ODWAGA I RÓWNOWAGA

czyli work-life balance po polsku

8 WZROST GOSPODARCZY I GODNA PRACA

KARTA RÓŻNORODNOŚCI

FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

KARTA RÓŻNORODNOŚCI
KOORDYNOWANA PRZEZ
FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

ODWAGA I RÓWNOWAGA

czyli work-life balance po polsku

Tematyka publikacji nawiązuje do Celów Zrównoważonego Rozwoju:
Cel 8: Promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi

8 WZROST GOSPODARCZY I GODNA PRACA

SPIS TREŚCI

4 CZĘŚĆ I.
ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ I WŁĄCZAJĄCE MIEJSCA PRACY

5 Wyzwania, na które odpowiedzią jest zarządzanie różnorodnością i budowanie włączających organizacji, **Marzena Strzelczak, FOB**

8 Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca, **prof. Sylwia Przytuła**

19 Włączenie jako wartość dla organizacji, **prof. Izabela Warwas**

26 Budowanie włączających i różnorodnych organizacji – przegląd aktualnych badań, **dr Agata Rudnicka**

34 Cechy organizacji różnorodnych i włączających, **Marta Orzęcka**

40 CZĘŚĆ II.
WŁĄCZENIE I RÓWNOWAGA PRACA–ŻYCIE

41 Jak mierzyć work-life balance w organizacjach? – przegląd dostępnych metod badań w tym zakresie, **dr hab. Elwira Gross-Gołacka**

49 Jak wygląda zarządzanie różnorodnością i work-life balance w Polsce 2019 – podsumowanie badań Karty Różnorodności 2019, **dr hab. Elwira Gross-Gołacka**

62 CZĘŚĆ III.
WYZWANIA I REALIZACJA IDEI WORK-LIFE BALANCE W PRAKTYCE

63 Co może zmienić polska transpozycja Dyrektywy work-life balance? Pierwsze komentarze w przestrzeni publicznej, potrzebne polskie rozwiązania, **Marzena Strzelczak, FOB**

70 Jak Dyrektywa work-life balance zmieni polski Kodeks pracy? **Katarzyna Siemienkiewicz, Pracodawcy RP**

76 CZĘŚĆ IV.
PRZYKŁADY WYZWAŃ I ISTNIEJĄCYCH ROZWIĄZAŃ Z ZAKRESU WORK-LIFE BALANCE

77 **W KONTEKŚCIE OPIEKI NAD RODZICAMI/OSOBAMI DOROSŁYMI ZALEŻNYMI**

78 Raz, dwa, trzy, teraz opiekunem będziesz... ty!, **Marcel Andino Velez**

82 Kultywujmy radość z małych rzeczy – rozmowa z reżyserem **Aleksandrem Pietrzakiem**

90 Przykłady wyzwań i istniejących rozwiązań z zakresu work-life balance w kontekście opieki nad dorosłymi osobami zależnymi, **dr Anna Janowicz**

96 **W KONTEKŚCIE OPIEKI NAD DZIEĆMI**

97 Doświadczenie pracującego rodzica ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, **Monika Mamulska**

102 **FIRMY, KTÓRE WSPIERAJĄ W WYJĄTKOWY SPOSÓB IDEĘ WORK-LIFE BALANCE**

102 **Dobre praktyki Partnerów FOB i Sygnatariuszy Karty Różnorodności**

103 Dla rodziny
112 Dla seniorów
113 Work-life balance
128 Mierzenie efektów

CZĘŚĆ I.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ I WŁĄCZAJĄCE MIEJSCA PRACY

Marzena Strzelczak
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

WSTĘP

WYZWANIA, NA KTÓRE ODPOWIEDZIĄ JEST ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ I BUDOWANIE WŁĄCZAJĄCYCH ORGANIZACJI

Szanowni Państwo,
każdego roku, planując wydarzenia w Karcie Różnorodności, a zwłaszcza tematykę Ogólnopolskiego Dnia Różnorodności, wybieramy temat wiodący spotkań i publikacji. W ubiegłym roku zdecydowaliśmy, że będzie nim work-life balance, ważny temat dla różnorodnych i włączających organizacji. Złożyło się na to szereg czynników. Po pierwsze przekonanie o tym, że kwestie możliwości łączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym, zwłaszcza z rolami opiekuńczymi, są kluczowe dla równości płci w ogóle, a dla rynku pracy w szczególności. Kolejny powód: rosnąca liczba różnorodnych organizacji nie tylko ze względu na globalizację, ale też zmiany demograficzne, mobilność społeczeństw, wreszcie nowe modele pracy, wykorzystanie nowych technologii. W efekcie, rosnąca potrzeba umiejętnego zarządzania pracą własną i innych, tak by nasze organizacje mogły z powodzeniem czerpać z potencjału różnorodnych pracowniczek i pracowników. Wreszcie, wydanie w 2019 roku Dyrektywy Komisji Europejskiej dotyczącej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów. Regulacji, na której wdrożenie państwa członkowskie mają czas do sierpnia 2022 roku, która może przyspieszyć zmiany na rynku pracy, prowadząc do większej równości płci. Ubiegłoroczny VI Ogólnopolski Dzień Różnorodności odbył się pod hasłem: „Odwaga i równowaga". Wówczas miała też miejsce prezentacja wyników naszych badań dotyczących zarządzania różnorodnością i work-life balance, które regularnie prowadzimy zarówno wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności, jak i na próbie ogólnopolskiej.

Rozpoczęliśmy też prace nad publikacją, która właśnie teraz się ukazuje. Przygotowaliśmy opracowanie, które jest poradnikiem na temat różnorodności i inkluzji, pokazującym szeroki kontekst tematu, w tym interesariuszy organizacji. Pokazujemy także wyzwania dotychczas rzadko obecne

w przestrzeni publicznej, związane z opieką nad dorosłymi osobami zależnymi. Ponadto, pokazujemy praktyczne aspekty tematu, na przykład tego, na czym polegają różnice pomiędzy organizacjami różnorodnymi a zarządzającymi różnorodnością i włączającymi. Także, jak zawsze w publikacjach Forum Odpowiedzialnego Biznesu, dołączamy praktyki firm, które mogą być inspiracją dla innych.

W międzyczasie pracowaliśmy też nad przygotowaniem dużego badania poświęconego kwestii łączenia ról opiekuńczych z pracą, ze szczególnym uwzględnieniem roli mężczyzn. Dzięki współpracy z firmami Santander Bank Polska oraz Henkel Polska udało nam się je zrealizować między listopadem a styczniem 2020 roku. Projekt był wzorowany w istotnym stopniu na badaniu brytyjskim z 2018 roku „Equal Lives. Parenthood and caring in the workplace", organizacji Business In The Community [BITC]. Mamy przekonanie, że jego wyniki mogą dostarczyć istotnych wskazówek w kontekście kształtowania polskiej transpozycji Dyrektywy KE.

