środowiska: wzbogacające, korzystne, niekorzystne i toksyczne.

- Środowisko wzbogacające ma jasne i dobrze zdefiniowane zasady funkcjonowania, które są stosowane przez wszystkich; przełożeni i współpracownicy okazują duże zrozumienie względem innych; istnieją też rozpowszechnione w organizacji wartości, które wspierają CFR.
- Środowisko korzystne dąży niejako do wzbogacającego, jednak polityka firmy nie jest do końca jasna i w pełni akceptowana, pojawiają się sporadyczne konflikty; pomiędzy pracownikami a przełożonymi nie ma pełnego porozumienia.

- w niekorzystnym środowisku atmosfera firmy i panujące w niej niejasne zasady często prowadzą do konfliktu pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym pracowników; częste konflikty i niewłaściwe wartości sprawiają, że pracownicy nie angażują się w wystarczającym stopniu.
- środowisko toksyczne systematycznie torpeduje jakiegokolwiek plany zbudowania równowagi życiowej; panuje bardzo negatywna atmosfera, konflikty nie ustają, dominuje wysoki poziom stresu, niski poziom morale i chęć odejścia z firmy.

Odpowiednie zastosowanie CFR może przynieść efekty nie tylko wewnątrz firmy czy w rodzinach pracowników, ale i w całym społeczeństwie. Osoba zadowolona z warunków, jakie ją otaczają, ma możliwości i motywację do wielowymiarowego rozwoju. Co więcej, mając zagwarantowane właściwe warunki pracy, pracownicy mają tendencję do odzwajemnienia tego poprzez większe zaangażowanie i wydajniejszą pracę.

Badania IFREI dotyczące CFR są przeprowadzane w ponad 20 krajach świata. Próba statystyczna wynosi ponad 46 tysięcy osób. 62% kobiet i 71% mężczyzn biorących udział w badaniu ma dzieci. Statystyka wskazuje, że wśród badanych osób te z odpowiedzialnością menedżerską rzadziej mają dzieci. Z osób przebadanych w Polsce (582) większość (74%) stanowiły kobiety, wśród których 61% miało dzieci (dla mężczyzn ten współczynnik wynosił 69%).

Porównanie typów środowisk w Polsce ze średnią światową wskazują na widoczne zacofanie naszego kraju w tym aspekcie. Aż 17% firmowych środowisk uznawanych jest za toksyczne, a niemal połowa (46%) za niekorzystne. Przeciętne wyniki w skali świata to kolejno 12% i 39%. Firmy ze wzbogacającym środowiskiem stanowią w naszym kraju jedynie 11% całości, podczas gdy w skali światowej wynik tej jest wyższy o 7 p. proc.

Pojęcie polityki CFR oznacza praktyki i zasady wewnątrz organizacji, które wspierają zachowanie równowagi pomiędzy życiem rodzinnym i zawodowym. Taka polityka może przybierać następujące formy:

- elastyczne godziny pracy - pozwalają na ustalanie godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy; wymaga ona odpowiedniej regulacji ze strony zarządu, ale nie generuje żadnych dodatkowych kosztów,
- praca na część etatu - polega na ograniczeniu czasu pracy przy niezmiennych obowiązkach i wymaganiach; zwykle wiąże się z rezygnacją z pracy w jeden z „krańcowych” dni tygodnia roboczego - tj. poniedziałek lub piątek,
- skompresowany tydzień pracy - przepracowanie większej ilości godzin w ciągu danego dnia w zamian za odciążenie innego dnia (całkowicie lub częściowo),
- podział pracy - polega na rozdzieleniu jednego etatu na 2 (rzadko więcej) osoby, wymaga dobrej współpracy i komunikacji pomiędzy pracownikami,
- praca zdalna - częściowa lub całkowita, wymaga odpowiedniej technologii: zwykle komputera z dostępem do internetu, a także telefonu. Do zalet można zaliczyć oszczędności, zarówno po stronie pracownika, jak i pracodawcy, do wad zaś - mniejszą kontrolę nad wykonywaną pracą.

W Polsce około połowa pracowników korzysta z elastycznych godzin pracy. Na część etatu decyduje się 29% kobiet i 21% mężczyzn, skompresowany tydzień pracy to nieco ponad 30% pracowników, podział pracy - ok. 11%, a pracę zdalną wybiera blisko połowa badanych. Pod tym względem widać znaczącą przewagę Polski w porównaniu z resztą świata, choć różnice nie są rażące (poza pracą zdalną, gdzie przewaga Polski jest dwukrotna). Jedynie w przypadku podziału pracy średnia światowa jest wyższa od polskiej.

Polityka CFR dotyczy również bezpośrednio spraw rodzinnych, do takich jej przejawów zaliczymy m. in.:

- zgodę na opuszczenie pracy wynikające z nagłego zdarzenia rodzinnego,
- dotacje na opiekę nad dziećmi i niepełnosprawnymi,
- bezpłatna świetlica czy żłobek w miejscu pracy,
- urlop rodzicielski.

Tutaj dane z Polski i reszty świata są dość zbieżne: w ponad 80% przypadków dopuszczalne jest opuszczenie miejsca pracy z powodu nagłego wydarzenia rodzinnego, świetlica w miejscu pracy jest wielką rzadkością, a liczba osób mogących liczyć na dotacje od swojej firmy na rzecz dzieci lub osób niepełnosprawnych oscyluje w okolicach 10%.

W kwestii dostępu do informacji i umożliwiania rozwoju osobistego firmy poczyniły w ostatnim czasie spory postęp. Zwykle taka pomoc ma formę doradztwa personalnego (coachingu) czy seminariów i warsztatów. Niektórzy pracownicy mają też dostęp do informacji dotyczących np. szkolnictwa w okolicy czy korzystnych warunków kredytowych, które mogą im przysługiwać. W tych kategoriach Polska znacznie odbiega od reszty krajów. Dostęp do przedstawionych powyżej usług jest w niej średnio ponad 3 razy mniejszy.

Wśród badanych Polaków zdecydowana większość z nich pracowała na pełen etat (96% kobiet i 97% mężczyzn). Wśród nich, 40% kobiet wołałoby pracować na pół etatu (dla mężczyzn ten wskaźnik wyniósł 20%). Wśród osób pracujących jedynie na pół etatu, 75% mężczyzn twierdziło, że woleliby wybrać pełny etat (wśród kobiet odpowiedziało tak 29% badanych).

Wsparcie przełożonych zostało skategoryzowane w cztery obszary:

- wsparcie emocjonalne - zdolność szefa do zrozumienia problemów pracownika, zainteresowanie jego potrzebami i okazywanie mu należytego wsparcia,
- wsparcie przy użyciu konkretnych narzędzi - np. poprzez zarządzanie polityką firmy lub odpowiednimi regulacjami czasowymi, które pozwalają pracownikowi na wywiązywanie się z rodzinnych i osobistych zobowiązań,
- stanowienie wzoru do naśladowania - np. poprzez własne poczynania i przyjmowanie odpowiednich postaw,
- zarządzanie polityką w odniesieniu do WLB - tworzenie warunków ułatwiających osiąganie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym oraz motywowanie pracowników do osiągania tej równowagi.

Kulturę CFR definiuje się jako „zbiór założeń, wierzeń i wspólnych wartości dzielonych przez członków organizacji w połączeniu ze stopniem otrzymywanego wsparcia ze strony organizacji oraz stopniem poszanowania przez organizację integral-

ności życia rodzinnego i zawodowego jej pracowników”. Podążając za tą definicją, uwzględniono w badaniu trzy aspekty tejże kultury:

- reakcja na urlop współpracownika, czyli stopień niezadowolenia pracowników, gdy ich współpracownicy udają się na urlop rodzicielski; zarówno kobiety, jak i mężczyźni, w przeważającej ilości przypadków (średnio 86%) nie odczuwają żadnych negatywnych emocji powiązanych z taką sytuacją, tylko 3% z nich uważa poziom swojego niezadowolenia za wysoki,
- negatywne konsekwencje dla kariery, czyli w jakim stopniu pracownik odczuwa, że jego zaangażowanie w WLB blokuje możliwości awansu i rozwoju kariery; w Polsce średnio 63% osób uważa, że taka postawa nie ma żadnych negatywnych konsekwencji; 33% mężczyzn i 27% kobiet mówi o możliwości wystąpienia takich konsekwencji, natomiast ostatnie 3% mężczyzn i 10% kobiet utrzymuje, że te konsekwencje z pewnością występują,
- oczekiwania dotyczące ilości zadań i godzin pracy, a więc czy ilość pracy oczekiwanych od pracowników jest według nich samych zbyt duża; ⅔ mężczyzn i kobiet w Polsce nie zgadzało się na takim stwierdzeniem.

Co ciekawe, w porównaniu z resztą świata Polacy wypadają w tym zestawieniu zdecydowanie bardziej optymistycznie. W odpowiedzi na wszystkie trzy z powyższych zagadnień dużo częściej wypowiadali się pozytywnie o swoim środowisku pracy.

7. Dobre praktyki

Dobre praktyki w dziedzinie work-life balance stosowane przez przedsiębiorstwa można zasadniczo podzielić na następujące obszary:

7.1. Elastyczna organizacja pracy

Ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy i zadaniowy czas pracy to najpopularniejsze narzędzia pozwalające rodzicom na lepsze dopasowanie godzin pracy do obowiązków rodzinnych. Elastyczne godziny rozpoczynania i kończenia pracy są szczególnie ważne dla rodziców odprowadzających dzieci do przedszkola lub szkoły, a w przypadku choroby dziecka umożliwiają pójście do lekarza bez konieczności korzystania z dnia wolnego.

Obok powyższych form elastycznego czasu pracy rozwiązaniem umożliwiającym godzenie życia zawodowego z rodzinnym może być praca w niepełnym wymiarze czasu. Polska, na tle Unii Europejskiej, należy do grupy krajów o najmniejszym odsetku rodziców pracujących na część etatu ze względu na opiekę nad dziećmi.

