

WORK-LIFE BALANCE DLA PRACOWNIKÓW



© 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 PRACOWNIKÓW

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 ponadtrzyletni 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 liczbę 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 zostało rozpowszechnione 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.

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 oraz 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 położenie 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 badaniach 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. niepewność 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 dwoma pracującymi rodzicami, a także starzejące się społeczeństwo.

4. Jak pracować nad harmonią różnych sfer życia

Niniejszy rozdział został opracowany na podstawie książki „Zintegrować życie”, Nuria Chinchilla, Esther Jimenez, Pilar Garcia-Lombardia, Wyd. Life&Work, Warszawa 2019

4.1. Wstęp

Często spotykamy osoby na kierowniczych stanowiskach, których udziałem były zarówno błyskotliwe sukcesy zawodowe, jak i spektakularne porażki rodzinne i osobiste. Są to prawdziwe historie, w których sukces na polu zawodowym dominuje nad innymi wymiarami życia.

Znaczące osiągnięcia zawodowe były na przestrzeni wielu lat powszechnym celem. Aby móc przeanalizować pojęcie sukcesu w tej sferze, Hughes wyróżnia „sukces obiektywny” i „sukces subiektywny”. Ta ostatnia wizja sukcesu – subiektywna – jest szczególnie ważna ze względu na zmiany, które w ostatnich dekadach miały miejsce na rynku pracy.

Od stosunkowo stabilnej pracy w jednej instytucji, w której zapewniona była ścieżka rozwoju zawodowego, przeszliśmy do modelu rozwoju bez granic, wykraczającego poza jedną firmę i wymagającego zdolności podejmowania pracy w nieustającym procesie selekcji. W poprzednim modelu sukces związany był z elementami obiektywnymi, takimi jak rodzaj stanowiska lub podwyżka. Dziś coraz więcej osób podejmuje decyzje, biorąc pod uwagę subiektywne kryteria oceny sukcesu zawodowego.

Tak zwane „kariery” zawodowe pasują do dawnej wizji pracy, w której liczy się rywalizacja prowadząca na szczyt. Fakt ten oznacza stałe porównywanie się do innych kandydatów w niekończącym się wyścigu, powodującym ogromne poczucie niepewności i dyskomfortu. W opozycji do tej „ucieczki w przyszłość” usytuować można ścieżkę zawodową kształtowaną w oparciu o te rodzaje pracy, które dostosowują się do sytuacji i okoliczności osobistych na przestrzeni wielu lat życia zawodowego. Rozwój taki nie wymaga stałego pięcia się w górę, aby można było uznać go za udany.

W środowiskach akademickich przeprowadzono wiele badań nad czynnikami warunkującymi subiektywny sukces zawodowy i w rezultacie można je wszystkie sprowadzić do trzech głównych elementów: różnic indywidualnych, rodziny i organizacji. Ten ostatni czynnik obejmuje ogółem firmę i społeczeństwo. Wymiar dotyczący osoby, rodziny, firmy i społeczeństwa można przedstawić na trójkącie, który stale podlega różnym zmianom. W jego centrum znalazłaby się osoba, która



nawiązuje relacje z innymi w ramach sfer, w których się obraca: rodzinnej, zawodowej i społecznej.

W dzisiejszych czasach praca wydaje się wpływać na wszystko. Zarówno nadmiar, jak i brak pracy niosą ze sobą znaczące konsekwencje. W obliczu tego wyzwania zadajemy sobie pytanie: co robić, by osiągnąć stabilne szczęście, przewidywać określone konsekwencje i odkrywać to, co najważniejsze w życiu każdego, dzięki spojrzeniu sięgającemu ponad własny biznes lub własne życie zawodowe.

Kwestia godzenia życia zawodowego i osobistego stała się ostatnio bardzo modna. Po latach podkreślania jego wagi wiele firm posiada już własną politykę i określone praktyki, pozwalające pracownikom godzić różne dziedziny życia. Niemniej rzeczywistość pokazuje, że jest jeszcze długa droga do przebycia zanim ci, którzy pragną pogodzić wszystkie te sfery, nie będą zmuszani do wybierania między pracą a rodziną lub życiem osobistym. Czy możliwe jest pogodzenie życia zawodowego, rodzinnego i osobistego? Czy możliwa jest równowaga między tymi trzema obszarami życia? A jeśli tak, to od czego zacząć?

4.2. Znajomość samego siebie

Być szczęśliwym – oto nasz główny cel. Jednak pragnienie to nie zawsze łatwo jest urzeczywistnić. Wymaga to umiejętności kierowania własnym życiem w każdym jego aspekcie: osobistym, rodzinnym, zawodowym i społecznym. Jest to największe ze stojących przed nami wyzwań i najtrudniejsze zadanie przywódcze. Przywództwa tego możemy się nauczyć, jeśli zdajemy sobie sprawę z tego, kim jesteśmy i dokąd zmierzamy. Autentyczny lider nie jest po prostu idealnym szefem, jest natomiast osobą zdolną do pokierowania swoim życiem we właściwy sposób. Żyjemy często nastawieni na wszystko, co zewnętrzne, nie znajdując przy tym czasu, by zastanowić się nad tym, co znajduje się w naszym wnętrzu. Życie wymaga od nas pewnej odwagi, aby określić nasze kompetencje, wiedzieć, w czym jesteśmy dobrzy, poznać własne słabości, wyznaczyć priorytety i zdefiniować rolę, które mamy do odegrania. Chodzi o poznanie siebie samego, sprawdzenie, czy posuwamy się naprzód, wprowadzenie pewnego porządku do naszego serca i maksymalne zwiększenie jego możliwości. Znajomość samego siebie pomoże nam bardziej miarodajnie oceniać rzeczywistość, pogłębiać naszą tożsamość i w rezultacie osiągnąć pełnię życia. Możliwość rozwoju do maksimum naszego potencjału sprawi, że nasze życie stanie się pasjonującym wyzwaniem.

Poznanie siebie samego zakłada przejście od stanu nieświadomości do stanu uświadomienia sobie swoich mocnych stron, jak również swoich słabości, z których istnienia nie zdajemy sobie często sprawy i nie myślimy o nich jako o czymś, co trzeba zmienić lub poprawić. Trzymanie w ręku mapy z topografią terenu (góry, równiny, rzeki i jeziora) pozwala poruszać się po nim z większą pewnością. Słabości mogą niekiedy napawać nas lękiem, ale są jednocześnie znakomitą źródłem rozwoju i wzmacniania poczucia własnej wartości, jeśli tylko nauczymy się dostrzegać ich aspekty pozytywne, a unikać negatywnych.

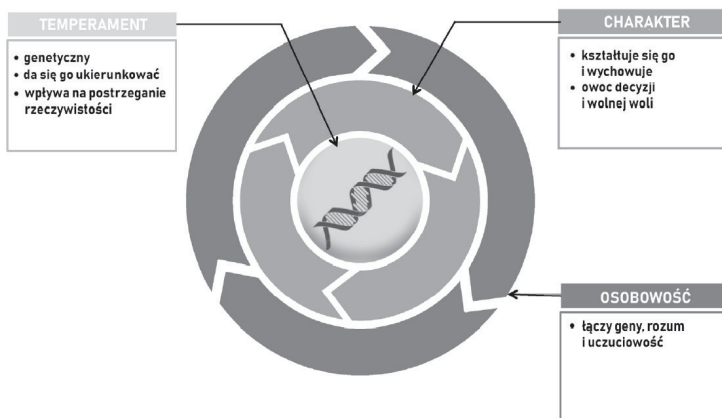
Poznanie samego siebie odbywa się poprzez obserwację własnego zachowania i refleksję nad nim. Potrzeba przy tym maksymalnej racjonalności i obiektywizmu. Dlatego dobrze, jeśli możemy liczyć na rady oraz informację zwrotną od osób zasługujących na nasze zaufanie.

Każdy człowiek rodzi się z określonym temperamentem. Jest to uwarunkowane genetycznie i uwidacznia się już od bardzo wczesnego wieku: są dzieci spokojne i dzieci, które łatwo się denerwują. Temperamentu nie można zmienić, jest to nasze „wyposażenie seryjne”, które zawsze można jednak uzupełnić czymś z „wyposażenia dodatkowego”. Pracując nad swoim temperamentem, kształtujemy charakter i formujemy własną osobowość.

Chodzi o proces, w którym istotną rolę odgrywają określone impulsy, przekładające się z kolei na konkretne zachowania. Jeśli powtarza się to stale, przekształcają się one w końcu w nawyki, decydujące o naszym sposobie bycia. Nawyków tych można się nauczyć lub oduczyć przez powtarzanie określonych zachowań. Wymagają one treningu, a ostatecznie stają się cechami, określającymi nasz charakter. Niemożność zrozumienia przyczyn pewnych sytuacji może prowadzić do frustracji. Podobnie frustrujące może okazać się poznanie własnych słabości i pozostawienie ich bez reakcji. Gdy wiemy już, w którą stronę skierować nasze wysiłki, trzeba następnie zdefiniować konkretne cele ze świadomością, że brak postępu prawie zawsze oznacza regres.

Najlepszym sposobem poznania własnych zdolności, umiejętności i sposobu zachowania jest obserwacja swoich działań, będących skutkiem naszych decyzji i percepcji rzeczywistości. Zazwyczaj, mówiąc o obszarach do poprawy, mamy na myśli to, co można poprawić i to, co stanowi naszą mocną stronę, w czym jesteśmy szczególnie dobrzy.

Rys. 1.1. Temperament, charakter i osobowość



ĆWICZENIE: Co wiesz o sobie samym?

Spróbuj określić swoje mocne strony i obszary do poprawy. Poświęć na to konieczny czas, aby przemyśleć wszystko spokojnie. Poniżej znajdziesz kilka wskazówek.

PYTANIA DO REFLEKSJI	
MOCNE STRONY	OBSZARY DO POPRAWY
• Co potrafię robić bardzo dobrze? • Co sprawia mi przyjemność? • O co zazwyczaj proszą mnie inni? • Jakie czynności pochłaniają mnie, sprawiając, że odkrywam w nich wciąż nowe aspekty i zastosowania?	• Co robię niechętnie? • Od czego się wymiguję? • Jakie obszary do poprawy wskazują mi inni? • Jakiego rodzaju czynności robię powoli i nie potrafię ich skończyć?

JAKIE MOCNE STRONY I OBSZARY DO POPRAWY DOSTRZEGAM U SIEBIE	
MOCNE STRONY	OBSZARY DO POPRAWY

Co było trudniej odkryć: twoje mocne strony czy obszary do poprawy?
Pomyśl dlaczego – niezależnie od tego, jaka będzie odpowiedź na to pytanie.

Powracaj do tego ćwiczenia w miarę postępu w lekturze tej książki. Gdy będziesz mógł, uzupełniaj swoje odpowiedzi lub zmieniaj je. Nie skreślaj niczego definitywnie, zachowaj świadectwo swoich osiągnięć.