Powszechne doświadczenie pracy zdalnej, dla każdej i każdego, kiedy tylko to możliwe, sprawia, że z nową mocą powracają pytania o to, jak pracować. W sytuacji, kiedy nie wychodzimy do pracy, pracując w domu, a więc czy potrafimy też wyjść z pracy[1]? Jak łączyć pracę z opieką nad dziećmi bez wsparcia instytucji do tego powołanych: żłobków, przedszkoli, szkół? Jak zachować równowagę między pracą własną, najbliższych nam osób, czasem wolnym, życiem rodzinnym? Te pytania, które przyniosła nam codzienność czasu pandemii, mogą zostać z nami na dłużej. Przeglądając pierwsze komentarze i mocno ufając, że ten trudny czas szybko minie, nie sposób jednak nie mieć poczucia, że zmieni on wiele na rynku pracy. Nie tylko ze względów ekonomicznych, przewidywanego kryzysu ekonomicznego, kiedy tak łatwo o dyskryminację, której ofiarą padają grupy „standardowo" bardziej narażone na wykluczenie. Gdy przypomnimy sobie czas przełomu, transformacji ustrojowej, widać to bardzo dokładnie. Malejącą aktywność zawodową kobiet czy osób 50+, by wymienić najbardziej oczywiste przykłady. Jesteśmy jednak dodatkowo w czasie, kiedy szansą i wyzwaniem, jak nigdy wcześniej, są nowe technologie. Można się spodziewać przyspieszenia rozwoju tych, które ułatwią nam pracę zdalną. To dobra wiadomość, jeśli założymy, że będą otwarte i szeroko dostępne. Jednak potrzebujemy nie tylko programistów, ale też psychologów i innych ekspertów, którzy nauczą nas, jak efektywnie z nich korzystać. Jak uczestniczyć i prowadzić zdalne spotkania, włączając każdą i każdego, jak radzić sobie z nowym rodzajem stresu związanym ściśle z nowymi formami pracy? Nie mówiąc już o tym, jak transformować nasze organizacje, dbając o grupy szczególnie narażone na wykluczenie wyłącznie ze względu na przyspieszenie wykorzystania nowych technologii. To pytania, na które będziemy wspólnie z sygnatariuszami Karty Różnorodności szukać odpowiedzi w najbliższych miesiącach.

Już dziś zachęcamy do zapoznania się z naszą najnowszą publikacją. Cieszymy się, że możemy podzielić się z Państwem bardzo różnorodnymi artykułami, także opiniami, które nie muszą być zgodne z przekonaniami, które promujemy w Karcie Różnorodności. Znajdą tu Państwo teksty przedstawicielek środowiska akademickiego, ekspertek z zakresu zarządzania różnorodnością, wypowiedzi przedstawicieli i przedstawicielek reprezentujących tak różne podmioty, jak: firma doradcza, firma świadcząca usługi opiekuńcze czy hospicjum, czy po prostu matka dziecka z niepełnosprawnością. Nie zabrakło głosu organizacji pracodawców, także rozmowy z reżyserem filmu podejmującego temat ról opiekuńczych. Notabene, polecamy obejrzenie go każdemu i każdej, zwłaszcza osobom zarządzającym pracą

[1] Od mniej więcej połowy marca 2020 r. większość firm zdecydowała o pracy zdalnej swoich pracowników ze względu na pandemię koronawirusa w Polsce.

innych. To właśnie empatia i informacja mogą wiele zmienić, wspierając równość płci w pełnieniu ról opiekuńczych. To m.in. wynika z naszych ostatnich badań „Praca zawodowa a pełnienie ról opiekuńczych przez kobiety i mężczyzn w Polsce". W publikacji przywołujemy jej wyniki w kontekście polskich rozwiązań work-life balance, ale zachęcamy do zapoznania się z pełnym raportem, opublikowanym na stronie Karty Różnorodności. Nie tylko pokazuje on profil opiekunów, ich oczekiwania i ambicje, ale też jak dziś wygląda świadomość mężczyzn nt. praw do wypełniania ról opiekuńczych, odpowiada też na pytanie, czy Polacy i Polki są większymi tradycjonalistami niż Brytyjczycy i Brytyjki. Znajdą tam Państwo także rekomendacje działań na poziomie przedsiębiorstw, ustawodawcy i samorządu lokalnego.

Na stronie Karty Różnorodności znajdą również Państwo szereg innych materiałów opublikowanych z okazji Miesiąca Różnorodności 2020: debat, filmów czy podcastów pokazujących szeroki kontekst tegorocznego tematu przewodniego „Jaka praca przyszłości". Odniesienie nie tylko do kwestii kobiet na rynku pracy czy opieki nad dorosłymi osobami zależnymi, ale także do szerszego kontekstu zachodzących na naszych oczach zmian społecznych i pytań o to, co dziś znaczy etyczna firma. To dodatkowe, cenne uzupełnienie bardzo różnorodnej publikacji „Odwaga i równowaga".

Życząc Państwu inspirującej lektury, po raz pierwszy, pewnie nie ostatni, chcemy też promować takie nowe podejście do pełniejszego zapoznania się z tematem poprzez odwiedzenie strony Karty Różnorodności.

Marzena Strzelczak

Marzena Strzelczak
Dyrektorka Generalna Forum od października 2014 roku, członkini Zarządu organizacji, a od 2016 roku odpowiada także za rozwój Karty Różnorodności i współpracę z Platformą Diversity Charters przy Komisji Europejskiej. Ekspertka w zakresie zrównoważonego rozwoju, zarządzania różnorodnością, członkini jury wielu konkursów: Verba Veritatis, LGBT+, Business Awards, Gwiazdy Dobroczynności, Pióro odpowiedzialności, Ludzie, którzy zmieniają biznes. Na co dzień zarządza Zespołem FOB, uczestnicząc w kształtowaniu wszystkich projektów i programów, łącząc to z pracą w Zarządzie nad strategicznym rozwojem organizacji. Ekspertka związana wcześniej z sektorem biznesowym, branżą finansowo-ubezpieczeniową i energetyczną, gdzie odpowiadała za projekty komunikacji korporacyjnej, dialogu ze społecznościami lokalnymi oraz tworzenie strategii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu w dużych grupach kapitałowych.

Sylwia Przytuła
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ A ORGANIZACJA WŁĄCZAJĄCA

Wstęp

Intensyfikacja przemieszczeń międzynarodowych, zwiększona mobilność pracowników w ujęciu geograficznym i zawodowym, zmiany demograficzne powodują, że środowisko pracy jest coraz bardziej zróżnicowane (Shore i in., 2009).

Pojęcia różnorodności i inkluzji zyskują zatem na znaczeniu wśród szerokiego grona interesariuszy, od organizacji rządowych, pozarządowych, aż po organizacje biznesowe (Jawad, Ozbilgin, 2015). Badania przeprowadzone w kilku krajach w ramach projektu „Europejskie porozumienie o inkluzywnym rynku pracy" wskazują na różne czynniki, które mogą zachęcać lub zniechęcać do uczestnictwa w rynku pracy. Inkluzywny rynek pracy to innymi słowy rynek społecznie integrujący, który ma ofertę dla wszystkich osób chcących pracować niezależnie od wieku, kwalifikacji czy sytuacji życiowej w sektorach, które mają charakter typowo lokalny. Celem inkluzywnego rynku pracy jest zachęcanie do tworzenia dróg i spersonalizowanych podejść dla osób chcących wejść na rynek pracy, tak by każdy mógł otrzymać odpowiednie wsparcie w dostępie do dobrego i zrównoważonego zatrudnienia (*W kierunku inkluzywnego...,* 2017).