Wykonywanie pracy w domu to rozwiązanie sprawdzające się w przypadku pracowników, których praca nie wiąże z fizycznym miejscem wykonywania obowiązków zawodowych. Ze względu na zmiany charakteru pracy związane z ogólnymi trendami zachodzącymi w gospodarce zwiększać się będą możliwości wdrażania pracy w domu.

W przypadku pracowników sektora usług oraz sektorów produkcyjnych narzędziem ułatwiającym godzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi jest praca w zmniejszonym wymiarze czasu pracy, job-sharing, czyli dzielenie stanowiska

pracy pomiędzy pracowników oraz uwzględnianie sytuacji rodzinnej pracowników przy ustalaniu harmonogramu/grafiku pracy.

Pomocne w łączeniu życia rodzinnego z pracą jest zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy w szczególnych dla dzieci i rodziców dniach, np. z okazji rozpoczęcia roku szkolnego, Dnia Matki, Dnia Ojca. Sprawdza się także zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy w ciągu kilku godzin w miesiącu lub możliwość odpracowania tych godzin w innym terminie tak, aby pracownik mógł załatwić sprawy osobiste. Powyższe rozwiązania wymagają indywidualnych rozmów pracodawcy z pracownikiem oraz wypracowania skutecznego systemu komunikacji w organizacji.

Najczęściej stosowane rozwiązania w obszarze elastycznej organizacji pracy to:

- elastyczny czas pracy (ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy),
- system skróconego tygodnia pracy (praca w niektóre dni trwa dłużej niż 8 godz. w zamian za dni/godziny wolne), zadaniowy czas pracy (pracownicy rozliczani są z powierzonych zadań i nie ma znaczenia, gdzie wykonują pracę),
- praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, w tym praca na część etatu „w zamian za urlop wychowawczy” czy podczas urlopu rodzicielskiego,
- uwzględnianie, w przypadku pracy na zmiany, preferencji i sytuacji rodzinnej pracowników,
- ograniczanie, ze względu na sytuację rodzinną, wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych, w dni wolne od pracy, w porze nocnej oraz delegowania pracownika poza stałe miejsce pracy,
- podział stanowiska pracy np. pomiędzy dwóch pracowników (job-sharing),
- telepraca, praca w domu,
- udzielanie dłuższych (powyżej 3 miesięcy) urlopów bezpłatnych ze względu na potrzeby pracownika (np. opiekę nad niepełnosprawnym dzieckiem),
- dodatkowe dni wolne/godziny płatne w szczególnych sytuacjach rodzinnych, np. w związku z rozpoczęciem roku szkolnego, Dniem Matki, Dniem Ojca, załatwianiem spraw prywatnych pracowników itp.

7.2. Wsparcie pracowników podczas przerw w pracy związanych z rodzicielstwem

Zatrudnienie przyjazne rodzinie to nie tylko działania na rzecz godzenia życia rodzinnego z pracą zawodową, lecz także inicjatywy skierowane do rodziców przebywających na urloпах związanych z rodzicielstwem oraz pomoc w ich powrocie do pracy. Informowanie o przysługujących im prawach, zachęcanie ojców do korzystania z urlopów związanych z opieką nad małym dzieckiem czy warsztaty dla przyszłych rodziców nie są rozwiązaniami kosztochłonnymi. Udostępnienie w intranecie lub wywieszenie w widocznym miejscu informacji o prawach przysługujących rodzicom umożliwia zapoznanie się z obowiązującymi przepisami i polityką firmy zarówno tym, którzy mają dostęp do intranetu, jak i osobom nieposiadającym komputerów służbowych. Utrzymywanie kontaktu z pracownikiem podczas przerw związanych z rodzicielstwem ułatwia też dostęp do służbowej poczty elektronicznej lub telefonu komórkowego. Coraz częściej pojawiają się także szkolenia dostępne na platformie e-learningowej. Dzięki zdalnemu dostępowi do szkoleń osoby nieobecne w siedzibie firmy mogą korzystać z oferty pracodawcy i poszerzać swoje kompetencje.

Wprowadzenie rozwiązań wspierających pracowników w nowej sytuacji życiowej, jaką jest urodzenie dziecka, sprzyja budowaniu pozytywnych relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Przejrzyste procedury postępowania w sytuacji nieobecności pracownika i pomoc w ponownym wdrożeniu w życie firmy zapewniają stabilizację zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. Informowanie pozwala na szybsze ponowne wejście pracownika w obowiązki zawodowe. Działania pracodawcy w tym obszarze przyczyniają się także do budowania dobrej atmosfery i zwiększają lojalność pracowników.

Najczęściej stosowane rozwiązania w obszarze wsparcia pracowników podczas przerw w pracy związanych z rodzicielstwem to:

- Informowanie i zachęcanie rodziców do korzystania z przysługującego urlopu macierzyńskiego/rodzicielskiego/ojcowskiego,
- Zachowanie przez rodzica podczas urlopu macierzyńskiego/rodzicielskiego/ wychowawczego dostępu do szkoleń,
- Pomoc w adaptacji do pracy po urlopie macierzyńskim/rodzicielskim/wychowawczym,
- Program stopniowego powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim/rodzicielskim/wychowawczym,
- Wydłużony, płatny urlop macierzyński/rodzicielski/ojcowski (wykraczający poza urlop gwarantowany przez Kodeks pracy).

7.3. Wypoczynek, czas wolny, zdrowie i edukacja

Podejście przez pracodawcę inicjatyw związanych z czasem wolnym, wypoczynkiem czy edukacją przyczynia się do integracji pracowników i nawiązywania kontaktów wewnątrz organizacji. Piknik rodzinny, firmowy Dzień Dziecka, prezent wręczony rodzicowi z okazji przyjścia na świat dziecka to tylko niektóre praktyki spośród bogatej gamy rozwiązań funkcjonujących w różnych organizacjach. Coraz częściej pracodawcy organizują wyjazdy i spotkania integracyjne, na które można zabrać dzieci i małżonka lub partnera. Działania prowadzone przez pracodawców umożliwiają lepsze wzajemne poznanie pracowników oraz kadry zarządzającej i pozytywnie wpływają na budowanie więzi w zespole i atmosferę w miejscu pracy. Organizowanie Dnia Dziecka, balu karnawałowego, mikolajek czy wręczanie wyprawki ma często wymiar symboliczny, ale pokazuje, jak ważne dla pracodawcy są kwestie związane z życiem rodzinnym pracowników i stanowi istotną część kompleksowej polityki prowadzonej przez organizację.

Coraz więcej pracodawców oferuje również szkolenia z obszaru równowagi praca–życie, godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym, zarządzania czasem oraz rozwoju kompetencji rodzicielskich, dostrzegając korzyści płynące z umiejętności nabywanych przez pracowników w ramach tych szkoleń. Warsztaty adresowane są zarówno do matek, jak i ojców. Część z nich odbywa się podczas przerw w pracy, dzięki czemu może w nich uczestniczyć szersza grupa pracowników.

Szkolenia językowe oferowane przez pracodawców prowadzone są nie tylko stacjonarnie, lecz także online. Takie rozwiązanie jest szczególnie wygodne dla osób przebywających na urloпах związanych z rodzicielstwem, które mogą w tym czasie podnosić swoje kompetencje.

Organizacja wypoczynku wakacyjnego i w czasie ferii zimowych jest formą wspierania pracowników w sytuacji, gdy dzieci mają przerwy w nauce i mogą spędzić wolny czas z rodzicami. Takie rozwiązanie oferują najczęściej firmy i instytucje, w których funkcjonuje zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, a część kosztów wypoczynku jest dofinansowana ze środków tego funduszu. Mali i średni przedsiębiorcy organizują półkolonie dla dzieci pracowników.

W firmach i instytucjach posiadających fundusz socjalny dofinansowywane są zajęcia rekreacyjno-sportowe czy dodatkowa opieka medyczna. Pracodawcy dofinansowują szczepienia przeciw grypie oraz dodatkowe szczepienia dla dzieci pracowników, zajęcia w szkole rodzenia czy koszty porodu na sali o podwyższonym standardzie.

W organizacjach często działają drużyny sportowe, których powstanie było inicjatywą oddolną pracowników, ale uzyskały one wsparcie pracodawców. Najczęściej są to drużyny siatkarskie, sekcje zrzeszające biegaczy, szachistów.

Najczęściej stosowane rozwiązania w obszarze wypoczynku, czasu wolnego, zdrowia i edukacja to:

- świętowanie ważnych wydarzeń związanych z życiem rodzinnym pracowników (np. urodzenie dziecka, zawarcie związku małżeńskiego) oraz dorocznych świąt (np. Dniem Dziecka) – składanie życzeń, kwiaty i gratulacje, podarunki, piknik rodzinny, dodatkowy dzień wolny,
- organizacja imprez integracyjnych dla pracowników i ich rodzin,
- organizacja zajęć rekreacyjno-sportowych dla pracowników i ich rodzin, np. tenis, basen, wędkarstwo,
- dodatkowa opieka medyczna, badania i szczepienia profilaktyczne skierowane do pracowników i ich rodzin, (współ)finansowane przez pracodawcę,
- szkolenia dla pracowników z zakresu możliwości godzenia pracy z życiem rodzinnym lub rozwoju kompetencji rodzicielskich,
- poradnictwo psychologa, pedagoga lub innych specjalistów oferowane pracownikom, w tym dotyczące organizacji życia rodzinnego,
- organizacja wyjazdów wypoczynkowych dla pracowników i ich rodzin.