Teraz, gdy uczyniłeś już krok w stronę poznania samego siebie, zrób jeszcze jeden, aby poszerzyć swoje pole widzenia. Zapytaj dwie lub trzy osoby z twojego otoczenia zawodowego, rodzinnego i towarzyskiego – osoby, które dobrze cię znają – o twoje mocne strony i obszary do poprawy. Ustalmy warunki tego badania:

- Nie masz „prawa odpowiedzi”. Chodzi o pozyskanie informacji, a nie o nawiązanie dyskusji.
- Uspokój osobę, którą pytasz, że nie będziesz dyskutować z jej opinią. Poczuj się wtedy swobodniej i dostarczy ci bardziej wartościowych informacji.

- Poproś, by osoby te odniosły się do konkretnych faktów, możliwie nieodległych w czasie, dla każdej z wypowiedzianych opinii.

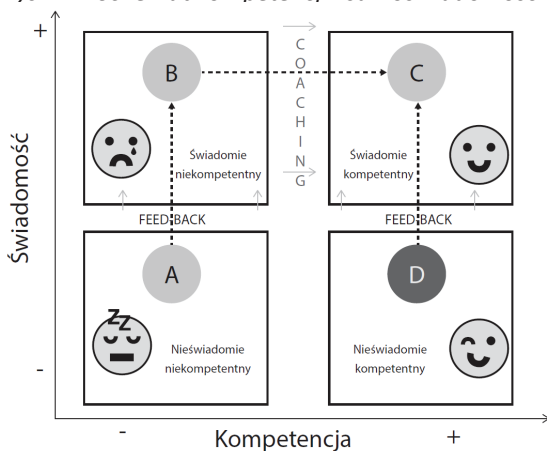
Zebrane w ten sposób informacje to skarb! Podziękuj za nie i zapisz je poniżej.

MOCNE STRONY I OBSZARY, KTÓRE INNI U MNIE WIDZĄ			
MOCNE STRONY		OBSZARY DO POPRAWY	
INFORMACJA	OBIEKTYWNY FAKT	INFORMACJA	OBIEKTYWNY FAKT

Jak mówił M. Scott Peck, uświadomienie sobie własnych wad i ograniczeń może być bolesne. Dlatego większość osób woli unikać konfrontacji z rzeczywistością. Proces ten wymaga bowiem pewnej dozy pokory, posłuszeństwa i odwagi. Akceptacja własnych słabości nie zawsze jest łatwa, tym bardziej dla kogoś, kto dysponuje władzą w polityce, w firmie, w rodzinie lub w gronie znajomych. Niemniej, świadomość taka ułatwia korygowanie wad i poprawianie tego wszystkiego, co można poprawić, przybliżając nas w ten sposób do doskonałości.

Jeśli zacząłeś już odkrywać niektóre swoje kompetencje lub ich brak, znaczy że otworzyłeś oczy na rzeczywistość, która dotychczas kryła się we mgle. Z nieuświadomionej niekompetencji (A) przeszedłeś do świadomości swojej niekompetencji (B).

Rys. 1.2. Schemat kompetencji i samoświadomości



Jak się czujesz? Co cię najbardziej zdziwiło?

Nie zaniżaj oceny samego siebie! Niektórzy nigdy nie odważyli się na ten krok i żyją zanurzeni w głębokiej niewiedzy o sobie samych. Wykorzystaj to i przekształć w zwyczaj: często proś o informację zwrotną i analizuj swoje zachowanie.

Teraz, gdy już wiesz trochę więcej o sobie samym, nadszedł moment wzięcia się do pracy nad tymi obszarami, które określiłeś jako wymagające poprawy. Chodzi o ukształtowanie nowych nawyków, zwyczajowych zachowań, które doprowadzą cię do rozwoju twojego potencjału. Jest to zadanie, którego nie powinno się pozostawiać przypadkowi ani zmiennym nastrojom konkretnego dnia. Być może w tym momencie czujesz się gotowy i zmotywowany, ale zmiana nawyków nie zawsze jest łatwa. Tym bardziej konieczny jest dobry plan poprawy: jasny i określający konkretne cele. Pozwoli ci to ćwiczyć wolę w celu rozwijania nowych sposobów zachowania, prowadzących do wyznaczonego celu. W tym procesie istotna jest pomoc ze strony coacha, nieodzowna chociażby do utwierdzania nas w podjętych postanowieniach.

ĆWICZENIE: Plan poprawy i ćwiczeń

W świetle wyników poprzedniego ćwiczenia wybierz jeden lub dwa obszary do poprawy, nad którymi chcesz zacząć pracować. Pomocne może okazać się obserwowanie innych osób z otoczenia osobistego, zawodowego lub towarzyskiego, których mocną stroną jest właśnie to, co zamierzasz poprawić.

- Wybierz konkretną osobę ze swego otoczenia, odznaczającą się kompetencją, którą chcesz udoskonalić i obserwuj jej zachowanie. Co zwróciło twoją uwagę?

PRZYKŁAD KOMPETENCJI DO POPRAWY	
KOMPETENCJA	ZACHOWANIE
Zarządzanie czasem	• W pierwszej kolejności wykonaj to, co najważniejsze • Poświęć czas na odpoczynek • Znajdź czas na skupienie (rezerwując czas w kalendarzu), aby wykonać określone zadania

OSOBA Z TWOJEGO OTOCZENIA	
KOMPETENCJA	ZACHOWANIE

- Skup się ponownie na sobie. Zastanów się, jakie konkretne zachowania możesz poprawić lub zmienić, aby rozwinąć tę kompetencję. Pomocne może okazać się przejrzenie własnych notatek i opinii uzyskanych od innych osób w ramach poprzedniego ćwiczenia.

ZACHOWANIE SŁUŻĄCE POPRAWIE KOMPETENCJI	
KOMPETENCJA	ZACHOWANIE

- Teraz gdy już wiesz, które konkretnie zachowania wymagają poprawy, wpisz to w sposób widoczny do kalendarza jako przyjęte zobowiązanie. Napisz, kiedy zamierzasz zacząć i śledź (notując) postępy w realizacji postanowienia.

PRZYKŁAD KONKRETYZACJI PLANU	
ZACHOWANIE	POSTĘPY
	• Prowadzić codzienny rejestr godzin snu • Ustalić godzinę wyjścia z pracy • Zarezerwować jeden dzień w tygodniu na uprawianie ulubionego sportu • Wyznaczyć jeden dzień w tygodniu na spotkanie z przyjaciółmi

Choć początkowo może się to wydawać czymś wymuszonym, kontynuuj ćwiczenie i powtarzanie nowych nawyków. Z czasem dojdiesz do pola D (rys. 1.2), w którym określone zachowania przychodzą w sposób naturalny.

Ćwiczenia te pozwolą ci uzyskać dwa rodzaje wyników: jeden – bardziej oczywisty: poprawę określonych kompetencji i umiejętności; drugi – ważniejszy: twoje ćwiczenia stały się regularnym treningiem woli. W miarę postępów zdasz sobie sprawę, że zwiększa się poziom twojej samokontroli i znajomości samego siebie. Zacząłeś kierować własnym życiem i na pewno czujesz się z tym lepiej. Wykorzystaj tę satysfakcję do wzmocnienia motywacji i utwierdzenia się w postanowieniach. TY kierujesz! Ta kontrola nad sobą samym i nad własnym otoczeniem jest fundamentem przywództwa osobistego. To nasz następny cel.

4.3. Przywództwo osobiste

Wszyscy uznajemy rolę lidera: osoby, której możemy zaufać, ponieważ jest tego godna. Jako człowiek dojrzały potrafi on odnaleźć się w każdej sytuacji, wprowadzając porządek między potrzeby własne a cudze. Prawdziwy lider potrafi kierować innymi, ponieważ stale walczy o to, by kierować samym sobą.

Z drugiej strony osobę niedojrzałą cechuje brak zdolności podejmowania zobowiązań, brak stabilności emocjonalnej i łatwość oszukiwania samej siebie, powodująca często sytuowanie się w świecie nierzeczywistym, wytworzonym przez nią samą – czasem nieświadomie – dla usprawiedliwienia własnego zachowania. Osoba niedojrzała doświadcza najbardziej okrutnego zniewolenia: bezwładu woli, co stanowi najbardziej intymną formę utraty wolności. Osoba niedojrzała traci kontrolę nad sobą i pozostaje zdana na rozmaite impulsy, tak podatne na manipulację z zewnątrz.

Kierowanie swoim życiem oznacza panowanie nad własnym wnętrzem, przy odpowiednim użyciu rozumu i serca, ze świadomością braków naszej osobowości, które trzeba jakoś równoważyć. Jeśli znamy naszą misję i posiadamy odpowiednią hierarchię ról – przekładając to na działanie w czasie – jesteśmy w stanie sprostać zobowiązaniom związanym z projektem naszego życia.

- **Miej do siebie cierpliwość: nie koncentruj się na przypadkach niepowodzeń, idź do przodu.**
- **Proś o pomoc i radę zaufane osoby: uczyni je uczestnikami twojej przygody rozwoju kompetencji do perfekcji.**
- **Często proś o informację zwrotną.**
- **Znajdź czas na refleksję. Przeznacz na to co najmniej 15 minut w codziennym planie dnia, aby żaden dzień nie minął bez chwili osobistej refleksji.**
- **Nie zapominaj o swoich mocnych stronach: wspieraj się na nich jak na dźwigni unoszącej cię ku doskonałości.**

ĆWICZENIE: Przykłady kierowania samym sobą

Obserwowanie, zrozumienie i naśladowanie dobrych nawyków osób z naszego otoczenia to świetna metoda nauki. Poszukaj w swoim otoczeniu rodzinnym lub zawodowym osoby, która twoim zdaniem odznacza się omawianą przez nas obecnie zdolnością kierowania samym sobą. Obserwuj jej zachowanie, gesty i decyzje:

Czy osoba ta jest rzeczywiście związana z określonymi ideałami, osobami lub projektami? Jeśli tak, zapisz jakieś fakty, które potwierdzają tę tezę.

Czy osoba ta potrafi reagować w sposób wyważony, kontrolować się w różnych sytuacjach? Podaj jakiś konkretny przykład.

Czy osoba ta potrafi promieniować na innych spokojem w krytycznych momentach?

Jakie inne zachowania uzupełniają obraz tej osoby jako lidera?