Na poziomie organizacji to kultura organizacyjna pełni bardzo ważną funkcję twórczą dla atmosfery równouprawnienia, inkluzji i zarządzania różnorodnością w ogóle (Warwas, 2019), to także jedna z podstawowych form kapitału przedsiębiorstwa, przynosząca zysk zarówno jemu samemu, jak i jego członkom. Zdaniem P. Druckera „kultura zjada strategię na śniadanie", co oznacza, że rola kultury włączającej oraz działań, jakie należy podjąć, jest kluczowa dla strategicznych celów organizacji. Dlatego zamiarem tego rozdziału, o charakterze propedeutycznym, jest przedstawienie znaczenia zarządzania różnorodnością oraz roli kultury organizacyjnej wobec wyzwań inkluzywnego rynku pracy.

Rola i znaczenie zarządzania różnorodnością w organizacjach

Różnorodność jest fundamentalną wartością każdego społeczeństwa, a co więcej, różnorodność się po prosu opłaca (Strzelczak, 2019), dlatego jest to jeden z bardziej istotnych tematów biznesowych na świecie ostatnich dwóch dekad. Wiele firm wprowadza strategie zarządzania różnorodnością w nadziei na czerpanie korzyści z coraz bardziej zróżnicowanej siły roboczej (Jayne, Dipboye, 2004). Z drugiej jednak strony to problematyka kontrowersyjna w wielu organizacjach, słabiej zbadana i zrozumiana niż inne obszary zarządzania (Gross-Gołacka, 2018).

Literatura przedmiotowa dostarcza wielu definicji zarządzania różnorodnością, które koncentrują się na różnych aspektach celowych działań podejmowanych przez organizacje (to tak zwana perspektywa zarządcza) (Przytuła, Strzelec, 2019). Część z nich podkreśla strategiczne znaczenie zarządzania różnorodnością, która stanowi o przewadze konkurencyjnej (Thomas, 1999; Yang, 2005) i dźwigni innowacyjności organizacyjnej (Urbaniak, 2014). Inne definicje podnoszą aspekt rozwoju talentów i różnorodnych potencjałów (wartości, kompetencje i doświadczenia), jakie do organizacji wnoszą jej pracownicy (Gross-Gołacka, 2018; Subeliani, Tsogas, 2005; Wiktorska-Święcicka, 2013; Wziątek-Staśko, 2012).

Do innych koncepcji z pogranicza socjologii i psychologii społecznej podkreślających rolę i znaczenie różnorodności należy teoria tożsamości i kategoryzacji społecznej (Tajfel, 1982), przyciągania podobieństw (Williams, O'Reilly, 1998), kontaktu międzygrupowego (Sherif i in., 1961).

A. Buhrmann natomiast wskazuje na ewolucyjny rozwój koncepcji oraz zależności między CSR a diversity management (tabela 1):

Tabela 1. Zależności między CSR a DM

Poziom rozwoju CSR	Zależność między CSR i DM	Poziom rozwoju DM
CSR 0.0 Działania zgodne z wymogami prawa, ekonomiczna i prawna odpowiedzialność firmy wobec społeczeństwa.	Brak wzajemnych zależności ← →	**DM 0.0** Działania antydyskryminacyjne, w odpowiedzi na regulacje prawne głównie w USA.
CSR 1.0 Działania sponsoringowe, darowizny, dotacje na cele społeczne, w celu polepszenia wizerunku firmy. CSR częścią strategii PR. Organizacje wychodzą z działów marketingowych do przestrzeni społecznej.	Pośrednia zależność ← — — — →	**DM 1.0** Dopasowanie różnorodnych pracowników (dotyczących rasy, płci, narodowości) do korespondujących pod względem segmentów klientów, celem łatwiejszego dotarcia do potrzeb klientów i poszerzenia działalności.
CSR 2.0 Kreowanie wartości dla firmy i społeczeństwa. CSR jako strategiczne podejście generowania długoterminowej wartości ekonomicznej dla firmy i dla zrównoważonego rozwoju społecznego.	Bezpośrednia zależność ← - - - - - - - - →	**DM 2.0** Etap organizacyjnego uczenia się, zdobywania wiedzy i świadomości, że różnorodność może przynosić wymierną korzyść dla firmy. Nastawienie na integrowanie, dopasowywanie, wspieranie, elastyczne podejście do różnorodności zasobów.

CSR 3.0 Organizacja kształtuje ekonomiczne i społeczne otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Firma myśli globalnie, działa lokalnie i sieciowo w odniesieniu do warunków i partnerów (stakeholders) rynkowych. CSR nie jest już odpowiedzią na problemy społeczne, ale antycypuje różne wyzwania społeczne i stara się na nie odpowiadać.	Silna bezpośrednia zależność ⟷	**DM 3.0** Organizacja wprowadza inkluzyjne i transformacyjne podejście w zarządzaniu pracownikami. Włącza i pobudza zaangażowanie różnorodnych pracowników w kształtowanie zewnętrznego otoczenia miejsca pracy i życia.

Źródło: (Bührmann, 2017)

Na poziomie 0.0 zarówno CSR jak i DM powstały w odniesieniu do uwarunkowań prawnych. Oba koncentrowały się na spełnianiu formalnych i prawnych standardów określonych dla podmiotów gospodarczych, nie zakładały budowania szerszych działań i strategii w tym zakresie. Podejścia te istniały niezależnie od siebie.

W podejściu 1.0 oba konstrukty odnoszą się do siebie przynajmniej pośrednio. Celem polityki CSR i DM w zarządzaniu jest koncentracja na potrzebach rynku, klientów. Można wskazać na pośrednią zależność między CSR a DM.

Na poziomie 2.0 celem polityki CSR i DM jest kreowanie nie tylko ekonomicznej wartości dla organizacji, ale także wartości dodanej dla społeczeństwa. Pomiędzy CSR a DM istnieje bezpośrednia zależność, wzajemne uczenie się, uzupełnianie się w niektórych obszarach.

W wersji 3.0 istnieje mocna bezpośrednia zależność – zarówno CSR jak i DM koncertują się na kształtowaniu zewnętrznego (społecznego) otoczenia. W ich rezultacie dokonują się nie tylko przemiany organizacyjne, ale i społeczne, technologiczne, polityczne, kulturowe. Oba te podejścia zarówno na poziomie organizacji, jak i w szerszym kontekście zewnętrznym zachodzą na siebie, uzupełniają się w działaniach. W powyższym modelu inkluzja stanowi najwyższy poziom rozwoju i komponent *diversity management 3.0*.

Inna optyka przyjęta w wielu definicjach odnosi się do kształtowania kultury organizacyjnej, zapewniającej różnorodnym pracownikom równe traktowanie i indywidulany rozwój (Kandola, Fullerton, 1998). Jej zadania polegają na świadomym włączaniu działań z zakresu zarządzania różnorodnością do misji organizacji, wartości oraz zasad polityki personalnej (Kossek, Lobel, 1996; Pocztowski, 2002).

Warto jednak zaznaczyć, że wiele dobrze zaplanowanych praktyk w obszarze zarządzania różnorodnością nie zawsze sprzyja większej inkluzji. Na przykład szkolenia z różnorodności kulturowej nie zawsze są efektywne (Homan i in., 2015), a nawet mogą przynieść niekorzystne skutki, ponieważ istniejące różnice między pracownikami są bardziej uwypuklane, stają się widoczne i wzmacniają uprzedzenia (Gebert i in., 2017; Jackson, Joshi, 2011). Ponadto dążenie do standaryzacji we wprowadzaniu „HR *best practices*", na przykład w zatrudnianiu różnorodnych pracowników, nie zawsze prowadzi do osiągnięcia celów związanych z różnorodnością (Nishii, 2013).