7.4. Wsparcie materialne pracowników-rodziców

Wsparcie materialne pracowników będących rodzicami przybiera różnorodne formy, w zależności od wielkości organizacji i ich możliwości finansowych. Mniejsi pracodawcy zazwyczaj oferują wsparcie w postaci paczek świątecznych dla dzieci pracowników, bony zakupowe, dofinansowanie zakupu wyprawki szkolnej i pomocy naukowych. Firmy oraz instytucje publiczne zatrudniające co najmniej dwudziestu pracowników są zobowiązane do tworzenia zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, którego środki mogą przeznaczyć na różne formy pomocy. Od pracodawcy zależy, w jaki sposób rozdysponuje środki z funduszu oraz jakie działania będzie wspierał. Pewne rozwiązania będą kierowane tylko do rodziców, np. dofinansowanie zakupu podręczników, a niektóre do szerszej grupy pracowników, np. pomoc na cele mieszkaniowe lub na zagospodarowanie się.

Wsparcie materialne może przyjmować dwie formy: pieniężną lub rzeczową. Część pracodawców decyduje się na wypłacenie określonej kwoty z tytułu przyjsia na

świat dziecka, a część przekazuje rodzicom wyprawki dla nowego członka rodziny. Niektórzy pracodawcy dofinansowują zakup podręczników szkolnych, podczas gdy inni wręczają pracownikom wyprawki przedszkolne lub szkolne dla ich pociech.

Objęcie wsparciem materialnym pracowników-rodziców zwiększa wśród nich poczucie stabilności i sprawia, że wzrasta motywacja do wykonywania codziennych obowiązków zawodowych. Dodatkowe wsparcie materialne zwiększa także atrakcyjność pracodawcy i – obok wysokości wynagrodzenia – jest jednym z ważnych motywów do podjęcia zatrudnienia w danej organizacji.

Pracodawcy wspierający materialnie swoich pracowników pokazują, że szanują ich pozazawodowe role i są z nimi w ważnych momentach ich życia, takich jak zawarcie związku małżeńskiego czy urodzenie dziecka.

Najczęściej stosowane rozwiązania w obszarze wsparcia materialnego pracowników-rodziców to:

- paczki okolicznościowe (np. świąteczne),
- wsparcie materialne dzieci pracowników w ich edukacji, np. dofinansowanie zakupu podręczników szkolnych czy stypendia dla dzieci pracowników,
- dofinansowanie wypoczynku lub zajęć rekreacyjno-sportowych dla pracowników i ich rodzin, np. tenis, basen, wędkarstwo,
- pomoc materialna, uwzględniająca stan rodzinny pracowników oraz pomoc w sytuacjach losowych,
- pomoc na cele mieszkaniowe lub wsparcie na zagospodarowanie się pracownika,
- świadczenie z tytułu urodzenia dziecka (tzw. becikowe), wyprawka dla noworodka.

7.5. Ułatwienia w opiece nad dziećmi

Możliwość łączenia pracy zawodowej z opieką nad dzieckiem ma kluczowy wpływ na aktywność zawodową rodziców. Dlatego też wsparcie w tym obszarze jest szczególnie istotne. Może ono przybierać różnorodne formy.

Niektórzy pracodawcy umożliwiają rodzicom przyście do pracy z dzieckiem w sytuacji, gdy ci nie mogą zapewnić mu opieki. Aranżacja przestrzeni w miejscu pracy tak, aby możliwe było przebywanie tam z dzieckiem, jest rozwiązaniem pojawiającym się coraz częściej zarówno w firmach, jak i instytucjach publicznych. Kącki do zabawy służą często nie tylko dzieciom pracowników, lecz także klientów.

Coraz częściej duże firmy i instytucje tworzą przedszkola dla dzieci swoich pracowników. Przykładowe placówki opieki nad dziećmi zapewniają komfort psychiczny rodzicom, którzy w każdej chwili mogą zareagować na nagłą sytuację, np. chorobę dziecka i konieczność pójścia do lekarza. Mniejsze organizacje decydują się na założenie punktu przedszkolnego lub klubiku dziecięcego. Rozwiązaniem szczególnie korzystnym dla mniejszych pracodawców jest wynajęcie biura w kompleksie, w którym usytuowane jest także przedszkole.

Ważne jest pozostawienie rodzicom wyboru oferowanego wsparcia. Część rodziców woli wysłać dziecko do placówki usytuowanej bliżej miejsca zamieszkania, dlatego preferuje rozwiązania polegające na kontraktowaniu miejsc dla dzieci pracowników w żłobkach, przedszkolach lub innych formach opieki lub dofinansowaniu opieki nad dzieckiem.

Barierą rozwoju tego obszaru wsparcia są wysokie koszty i trudności organizacyjne (wymogi i standardy techniczne obiektów). Wśród pracowników natomiast pojawia się obawa, że oddanie dziecka do przedszkola przyzakładowego oznaczać będzie więcej czasu poświęcanego obowiązkom zawodowym.

Najczęściej stosowane rozwiązania w obszarze ułatwień w opiece nad dziećmi to:

- przestrzeń w miejscu pracy dedykowana rodzicom z dzieckiem np. dla karmiącej mamy, do przewijania dzieci, w celu spotkania z dzieckiem, kąciek malucha,
- pokój w miejscu pracy do wykonywania pracy połączonej z opieką nad dzieckiem,
- dofinansowanie opieki nad dzieckiem w żłobku/przedszkolu/klubiku dziecięcym/innej formie opieki lub dofinansowanie opieki sprawowanej przez nianię,
- kontraktowanie dla dzieci pracowników miejsc w żłobku/przedszkolu/klubiku dziecięcym/innej formie opieki,
- przyzakładowy żłobek/przedszkole/klubik dziecięcy lub inna forma opieki.

7.6. Całościowe podejście do godzenia pracy z życiem rodzinnym

Kompleksowe podejście do zagadnień ułatwiających pracownikom godzenie życia rodzinnego z pracą zawodową wymaga od pracodawcy uporządkowania obowiązujących zasad, w tym stworzenia strategii lub programu opisującego funkcjonujące w organizacji rozwiązania. Narzędzia z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie mogą być także wskazane w regulaminach i zarządzeniach dostępnych wszystkim pracownikom. Formalne uregulowanie stosowanych w organizacji praktyk eliminuje uznaniowość i umożliwia korzystanie z nich przez wszystkich uprawnionych.

Ważnym elementem całościowej polityki kadrowej, nastawionej na równowagę rodzina – praca, jest kształtowanie wiedzy kadry kierowniczej w tym zakresie. Przeszkolenie osób pełniących funkcje zarządcze, zwrócenie ich uwagi na trudności, które napotykają pracownicy wychowujący dzieci, sprzyja wykorzystywaniu przyjętych rozwiązań w praktyce oraz stałemu dostosowywaniu ich do potrzeb rodziców.

Aby rozwiązania oferowane przez pracodawcę były użyteczne i rzeczywiście wspierały pracowników-rodziców, istotne jest ich konsultowanie z załogą. Wprowadzenie nowych narzędzi z zakresu godzenia życia rodzinnego z zawodowym powinno być poprzedzone badaniem potrzeb pracowników. Ze względu na charakter wykonywanej pracy niektóre rozwiązania mogą być niedostępne dla części załogi – badanie preferencji pozwala na trafniejsze adresowanie wdrażanych rozwiązań i zaoferowanie narzędzi, które ułatwią łączenie ról rodzinnych z zawodowymi osobom wykonującym różnego typu prace.

Kompleksowa polityka obejmuje także działania na rzecz rodziców przebywających na urloпах związanych z rodzicielstwem. Podtrzymywanie kontaktu poprzez informowanie o bieżących wydarzeniach w organizacji ułatwia pracownikowi śledzenie zmian, a po powrocie do pracy łatwiejszą adaptację do zawodowych obowiązków.

Wprowadzenie całościowych rozwiązań w organizacji to budowanie otwartej komunikacji pomiędzy zarządzającymi i pracownikami, tworzenie klimatu sprzyjającego

podejmowaniu decyzji o założeniu lub powiększeniu rodziny. Jasne i przejrzyste zasady stosowanej polityki mają pozytywny wpływ na relacje wewnątrz firmy lub instytucji, przyczyniają się do większego poczucia stabilności pracowników, przez co wpływają pozytywnie na lojalność załogi i efektywność pracy. Rozwiązania pozwalające na godzenie życia zawodowego z rodzinnym powinny być przyjmowane w szerszym pakiecie, obejmującym pozostałe aspekty życia osobistego i adresowanym również do pracowników nieposiadających dzieci, inaczej w zespole mogą się pojawić niepotrzebne napięcia, przekładające się na gorsze efekty pracy.

7.7. Inne rodzaje dobrych praktyk

Poza przedsiębiorstwami mocno zaangażowanymi w obszarze work-life balance są inne podmioty, takie jak:

- agendy rządowe,
- instytuty badawcze,
- samorządy,
- związki zawodowe,
- organizacje pozarządowe,
- podmioty świadczące komercyjne usługi w obszarze certyfikacji, doradztwa i szkoleń.

Podmioty te stosują z powodzeniem między innymi takie rozwiązania jak:

- szkolenia podnoszące świadomość tematyki WLB wśród pracowników i pracodawców,
- konkursy dla firm najbardziej przyjaznych rodzinie,
- certyfikację firm przyjaznych rodzinie,
- kampanie społeczne wpływające na świadomość tematyki WLB.

8. Dobre praktyki w Polsce

8.1. Kontakt z rodzicami na urloпах (Europejskie Centrum Doradztwa Finansowego)

Europejskie Centrum Doradztwa Finansowego (ECDF Sp. z o.o.) zajmuje się doradztwem gospodarczym dla biznesu i instytucji samorządowych. Koncentruje się na badaniach, usługach szkoleniowych i usługach księgowych. Pomaga w obsłudze prawnej, pozyskiwaniu dotacji unijnych oraz prowadzeniu działalności inwestycyjnej.