ĆWICZENIE: Twoje kierowanie samym sobą

Pomyśl o sobie samym i dokonaj analizy poniższych aspektów w sposób możliwie najbardziej obiektywny. Chodzi o wskazanie tych aspektów lub zachowań, które mogą posłużyć do rozwoju twojej zdolności kierowania samym sobą. Oceń w skali od 1 (nigdy) do 5 (zawsze) częstotliwość, z jaką powtarzają się następujące zachowania:

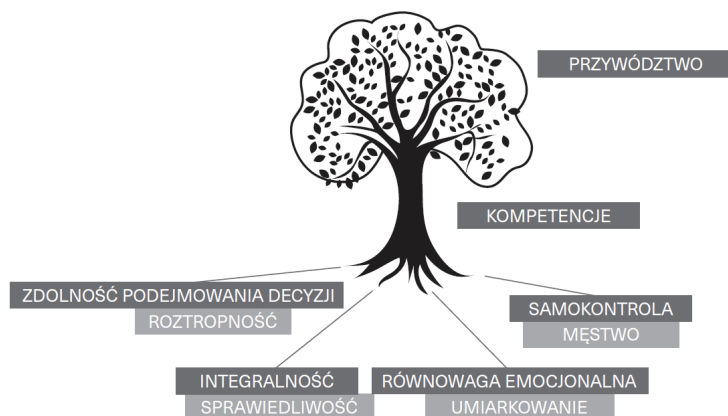
ZACHOWANIE	1	2	3	4	5
Kończysz to, co zacząłeś, mimo że pojawiły się trudności.					
Jesteś zdolny do poświęceń dla realizacji celu.					
Dotrzymujesz podjętych zobowiązań.					
Jesteś wrażliwy na radości i zmartwienia innych, okazując to w sposób naturalny i bez egzaltacji.					
Uspokajasz nastroje w momentach napięć.					
Cierpliwie reagujesz na ograniczenia własne i innych osób.					
Przejawiasz stałość nastroju, bez nagłych wahań wskutek każdej zmiany okoliczności.					

4.3.1. Kompetencje przywódcze

Aby kształtować charakter, należy rozwijać kompetencje, które wzmacniają wolę i zapobiegają nadmiernej zależności od otoczenia. Mówiąc o kompetencjach, mamy na myśli nawyki (zwyczajowe i obserwowalne zachowania), które pomogą nam osiągnąć sukces na owej pasjonującej drodze dążenia do przywództwa osobistego. Dla opisu tych umiejętności, które bezpośrednio wpływają na rozwój woli, posługujemy się terminem metakompetencje. Jest to np. zdolność podejmowania trafnych decyzji, spójność, samokontrola i równowaga emocjonalna.

Chodzi o zachowania odpowiadające klasycznym cnotom roztropności, sprawiedliwości, męstwa i umiarkowania.

Rys. 1.3. Metakompetencje, kompetencje i przywództwo.



W dalszej części zobaczymy, na czym polegają poszczególne kompetencje i jak rozpoznawać stopień ich rozwoju w naszym przypadku. Dla każdej z metakompetencji znajdziesz, oprócz definicji, listę zachowań, które najlepiej ją charakteryzują. Zastanów się w każdym przypadku, czy twoje normalne zachowanie odpowiada tym opisom, czy wskazuje raczej na brak określonych kompetencji. Staraj się być obiektywnym i szczerym wobec samego siebie. Zazwyczaj znajdujemy obszary do poprawy w każdej z tych dziedzin. Oceń w skali od 1 (nigdy) do 5 (zawsze) częstotliwość występowania podanych zachowań.

Podejmowanie trafnych decyzji

Chodzi tu o umiejętność podejmowania odpowiednich decyzji we właściwym momencie. Wymaga to zdolności definiowania problemów, uzyskiwania koniecznych informacji, rozważania alternatyw i wyboru najlepszych opcji na podstawie określonych kryteriów.

ĆWICZENIE: Samoocena: Podejmowanie trafnych decyzji.

CHARAKTERYSTYCZNE ZACHOWANIA	1	2	3	4	5
Zbierasz informacje istotne dla rozwiązania problemu.					
Analizujesz dogłębnie przyczyny problemów, nie zadowolając się stwierdzeniem oczywistych faktów.					
Stale rozważasz różne alternatywy, mając na uwadze możliwe konsekwencje każdej z nich.					
Definiujesz i rozważasz kryteria, które należy brać pod uwagę.					
Podejmujesz należące do ciebie decyzje w odpowiednim momencie.					
Konsultujesz decyzje przed wprowadzeniem ich w życie.					
PRZEJAWY BRAKU KOMPETENCJI					
Dokonujesz ocen pośpiesznie i kierujesz się pochopnie wyciągniętymi wnioskami.					
Trzymasz się tego, co najbardziej oczywiste, bez rozważania alternatyw.					
Pozostawiasz problemy rozwiązane połowicznie.					
Postępujesz impulsywnie, bez przygotowanego wcześniej planu działania.					
Nie jesteś w stanie wprowadzić w życie podjętych decyzji.					
Nie konsultujesz decyzji z kimś, kto może pomóc ci w ocenie ich konsekwencji.					

Jak osiągnąć poprawę w kwestii spójności:

- Przeanalizuj zasady kierujące twoim postępowaniem i bądź im wierny.
- Staraj się rozumieć innych i nie osądzać ich.
- Uświadom sobie i uznaj swoje ograniczenia: jeśli czegoś nie potrafisz - powiedz to; jeśli jakieś zadanie cię przerasta - poproś o pomoc; jeśli popełnisz błąd - przyznaj się do niego jak najszybciej.
- Postępuj w taki sposób, że gdyby na portalach społecznościowych opublikowano to, co robisz, czułbyś się dumny.

4.3.3 Równowaga emocjonalna

Jest to zdolność odpowiedniego reagowania na każdą sytuację i nieulegania emocjom lub nastrojom.

ĆWICZENIE Samoocena: Równowaga emocjonalna

ZACHOWANIA ŚWIADCZĄCE O RÓWNOWADZE EMOCJONALNEJ	1	2	3	4	5
Reagujesz w sposób wyważony na sytuacje konfliktowe.					
Cierpliwie znosisz ograniczenia innych i swoje własne.					
Gdy musisz wskazać innym ich błędy, robisz to z szacunkiem.					
Wykazujesz się stabilnością nastroju, bez gwałtownych zmian.					
Starasz się uspokajać nastroje w momentach szczególnych napięć.					
Jesteś wrażliwy na radości i zmartwienia innych, okazując to w sposób naturalny.					
PRZEJAWY JEJ BRAKU					
W chwilach napięcia reagujesz nieadekwatnie.					
Reagujesz impulsywnie, nie zastanawiasz się, zanim coś powiesz.					
Twój nastrój jest nieprzewidywalny i zmienny.					
W obliczu problemów tracisz panowanie nad sobą.					
Twoje komentarze i słowa krytyki są niestosowne lub wyrażane w nieodpowiednim tonie.					
Przesadnie okazujesz emocje.					

Jak możesz wzmocnić swoją równowagę emocjonalną:

- Przeanalizuj obiektywnie swoje reakcje i zadaj sobie pytanie: dlaczego konkretne okoliczności wyprowadzają cię z równowagi?
- Powściągaj swoje nerwy i reakcje w chwilach napięć. Myśl o wpływie, jaki będą one miały na osoby, z którymi przebywasz.
- Postaraj się zachować dystans i przyjmować w dyskusjach postawę kancyliacyjną.
- Naucz się wyrażać swoje uczucia w sposób naturalny, lecz stonowany, unikając przesadnych reakcji.

4.3.4. Samokontrola

Jest to umiejętność podejmowania niełatwych działań. W umiejętności tej zawiera się nasza największa broń: zdolność poświęcenia czegoś teraz na rzecz osiągnięcia czegoś w przyszłości.

ĆWICZENIE Samoocena: Samokontrola

ZACHOWANIA ŚWIADCZĄCE O SAMOKONTROLI	1	2	3	4	5
Jesteś odporny na zmęczenie.					
Jesteś wytrwały i uporządkowany w pracy.					
Kończysz to, co rozpoczęłeś.					
Robisz to, co uważasz za konieczne w danej chwili, nie dając się skusić temu, co jest przyjemniejsze lub łatwiejsze.					
Jesteś zdolny ponosić wyrzeczenia dla osiągnięcia wyznaczonych celów.					
Zgłębiasz temat, którym się zajmujesz i nie przeskakujesz powierzchownie z jednej kwestii na drugą.					
PRZEJAWY JEJ BRAKU	1	2	3	4	5
Łatwo się rozpraszasz.					
Potrzebujesz stałych gratyfikacji, aby kontynuować wysiłek.					
Szybko się nużysz i pozostawiasz sprawy niedokończone.					
Z trudem wywiązujesz się z podjętych zobowiązań.					
Kierujesz się tym, na co masz ochotę w danej chwili.					
Sam się oszukujesz i łatwo usprawiedliwiasz porzucenie tego, co zacząłeś.					

Jak możesz udoskonalić własną samokontrolę?

- **Podjmij poważne postanowienie nieporzucania zadania przed jego ukończeniem.**
- **Wyznaczaj sobie systematycznie małe wyzwania i przyzwyczajaj się do pokonywania trudności związanych z ich realizacją.**
- **Ćwicz samokontrolę, dążąc do codziennych małych zwycięstw.**
- **Wspieraj się na kimś, komu ufasz, licząc na jego pomoc w realizacji postanowień.**

4.4. Odkryć własną misję

Na początku tego rozdziału podkreśliśmy znaczenie poznania samego siebie. Przekonał się również, że samokontrola umożliwia nam kierowanie się motywacją racjonalną i przewyższanie motywacji spontanicznej. To ćwiczenie woli i samokontrola pozwalają panować nad emocjami, wzrastać w dojrzałości, wolności i lepiej kierować samym sobą. Dlaczego konieczny jest taki wysiłek? Dochodzimy tu do sedna zasadniczych pytań. Musimy połączyć znajomość samego siebie, samokontrolę, przywództwo i wolność w jedną całość: naszą misję.

Nasza misja to ta linia przewodnia, która jednoczy wszystko, nadaje sens i skalę. Jeśli nie odkryjemy tej jednej i niepowtarzalnej – naszej – misji, dla której przyszliśmy na ten świat, nasze życie zostanie roztrwonione, rozproszone na niezwiązane ze sobą działania, które na niewiele się zdadzą.

Misja pozwala nam utrzymywać kierunek, przywraca orientację, gdy nie mamy pewności, dokąd powinniśmy zmierzać, porządkuje nasze życie; pomaga filtrować zewnętrzne impulsy, ostrzega, by nie rozpraszać się i nie kierować w błędną

stronę i daje nam siły konieczne do przezwycięzania trudności. Ktoś, kto zna swoją misję, może z odpowiednią siłą uchwycić ster własnego życia, może podejmować zobowiązania, zgodne z kryteriami i wartościami, które najbardziej do niej pasują. Ale jak odkryć naszą misję, gdy wszystko wokół stale się zmienia?

4.4.1. Misja ogólna i misja osobista

Ogólną misją każdego człowieka jest bycie szczęśliwym – po to rodzimy się i umieramy. Warunkiem koniecznym do osiągnięcia szczęścia jest zdolność kochania: odróżnia nas ona od zwierząt i nadaje nam odrębną godność.

Naszym celem jest osiągnięcie życiowego spełnienia – dotarcie do portu przeznaczenia. Ale co robić, by to osiągnąć? W którą stronę się kierować? Misja osobista konkretyzuje misję ogólną danej osoby poprzez dążenia i cele związane z każdą z ról, które postawiło przed nią życie lub które dobrowolnie wybrała. Dostrzeżenie tej misji w perspektywie długofalowej może nastęrczać pewne trudności. Jeśli misją ogólną jest bycie szczęśliwym, misja osobista oznacza nasz własny styl dążenia do tego celu.