Różnica między „diversity" a „inclusion"

Literatura przedmiotu dostarcza wielu ukonstytuowanych, wielowymiarowych definicji pojęcia „różnorodność", natomiast w odniesieniu do pojęcia „inkluzji" dorobek terminologiczny jest jeszcze *in statu nascendi*. W tabeli 2 zaprezentowano kilka definicji inkluzji.

Tabela 2. Definicje inkluzji w literaturze przedmiotowej

Definicja	Autor
• praktyka, która uznaje odmienność, i nowe znaczenie, jakie uczestnicy wnoszą do firmy w procesie tworzenia środowiska pracy zachęcającego do efektywnego wykorzystania różnych potencjałów i umiejętności;	(Burnett, 2003)
• włączenie ma miejsce tam, gdzie różnica jest postrzegana jako potencjał, który może przynieść korzyść i gdzie istnieje przekonanie, że odmienne perspektywy i doświadczenia powinny być wymieniane, eksponowane, bo przyczyniają się do podejmowania lepszych decyzji;	(Employers Network for Equality & Inclusion. Your Diversity Journey, 2017)
• proces wzmacniania i umożliwiania rozwoju naturalnych i indywidualnych potrzeb pracowników, dbania o ich osobiste cele, które mogą być osiągane bez szkody dla innych i organizacji;	(April, 2007)
• kreowanie miejsca pracy sprzyjającego włączeniu społecznemu oznacza, że firmy nie tylko dbają o różnorodność w miejscu pracy, ale także rozwiązują problemy związane z rasą, płcią, niepełnosprawnością, kulturą itp., które wpływają na życie pracowników poza pracą;	(Society for Human Resource Management – SHRM, 2007).
• podejście organizacji, która pozwala pracownikom uczestniczyć i w pełni wnosić wkład w różne obszary jej działalności;	(Miller, 1998)
• to stopień, w jakim pracownik jest akceptowany i traktowany jako „swój" przez innych uczestników organizacji. Działania inkluzywne polegają też na usuwaniu przeszkód i barier uniemożliwiających pracownikowi pełne uczestniczenie i zaangażowanie w miejscu pracy;	(Pelled i in., 1999)
• inkluzywne organizacje angażują wszystkich pracowników w misję i funkcjonowanie organizacji zgodnie z ich indywidualnymi talentami i potencjałami.	(Avery i in., 2008)

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie powyższych definicji można nakreślić chmurę pojęć-synonimów opisujących inkluzję (rysunek 1).

Rysunek 1. Chmura pojęć dla „inclusion"

Źródło: Opracowanie własne.

Zasadnicze różnice między różnorodnością a włączeniem są następujące:

Różnorodność orientuje swoją optykę na „kto?" i „co?": kto jest rekrutowany?, kto jest awansowany?, kogo oceniamy na podstawie jego cech osobowości, płci, pochodzenia etnicznego oraz orientacji seksualnej i niepełnosprawności?.

Inkluzja natomiast odnosi się do „jak?". Włączenie to zachowania, które przyjmują i uwzględniają różnorodność. Chodzi o wzmocnienie pozycji pracownika (ang. enhancement) poprzez szanowanie i docenianie tego, co go wyróżnia, pod względem wieku, płci, pochodzenia etnicznego, religii, niepełnosprawności, orientacji seksualnej, edukacji i pochodzenia narodowego. Proces włączania angażuje każdą osobę i sprawia, że ludzie czują się doceniani i niezbędni do osiągnięcia sukcesu organizacji.

Chociaż różnorodność można osiągnąć poprzez zatrudnienie różnych osób w organizacji, inkluzja jest procesem obejmującym zmianę ich sposobu myślenia w organizacji. Włączanie to swego rodzaju wysiłek organizacyjny, który polega na akceptowaniu i właściwym traktowaniu osób i grup wywodzących się z różnych środowisk. Różnice te mogą być oczywiste, takie jak pochodzenie narodowe, wiek, rasa i pochodzenie etniczne, religia, przekonania, płeć, stan cywilny i status społeczno-ekonomiczny, lub mogą mieć charakter wtórny i wynikać z wykształcenia, szkoleń, posiadanych doświadczeń zawodowych, zajmowanych stanowisk itp.

Można powiedzieć, że różnorodność jest mieszanką wielu luźnych, niepowiązanych ze sobą składników (rysunek 2), a inkluzja sprawia, że poszczególne komponenty tej mieszanki dobrze ze sobą współpracują, uzupełniają się (rysunek 3).

Rysunek 2. Różnorodność

Rysunek 3. Inkluzja

Włączenie odnosi się do kulturowego i środowiskowego poczucia przynależności. Kultury inkluzywne sprawiają, że ludzie czują się szanowani i doceniani za to, kim są jako jednostki lub grupy. Pracownicy odczuwają pozytywną energię wspierającą ze strony innych, co powoduje, że bardziej mobilizują się do pracy i odnoszą z niej satysfakcję.

Próby stworzenia inkluzywnych miejsc pracy muszą uwzględniać indywidualne różnice, potrzeby i postrzeganie, a także koncentrować się na tworzeniu struktur, systemów i procesów, które sprawiają, że ludzie czują się doceniani i traktowani sprawiedliwie.

Na poziomie interpersonalnym, włączenie wymaga szacunku i akceptacji dla różnorodności, empatii, umiejętności słuchania, otwartości na nowe idee, budowania pozytywnych relacji i zaufania, elastyczności (Vohra, Vijayalakshmi, 2015), a także otwartej i przejrzystej komunikacji i stylu przywództwa, który angażuje wszystkich członków zespołu (Warwas, 2019). Podobnie wskazują badania Deloitte, z których wynika, że wśród najważniejszych cech inkluzywnego lidera wymienia się: zaangażowanie na rzecz różnorodności i włączenia w oparciu o wartości osobiste i/lub korzyści biznesowe, odwagę – zabieranie głosu, kwestionowanie *status quo* w odniesieniu do obserwowanych zachowań w firmie, uważność na uprzedzenia i stereotypy, gotowość do uczenia się, zainteresowanie drugim człowiekiem, otwartość na perspektywę innej osoby, znajomość poruszania się wśród osób różnych narodowości/kultur, budowanie współpracy w zespole (*Unleashing the power...*, 2017).

Inkluzywna kultura organizacyjna

Na kulturę organizacyjną składają się wartości, zasady, normy, zwyczaje, przekonania, przekazy werbalne i pozawerbalne, symbole, utarte sposoby myślenia i działania, które są wszechobecne w działalności organizacji (Sikorski, 2002). Kultura organizacyjna ma zasadniczy wpływ na prowadzoną przez organizację działalność, na stopień utożsamiania się pracowników z organizacją oraz na procesy integracyjne w niej występujące. Wysoki stopień identyfikacji i integracji ma z kolei bezpośrednie przełożenie na zaangażowanie i efektywność zespołów pracowniczych. Kluczowe znaczenie ma tutaj to, co jest postrzegane przez pracowników jako „wspólny mianownik", czyli część jednocząca osoby pracujące i budująca poczucie tożsamości organizacyjnej. Oczywiste jest zarazem, że pracownicy różnią się między sobą ze względu na różne kryteria, w tym m.in.: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie czy bezwyznaniowość. Ważne jednak, aby ta „odmienność" była traktowana jako wartość sama w sobie, a obowiązujące w organizacji praktyki podkreślały poszanowanie i docenianie różnorodności (Serafin, 2015).