Firma, dla której wartością jest dobry klimat pracy i zintegrowany zespół, stara się o podtrzymanie więzi z pracownikami przebywającymi na urloпах macierzyńskich, ojcowskich, rodzicielskich czy wychowawczych.

Pracownicy korzystający z urloпов utrzymują kontakt z zarządem, a inicjatorem rozmów i spotkań jest kierownictwo firmy. Tradycją ECDF są wizyty przedstawiciela kierownictwa wraz z innymi pracownikami i ich dziećmi w domu pracowników, którzy zostali rodzicami. Wizyta połączona jest z przekazaniem specjalnej, indywidualnie przygotowanej wyprawki. Osoby przebywające na urloпах są też zapraszane razem z dziećmi na zakładowe eventy, a ich pociechy otrzymują okazjonalne upominki (na Dzień Dziecka czy Mikołajki) od firmy.

Rodzice korzystający z urlopów mogą – jeśli chcą – uczestniczyć w wewnętrznych szkoleniach, co pomaga w podtrzymaniu dobrych relacji z pozostałymi pracownikami i zapoznawaniu się na bieżąco z wprowadzanymi w firmie zmianami. W miarę możliwości kierownictwo ECDF stara się odpowiadać na potrzeby szkoleniowe zgłaszane przez pracowników, którzy są dłużej nieobecni w pracy z powodu rodzinnych obowiązków opiekuńczych.

8.2. Informacja dla przyszłych rodziców (IBM BTO)

IBM jest międzynarodowym koncernem zajmującym się rozwijaniem zaawansowanych technologii informatycznych. IBM BTO BCS Sp. z o.o. powstała w Polsce w 2002 roku i obsługuje klientów w zakresie outsourcingu usług finansowych oraz księgowych.

Uprawnienia pracownicze związane z rodzicielstwem to szereg rozbudowanych i zmieniających się rozwiązań, zasad i procedur, w których łatwo się zagubić. Dlatego w IBM każdy pracownik firmy, który w niedługim czasie zostanie rodzicem, może bezpośrednio umówić się na indywidualne spotkanie z pracownikiem działu HR, który poinformuje go o przysługujących mu uprawnieniach rodzicielskich, o formalnościach, jakich należy dopełnić na różnych etapach sprawowania opieki nad dzieckiem oraz o tym, z jakich świadczeń oferowanych przez firmę można skorzystać w trakcie urlopu.

Pracownik otrzymuje też informacje o procedurach dotyczących powrotu do pracy po urlopie związanym z opieką nad dzieckiem.

Informacje o możliwości umówienia się na takie spotkanie dostępne są w wewnętrznym systemie komunikacji oraz rozsyłane cyklicznie drogą mailową.

Inicjatywa zapoczątkowana została w 2012 roku przez pracowników działu personalnego, którzy bezpośrednio odpowiadają za realizację opisanych działań i wypełnianie związanych z nimi formalności.

8.3. Rodzinne zajęcia językowe (DC Centrum)

DC Centrum Sp. z o.o. Biuro Wsparcia Zarządzania to polska firma, powstała w 1999 roku, zajmująca się wsparciem finansowo-organizacyjnym małych i średnich przedsiębiorstw. Łączy działania firmy konsultingowej i biura rachunkowego, wspierając swoich klientów w wyznaczaniu i realizacji celów strategicznych.

Zarząd firmy, dostrzegając znaczenie kompetencji językowych, zdecydował o zorganizowaniu w siedzibie firmy i sfinansowaniu z własnych środków zajęć języka obcego dla swoich pracowników.

Z czasem projekt ewoluował i rozwinął się, przybierając formę działań nie tylko edukacyjnych, ale i integrujących zespół oraz rodziny pracowników. W odpowiedzi na potrzeby osób uczestniczących w zajęciach wprowadzona została bowiem możliwość zabierania przez nie na te lekcje dzieci. O chęci przyprowadzenia dziecka wystarczy poinformować prowadzącego dzień przed zajęciami.

Lekcje odbywają się raz w tygodniu, przed godzinami pracy. Firma powiadamia o możliwości uczęszczania na te lekcje za pośrednictwem wewnętrznego systemu informacyjnego. Informacja przekazywana jest także w czasie cotygodniowych spotkań przełożonych z pracownikami. Z rozwiązania skorzystać może każdy pracownik, bez względu na rodzaj umowy i staż pracy.

8.4. Mikołajki dla dzieci – można inaczej (Jcommerce S.A.)

JCommerce S.A. to polskie przedsiębiorstwo specjalizujące się w projektowaniu, doradztwie i wdrażaniu rozwiązań informatycznych dla biznesu oraz świadczące usługi outsourcingu specjalistów i szkoleń autorskich z zakresu IT.

Mikołajkowe spotkania i prezenty dla dzieci to przedsięwzięcie popularne w wielu firmach, ale w JCommerce organizowane jest w sposób oryginalny.

Tu bowiem sami pracownicy – także bezdzietni – wymyślają corocznie tematykę tego spotkania i jego formułę, a następnie realizują zgłoszone pomysły samodzielnie, przygotowując sale (pomieszczenia biurowe), dekoracje, stroje i prezenty. Angażują się w te działania bez dodatkowego wynagrodzenia. W trakcie uroczystości wspólnie bawią się z dziećmi, uczestniczą w konkursach i wszelkich aktywnościach. Spotkania mikołajkowe są okazją do poznania przez dzieci miejsca pracy swoich rodziców, ale też zapewniają wszystkim uczestnikom dobrą zabawę, integrując cały zespół.

Świąteczne inicjatywy wychodzą również poza przestrzeń firmową. W grudniu 2014 roku dzieci pracowników wraz z rodzicami witały Mikołaja w zabytkowym tramwaju, który zabrał je w podróż po aglomeracji katowickiej. Dzieciaki zwiedziły miasto, asystowały motorniczemu, a przy okazji uświadomiły sobie ogrom postępu technologicznego ostatnich czasów. Przejazdówka odbyła się dzięki zaangażowaniu pracowników, którzy zadbali o świąteczne dekoracje w tramwaju oraz sami, w świątecznych strojach, umilali czas najmłodszemu, m.in. grając na skrzypcach.

Inicjatorami organizacji działań dla dzieci jest dział personalny, dział marketingu oraz zarząd firmy. Spotkania mikołajkowe kierowane są do rodzin wszystkich pracowników, bez względu na rodzaj ich umowy i formę zatrudnienia.

8.5. Warsztaty kompetencji rodzicielskich (UBS)

UBS jest instytucją finansową, której działalność dotyczy zarządzania majątkiem i aktywami oraz bankowości inwestycyjnej. Pracownicy działającego od 2007 roku krakowskiego centrum współpracują z zespołami UBS zlokalizowanymi w różnych regionach świata. Realizują różnorodne projekty – od finansów, analiz i operacji, poprzez prawo, obszar IT, po marketing i process excellence.

Od września 2014 roku w UBS organizowane są warsztaty dla pracowników-rodziców. Ich współrealizatorem jest partner społeczny firmy – Stowarzyszenie Rodzin Adoptcyjnych „PRO FAMILIA”.

Z inicjatywą organizacji takich spotkań wystąpili sami pracownicy i osoba odpowiedzialna w firmie za realizację działań związanych ze Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu.

Warsztaty to cykl dziesięciu trzygodzinnych spotkań, które odbywają się raz w miesiącu w sobotę. Mają na celu doskonalenie kompetencji rodzicielskich oraz kształtowanie dojrzałych relacji rodzica z dzieckiem. Spotkania prowadzone są przez psychologów i psychoterapeutów. Zakres tematyczny jest bardzo różnorodny i często inicjowany przez samych rodziców. Podczas spotkań omawiane były m.in. zasady właściwego komunikowania się z dzieckiem, umiejętności słuchania, emocjonalność czy nagradzanie dzieci. Warsztaty to także forum wymiany doświadczeń między ich uczestnikami. Co więcej, można zabrać na nie dzieci, gdyż w czasie zajęć opiekują się nimi wolontariusze.

O możliwości uczestniczenia w spotkaniach pracownicy dowiadują się z firmowego newslettera oraz z informacji wyświetlanych na rozmieszczonych w firmie monitorach, a zainteresowani udziałem zgłaszają się przez wewnętrzny system rejestracji. Udział w warsztatach jest bezpłatny i mogą w nich uczestniczyć wszyscy pracownicy, bez względu na rodzaj ich umowy o pracę.

8.6. Wyprawki i prezenty (Vermiculate Poland)

Vermiculate Poland – Firma Produkcyjna Diana Kuprianow to małe przedsiębiorstwo produkcyjne, oferujące wermikulit – naturalny minerał o szerokim spektrum zastosowania – oraz wyroby z niego wyprodukowane, stosowane np. w ogrodnictwie, budownictwie czy rolnictwie.

Z inicjatywy właścicieli wprowadzono rozwiązania wspierające materialnie pracowników-rodziców w różnych sytuacjach życiowych, nie formalizując jednak zasad przyznawania wsparcia. Pracownik biura prowadzi listę, zawierającą informacje o liczbie i dacie urodzenia dzieci każdej z osób zatrudnionych w firmie. Lista ta jest cyklicznie aktualizowana i stanowi wystarczającą podstawę do otrzymania określonych, firmowych świadczeń rodzinnych.

Pracownicy otrzymują m.in. „becikowe” – jednorazowe świadczenie pieniężne związane z narodzinami dziecka.

Rodzice dzieci uczęszczających do szkoły – bez względu na wiek dziecka i rodzaj szkoły – otrzymują corocznie świadczenie pieniężne, przeznaczone na pomoc w ponoszeniu kosztów zakupu wyposażenia szkolnego. Dofinansowanie wyprawki szkolnej wypłacane jest pracownikom na każde z posiadanych uczących się dzieci. Firma świętuje też urodziny każdego z dzieci pracowników. Najmłodszym, do 3 lat, przekazywane są prezenty w formie zabawek. Dzieci 3 do 5-letnie otrzymują bilety wstępu do sali zabaw, a starsze – bilety open do kina, przy czym dzieci do lat 12 otrzymują dwa bilety – dla siebie i opiekuna. Świadczenia i prezenty finansowane są ze środków pracodawcy.