Możemy wyobrazić sobie, jak za pięć lat wyglądać będzie nasze życie zarówno osobiste, jak i rodzinne, zawodowe i społeczne, wyznaczając kilka możliwych do osiągnięcia celów. W miarę jak poznajemy siebie i rozwijamy się, otwierają się przed nami nowe możliwości realizacji naszej osobistej misji. Odkrywanie jej oznacza stały wysiłek i wygląda inaczej, gdy mamy lat dwadzieścia, trzydzieści, pięćdziesiąt czy osiemdziesiąt.

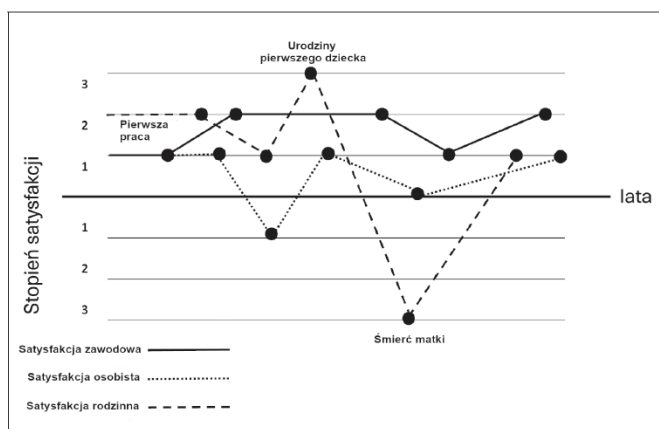
Misja osobista realizuje się na dwóch kierunkach: do wewnątrz i na zewnątrz osoby. Ten pierwszy nazywamy misją wewnętrzną. Polega na dbaniu o to wszystko, co związane jest z rozwojem osobistym: cielesnym (odżywianie się, zdrowie, ubranie itd.), uczuciowym, intelektualnym i duchowym. Misja zewnętrzna realizuje się poprzez nasze związki z innymi. Rozwija się i urzeczywistnia w misji rodzinnej, zawodowej i społecznej.

Chodzi tu o zobowiązania wobec samego siebie i wobec tych, których moja misja dotyczy. Tylko ja dysponuję moimi własnymi możliwościami, mam określony charakter, wiedzę, specyficzny potencjał rozwoju. Urodziłem się w tej właśnie miejscowości i w tej epoce, w konkretnej rodzinie i pracuję w tej, a nie innej firmie. Każdy z tych aspektów definiuje moje życiowe role. Poznanie ich otwiera przede mną bogaty świat różnych działań i pozwala odkryć to, co tylko ja mogę zrobić i to, w czym naprawdę jestem niezastąpiony: tylko ja jestem ojcem lub matką moich dzieci, mężem dla mojej żony lub żoną dla mojego męża, synem lub córką moich rodziców, bratem czy siostrą mojego rodzeństwa. Moi przyjaciele mają również innych przyjaciół, a w mojej firmie są też inni pracownicy (i może ich być jeszcze więcej). Biorąc pod uwagę to, w czym jestem zastępowalny lub nie i delegując to, co można delegować w każdym z tych obszarów, mogę nadać moim działaniom właściwe priorytety. Gdy przeanalizujemy naszą agendę, dojdziemy do wniosku, że w wielu przypadkach można delegować nawet osiemdziesiąt procent zadań.

ĆWICZENIE: Odkryj swoją linię życia

To ćwiczenie pomoże ci określić podstawowe elementy życia osobistego, rodzinnego oraz stopień satysfakcji związany z każdym z nich i dzięki temu przyjrzeć się wydarzeniom z obiektywnej perspektywy.

Na poniższym schemacie nakreśl linie wskazujące odpowiednio poziom satysfakcji z twojego życia osobistego, rodzinnego i zawodowego. Na każdej z nich zaznacz wydarzenia, które uznasz za najważniejsze – zarówno pozytywne, jak i negatywne. Zaznacz na linii momenty, które uważasz za pozytywne, punktując od 1 do 3 stopień satysfakcji. Pod tą linią zaznacz wydarzenia, które wspominasz negatywnie, punktując również od 1 do 3 uczucie zawodu z nimi związane. Zaczynij od lewej, nanosząc wydarzenia najbardziej odległe w czasie i przechodząc ku prawej, czyli do wydarzeń nieodległych w czasie i aktualnych. Opisz krótko te wydarzenia. Poniżej przedstawiamy przykład:



Opisz teraz konkretnie, własnymi słowami, odczuwaną wówczas satysfakcję, działania, które udało się zrealizować, kompetencje, które rozwinąłeś – zarówno w przypadku okoliczności pozytywnych, jak i negatywnych. Czy dostrzegasz jakiś punkt wspólny dla tych wydarzeń? Pomocne może się tu okazać spisanie krótkiej biografii własnego życia.

Rok	Wydarzenie i kontekst	Co zrobiłem?	Co przyniosło mi satysfakcję?	Jakie kompetencje rozwinąłem/jakich mi brakowało?
2010	Poczułem ogromną radość, gdy zostałem pierwszy raz awansowany na kierownicze stanowisko w firmie X.	Kupiłem sobie lepszy samochód.	Uznanie dla mojej pracy	Nauczyłem się delegować.
		Uczciłem tę okazję w gronie rodzinnym.	Fakt, że koledzy mi zazdrościli	Lepiej zarządzałem czasem.
		Podziękowałem kolegom za ich pomoc.	Gratulacje od mojej rodziny	Sporo czasu zajęło mi odnalezienie się na nowym stanowisku.

ĆWICZENIE: Określ swoją misję: role i cele

Aby odkryć swoją osobistą misję, muszę skoncentrować się na dwóch kwestiach:

- kim chcę/mogę być
- co chcę/mogę robić

Weź pod uwagę fakt, że nikt nie może cię zastąpić; nie możesz też powtórzyć swojego życia. To ty jesteś jego głównym aktorem, scenarzystą i reżyserem. Napisz scenariusz, określając, kim chcesz być i co chcesz robić. Stań się proaktywnym reżyserem swojego życia. Poniższe ćwiczenie ma na celu pomóc ci w tym:

1. Zastanów się i zdefiniuj siebie jako osobę.
2. Pomyśl o swoich celach w każdej z dziedzin: osobistej, rodzinnej, zawodowej, społecznej:
 - a) w najbliższych dniach, tygodniach;
 - b) w najbliższych 3–5 latach;
 - c) kim chciałbym być w dłuższej perspektywie i jak chciałbym zostać zapamiętany?
3. Pomyśl, jaką wagę przywiązujesz do każdej z wymienionych tu dziedzin życia: osobistej, rodzinnej, zawodowej, społecznej (dużą – zwykłą – stosunkowo niewielką).
4. Zastanów się, ile czasu poświęcasz każdej z tych sfer.

4.4.2. Hierarchia ról

Świadomość misji służy do ustalenia priorytetów i podejmowania decyzji. Decydować oznacza ustalać priorytety, a to z kolei pociąga za sobą umiejętność rezygnowania. Aby ustalić priorytety, musimy uporządkować nasze role. Która jest najważniejsza? Pierwsze miejsca powinny być zarezerwowane dla ciebie samego i twojej rodziny. Jeśli ty i/lub twoja rodzina się rozpadnie, rozpadnie się też wszystko inne.

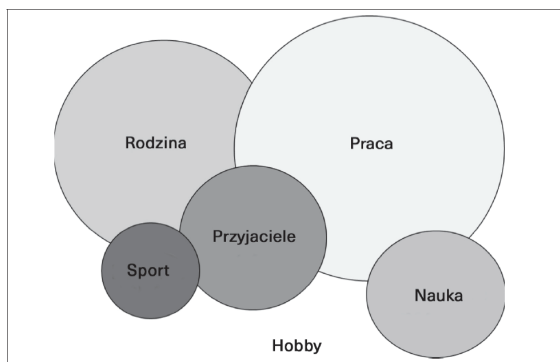
- **Osobista.** Dbanie o siebie jest kluczowe. Nie jestem sam, otaczają mnie inne osoby, którym należy pomagać i powinienem móc oraz umieć to robić. Aby tak było, muszę zacząć od poznania i akceptacji siebie.

- **Rodzinna.** Hierarchia ról rodzinnych stawia na pierwszym miejscu współmałżonka. Po nim zajmują miejsce dzieci, rodzice i teściowie, bracia i siostry, ciotki i wujkowie, bratankowie, siostrzenice itd. Naszym polem pracy jest działanie w ramach każdej z tych ról i odkrycie, jak możemy być coraz lepsi w dbaniu o szczęście naszych bliskich, co wcale nie jest takie łatwe.

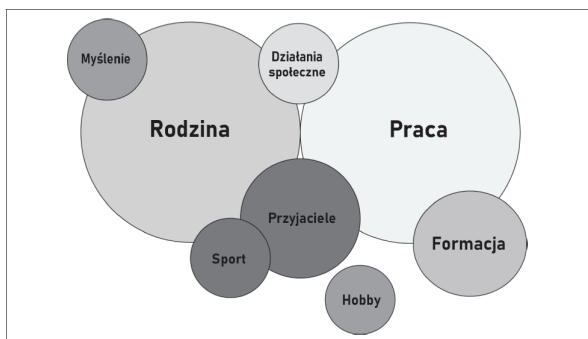
- **Zawodowa.** W pracy mogę mieć również różne role. Muszę przeanalizować, w jaki sposób mam stawać się lepszym w moim zawodzie lub lepszym przełożonym i zobaczyć, jak mogę wywierać pozytywny wpływ na innych: kolegów, szefów, współpracowników itd. Z pewnością nie unikniemy napięć, gdyż sfera pracy jest często zorganizowana tak, jakbyśmy nie mieli w życiu innych ról. Niemniej należy pamiętać, że oprócz wykonywania określonego zawodu, powinienem poświęcać czas i siły na inne dziedziny życia, a szczególnie na te, w których jestem niezastępowalny.
- **Społeczna.** Żyję zanurzony w społeczeństwie i muszę podjąć zobowiązanie bycia czynnikiem społecznych zmian na lepsze: pomagać, na miarę moich możliwości, uczynić świat lepszym miejscem do życia dla przyszłych pokoleń.

ĆWICZENIE: Kręgi życia

Ćwiczenie to składa się z trzech etapów. Narysuj na kartce tyle kręgów, ile jest ważnych dla ciebie sfer życia: zawodowa, rodzinna, pasje, przyjaźnie itd., uwzględniając wzajemne relacje między nimi. Pomocne może być użycie różnych kolorów dla oznaczenia każdego z kręgów. Poniżej przedstawiono przykładowy układ kręgów:



Jeżeli wykonasz zaproponowane tu ćwiczenie, otrzymasz graficzną ilustrację zasobów, którymi aktualnie dysponujesz. Zrób teraz nowy rysunek, przedstawiający idealne, według ciebie, rozmieszczenie kręgów, np.:



Poświęć chwilę na porównanie obu rysunków i pomyśl, co można realnie prze-
nieść z obrazu sytuacji aktualnej do obrazu sytuacji idealnej. Ustal konkretny plan,
skupiając się na zmianach, które uważasz za najważniejsze. Może ci w tym pomóc
następująca refleksja:

- Czy poświęcasz odpowiednie zasoby na pracę, hobby, rodzinę, rozwój osobisty i zawodowy?
- Czy poświęcasz dużo, czy mało czasu na dbanie o siebie?
- Czy różne sfery twojego życia łączą się jakoś z życiowymi rolami?