Można wskazać na pięć typów kultur organizacyjnych w zależności od podejścia do różnorodności w organizacji (tabela 3).

Tabela 3. Kultury organizacyjne a podejście do różnorodności

Typ kultury	Cechy podejścia	Rezultaty
Organizacja kontaktowa	• organizacja pomija fakt, że niektórym widocznym grupom etnicznym odmawia się dostępu do zatrudnienia, • liderzy nie widzą potrzeby szkoleń ani innych form interwencji związanych z różnorodnością, • liderzy nie wierzą, że stereotypy istnieją	Pomijanie kapitału, jaki mogą wnieść do organizacji pozostałe grupy społeczne.

Organizacje dezintegrujące	• liderzy mają świadomość istnienia nierówności, • organizacja zatrudnia członków grup mniejszościowych, którzy muszą się nauczyć funkcjonować w dominującej kulturze organizacyjnej.	Podejście sprzeczne z koncepcją zarządzania różnorodnością. Niedocenianie różnic w poglądach i wartościach różnych grup i niewykorzystanie ich potencjału.
Organizacje reintegrujące	• każdy pracownik może osiągnąć sukces, jeśli pracuje wystarczająco ciężko, • liderzy uważają, że mniejszości nie są wystarczająco zintegrowane na wszystkich szczeblach organizacji, ponieważ nie pracowały wystarczająco ciężko lub nie mają kompetencji.	Kultura organizacyjna nie uznaje istotności wpływu historycznej dyskryminacji na wzorce zatrudnienia. Dalej firmy tworzone przez grupy dominujące.
Organizacja pseudoniezależna	• organizacja wdraża działania afirmatywne, • organizacja zapewnia szkolenia z zakresu zarządzania różnorodnością, których celem jest jednak nauczenie osób, w jaki sposób mogą dopasować się do organizacji i kultury w niej panującej.	Firma skoncentrowana na sobie z marginalnym zrozumieniem i akceptacją dla różnic rasowych, wiekowych. Chęć próby zarządzania różnorodnością zazwyczaj kończy się niepowodzeniem.
Organizacja autonomiczna	• firma wykorzystuje różnice w stylu, postrzeganiu wartości przez swoich pracowników, • funkcjonowanie firmy pozwalające każdemu pozostawać sobą i stosować różne perspektywy w ramach zdolności organizacji do bycia elastyczną i reagującą.	Duża różnorodność zasobów ludzkich w organizacji. Cechy różnorodnych zasobów ludzkich są postrzegane jako mocne strony, które można indywidualnie rozwijać dla dobra organizacji.

Źródło: (za: Gross-Gołacka, 2018, s. 195).

Liderzy zarządzania różnorodnością to w większości organizacje autonomiczne, które zachęcają, angażują i włączają pracowników do podejmowania wielu inicjatyw, działań oddolnych, które budują „ducha organizacji" (Gross-Gołacka, 2018). Indywidualizm w kulturach to zdecydowane dążenie do wolności jednostek. Organizacja o takiej kulturze skupia się na motywacji i kompetencjach jednostek, akceptacji dążeń jednostek do niezależności, preferowaniu dobra jednostek (Sułkowski, 2002).

Badania Deloitte pokazują, że sama różnorodność bez inkluzywnej kultury organizacyjnej jest mało efektywna (Pichola i in., 2018). Kultury inkluzywne tworzą zatem środowisko pracy, w którym wszystkie opinie są cenione, a wszystkie działania personalne, np. zatrudnianie, motywowanie, rozwój i ocenianie pracowników, realizowane są w sposób uczciwy, sprawiedliwy i bezstronny. Jak wynika z powyższego raportu, 80% pracowników wskazuje działania związane z włączeniem pracowników jako istotny czynnik wyboru pracodawcy. Prawie 39% badanych przyznało, że zrezygnowałoby z obecnego miejsca pracy na rzecz bardziej inkluzywnej organizacji. W badaniu wykazano także, że najczęstszym powodem odejścia z organizacji była atmosfera, w której pracownik nie czuł się komfortowo, będąc sobą. Najrzadziej wymienianym powodem odejścia z organizacji był brak różnorodnej grupy pracowników, co może świadczyć o tym, że coraz częściej włączająca kultura organizacyjna wiąże się z pozytywnym doświadczeniem i lepszym samopoczuciem pracowników.

Pracownicy coraz częściej poszukują miejsca pracy, w którym doceniana jest ich autentyczność i gdzie będą mogli się rozwijać bez konieczności kompromisów w zakresie własnej tożsamości. Co ważne, różnorodne zespoły nie muszą być jednoznaczne z włączającym miejscem pracy. Różnorodność zespołów jest niezwykle ważna, jednak inkluzywność uwypukla moc różnorodności, buduje na mocnych i pozytywnych cechach różnorodnego potencjału ludzi.

Kluczowe elementy takiej kultury to:

- Uczciwość i szacunek – równe traktowanie jest punktem startu dla budowania inkluzywnej kultury organizacyjnej i przejawia się brakiem nieuzasadnionego faworyzowania wybranych osób przy podejmowaniu decyzji o awansach czy podwyżkach.
- Poczucie docenienia i przynależności – kwestia podkreślana zwłaszcza przez Millenialsów, którzy z jednej strony bardzo cenią sobie indywidualizm, przejawiający się w dostrzeganiu i docenianiu indywidualnych osiągnięć, z drugiej strony zaś oczekują zadbania o poczucie przynależności do grupy.
- Poczucie bezpieczeństwa objawiające się swobodą wyrażania opinii – kluczowy element świadczący o inkluzywnej kulturze to brak strachu przed wyrażaniem swojej opinii.
- Wsparcie w realizacji własnego potencjału i rozwoju – działania, które sprawiają, że ludzie dają z siebie to, co najlepsze w wykonywanej pracy.
- Inkluzywna kultura organizacyjna może stać się znaczącym narzędziem do kreowania wartości biznesowej. Jednak, aby móc z niego skorzystać, konieczne jest przeanalizowanie i przemodelowanie podejścia do zarządzania różnorodnością (*The six signature*..., 2016; *Unleashing the power*..., 2017).

Barierą dla kultury inkluzywnej jest sytuacja, gdy pracownicy postrzegają innych w kategoriach nadmiernie uproszczonych stereotypów, podtrzymując w ten sposób różnice zamiast koncentrować się na ich niwelowaniu (Chorbot-Mason i in., 2013).

Konkluzje i kierunek dalszych badań

Globalizacja działalności gospodarczej, zmiany demograficzne i technologiczne oraz rosnąca mobilność międzynarodowa pracowników to kluczowe przyczynki do efektywnego zarządzania różnorodnością pracowników i kształtowania inkluzywnej kultury organizacyjnej.