8.7. Elastyczny żłobek (Fundacja Aktywności Lokalnej)

Fundacja Aktywności Lokalnej to organizacja pozarządowa założona w 2008 roku. Jej działania ukierunkowane są na wspieranie rozwoju regionalnego poprzez wspomaganie różnorodnych form aktywności lokalnej, w tym zwiększanie świadomości obywatelskiej, promocję przedsiębiorczości i wzmocnienie aktywności zawodowej różnych grup w społecznościach lokalnych.

W lipcu 2013 roku z inicjatywy jednej z pracowniczek i władz organizacji w pomieszczeniach wynajętych w budynku zlokalizowanym w pobliżu Fundacji uruchomiony został żłobek z 35 miejscami dla dzieci.

W organizowanie placówki włączyli się pracownicy, którzy już na etapie projektowania obiektu wybierali elementy wykończenia i wyposażenia wewnątrz – kolory ścian, meble, zabawki itd., wspierając się opiniami i sugestiami własnych dzieci. Placówka standardowo jest otwarta od 7.00 do 17.00, jednak z uwagi na charakter pracy w Fundacji zapewnia opiekę nad dziećmi także w czasie, kiedy pracownicy wykonują swoje obowiązki dłużej i pracują poza biurem (wyjazdy służbowe, udział i organizacja konferencji itp.), wprowadzając – po wcześniejszym uprzedzeniu o takiej potrzebie – dyżur także do późniejszych godzin.

Żłobek jest placówką otwartą również dla dzieci osób nie związanych z Fundacją. Pracownicy, wolontariusze i stażyści FAL wnoszą jednak niższe opłaty za jego usługi, gdyż część kosztów odpracowują, np. pełniąc funkcję opiekunów dzieci w tej placówce.

Informacja o możliwości korzystania ze żłobka przekazywana jest w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, przed przyjęciem kandydata do pracy.

Prezentowane rozwiązanie jest – poza wpływami z opłat – finansowane ze środków własnych Fundacji oraz ze środków pozyskiwanych z ogólnodostępnych dotacji np. Rządowego Programu Maluch.

Utworzenie żłobka było możliwe dzięki zaciągniętej pożyczce oraz dotacji unijnej na ten cel.

8.8. Miejsce w przedszkolu (Wessling Polska)

Wessling Polska Sp. z o.o. to międzynarodowa firma specjalizująca się w doradztwie i konsultingu oraz analizie ochrony środowiska i żywności. Jej aktywność koncentruje się na podnoszeniu poziomu życia i bezpieczeństwa, a co za tym idzie, dbałości o ochronę środowiska i jakości czerpanych z niego produktów. Działalność Wessling Polska realizowana jest poprzez akredytowane laboratoria ochrony środowiska i analityki żywności oraz dział doradztwa, rozwoju i wdrożeń. Główna siedziba firmy mieści się w Krakowie.

Nie każda organizacja może pozwolić sobie na prowadzenie własnego przedszkola czy żłobka. Co więcej, patrząc na liczbę tego typu placówek wydaje się, że nadal jest to domena największych przedsiębiorstw. W przypadku Wessling Polska zdecydowano się na inne rozwiązanie, które ułatwia opiekę nad dziećmi. Pracownicy mogą korzystać z prywatnego przedszkola, w którym zakontraktowane są miejsca dla ich dzieci. Przedszkole mieści się w pobliżu miejsca pracy, co powoduje, że mimo iż nie jest przedszkolem przyzakładowym, ma takie same zalety. Pracownicy informowani są o możliwości skorzystania z proponowanego rozwiązania za pośrednictwem systemu komunikacji zewnętrznej (intranet, zebrania).

Rozwiązanie dostosowane jest zarówno do potrzeb rodziców, jak i do możliwości finansowych przedsiębiorstwa.

8.9. Własne przedszkola (ArcelorMittal Poland)

ArcelorMittal Poland S.A. to przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją stali, wyrobów hutniczych i koks. W Polsce ma sześć oddziałów na terenie trzech województw. Do koncernu należy również koksownia w Zdzeszowicach (dawniej Zakłady Koksownicze Zdzeszowice).

We wrześniu 2011 roku w Dąbrowie Górniczej, a następnie we wrześniu 2012 roku w Krakowie przedsiębiorstwo otworzyło przyzakładowe przedszkola dla dzieci swoich pracowników. W przypadku wolnych miejsc mogą z tych usług korzystać też inne dzieci, w tym pracowników spółek świadczących pracę na rzecz ArcelorMittal.

Piecę na placówkami sprawuje Fundacja Nasze Dzieci, która wspiera organizację i finansowo przedszkola i rodziców oraz prowadzi nabór dzieci do przedszkola. Przedszkole w Krakowie przeznaczone jest dla 120, a w Dąbrowie Górniczej dla 125 dzieci.

Obiekt w Dąbrowie Górniczej powstał na specjalnie zakupionej działce, natomiast w Krakowie przeprowadzono remont lokalu w części budynku wydzierżawionego od samorządu. Firma sfinansowała koszt całkowitego remontu oraz wyposażenia przedszkola i ogrodu zabaw. Przedszkola otrzymują z gminy dotację na działania edukacyjne i opiekuńcze, natomiast koszty utrzymania budynków finansowane są ze środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych firmy.

Przedszkola funkcjonują przez cały rok, od poniedziałku do piątku, także w okresie ferii i wakacji. Godziny otwarcia obydwu placówek (od 5.30 do 18.00) są dostosowane do organizacji czasu pracy w przedsiębiorstwie, w tym do pracy zmianowej. Poza opieką podstawową placówki przedszkolne oferują, do wyboru przez rodziców, wiele różnorodnych zajęć dodatkowych. Rodzice mogą ubiegać się o dofinansowanie pobytu dziecka w przedszkolu ze środków funduszu socjalnego.

Przedszkola znajdują się blisko oddziałów firmy, a informacje o możliwości korzystania z nich przekazywane są pracownikom za pomocą intranetu, zakładowych wydawnictw i plakatów.

Utworzenie takich placówek to pomysł Rady Kobiet – struktury powołanej przez zarząd firmy spośród pracowników zajmujących w przedsiębiorstwie stanowiska kierownicze.

8.10. Kompleksowy program dla rodzin z dziećmi, osobami starszymi i niepełnosprawnymi (DC Centrum Sp. z o.o.)

DC Centrum Sp. z o.o. Biuro Wsparcia Zarządzania to polska firma, powstała w 1999 roku, zajmująca się wsparciem finansowo-organizacyjnym małych i średnich przedsiębiorstw. Łączy działania firmy konsultingowej i biura rachunkowego, wspierając swoich klientów w wyznaczaniu i realizacji celów strategicznych.

Szczególne uprawnienia przysługujące w DC Centrum pracownikom-rodzicom zostały spisane w postaci programu w grudniu 2013 roku. Inicjatorem ich skodyfikowania był radca prawny firmy oraz jej zarząd i wspólnicy. Zgodnie z tymi zasadami, pracujący w firmie rodzice mogą korzystać ze wsparcia w trzech obszarach:

1. elastycznego czasu pracy i organizacji pracy, w tym: możliwości korzystania z równoważnego, indywidualnego i zadaniowego czasu pracy, z pracy w domu, pracy niepełnoetatowej w postaci dzielonego stanowiska pracy oraz umożliwienia pracownikom zamiany zmian między sobą; chcąc skorzystać z wybranego uprawnienia pracownik informuje o tym osoby odpowiedzialne za organizację pracy i z nimi ustala szczegółowe warunki,

2. wsparcia w sprawowaniu opieki, w tym: przekazywania rodzicom pełnej informacji na temat pracowniczych uprawnień rodzicielskich, zachęcania ojców do korzystania z urlopów ojcowskich, zachowania w czasie urlopu związanego z rodzicielstwem przywilejów pracowniczych (prawa do udziału w szkoleniach pracowniczych, korzystania ze służbowego komputera i telefonu komórkowego), możliwości przychodzenia do pracy z dzieckiem oraz dostosowania terminu urlopu wypoczynkowego do potrzeb rodzinnych pracowników; pracodawca objął powyższymi uprawnieniami zakładowymi także pracowników opiekujących się osobami starszymi i niepełnosprawnymi,

3. wsparcia materialnego, w tym: wypłaty zakładowego „becikowego”, dopłaty do kosztów opieki przedszkolnej w placówkach prowadzonych przez klientów firmy, dofinansowania – stosownie do wyboru przez pracownika – dodatkowej opieki medycznej, zajęć sportowo-rekreacyjnych lub ubezpieczenia na życie.

Informacje o możliwości korzystania z tych rozwiązań dostępne są w wewnętrznym systemie dokumentów oraz w sekretariacie firmy.

8.11. Program „Mamy dla mamy i całej rodziny” (NUTRICIA)

NUTRICIA to lider rynku żywności dla dzieci i niemowląt oraz żywienia medycznego w Polsce. Polska NUTRICIA powstała z połączenia firmy polskiej i zagranicznego inwestora w 1993 roku. Tworzą ją dwie firmy produkcyjne (NUTRICIA Zakłady Produkcyjne) oraz firma sprzedażowa (NUTRICIA Polska).