SYTUACJA AKTUALNA VS IDEALNA		
AKTUALNA	IDEALNA	ŚRODKI DO JEJ OSIĄGNIĘCIA

4.5. Zarządzanie czasem

Codziennosc okazuje się kluczowa dla panowania nad naszym życiem. Musimy wiedzieć, dokąd zmierzamy, jaka jest nasza misja; musimy zastanawiać się nad priorytetami i przekładać je na nasz plan dnia. Dla kierowania samym sobą konieczne jest poświęcenie określonego czasu w ciągu dnia na refleksję i odpoczynek. Wszystko to wzmocni naszą odpowiedzialność wobec siebie samych.

Pogodzenie różnych sfer życia oznacza ich zintegrowanie. Przyjrzyjmy się temu bliżej w dalszym ciągu naszych rozważań. Godzenie różnych sfer życia nabiera swojego głębokiego sensu, gdy rozpatrujemy je w całości. W głowie czytelnika natychmiast pojawić się może pytanie: „Skąd mam wziąć na to wszystko czas?”. Bardzo istotne pytanie, które z pewnością należy potraktować poważnie. Czas jest wymiarem, w którym realizujemy naszą misję, nadajemy priorytety naszym rolom i planujemy działania. Wiele jest artykułów, poradników i kursów traktujących zarządzanie czasem na równi z zarządzaniem agendą. To prawda, ale zaczynanie od tego byłoby poważnym błędem. Agenda jest punktem docelowym, zobowiązaniem podjętym wobec nas samych. Trzeba w niej zarezerwować czas na to, co ważne, tak by nie została zdominowana przez to, co pilne. Praca jest jak gaz ulatniający się przez szczeliny pozostawione w agendzie. Wypełni wszystkie miejsca, które pozostawiliśmy puste. Pierwszym krokiem jest ustalenie, co chcemy zrobić i dokąd dojść (misja), zaplanowanie, co powinno być pierwsze, a co następne. Dopiero wtedy możemy przystąpić do zapisywania konkretnych działań w naszej agendzie.

4.5.1. Planowanie i realizacja misji

Czas ma nam służyć jako pomoc w budowie naszej tożsamości. Dlatego musimy wiedzieć, dokąd zmierzamy, jakie role są dla nas najważniejsze, jakie mamy konkretne cele i wpisać do agendy najważniejsze zadania, aby w ten sposób znaleźć przestrzeń do ich realizacji.

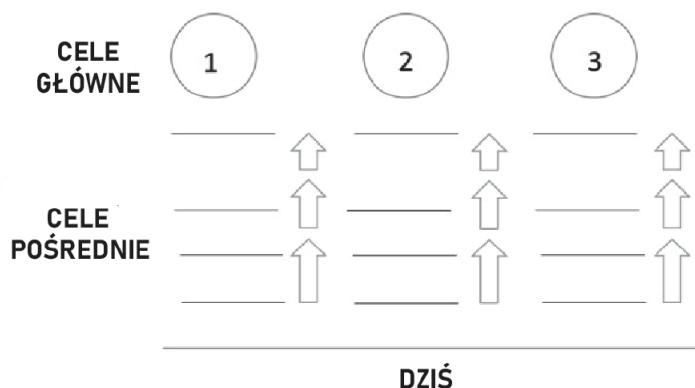
Planowanie wymaga strategicznej i długofalowej wizji: powinniśmy zacząć od określenia celu (misji) i, wychodząc od tego punktu, cofać się aż do dnia dzisiejszego (retrotiming). Zwykle popełnia się błąd działania według odwrotnego modelu: robimy listę rzeczy do zrobienia na jutro, na przyszły tydzień itd. W ten sposób codzienne pilne sprawy pożerają to, co najważniejsze.

Aby przerwać to błędne koło, należy zamknąć się w pokoju z agendą, kartką papieru i ołówkiem lub z komputerem, jeśli wolimy elektronikę. Zaczynamy od planowania naszego życia jako pewnej całości, a nie w sposób fragmentaryczny. W jednej i tej samej agendzie mamy zawrzeć misję osobistą, rodzinną i zawodową, wszystkie nasze role i cele. Może się wydawać, że się nie zmieszczą, są nawet okресy, gdy będą wydawać się niemożliwe do pogodzenia, gdyż każdy z etapów w życiu wymaga innego rozłożenia ciężarów.

Agenda pozwala planować cały rok, jak również przewidywać, co będzie w roku następnym. Konkretyzujemy tam plany w perspektywie krótko-, średnio i długoterminowej, zaczynając od tych ostatnich i kończąc na tych, które mamy wykonać już teraz.

Planowanie i programowanie to dwaj wielcy sprzymierzeńcy proaktywności: kto nie planuje swojej przyszłości, chociażby w sposób przybliżony, żyje uzależniony od uwarunkowań chwili obecnej, a te mogą być bardzo wymagające i męczące. Jednak nakreślenie kierunku oraz wyznaczenie celów i dat pozwala nam przejąć kontrolę, a co za tym idzie, przyjąć postawę proaktywną i podejmować decyzje kierujące nas ku realizacji naszych celów i zamierzeń, gdy już wiemy, kiedy i komu powiedzieć „nie”.

Określ główne cele na następnych dwanaście miesięcy oraz cele pośrednie, które pozwolą ci je osiągnąć.



- Podzielić złożone zadania na czynności prostsze i łatwiejsze.
- Rezerwować zawsze czas dla siebie samych (refleksja, sport, pasje...).
- Rezerwować czas na odpoczynek i wakacje.
- Rezerwować czas dla żony/męża i dla każdego dziecka.
- Nie wszystkie zajęcia są tak samo ważne: jest niewiele czynności kluczowych i wiele trywialnych. Prawo Pareta wprowadza zasadę 80/20: elementy krytyczne jakiegokolwiek zbioru stanowią mniejszość. 20% naszego czasu daje 80% wyników, podczas gdy pozostałe 80% czasu przynosi tylko 20%. Trzeba umieścić w agendzie najpierw zadania ważne – 20%, aby reszta, którą można delegować, czyli 80%, nie zajęła całego czasu.
- Poważne traktowanie własnej agendy to kontrola czasu, a zarazem ćwiczenie proaktywności. Gdy agenda odzwierciedla to, co rzeczywiście ważne, pozostanie spory margines na zajęcia nieprzewidziane. Trzeba umieć mówić „nie” i być elastycznym w zmienianiu agendy, gdy wymaga tego dostosowanie do jej nowych, ważnych okoliczności.
- Na pierwszym miejscu umieszczamy to, czego nikt inny nie może za nas zrobić. To, czego na nikogo nie możemy delegować. Osobista dezorganizacja jest owocem pomylenia priorytetów, niedookreślonego rozkładu godzin oraz decyzji podejmowanych zbyt szybko lub zbyt późno.
- Notatki w formie papierowej lub elektronicznej wymagają odpowiedniego porządku i klasyfikacji, inaczej przerodzą się w chaos. Aby tego uniknąć, każda informacja, która do nas dociera w formie papierowej lub elektronicznej musi zostać poddana odpowiednim czynnościom w odpowiedniej kolejności:
 - Wyrzucić (kosz na śmieci jest narzędziem prowadzącym do sukcesu!).
 - Przesłać dalej (uważając, by nie zalać naszych współpracowników kopiami wszystkiego, co robimy!).

- Działać. Jeśli jest to sprawa, w której musimy coś zrobić, zróbmy to jak najszybciej! Jeśli nie jest możliwe podjęcie działania w danym momencie, zostawiamy to w teczce ze sprawami do załatwienia, rezerwując w agendzie konkretny czas na realizację tego zadania.

- Archiwizować (ustalając zawsze datę ważności!).
- Planowanie dzienne najlepiej robi się pod koniec poprzedniego dnia lub rano, w momencie gdy znajdujemy chwilę spokoju. Dobrą strategią jest rozpoczynanie od tego, co najmniej lubimy, mając na względzie, że nieprzewidziane wypadki zajmą od 25 do 50% naszej uwagi, w zależności od rodzaju wykonywanej pracy. Kończenie zadań jest jedną z kwestii kluczowych dla poczucia satysfakcji. Pozostawianie niedokończonych zadań rozprasza, frustruje i nie pozwala przestać myśleć o czekających na skończenie sprawach.
- Wyznaczać „naturalne” chwile odpoczynku (po zakończeniu rozdziału książki, po napisaniu części raportu lub posprzątaniu jednego pokoju). Nie jesteśmy maszynami, nasze ciało i umysł potrzebują przestrzeni do regeneracji.

ĆWICZENIE: Zastosuj prawo Pareta

Uporządkuj kolejność priorytetów twoich ról. Dla każdej z nich postaraj się odkryć, co stanowi owe 20%, które możesz wykonywać wyłącznie ty, uzyskując przy tym 80% rezultatów. Wskaż również zajęcia, które możesz delegować.

ZADANIA NIEMOŻLIWE
DO DELEGOWANIA

ZADANIA MOŻLIWE
DO DELEGOWANIA

Rola 1: (ojciec, mąż, pracownik, przyjaciel).....

Moje 20%:

80% Co, Komu?

.....

.....

Rola 2:

Moje 20%:

80% Co, Komu?

.....

.....

Rola 3:

Moje 20%:

80% Co, Komu?

.....

.....

4.5.2. Zarządzać czasem

Sprawą zasadniczej wagi jest zarezerwowanie w agendzie czasu dla nas samych, skoro to my jesteśmy motorem naszego życia. Czas ten powinien być równomiernie rozłożony, tak byśmy mogli zaspokoić naszą potrzebę odpoczynku, refleksji, rozrywki i wzmocnienia relacji osobistych. Są to swego rodzaju „akumulatory”, do których powinniśmy podłączać się co jakiś czas, aby się naładować. Nie należy odkładać tych momentów wyłącznie na okres weekendu czy wakacji. Każdego dnia powinniśmy dysponować niewielkim „obszarem regeneracji”, unikając w ten spo-

sób całkowitego rozładowania, gdyż regeneracja w stanie całkowitego zużycia jest o wiele trudniejsza.

Ta refleksja na temat czasu, jaki poświęcamy sobie samym, nie powinna nas zmylić ani skłonić do myślenia mniej lub bardziej świadomego, że gdy wykonujemy resztę czynności, nie jesteśmy sobą. Współczesna kultura promuje sposób rozumowania sugerujący, że tak naprawdę „jesteśmy sobą” tylko w chwilach rozrywki, podczas wakacji i w weekendy. W ten sposób osoba reaktywna pracuje wiele godzin od poniedziałku do piątku, aby móc wreszcie „żyć” od piątku do niedzieli. Taki podział prowadzi do głębokiej frustracji i poważnego zachwiania równowagi. Osoba proaktywna, kontrolująca swój czas i otoczenie, która jednocześnie wie, dokąd zmierza, stara się przeżywać dobrze każdą chwilę i być sobą podczas pracy, odpoczynku, lektury, gdy jest z rodziną i gdy stawia pralkę. Nasze życie nie jest szeregiem zbiorników oddzielonych śluzami, lecz jedną wielką burzą na morzu. Każdy dzień musi być rozpatrywany jako całość: praca, odpoczynek, refleksja, relaks, relacje towarzyskie, relacje rodzinne etc.