Inkluzja to najwyższy poziom zarządzania różnorodnością (Faracik, 2019). W inkluzywnych organizacjach zmieni się sposób, w jaki pracownicy będą pozyskiwani, wprowadzani do środowiska pracy, motywowani, rozwijani, w jaki sposób będzie się kształtować ich zaangażowanie oraz oceniać rezultaty ich pracy.

Znane są już podstawowe założenia i zasady kształtowania inkluzyjnych kultur organizacyjnych, badania dostarczają też najbardziej pożądanych kompetencji liderów takich organizacji. Warto jednak przyjrzeć się sposobom pomiaru efektywności praktyki zarządzania różnorodnością i inkluzji w organizacjach, by niwelować ewentualne ograniczenia i bariery dla tych praktyk personalnych.

Z badań wynika, że większość firm ma problem z tym, jak mierzyć kulturę włączającą. Brak narzędzi pomiaru korzyści płynących z różnorodności w organizacji sprawia, że firmy poruszają się w tym obszarze intuicyjnie. Pomiar kultury włączającej, efektów zarządzania różnorodnością czy działań antydyskryminacyjnych nierzadko jest albo niedokładny, albo arbitralny i nie pozwala na śledzenie kierunku zachodzących procesów, albo – po prostu – nie istnieje. Przyczyn jest wiele: zarządzający nie

mają wiedzy i przekonania, że różnorodność i inkluzja przekłada się na wyniki firmy, choć jest wiele badań empirycznych potwierdzających taką zależność; brakuje definicji podstawowych pojęć, dlatego nie wiadomo, co właściwie mierzyć; używanie wieloznacznych wskaźników (Faracik, 2019). Brenman (2012) proponuje zatem kilka wskaźników pomiaru kultury inkluzywnej, m.in.: odsetek mniejszości wśród pracowników na różnych poziomach struktury organizacyjnej, liczbę skarg dotyczących dyskryminacji, poziom satysfakcji pracowników z relacji interpersonalnych i warunków pracy, liczbę awansów spośród mniejszości, poziom wynagrodzeń, pozycję firmy/marki w rankingu najlepszych pracodawców, nagrody dla organizacji ze strony różnych interesariuszy.

Sylwia Przytuła
Prof. nadzw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zainteresowania badawcze i naukowe to międzynarodowa kadra menedżerska, ekspatriacja, mobilność międzynarodowa oraz różnice kulturowe w zarządzaniu globalnym. Członek SIETAR Polska (Society for Intercultural Education, Training and Research, HEF (Higher Education Forum), IMISCOE (International Migration, Integration and Social Cohesion). Uczestniczka ponad 20 staży i wizyt studyjnych, m.in. Erasmus University (Rotterdam), DCU (Dublin), Porto University, Aalborg University (Denmark), Limerick University (Ireland), University of Applied Sciences Mainz (Germany), a także Pennstate University (USA) oraz Renmin University (Chiny). Wykładowca w ESCIP School of International Business (Francja), Carlos III University of Madrid oraz Malta University dla programu MBA. Autorka i współautorka ponad 150 publikacji naukowych w języku polskim i angielskim, także na JCR.

Bibliografia

April, K. A. (2007) Ways of looking at reality. In: *Diversity: New realities in a changing world*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 9–13.

Avery, D. R., McKay, P. K., Wilson, D. C., Volpone S. (2008) *Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusivess. Paper presented at the*. Anheim.

Brenman, M. (2012) *Diversity Metrics, Measurement and Evaluation. Workforce Diversity Network*. Available at: http://workforcediversitynetwork.com/res_articles_DiversityMetricsMeasurementEvaluation.aspx.

Bührmann, A. (2017) (Un)clear Relationships? (Corporate) Social Responsibility and Diversity Management from the Perspective of Reflexive Diver*sity Research*. In: *Hansen, K., Seierstad, C. (ed.)* Corporate Social Responsibility and Diversity Management. Heildelberg: Springer.

Burnett, A. (2003) Inclusion: Our biggest organisational challenge. *Footprints* 1(2): 156–159.

Chorbot-Mason, D., Ruderman, N. M., Nishii, H. L. (2013) Leadership in a diverse workplace. In: Roberson M. Q. (ed.) *The Oxford handbook of diversity and work*. New York: Oxford University Press, pp. 315–340.

Employers Network for Equality & Inclusion.Your Diversity Journey (2017). Available at: www.enei.org.uk/.

Faracik, B. (2019) *Wpływ kultury włączającej na wyniki firmy. Narzędzia, wskaźniki, dobre praktyki*. Warszawa.

Gebert, D., Buengeler, C., Heinitz, K. (2017) Tolerance – A neglected dimension in diversity training? *Academy of Management Learning & Education* 16(3): 415–438.

Gross-Gołacka, E. (2018) *Zarządzanie różnorodnością*. Warszawa: Difin.

Homan, A. C., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., Van Ginkel, W. P., Voelpel S. C. (2015) The interplay of diversity training and diversity beliefs on team nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology* 100: 1456–1467.

Jackson, S. E. & Joshi, A. (2011) Work team diversity. In: Zedeck, S. (ed.) *Building and developing the organization*. Washington D.C.: American Psychological Association, pp. 651– 686.

Jawad, S., Ozbilgin, M. (2015) *Managing diversity and inclusion: An international perspective*. London: Palgrave Macmillan.

Jayne, M. E. A., Dipboye R. L. (2004) Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations. *Human Resource Management* 43(4): 409–424.

Kandola, R. S., Fullerton, J. (1998) *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. CIPD Publishing.

Kossek, E. E., Lobel S. A. (1996) *Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge: Blackwell Publishing.

Miller F. A. (1998) Strategic culture change: The door to acheiving high performance and inclusion. *Public Personnel Management* 27(2): 151–160.

Nishii L. H. (2013) The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal* 56: 1754–1774.

Pelled, L. H., Ledford, G. E., Mohrman S. A. (1999) Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies* 36(7): 1013–1031.

Pichola, I., Stobiński, P., Zarudzki, P. (2018) *Trendy HR.Czas odpowiedzialnych firm*.

Pocztowski, A. (2002) *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Pocztowski, A. (ed.). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Przytuła, S., Strzelec, G. (2019) Praktyka zarządzania różnorodnością pracowników a wyzwania współczesnego rynku pracy – panel ekspertów. In: Przytuła, S. (ed.) *Zarządzanie różnorodnością pracowników w warunkach globalnej mobilności i migracji*. Warszawa: PWN, pp. 237–260.

Serafin, K. (2015) Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe UE w Katowicach* 222.

Sherif, M., Harvey, O., White, B., Hood, W. R., Sherif, C. W. (1961) *Intergroup cooperation and competition: The Robbers Cave experiment*. Norman: University Book Exchange.

Shore, L., Chung-Herrera, B., Dean, M., Holcombe, K., Jung, D., Randel, A., Singh, G. (2009) Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review* 19(2): 117–133.

Sikorski, C. (2002) *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.

Strzelczak, M. (2019) Rożnorodność jako szansa. Karta różnorodności wsparciem w budowaniu inkluzywnych organizacji i społeczeństw. In: Warwas, I. (ed.) *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*. Warszawa: NieOczywiste.

Subeliani, D., Tsogas, G. (2005) Managing diversity in the Netherlands: a case study of Robobank. *International Journal of Human Resource Management* 16(5).

Sułkowski, Ł. (2002) *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: PWE.