Program „Mamy dla mamy” i całej Rodziny jest skierowany do obecnych i przyszłych rodziców zatrudnionych w firmie na podstawie umowy o pracę. Zawiera rozwiązania ułatwiające łączenie obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym, obejmujące trzy obszary:

1. działania informacyjno-edukacyjne, w tym: indywidualne spotkania przełożonych z przyszłymi rodzicami, dotyczące ich okresowej nieobecności związanej z korzystaniem z urlopów na opiekę nad dziećmi, z zastępowaniem ich w obowiązkach pracowniczych oraz z powrotem po urlopie do pracy i integracją z zespołem w nowych okolicznościach; Poradnik dla Rodziców zawierający m.in. informacje o firmowych rozwiązaniach dla rodziców, porady ekspertów z różnych dziedzin i praktyczne wskazówki od innych pracowników dzielących się doświadczeniami; artykuły dotyczące rodzicielstwa i powrotów do pracy publikowane w biuletynie zakładowym; wsparcie dla rodziców w ramach serwisów internetowych bebi-program.pl, bobovita.pl, bebiklub.pl (porady ekspertów, aplikacje dotyczące ciąży i rozwoju dziecka, internetowa szkoła rodzenia i inne); warsztaty dla rodziców (w NUTRICIA Zakłady Produkcyjne) doskonalące ich kompetencje rodzicielskie,

2. ochronę zdrowia, w tym: specjalistyczną opiekę lekarską dla pracownic spodziewających się dziecka, dostęp do szkoły rodzenia, pokrycie kosztów rodzinnego porodu w warunkach o podwyższonym standardzie, a wcześniej spotkania z psychologiem przygotowujące rodziców do porodu; finansowane są także szczepienia dla dzieci, a w NUTRICIA Polska dostępny jest pokój dla mamy i dziecka,

3. elastyczny czas pracy, w tym: możliwość korzystania z ruchomego czasu pracy, pozwalającego na rozpoczynanie pracy w godzinach od 7.00 do 10.00; możliwość pracy z domu w nagłych sytuacjach losowych – dla pracowników, których charakter obowiązków na to pozwala; uwzględnianie preferencji rodziców przy ustalaniu grafików pracy zmianowej i planowaniu urlopów wypoczynkowych; możliwość stopniowego powrotu do pracy po urloпах rodzicielskich, pozwalającą na korzystanie z niepełnego wymiaru czasu pracy i stopniowe jego zwiększanie; edukowanie menadżerów i pracowników w zakresie prawa pracy, a zwłaszcza czasu pracy i uprawnień związanych z rodzicielstwem.

W firmie funkcjonuje zespół, który stale ulepsza Program, wykorzystując wiedzę i doświadczenia zebrane od wcześniejszych jego uczestników i uczestniczek. Informacje o Programie docierają do pracowników za pośrednictwem newslettera i intranetu – narzędzi komunikacji dostępnych także dla pracowników przebywających na urloпах macierzyńskich, ojcowskich i rodzicielskich.

8.12. Program „Dwie godziny dla rodziny” (Fundacja Humanites)

Akcja Dwie Godziny dla Rodziny jest kampanią społeczną na rzecz pogłębiania relacji rodzinnych. Organizatorzy zachęcają do tego, aby 15 maja – Międzynarodowy Dzień Rodzin – stał się dniem refleksji nad jakością relacji z najbliższymi.

W wymiarze globalnym Akcja Dwie Godziny dla Rodziny przeciwdziała kryzysowi więzi, ma działanie profilaktyczne w dziedzinie zdrowia psychicznego i emocjonalnego. Jest ona realizowana przez pracodawców na całym świecie i jest symbolem integracji życia zawodowego i prywatnego w myśl hasła: „Mamy jedno życie w wielu rolach”. Badania przeprowadzane na wszystkich kontynentach świata pokazują, że silne i głębokie relacje z rodziną i przyjaciółmi są istotnym warunkiem szczęścia, rozwoju i dobrostanu każdego człowieka.

9. Dobre praktyki na świecie

9.1. Całościowa polityka prorodzinna, przyjazność dla rodziny jako część kultury różnorodności w firmie Bosch (Niemcy)

Bosch jest międzynarodową firmą inżynieryjno-elektroniczną założoną w pobliżu Stuttgartu, zatrudniającą 280 000 osób w 50 krajach na całym świecie. Promuje różnorodność jako siłę napędową innowacji i nowe podejście do przywództwa oparte na wynikach, a nie na obecności w miejscu pracy.

Opracowała szereg polityk i działań podnoszących świadomość w zakresie godzenia pracy i życia rodzinnego, które są osadzone w silnej kulturze równości i różnorodności. Obejmują one stronę internetową, komunikat prasowy, dodatek do sprawozdania rocznego oraz wytyczne dotyczące elastycznej i przyjaznej rodzinie kultury pracy. Firma otrzymała certyfikat i nagrody za to, że jest firmą przyjazną rodzinie, a także uzgodniono Karty różnorodności i pracy przyjaznej rodzinie. Okresy „czasu rodzinnego” mogą być wykorzystane jako podstawa do rozwoju zawodowego i awansu.

Szczególny nacisk kładzie się na to, aby kadra kierownicza korzystała z przyjaznych dla rodziny godzin pracy, dzięki czemu może pełnić rolę propagatorów i wzorców do naśladowania. Przez okres 3 miesięcy kadra kierownicza może próbować pracować elastycznie w domu lub w niepełnym wymiarze godzin – co przyczynia się do zmian kulturowych w organizacji i przywództwa wokół elastycznej pracy. Po okresie próbnym kierownictwo może wrócić na stanowisko w pełnym wymiarze godzin, ale w praktyce 80 % z nich decyduje się kontynuować elastyczną pracę. Program jest skierowany w szczególności do kadry kierowniczej z działów badań i rozwoju, ponieważ ten rodzaj pracy jest mniej związany z konkretnymi miejscami i opiera się na kreatywności. Kiedy w 2011 r. wprowadzono system MORE, zo-

stał on entuzjastycznie przyjęty. Zgłosiło się do niego ponad 300 pracowników, w związku z czym rozpoczęto drugą edycję dla 650 uczestników.

W firmie pracują głównie mężczyźni, jednak Bosch promuje także równość szans dla kobiet i oferuje programy mentorskie, Business Women's Programme (program doskonalenia zawodowego), sieć kobiet (women@bosch), a także coroczny Girls' Day i Girls' Campus.

Najbardziej przyjazne rodzinie przedsiębiorstwo w Niemczech

Robert Bosch GmbH jest międzynarodową firmą inżynieryjno-elektroniczną, której roczny obrót wynosi 46 mld EUR. Jest światowym liderem w produkcji części samochodowych, takich jak hamulce, silniki rozruszników i radia, a także produkuje przemysłowe systemy sterowania, urządzenia gospodarstwa domowego, elektronarzędzia i systemy zabezpieczeń. Główna siedziba firmy znajduje się w pobliżu Stuttgartu w Niemczech, ale zatrudnia około 280 000 osób w 50 krajach.

Bosch posiada wieloletnie doświadczenie we wdrażaniu elastycznych modeli czasu pracy. Został certyfikowany przez niemiecki audyt Beruf und Familie (Praca i rodzina) i otrzymał nagrodę Total E-Quality za przyjazność dla rodziny i równe szanse. W 2007 roku została podpisana Karta Różnorodności, a w 2011 roku Karta Godzin Pracy Przyjaznych Rodzinie. W 2012 roku Bosch otrzymał tytuł „Najbardziej przyjaznego dla rodziny przedsiębiorstwa” w kategorii dużych przedsiębiorstw i otrzymał od japońskiego Ministerstwa Zdrowia, Pracy i Opieki Społecznej nagrodę „Award for Excellence” za wysiłki na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego. W 2012 r. firma opracowała również wytyczne dotyczące elastycznej i przyjaznej rodzinie kultury pracy, które stanowią jej własne zobowiązanie. Od 2012 r. pracownicy mogą powoływać się na „czas rodzinny” (okresy spędzone na zadaniach związanych z opieką) jako element budowania swojej kariery zawodowej w celu awansu. Ponadto istnieją liczne sieci wewnętrzne (papas@bosch, women@bosch, family@bosch), które umożliwiają pracownikom wzajemne wsparcie i wymianę doświadczeń.

Przywództwo oparte na wynikach

Projekt MORE (Mind-set Organisation Executives) jest zarządzany przez Centralny Dział Zarządzania Różnorodnością w firmie. Elastyczne modele czasu pracy istnieją od połowy lat dziewięćdziesiątych, a ich celem jest lepsze godzenie pracy i obowiązków związanych z opieką. Do tej pory istnieje kilkaset modeli pracy w niepełnym wymiarze godzin na wszystkich szczeblach hierarchii firmy. Celem programu MORE jest osiągnięcie trwałej zmiany w kulturze pracy i zarządzania w firmie Bosch oraz promowanie szerszego wykorzystania elastycznego czasu pracy wśród pracowników z różnych szczebli hierarchii.

9.2. Certyfikat przedsiębiorstwa przyjaznego rodzinie (Słowenia)

Certyfikat Przedsiębiorstwa Przyjaznego Rodzinie stanowi proces konsultacyjno-audytowy i został opracowany jako jedno z narzędzi efektywnego i jakościowego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach i organizacjach w kontekście równowagi życia zawodowego i prywatnego pracowników. Certyfikat stanowi potwierdzenie możliwości społecznie odpowiedzialnego działania danego

przedsiębiorstwa lub organizacji. Przedsiębiorstwa i organizacje są coraz bardziej świadome swojej społecznej odpowiedzialności i wpływu na swoich pracowników i społeczeństwo. Zdają sobie sprawę, że za ich sukcesem kryje się nie tylko kadra kierownicza, ale również pracownicy, którzy są kluczowi w danym procesie pracy. Dla ich pomyślnego rozwoju i wzrostu istotne znaczenie ma ich zadowolenie i przynależność, co jest również najważniejszym celem certyfikatu.