Czas jest naszym życiem: nie wiemy na pewno, ile czasu mamy do dyspozycji. W naszych rękach jest teraźniejszość. Przeszłość jest wspomnieniem, a przyszłości nie sposób dziś określić. To, co robimy z teraźniejszością – naszym darem tu i teraz – wpłynie na naszą przyszłość przynajmniej pod jednym względem: otworzy lub zamknie przed nami różne możliwości.

W miarę jak wykorzystujemy czas do własnego rozwoju, wzrastania jako osoby i planowania celów służących realizacji naszej misji, budujemy bardziej otwartą przyszłość, pełną możliwości i potencjału. Gdy jednak postąpimy przeciwnie, nasza teraźniejszość zmieni się w następujące po sobie błyskawicznie czynności bez głębszego celu i sensu, zaczniesz się przed nami otwierać coraz mniej możliwości i alternatyw postępowania. Będziemy jak tonący, który topi się i traci całą energię na bezproduktywne przebieranie nogami. Odpowiednie przeżywanie teraźniejszości oznacza zintegrowanie przeszłości (zamknięcie ran) i planowanie przyszłości (otwarcie na nadzieję nowych możliwości).

ĆWICZENIE: Skoncentruj się na teraźniejszości

„Przyszłość jest torturą, a przeszłość niewolą. Oto dlaczego ucieka nam teraźniejszość” (Flaubert).

- a) Czy nosisz z sobą jakąś niezasklepioną ranę z przeszłości? Co możesz zrobić, by się zagoiła?
- b) Czy myślenie o przyszłości powoduje u ciebie frustrację? Co możesz zrobić, aby zacząć budować, koncentrując się na teraźniejszości?

4.5.3. Jakość czasu

Ileż to razy słyszeliśmy o „jakości czasu”? Najczęściej kojarzymy to wyrażenie z rozrywką lub wakacjami. W innych przypadkach, np. w kontekście rodziny, oznacza to, że kiedy jesteśmy z naszymi dziećmi, nie zajmujemy się w tym czasie innymi rzeczami.

Jakość czasu, naszego czasu, zależy jednak od sposobu, w jaki patrzymy na życie i od naszych motywów. Czas daje nam możliwość rozwoju i wzrastania w miłości,

dlatego motywy, które nas skłaniają do działania, poprawiają jednocześnie strukturę naszych motywacji. Od tego zależeć będzie jakość naszego czasu i wpływ, jaki wywierać będziemy na nasze otoczenie.

Jeśli dzień po dniu waga pokazująca, na co wykorzystujemy nasz czas, przechyla się na stronę motywów zewnętrznych (dostarczanych przez otoczenie), oznacza to, że poświęcamy go głównie na zarabianie pieniędzy lub zdobywanie sławy i uznania. Koncentrowanie się na tym, co zewnętrzne, często uniemożliwia rozwijanie naszego wnętrza, czyli tego, co nas stabilizuje i ukierunkowuje. Innym razem pracujemy, aby się zasłużyć, szukając prestiżu zawodowego i społecznego. Możemy wówczas mylić liczbę godzin spędzonych w biurze z ilością i jakością rezultatów naszej pracy. Jeśli motywy, które nami kierują, są racjami wewnętrznymi, poświęcamy czas na to, co przynosi nam osobistą satysfakcję, stanowi ciekawe wyzwanie lub pomaga w rozwoju zawodowym i społecznym. „Zapisuję się na wszystkie możliwe kursy, bo uwielbiam się uczyć. Pracuję, bo lubię pokonywać wyzwania i dobrze się z tym czuję”. W ten sposób narażamy się na ryzyko uzależnienia od pracy lub nauki, przedkładając to nad wszystko inne, łącznie z rodziną, przez co równowaga życia zostaje ewidentnie zaburzona.

Osoba czyniąca coś pod wpływem motywów transcendentnych działa, by zaspokajać potrzeby innych, pozostawić coś po sobie i sprawić, by współmałżonek i dzieci byli szczęśliwi i rozwijali się, by współpracownicy również rozwijali się pod względem osobistym i zawodowym. Wszystko, co robimy, jeśli przyświeca nam pragnienie służenia innym, ma wymiar transcendentny. Prawdziwa jakość czasu mierzy się tym, czy przybliży nas on do realizacji naszej misji, czy pomaga innym stawać się lepszymi i czy przybliży nas jako ludzi do doskonałości.

5. Prawne aspekty WLB

5.1. Wstęp

Istnieją różne rodzaje rozwiązań (praktyk) umożliwiających łączenie życia rodzinnego z wykonywaniem pracy zawodowej. Określa się je mianem „work-life-balance” (WLB). Zostały one wyodrębnione na podstawie dotychczasowej praktyki oraz potrzeb. Potrzeby pracowników mogą być realizowane w różnej formie.

5.2. Przedszkola lub żłobki w miejscu pracy

5.2.1. 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. Obecnie przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej realizowany jest program „Maluch+”.

5.2.2. 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 żywienia itp. Wymagania te powinny być jednolite dla przedszkoli publicznych i niepublicznych, nie jest zatem wskazane wprowadzanie ułatwień dla pracodawców prowadzących do obniżenia standardów opieki przedszkolnej.

Czynnikiem decydującym o atrakcyjności przyzakładowych przedszkoli, zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, jest 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.

5.3. 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 zakładowego 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”.

5.4. Przestrzeń w miejscu pracy dedykowana rodzicom i dzieciom

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.

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

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 Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, dalej 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.

5.6. 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 takie-

go 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.

5.7. Prywatna opieka medyczna dla pracownika i członków rodziny

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.

5.8. 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).

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

Uwagi zawarte w poprzednim punkcie 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 szczególny charakter – świadczenia pracodawcy uwzględniające życie rodzinne pracownika odgrywają istotną rolę w ramach godzenia ról rodzinnych i zawodowych.

5.10. 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.).

5.11. 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. Istotna jest analiza unormowań prawnych, które ułatwiają lub nawet gwarantują pracownikowi zmianę wymiaru czasu pracy w sytuacjach, gdy umożliwi to godzenie ról rodzinnych z zawodowymi.

5.12. 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.

Oto niektóre aspekty pracy zdalnej:

- 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.

Nie kwestionując potrzeby wprowadzenia prawnej regulacji pracy zdalnej, należy zwrócić uwagę na niektóre aspekty przeciwstawiające się tej idei, a w każdym razie obniżające jej atrakcyjność:

- odizolowanie pracowników może nieść ze sobą negatywne konsekwencje psychiczne i społeczne;
- wykonywanie pracy w domu może paradoksalnie prowadzić do zwiększenia jej wymiaru;
- nawet przy istnieniu najlepszych mechanizmów prawnych niemożliwe może stać się odróżnianie okoliczności mających związek z pracą i pozostających poza nią, istotnych z punktu widzenia przypisania odpowiedzialności za wypadki przy pracy, odpowiedzialności materialnej pracownika itp.
- praktyka godzenia ról zawodowych i rodzinnych może doprowadzić do ich wymieszania
- wykonywanie pracy w warunkach domowych może zakłócać niezbędny każdemu odpoczynek i relaks, co w dłuższej perspektywie przekładać się może na obniżenie efektywności pracy.

5.13. 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 Ustawy z dnia 16 kwietnia 2020 r. o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2, dalej u.cov., nie normują zagadnień związanych z rozkładem czasu pracy w sposób szczególny. Wideokonferencje powinny zatem odbywać się w ramach przyjętego rozkładu czasu pracy.

6. Badania WLB w Polsce i na świecie

6.1. Diagnoza społeczna 2015

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

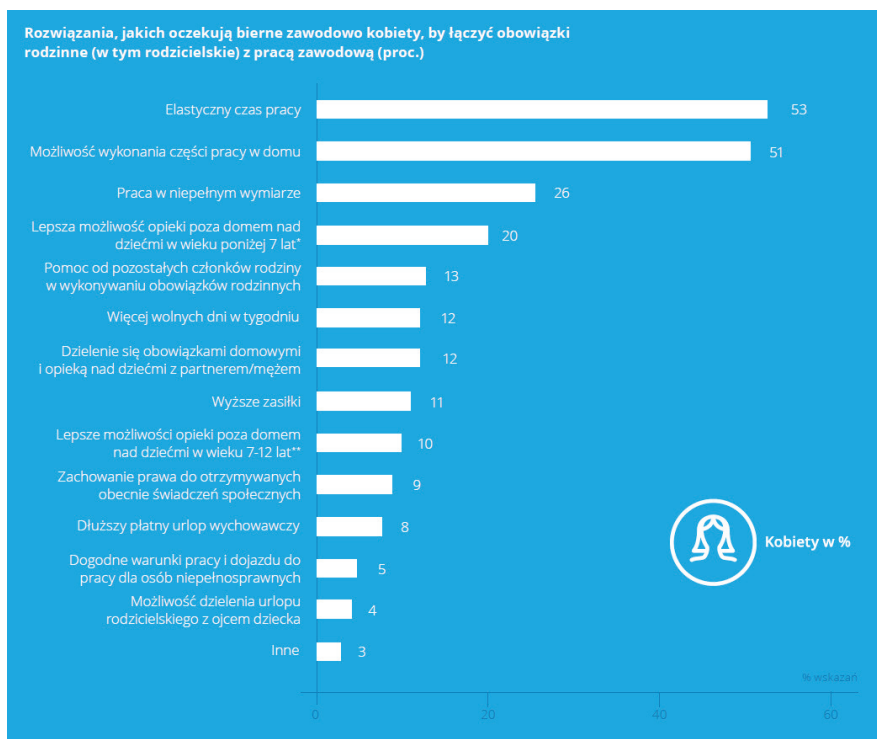
Preferencje dotyczące rozwiązań umożliwiających godzenie pracy zawodowej i obowiązków rodzicielskich²¹

Proponowane rozwiązania	Odsetek wskazujących rozwiązanie jako jedno z trzech najważniejszych	
	Mężczyźni	Kobiety
Rozwiązania umożliwiające godzenie pracy zawodowej i obowiązków rodzinnych		
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

6.2. 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 nieaktywne zawodowo kobiety, aby łączyć obowiązki rodzinne (w tym rodzicielskie) z pracą zawodową.



6.3. 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 jednocześnie dbać o potrzeby swoich rodzin. Badania w Polsce były kompilowane z badaniami na świecie przeprowadzonymi w latach 2010 - 2018.