Tajfel, H. (1982) *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge University Press.

The six signature traits of inclusive leadership, Thriving in a diverse new world (2016). Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-six-signature-traits-inclusive-leadership-020516.pdf.

Thomas, R. R. (1999) *Building a house for diversity*. New York: Amacom.

Unleashing the power of inclusion, Attracting and engaging the evolving workforce (2017). Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf.

Urbaniak, B. (2014) Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 3–4: 98–99.

Vohra, N., Vijayalakshmi, C. (2015) Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice. *The Journal for Decision Makers* 40(3): 324–362.

W kierunku inkluzywnego rynku pracy – poszukiwanie właściwego wyjścia z kryzysu ekonomicznego (2017). Available at: http://www.opzz.org.pl/assets/opzz/media/files/407687a0-ef0e-4ee0-b741-91e2c2f1c62e/publikacja-pl.pdf.

Warwas, I. (2019) *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*. Warszawa: NieOczywiste.

Wiktorska-Święcicka, A. (2013) Płeć kulturowa a współpraca kobiet i mężczyzn w zarządzaniu z perspektywy koncepcji zarządzania różnorodnością. In: Kupczyk, T. (ed.) *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu*. Wrocław: WSH.

Williams K. Y., O'Reilly III C. A. (1998) Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In: Staw, B. M., Cummings, L. (ed.) *Research in organizational behavior,* pp. 77–140.

Wziątek-Staśko, A. (2012) *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników.* Warszawa: Difin.

Yang, Y. (2005) Developing cultural diversity advantage: the impact of diversity management structures. In: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2005.

prof. Izabela Warwas
Uniwersytet Łódzki

WŁĄCZENIE JAKO WARTOŚĆ DLA ORGANIZACJI

Współczesne organizacje funkcjonują od jakiegoś czasu w ciągłej zmianie. Obecnie jednak środowisko biznesowe stało się bardziej dynamiczne, stwarzające coraz to nowe wymagania dla firm. Muszą one nieustannie wprowadzać innowacje, wymyślać na nowo procesy i dbać o witalność. **Utrzymanie witalności** rozumianej jako zdolność do odkrywania nowych możliwości, odnawiania strategii i kreowania zrównoważonego rozwoju – staje się ważniejsze niż kiedykolwiek. Konsultanci biznesu renomowanej firmy *Boston Consulting Group (BCG)* wyrokują, że krajobraz konkurencyjny będzie niebawem kształtował się pod wpływem takich trendów, jak: rozwój sztucznej inteligencji, zmieniający się charakter relacji firma–pracownik oraz nowa równowaga siły gospodarczej i geopolitycznej.

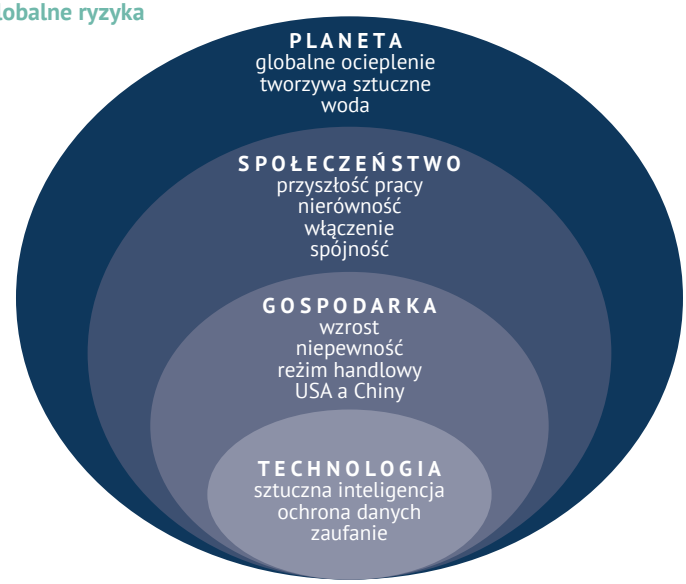
Koncentrowanie się na wzroście przychodów, monitorowaniu rentowności i zwrotów finansowych odnosi się do przeszłości, więc ma tendencję do skupiania się na optymalizacji dzisiejszego modelu biznesowego zamiast przewidywaniu jutra. Aby przetrwać i prosperować w następnej dekadzie, liderzy muszą być w stanie zmierzyć, ożywić i utrzymać żywotność swoich firm[2].

Globalne ryzyko jest podwyższone w wielu wymiarach: technologia, gospodarka, społeczeństwo oraz planeta (rysunek 1).

Najszerszy kontekst globalnych ryzyk stanowią planeta i oczywiste zmiany związane z globalnym ociepleniem, koniecznością oszczędzania wody i ograniczenia użytkowania plastiku w codziennym życiu. Kolejny ważny obszar stanowią wyzwania dotyczące społeczeństwa, związane z przyszłością pracy, pogłębiającymi się nierównościami oraz koniecznością większego włączenia i spójności społecznej.

[2] https://www.bcg.com/publications/2019/new-logic-of-competition.aspx (styczeń 2020).

Rysunek 1. Globalne ryzyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie https://www.bcg.com/publications/2019/new-logic-of-competition.aspx (styczeń 2020).

W zakresie gospodarki globalnej ryzyka wiążą się ze wzrostem, niepewnością, utrzymywaniem reżimu handlowego oraz relacjami między kluczowymi globalnymi graczami – USA i Chinami.

Epicentrum tych interakcji między poszczególnymi obszarami stanowią zmiany technologiczne, związane z operowaniem, przetwarzaniem i przechowywaniem danych i nieodłącznym od tego procesu – budowaniem zaufania. Niezwykle istotnym czynnikiem ryzyka jest rozwój sztucznej inteligencji (rysunek 1).

W takich warunkach trudniej będzie polegać na prognozach i planach. Liderzy biznesu będą musieli wziąć pod uwagę szerszy kontekst, w tym wymiar gospodarczy, społeczny, polityczny i ekologiczny, upewniając się, że ich firmy mogą przetrwać w obliczu niespodziewanych wstrząsów. Innymi słowy, firmy będą musiały skutecznie konkurować w kwestii odporności na zmiany. Imperatywem staje się spojrzenie przez pryzmat **całkowitego wpływu społecznego** (rysunek 2).

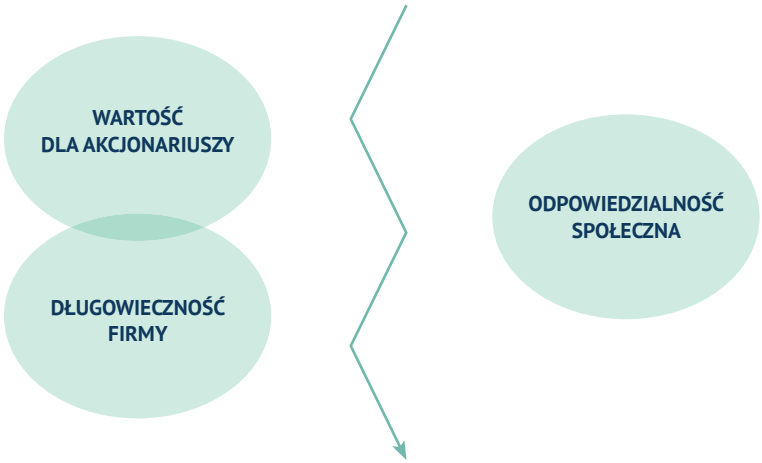
Istotne będzie przy tym postrzeganie odpowiedzialności społecznej jako modelu zintegrowanego, bowiem całkowitego wpływu społecznego nie można oddzielić od działalności gospodarczej. Dlatego model całkowitego wpływu społecznego łączy odpowiedzialność społeczną, wartość dla akcjonariuszy i długowieczność firmy, które nie są realizowane osobno, ale jako wiązka. Dążenie do wpływu społecznego jest integralną częścią strategii i tworzenia tejże wartości.