Certyfikat wydaje organizacja non-profit o nazwie Ekvilib Inštitut, która została założona w 2003 roku. Organizacja działa w obszarach odpowiedzialności społecznej biznesu, współpracy rozwojowej i praw człowieka. Celem jest społecznie odpowiedzialne działanie wszystkich interesariuszy w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu i społecznie odpowiedzialnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Początki

Przedsiębiorstwo przyjazne rodzinie stanowi istotną nowość w słoweńskim środowisku biznesowym. Badania socjologiczne przeprowadzone w ramach projektu przez Wydział Nauk Społecznych (Uniwersytet w Lublanie) wykazały, że słoweńscy menedżerowie nie uważają godzenia pracy i rodziny za kwestię do omówienia w miejscu pracy. Jest ona raczej traktowana jako coś, czym pracownicy muszą zarządzać sami i nie powinni poruszać tych kwestii w pracy, ze swoimi przełożonymi. Celem wprowadzenia certyfikatu „Przedsiębiorstwo Przyjazne Rodzinie” było uwrażliwienie przedsiębiorstw na negatywne skutki biznesowe dyskryminacji (potencjalnych) rodziców w miejscu pracy, jak również na rynku pracy a także zapewnienie przedsiębiorstwom narzędzi do wdrażania takiej polityki kadrowej, która umożliwia lepsze godzenie pracy z życiem rodzinnym ich pracowników czy wreszcie publiczne uznanie tych firm, które mają pozytywne nastawienie do zapewnienia możliwości zrównoważenia pracy i rodziny swoich pracowników.

Metodologia certyfikacji opiera się na systemie „Europejski audyt pracy i rodziny”, opracowanym przez niemiecką organizację „Beruf und Familie”. Słoweński Instytut dostosował niemiecką metodologię do specyfiki słoweńskich ram ekonomicznych i prawnych.

Wykaz środków

Podstawą certyfikacji jest Katalog Środków, dokument zawierający wszystkie środki, które są dostępne dla firm przystępujących do procesu certyfikacji. Katalog podzielony jest na 8 głównych obszarów:

- godziny pracy,
- organizacja pracy,
- stanowisko (elastyczność stanowiska w miejscu pracy),
- polityka informacyjna i komunikacyjna,
- umiejętności w zakresie zarządzania (strategia zarządzania/filozofia),
- rozwój zasobów ludzkich,
- struktura płac i nagrody za osiągnięcia,
- usługi rodzinne.

Oficjalna lista środków jest wprowadzana do tych przedsiębiorstw/organizacji w procedurze, w celu zapewnienia profesjonalnego i optymalnego doboru środków, odpowiednich dla danego przedsiębiorstwa lub organizacji. Jest to możliwe tylko poprzez proces konsultacyjno-audytowy w ramach uzyskania certyfikatu Przedsiębiorstwa Przyjaznego Rodzinie (Family Friendly Enterprise).

9.3. Związki zawodowe: Zarządzanie godzeniem pracy i rodziny (Niemcy)

Kampania „Zarządzanie godzeniem pracy i rodziny” jest inicjatywą związków zawodowych DGB o charakterze informacyjnym. Jest to projekt partnerski programu zakładowego „Rodzina jako czynnik sukcesu” skupiający się na zmianie kultury związkowej i zakładowej w zakresie godzenia pracy z życiem rodzinnym, w szczególności w odniesieniu do zaangażowania mężczyzn.

Godzenie pracy i życia rodzinnego jest podstawowym elementem polityki płci DGB. Koncentruje się ona na podnoszeniu świadomości na temat godzenia życia zawodowego i rodzinnego poprzez szkolenia prowadzone przez związki zawodowe (warsztaty, seminaria, konferencje specjalistyczne), a tym samym umożliwia radom zakładowym opracowywanie rozwiązań mających na celu godzenie życia zawodowego i rodzinnego poprzez porozumienia zakładowe. Poruszane kwestie obejmują godziny pracy uwzględniające potrzeby rodziny oraz godziny pracy odpowiednie dla różnych etapów życia. Narzędzia obejmują ulotki informacyjne, doradztwo dla przedsiębiorstw (udzielane około 35 przedsiębiorstwom), listy kontrolne, umowy zakładowe i biuletyn informacyjny. Od 2013 r. wprowadzono coaching dla rad zakładowych o ograniczonym doświadczeniu w godzeniu pracy z życiem rodzinnym. Opracowane broszury zawierają wytyczne dotyczące dobrych praktyk doradczych, „Mężczyźni w pracy”, które mają na celu zwiększenie świadomości na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym mężczyzn, oraz moduły szkoleniowe i środki uwrażliwiające związki zawodowe i pracodawców na „Męskie zadanie: godzenie pracy z życiem prywatnym”.

Szkolenie dla rad zakładowych

Niemieckie Federalne Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży, przy wsparciu EFS, promuje prorodzinne praktyki zatrudnienia poprzez program dla przedsiębiorstw o nazwie Erfolgsfaktor Familie (rodzina czynnikiem sukcesu). Program Vereinbarkeit von Beruf und Familie Gestalten (wsparcie w godzeniu pracy zawodowej i życia rodzinnego) prowadzony przez DGB, Niemiecką Konfederację Związków Zawodowych, stanowi uzupełnienie tego projektu z punktu widzenia związków zawodowych i reprezentowanych przez nie pracowników.

DGB opracowała projekt w ramach swojej roli przedstawiciela partnerów społecznych w Grupie Impulsowej Allianz für Familie (Sojusz na rzecz rodziny).

Projekt wprowadza kwestię godzenia życia zawodowego i rodzinnego do szkoleń prowadzonych przez związki zawodowe. W ramach projektu prowadzone są kursy dla rad zakładowych i pracowniczych, mające na celu podniesienie świadomości w zakresie godzenia pracy z życiem rodzinnym, określenie potrzeb, opracowanie rozwiązań oraz określenie zasad i polityki we współpracy z pracodawcami (np. w umowach zakładowych). Głównymi grupami docelowymi są związkowcy, rady zakładowe i pracownicze, przedsiębiorstwa i administracja.

Zastosowane narzędzia obejmują przykłady dobrych praktyk, warsztaty, semina-ria i konferencje, praktyczne zalecenia dotyczące kluczowych tematów, doradztwo dla przedsiębiorstw i administracji, listy kontrolne, umowy w sprawie przedsię-wzięć i miejsc pracy oraz biuletyn.

9.4. Zapewnienie drogi do pracy poprzez szkolenia w niepełnym wymiarze go-dzin (Niemcy)

Wielu rodziców i opiekunów - zwłaszcza tych, którzy od najmłodszych lat opiekują się innymi osobami - może odczuwać brak umiejętności zawodowych, doświadczenia zawodowego lub kwalifikacji edukacyjnych wymaganych do podjęcia okre-ślonej pracy i kariery zawodowej.

Kształcenie zawodowe jest szansą na zdobycie specjalistycznej wiedzy i umiejęt-ności, które oferują jasną drogę do kariery zawodowej, a ugruntowany w Niemczech podwójny system praktyk zawodowych wyborem dla młodych ludzi. Chociaż kształcenie w niepełnym wymiarze godzin w Niemczech jest możli-we w 2005 roku dzięki ustawie o kształceniu zawodowym (Berufsbildungsgesetz), osoby sprawujące opiekę często mają trudności ze znalezieniem miejsca w progra-mach kształcenia z powodu braku elastycznych możliwości. Ich obowiązki związane z opieką mogą również oznaczać, że nie są w stanie pracować w pełnym wymiarze go-dzin lub znaleźć możliwości kształcenia lub szkolenia w niepełnym wymiarze godzin, aby zwiększyć swoje szanse na znalezienie pracy.

Szkolenie w niepełnym wymiarze godzin: otwieranie możliwości

Program „Kształcenie zawodowe w niepełnym wymiarze godzin - wsparcie przy wejściu - perspektywy otwarcia (TEP)” ma na celu oferowanie doradztwa zarówno młodym rodzicom, jak i przedsiębiorstwom o możliwości kształcenia zawodowego w niepełnym wymiarze godzin. Poprzez TEP praktyki zawodowe są dostępne dla tych, którzy nie mogą pracować w pełnym wymiarze godzin, pod warunkiem, że zostanie znaleziona i zorganizowana opieka nad dziećmi oraz godziny pracy uzgod-nione z firmą.

Ogólną koordynacją programu kieruje agencja regionalna w Akwizgranie, jedna z 16 agencji regionalnych w kraju związkowym Nadrenia Północna-Westfalia. Pro-gram jest również finansowany z pomocą Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach inicjatywy „Otwarcie dróg do pracy” i wspierany przez Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung (GIB), „Stowarzyszenie na rzecz innowacyjne-go wspierania zatrudnienia”.

Setki beneficjentów

W latach 2009-2016 program oferował 50 miejsc szkoleniowych w Akwizgranie każdego roku, przyczyniając się do zmiany życia setek obywateli. Wspierając rodzi-ców i opiekunów w znalezieniu programów szkolenia zawodowego zgodnych z ich zobowiązaniami w zakresie opieki, TEP pomógł swoim beneficjentom w zdobyciu umiejętności potrzebnych do rozpoczęcia kariery zawodowej i otwarcia możliwo-ści na przyszłość.