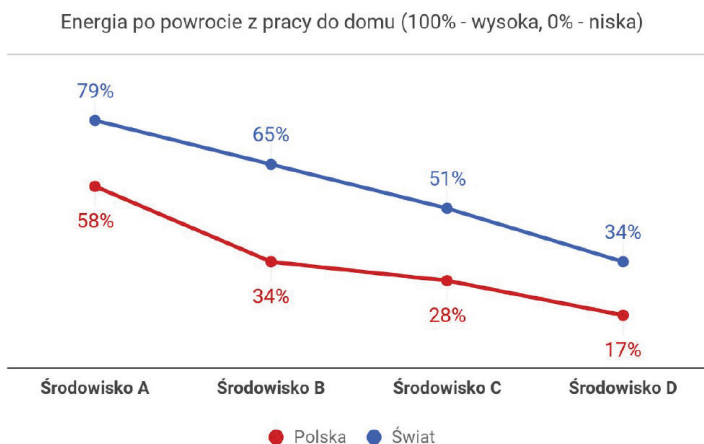
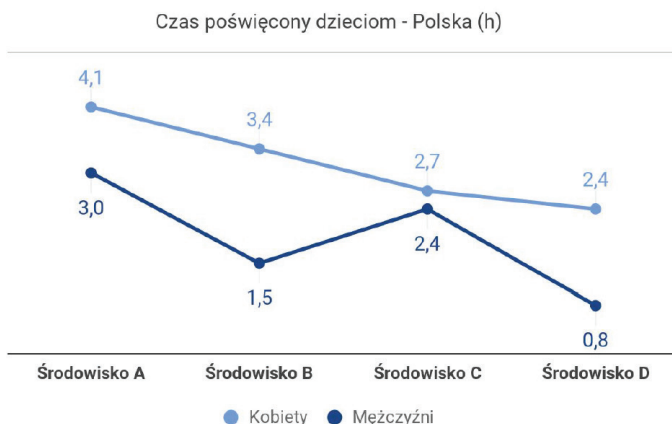
W badaniu tym wyróżnia się 4 typy przedsiębiorstw, jeśli chodzi o realizację WLB dla pracowników:

A: wzbogacające

B: korzystne

C: niekorzystne

D: toksyczne



6.4. 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. Badanie 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 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%).

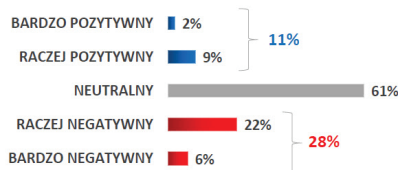
3. Możliwość pracy zdalnej oraz elastyczne godziny pracy uznawane są za rozwiązania najbardziej pozytywnie wpływające na czas spędzany z rodziną. Dodatkowo dla pracowników korzystnie wpływają bony np. z okazji świąt, dla kierowników zaś możliwość dostosowania grafiku pracy.

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). Jednak co istotne ponad 30% badanych uważa, że COVID-19 wpłynął negatywnie na ich życie rodzinne.

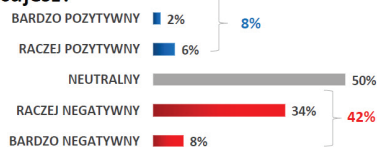
5. Badane 23 rozwiązania work-life balance zostały objęte analizą prawno-legislacyjną sporządzoną po zakończeniu badań społecznych.

Oto szczegółowe wyniki badań:

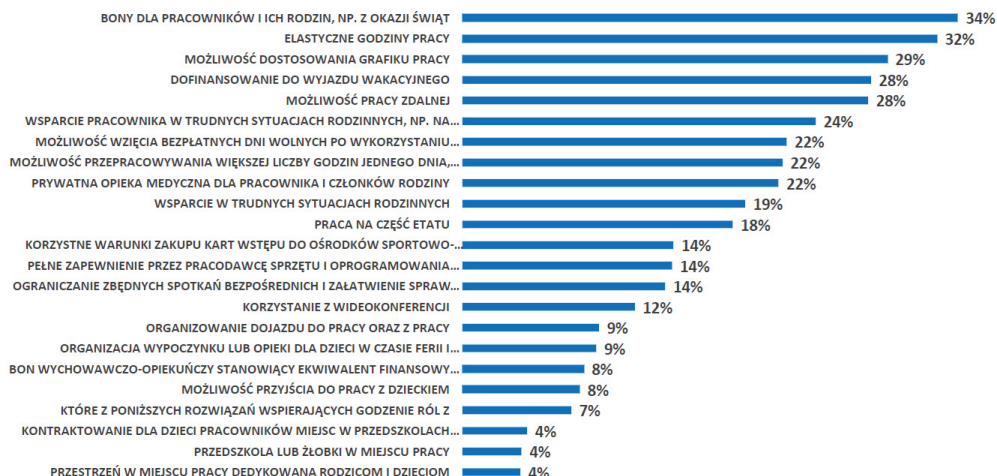
Jaki wpływ miała dotychczas epidemia koronawirusa na Twoje życie rodzinne?



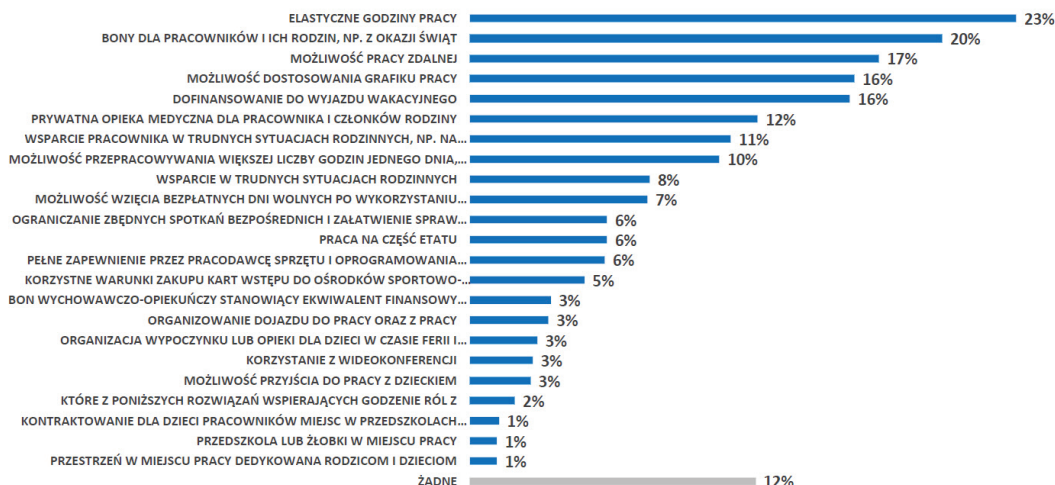
A jaki wpływ miała dotychczas epidemia koronawirusa na firmę w której pracujesz?



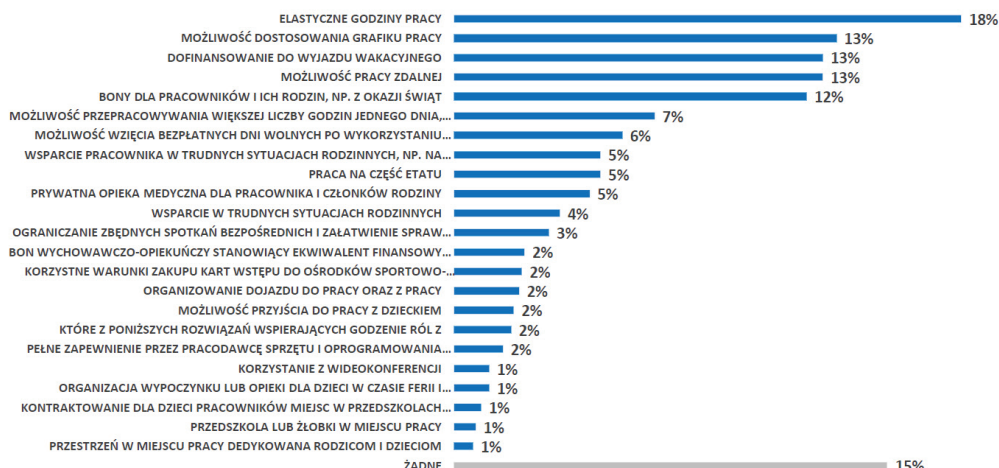
Które z poniższych rozwiązań wspierających godzenie ról zawodowych i rodzinnych są już obecne w Twoim głównym miejscu pracy?



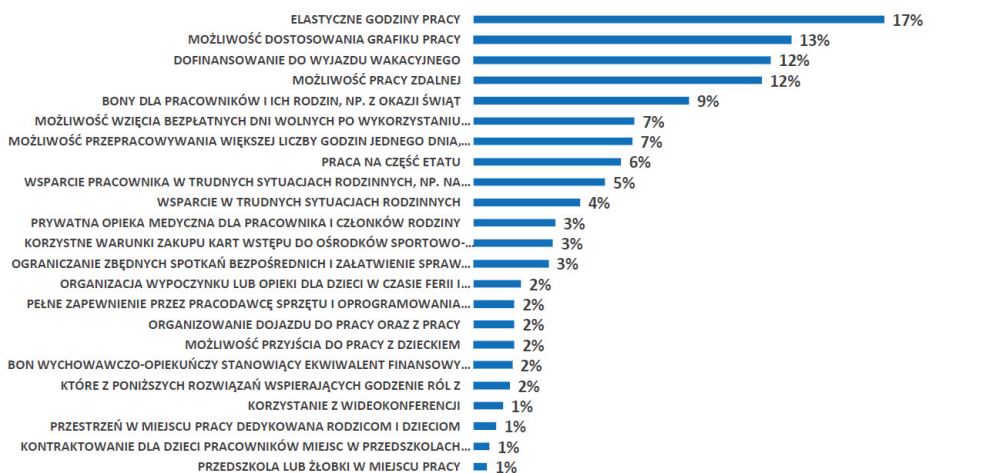
Które z rozwiązań wprowadzonych w Twoim głównym miejscu pracy są dla Ciebie najbardziej korzystne i pożądane?



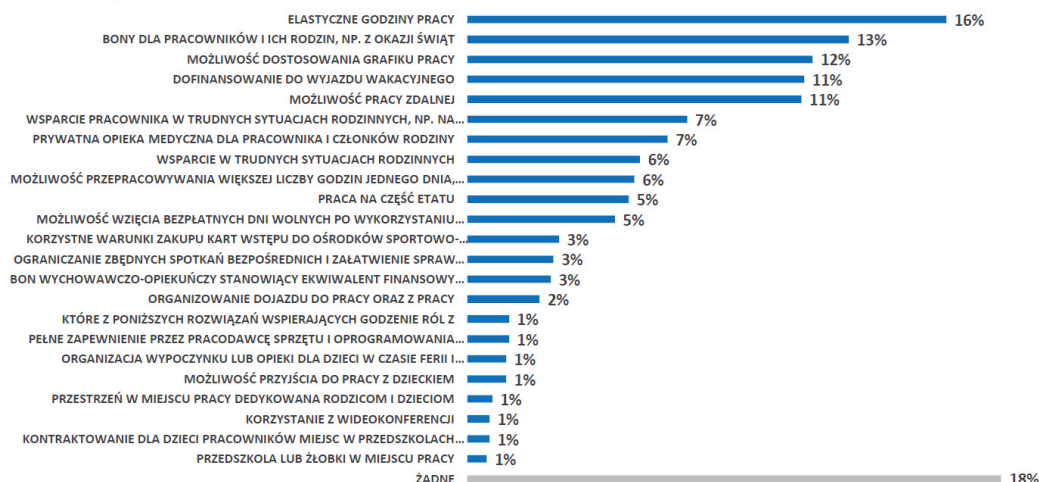
Które z rozwiązań najbardziej pozytywnie wpływają na czas spędzany z rodziną?