10. Wnioski z dobrych praktyk

Dobre praktyki w dziedzinie work-life balance można podzielić na kilka typów. Podmiotami zaangażowanymi w realizację programów wspierających work-life balance mogą być:

- przedsiębiorstwa (przez wdrażanie dobrych praktyk),
- związki zawodowe,
- organizacje pozarządowe,
- samorządy,
- władze ustawodawcze (przez ustanawianie prawa sprzyjającego work-life balance),
- podmioty komercyjne świadczące usługi doradztwa, szkoleń i certyfikacji,

Główne wyzwania dla work-life balance

Jeśli chodzi o dobre praktyki w zakresie godzenia pracy i życia prywatnego, kluczowe znaczenie wydają się mieć następujące aspekty:

- znaczenie partnerów społecznych i wielu zainteresowanych stron, co jest ważne dla skutecznego wdrożenia oraz dla potencjalnego pozytywnego efektu mnożnikowego,
- znaczenie promowania publicznych i prywatnych sieci współpracy oraz zapewnienia ich skutecznej koordynacji, partnerstwa i ciągłości (nawet po zakończeniu projektu),
- znaczenie zaangażowania i ukierunkowania MŚP w projekty pojednania.
- potrzeba poprawy dostępności środków publicznych i budowania samofinansowania w miarę możliwości,
- konieczność inwestowania w skuteczne, innowacyjne i dobrze ukierunkowane inicjatywy na rzecz podnoszenia świadomości,
- potrzeba poprawy monitorowania i oceny, w tym tworzenia wskaźników i gromadzenia danych we wszystkich programach i podejściach,
- znaczenie przeprowadzania badań dotyczących wykorzystania czasu i ich regularnej aktualizacji,
- znaczenie uczenia się na podstawie dobrych doświadczeń i przekazywania praktyk w celu zmiany kultury pracy,
- znaczenie inwestowania w szkolenia, doradztwo i coaching w celu wzmocnienia potencjału zmian w tradycyjnych założeniach, postawach i zachowaniach.

11. Podsumowanie i wnioski końcowe

Dziedzina work-life balance staje się coraz poważniejszym wyzwaniem dla pracowników na całym świecie i ma bardzo duży wpływ na ich funkcjonowanie w kontekście rodzinnym. Polska na tle Europy i świata wypada w tej dziedzinie słabo, co potwierdza m.in. raport Better Life Index OECD czy badanie IFREI, przeprowadzone w 19 krajach świata.

Elementem, który ma prawdopodobnie największy wpływ na poziom WLB, jest elastyczny czas pracy. Polacy wykorzystują taką możliwość w bardzo ograniczonym stopniu. Konieczne jest więc zbadanie barier, jakie występują po stronie prawnej

(głównie prawo pracy), a także po stronie pracowników i pracodawców, tak aby upowszechnić takie rozwiązania.

Kluczowe jest także budowanie świadomości problematyki WLB wśród pracodawców i pracowników poprzez odpowiednie warsztaty i szkolenia. Oprócz rozwiązań strukturalnych bardzo ważne jest również tworzenie w firmie atmosfery przyjaznej rodzinie, co szczególnie wskazano w badaniu IFREI, a takie zmiany możliwe są dopiero po zmianie świadomości po stronie pracowników, ich szefów oraz pracodawców.

Wiele bardzo cennych inicjatyw w dziedzinie WLB w Europie zostało stworzonych na poziomie samorządowym (regionów lub miast), warto więc zachęcić samorządy do bardziej aktywnego podejmowania tej tematyki.

W Polsce brakuje podmiotów komercyjnych, które świadczyłyby usługi z obszaru WLB (szkolenia, warsztaty, certyfikaty, doradztwo), warto podjąć działania inicjujące powstanie tego typu przedsięwzięć.

Jako najbardziej obiecujące dobre praktyki należy uznać:

- wszelkie formy elastycznego czasu pracy,
- wsparcie dla kobiet w powrocie do pracy po urlopie macierzyńskim,
- konkursy dla przedsiębiorstw najbardziej przyjaznych rodzinie,
- certyfikaty dla przedsiębiorstw spełniających określone kryteria firmy przyjaznej rodzinie,
- warsztaty nt. WLB dla pracodawców i pracowników,
- szersze zaangażowanie podmiotów pozarządowych w inicjatywy WLB,
- tworzenie inicjatyw WLB na poziomie samorządowym,
- zaangażowanie związków zawodowych i związków pracodawców.

Bibliografia

Raport „Family Responsible Employer Index – IFREI”, Polska 2019.

Raport „Praca i przedsiębiorczość kobiet – potencjał do wykorzystania w Polsce” (Deloitte i Coca-Cola, 2016).

Raport „Diagnoza społeczna” 2015.

OECD Family Database 2017.

„Defining Work-Life Balance: Energy is the Missing Ingredient” <https://www.kumanu.com/defining-work-life-balance-its-history-and-future/> (10.12.19).

„Work-life balance of shift workers” Cara Williams <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-001-x/2008108/pdf/10677-eng.pdf> (11.12.19).

Program certyfikacji firm przyjaznych rodzinie <https://www.berufundfamilie.de/> (11.12.19).

Kampania „2 godziny dla rodziny” <https://2godzinydla rodziny.pl/> (11.12.19).

„Work-life ‘balance’ in Europe” Rosemary Crompton and Clare Lyonette, GeNet Working Paper No. 10, październik 2005 .

„Work life balance - comparative study (Finland - Poland - Spain)”, pod red. Cecylii Sadowskiej-Snarskiej, Białystok 2007.

„OECD Better Life Index”.

„Programy praca-życie z teorii i praktyki”, redakcja naukowa Stanisława Borkowska, Warszawa 2011.

„Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca-rodzina”, pod red. Cecylii Sadowskiej-Snarskiej, Białystok 2008.

Spis treści

1. Wstęp 4
2. Pojęcie work-life balance (WLB) i jego ewolucja 4
3. Znaczenie WLB 5
- 3.1. Czym jest work-life balance? 5
4. Prawne aspekty WLB 6
- 4.1. Wstęp 6
- 4.2. Przedszkola lub żłobki w miejscu pracy 6
- 4.2.1. Opieka nad dziećmi do 3. roku życia 6
- 4.2.2. Wychowanie przedszkolne 7
- 4.3. Kontraktowanie dla dzieci pracowników miejsc w przedszkolach lub żłobkach 7
- 4.4. Przestrzeń w miejscu pracy dedykowana rodzicom i dzieciom; możliwość przyjsia do pracy z dzieckiem 8
- 4.5. Bon wychowawczo-opiekuńczy stanowiący ekwiwalent finansowy dla którejs z form opieki nad dziećmi, np. niani, żłobka, przedszkola 10
- 4.6. Organizacja wypoczynku lub opieki dla dzieci w czasie ferii i wakacji, dni wolnych od zajęć szkolnych, itp. 9
- 4.6.1. Dofinansowanie wyjazdu wakacyjnego 9
- 4.7. Organizowanie dojazdu do pracy oraz z pracy 10
- 4.8. Prywatna opieka medyczna dla pracownika i członków rodziny 10
- 4.9. Bony dla pracowników i ich rodzin, np. z okazji świąt 11
- 4.10. Korzystne warunki zakupu kart wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych 11
- 4.11. Wsparcie pracownika w trudnych sytuacjach rodzinnych 13
- 4.12. Praca na część etatu 12
- 4.13. Elastyczne godziny pracy 13
- 4.14. Możliwość wzięcia bezpłatnych dni wolnych po wykorzystaniu przysługującego urlopu 16
- 4.15. Możliwość pracy zdalnej 17
- 4.16. Korzystanie z wideokonferencji 18
5. Badania WLB w Polsce i na świecie 18
- 5.1. Diagnoza społeczna 2015 18
- 5.2. Raport Coca-Cola i Deloitte (Praca i przedsiębiorczość kobiet potencjał do wykorzystania w Polsce) 19
- 5.3. Badanie IFREI Polska 2019 19
- 5.4. Badanie Fundacji Mamy i Taty 20
6. Polska na tle świata 25
- 6.1. Badanie IFREI 28
- 6.2. Odpowiedzialność rodzinna biznesu (Corporate Family Responsibility - CFR) 29
7. Dobre praktyki 32
- 7.1. Elastyczna organizacja pracy 32
- 7.2. Wsparcie pracowników podczas przerw w pracy związanych z rodzicielstwem 33
- 7.3. Wypoczynek, czas wolny, zdrowie i edukacja 34
- 7.4. Wsparcie materialne pracowników-rodziców 35
- 7.5. Ułatwienia w opiece nad dziećmi 36
- 7.6. Całościowe podejście do godzenia pracy z życiem rodzinnym 37

7.7. Inne rodzaje dobrych praktyk	41
8. Dobre praktyki w Polsce (PR – skrót)	38
8.1. Kontakt z rodzicami na urlopach (Europejskie Centrum Doradztwa Finansowego)	38
8.2. Informacja dla przyszłych rodziców (IBM BTO)	39
8.3. Rodzinne zajęcia językowe (DC Centrum)	39
8.4. Mikołajki dla dzieci – można inaczej – (Jcommerce S.A.)	40
8.5. Warsztaty kompetencji rodzicielskich (UBS)	40
8.6. Wyprawki i prezenty (Vermiculate Poland)	41
8.7. Elastyczny żłobek (Fundacja Aktywności Lokalnej)	41
8.8. Miejsce w przedszkolu (Wessling Polska)	42
8.9. Własne przedszkola (ArcelorMittal Poland)	42
8.10. Kompleksowy program dla rodzin z dziećmi, osobami starszymi i niepełnosprawnymi (DC Centrum Sp. z o.o.)	43
8.11. Program „Mamy dla mamy i całej rodziny” (NUTRICIA)	44
8.12. Program „Dwie godziny dla rodziny” (Fundacja Humanites)	45
9. Dobre praktyki na świecie	45
9.1. Całościowa polityka prorodzinna, przyjazność dla rodziny jako część kultury różnorodności w firmie Bosch MORE - Mind-set Organization Executive (Niemcy)	45
9.2. Całościowa polityka pro-rodzinna: firma Halcom d.d. (Słowenia)	46
9.3. Oferowanie dedykowanej opieki nad dziećmi dla pomóc rodzicom w powrocie do pracy (Czechy)	48
9.4. Wykorzystanie mediów społecznościowych do kampanii na temat pracy domowej: Cztery ściany - Cztery ręce (Austria)	49
10. Wnioski z dobrych praktyk	50
11. Podsumowanie i wnioski końcowe	50
12. Bibliografia	52