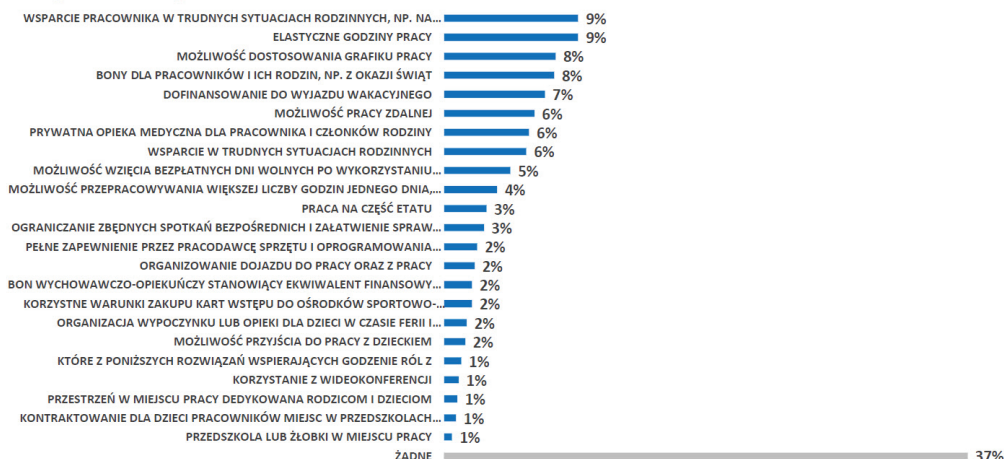
Które z rozwiązań najbardziej wspierają nawiązywanie i podtrzymywanie stałych relacji w życiu prywatnym?



Które z rozwiązań najbardziej pozytywnie wpływają na Twoje poczucie szczęścia i komfortu?



Które z rozwiązań mają najlepszy wpływ na kształtowanie pozytywnych postaw obywatelskich?



7. 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 naszym kraju kilka form. Job-sharing przykładowo polega na realizowaniu pełnego etatu w dwie (a w wyjątkowych przypadkach także więcej) osoby. 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 trójstronnej 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 ilością rozwiązań w kwestii rodzajów pracy. Według badań w 60% przedsiębiorstwach możliwe jest zredukowanie swojej 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 wyrobienia 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 $\frac{2}{3}$ swojej standardowej pensji, choć nierzadko pensja ta pozostaje po prostu niezmieniona. Matki bez zatrudnienia mogą liczyć na wsparcie wynoszące ponad 15 euro dziennie. Niemalże wszystkie młode matki pracujące 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 liczbie matki (ojcowie stanowią tu 2-3%). W przypadku choroby dziecka do lat 10, rodzic może także wziąć specjalny, czterodniowy urlop, podczas tego okresu rodzic 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 za 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 posiada również dość silne wsparcie rodzin ze strony instytucjonalnej. Koszty edukacji w placówkach państwowych zależne są od poziomu dochodów rodziny - dla biedniejszych z nich edukacja 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. Wg danych z 2004 roku aż 96% dzieci korzystało z państwowych przedszkoli.

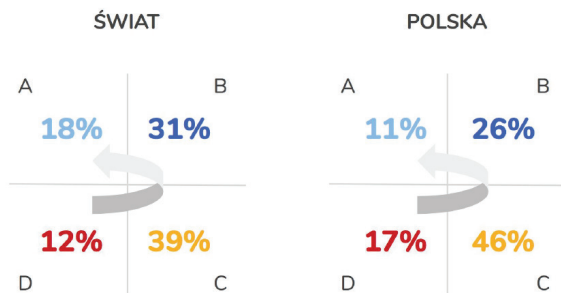
Finlandia oferuje również szeroko zakrojone wsparcie w kwestii opieki nad osobami niepełnosprawnymi i starszymi. Osoby podejmujące się takiego zadania we własnym zakresie mogły w 2006 roku liczyć na specjalną zapomogę (jej minimalna stawka wynosiła 300 euro, bez określonej stawki maksymalnej). Osoby 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 liczba przedsiębiorstw uważa swoją wewnętrzną politykę za 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 postępem czy osiągnięciem w tym za-

kresie 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. Z 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).

7.1. Badanie IFREI

Porównanie środowisk CFR na świecie i w Polsce



W badaniu tym wyróżnia się 4 typy 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.

7.2. 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 poświęcenia; 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 podburza jakiekolwiek plany zbudowania równowagi życiowej; panuje bardzo negatywna atmosfera, konflikty nie ustają, króluje 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 punktów procentowych.

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 generują 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 „krajowych” dni tygodnia roboczego - tj. poniedziałek lub piątek,
- skompresowany tydzień pracy - przepracowanie większej liczby godzin w ciągu danego dnia (danych dni) 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,
- bezpłatną świetlicę 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 mogąca 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 pracowała na pełen etat (96% kobiet i 97% mężczyzn). Wśród nich, 40% kobiet wolałoby 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 odnośnie WLB - tworzenie warunków ułatwiających osiągnięcie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym oraz motywowanie pracowników do osiągnięcia 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 stopnia poszanowania przez organizację integralności 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 takie stwierdzenie.

Co ciekawe, w porównaniu z resztą świata Polacy wypadli w tym zestawieniu zdecydowanie bardziej optymistycznie. W odpowiedzi na wszystkie trzy z powyższych zagadnień ich odpowiedzi dużo częściej pojawiały się pozytywne opinie o swoim środowisku pracy.

8. Dobre praktyki

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

8.1. 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.

8.2. 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 kosztocłonnymi. 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 ojców 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).

8.3. Wypoczynek, czas wolny, zdrowie i edukacja

Podejmowanie 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, mikołajek 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 swoich 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 edukacji to:

- świętowanie ważnych wydarzeń związanych z życiem rodzinnym pracowników (np. urodzenie dziecka, zawarcie związku małżeńskiego) oraz z dorocznymi świętami (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.

8.4. 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.

8.5. 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 przyjazd 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. Kąciki 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 przykładowego 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,
- przykładowy żłobek/przedszkole/klubik dziecięcy lub inna forma opieki.

8.6. 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, na 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.

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

9. Dobre praktyki w Polsce

9.1. 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 urloпов 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 mia-

rę możliwości, kierownictwo ECDF stara się odpowiadać na potrzeby szkoleniowe zgłaszane przez pracowników, którzy są dłużej nieobecni w pracy z powodu rodzinnych obowiązków opiekuńczych.

9.2. 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, jakie 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 rosyłane 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.

9.3. 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.

9.4. 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. Przejażdżka odbyła się dzięki zaangażowaniu pracowników, którzy zadbali o świąteczne dekoracje w tramwaju oraz sami, w świątecznych strojach, umilali czas najmłodszym, 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.

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 także tworzenie atmosfery w firmie 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.

12. 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://2godzinydlarodziny.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. eCecylii 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 5
2. Pojęcie work-life balance (WLB) i jego ewolucja 5
3. Znaczenie WLB 6
- 3.1. Czym jest work-life balance? 6
4. Jak pracować nad harmonią różnych sfer życia 7
- 4.1. Wstęp 7
- 4.2. Znajomość samego siebie 8
- 4.3. Przywództwo osobiste 14
- 4.3.1. Kompetencje przywódcze 15
- 4.3.2. Integralność 16
- 4.3.3. Równowaga emocjonalna 17
- 4.3.4. Samokontrola 18
- 4.4. Odkryć własną misję 19
- 4.4.1. Misja ogólna i misja osobista 20
- 4.4.2. Hierarchia ról 22
- 4.5. Zarządzanie czasem 24
- 4.5.1. Planowanie i realizacja misji 25
- 4.5.2. Zarządzać czasem 27
- 4.5.3. Jakość czasu 28
5. Prawne aspekty WLB 29
- 5.1. Wstęp 29
- 5.2. Przedszkola lub żłobki w miejscu pracy 29
- 5.2.1. Opieka nad dziećmi do 3 roku życia 29
- 5.2.2. Wychowanie przedszkolne 30
- 5.3. Kontraktowanie dla dzieci pracowników miejsc w przedszkolach lub żłobkach 30
- 5.4. Przestrzeń w miejscu pracy dedykowana rodzicom i dzieciom 31
- 5.5. Organizacja wypoczynku lub opieki dla dzieci w czasie ferii i wakacji, dni wolnych od zajęć szkolnych, itp. 31
- 5.6. Organizowanie dojazdu do pracy oraz z pracy 31
- 5.7. Prywatna opieka medyczna dla pracownika i członków rodziny 32
- 5.8. Bony dla pracowników i ich rodzin, np. z okazji świąt 32
- 5.9. Korzystne warunki zakupu kart wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych 32
- 5.10. Wsparcie pracownika w trudnych sytuacjach rodzinnych 33
- 5.11. Praca na część etatu 33
- 5.12. Możliwość pracy zdalnej 33
- 5.13. Korzystanie z wideokonferencji 34
6. Badania WLB w Polsce i na świecie 35
- 6.1. Diagnoza społeczna 2015 35
- 6.2. Raport Coca-Cola i Deloitte (Praca i przedsiębiorczość kobiet potencjał do wykorzystania w Polsce) 36
- 6.3. Badanie IFREI Polska 2019 36
- 6.4. Badanie Fundacji Mamy i Taty 37
7. Polska na tle świata 42

7.1. Badanie IFREI	45
7.2. Odpowiedzialność rodzinna biznesu (Corporate Family Responsibility - CFR)	45
8. Dobre praktyki	49
8.1. Elastyczna organizacja pracy	49
8.2. Wsparcie pracowników podczas przerw w pracy związanych z rodzicielstwem	50
8.3. Wypoczynek, czas wolny, zdrowie i edukacja	51
8.4. Wsparcie materialne pracowników-rodziców	52
8.5. Ułatwienia w opiece nad dziećmi	53
8.6. Całościowe podejście do godzenia pracy z życiem rodzinnym	54
8.7. Inne rodzaje dobrych praktyk	55
9. Dobre praktyki w Polsce	55
9.1. Kontakt z rodzicami na urloпах (Europejskie Centrum Doradztwa Finansowego)	55
9.2. Informacja dla przyszłych rodziców (IBM BTO)	56
9.3. Rodzinne zajęcia językowe (DC Centrum)	56
9.4. Mikołajki dla dzieci – można inaczej (Jcommerce S.A.)	57
10. Wnioski z dobrych praktyk	57
11. Podsumowanie i wnioski końcowe	58
12. Bibliografia	59