Mówiąc o włączeniu, można mieć na myśli **inkluzję różnorodnych interesariuszy**, których to grono, jako wewnętrznych i zewnętrznych kibiców strategicznych, każda organizacja posiada[3]. Między grupami interesu a organizacją występują w związku z tym następujące zależności:

[3] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, 2014.

Rysunek 2. Model wpływu społecznego – ewolucja

Model społecznej odpowiedzialności biznesu
(wpływ społeczny i zwroty akcjonariuszy są realizowane osobno)



Model całkowitego wpływu społecznego
(dążenie do wpływu społecznego jest integralną częścią strategii i tworzenia wartości)

Źródło: opracowanie własne na podstawie https://www.bcg.com/publications/2019/new-logic-of-competition.aspx (styczeń 2020).

- interesariusz wysuwa żądania uwzględniające interes organizacji,
- organizacja jest zależna od interesariusza,
- interesariusz ma władzę nad organizacją,
- jest zależny od organizacji,
- organizacja ma władzę nad interesariuszem,
- organizacja i interesariusz są wzajemnie uzależnieni,
- organizacja i interesariusz pozostają w związku kontraktowym,
- interesariusz może wysuwać żądania natury moralnej wobec organizacji,
- interesariusz jest zagrożony ryzykiem,
- interesariusz jest zainteresowany działalnością organizacji[4].

Organizacja, działając w otoczeniu, powoduje określone skutki tego działania odczuwane przez pracowników, związki zawodowe, klientów, konkurentów, dostawców czy sojuszników strategicznych. Ale co niezwykle ważne w kontekście prognozowanych przez BCG trendów, każde przedsiębiorstwo winno poczuwać się do odpowiedzialności za skutki swojego działania wobec tych różnorodnych grup. Jednocześnie zarządzający przedsiębiorstwem mają przed sobą zadanie utrzymywania równowagi między różnymi grupami interesów w celu tworzenia wartości ekonomicznej, pożądanej społecznie i o charakterze proekologicznym[5]. Szczególnym interesariuszem jest środowisko naturalne, a działalność produkcyjna wymagająca nadmiernej ingerencji w środowisko prowadzi do jego degradacji. Przedsiębiorstwa ponoszą współodpowiedzialność za zachowanie środowiska naturalnego dla przyszłych pokoleń[6], stąd wielka transformacja w kierunku tworzenia green jobs, zrównoważonego rozwoju czy gospodarki cyrkularnej.

Istnieje wielu interesariuszy o często rozległych oczekiwaniach względem przedsiębiorstwa, a organizacje włączające mogą starać się zaadresować ich oczekiwania w następujący sposób:

1. Klienci zaopatrują się w wyroby firmy lub korzystają z dostarczanych przez nią usług, jej serwisu czy usług komplementarnych. Organizacje włączające mogą stosować projektowanie produktów czy tworzenie usług z uwzględnieniem różnorodnych odbiorców. Organizacje mogą stosować przyjazne i bezpieczne dla wszystkich klientów rozwiązania technologiczne, a także edukować ich w kierunku eko-świadomości.
2. Konkurenci firmy to różnorodne organizacje, konkurujące z nią o zasoby. Organizacje prywatne lub publiczne mogą występować na konkretnym rynku, walcząc o klientów czy przejmując kluczowych pracowników. Działania budujące wizerunek firmy włączającej mogą być korzystne.
3. Dostawcy to organizacje dostarczające niezbędnych zasobów, a edukacja i promocja społecznej odpowiedzialności biznesu wśród nich oraz świadomy ich dobór z uwzględnieniem tego kryterium mogą stać się elementem polityki firmy.
4. Regulatorzy to jednostki, które mogą kontrolować i regulować politykę i praktyki organizacji lub oddziaływać na nią w inny sposób. Wśród nich znajduje się administracja centralna, która

---

[4] U. Bukowska, *Interesariusze a kreowanie wiedzy organizacji*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 22.

[5] A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 76–77.

[6] M. Rybak, *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 46.

wprowadzając zmiany w ustawodawstwie, kreuje polityki i inicjatywy wspierające zrównoważony rozwój, a instytucje lokalne dbają o projektowanie i wdrażanie rozwiązań lokalnych, poprzez programowanie ich w dokumentach strategicznych.

5. Pracownicy danej organizacji są zainteresowani jej bieżącą działalnością, ale też długofalowym rozwojem. Mogą być zrzeszeni w związkach zawodowych, reprezentujących interes pracobiorców, są oni odbiorcami, ale i kreatorami praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w sytuacji, kiedy dialog społeczny prowadzony jest na poziomie zakładu pracy. Jeśli dialog prowadzi się na szczeblu ogólnokrajowym, lokalnym czy branżowym, pracownicy mogą występować jako reprezentanci firmy. Do tematyki dialogu można wprowadzać zagadnienia zrównoważonych miejsc pracy, równowagi między pracą a życiem, odpowiedzialności wobec rodziny (*corporate social responsibility*), wellbeing czy dobrostanu pracowniczego.
6. Właściciele, mając własność lub udział we własności, są zainteresowani podnoszeniem wartości i rentownością kapitału. Wespół z kadrą kierowniczą kreują wizję, zapewniają komunikowanie filozofii zarządzania, dbają o korelację między wynagrodzeniami a efektami organizacji, transfer wiedzy, zapewnienie sukcesji w długofalowym budowaniu przewagi konkurencyjnej dzięki zatrudnionym pracownikom.
7. Sojusznicy strategiczni to organizacje współpracujące ze sobą w ramach wspólnych przedsięwzięć, także na gruncie społecznej odpowiedzialności biznesu, działalności charytatywnej czy wolontariackiej. Mogą być zainteresowani kooperacją w tworzeniu wizerunku pracodawcy przyjaznego osobom różnorodnym.
8. Media mogą podejmować ważne tematy, prezentując tematykę zintegrowanej odpowiedzialności biznesu, oraz zadbać o dostrzeżenie tematu w środowiskach lokalnych, wspierając akcje popularyzujące, promocję dobrych praktyk i wartościowych z punktu widzenia lokalnych społeczności inicjatyw.
9. Grupy i organizacje utworzone w celu zabiegania o wpływ na działalność gospodarczą, np. zapewniające personel agencje zatrudnienia otwarte na różnorodnych kandydatów czy oferujące rozwój zawodowy i osobisty, instytucje szkoleniowe uwzględniające dla przykładu perspektywę gerontologiczną w usługach oraz doborze metod i trenerów tworzą środowisko przyjazne włączeniu. Wpływ na działalność gospodarczą mają także urzędy pracy, jednostki organizacyjne pomocy społecznej czy fundacje i stowarzyszenia oraz organizacje trzeciego sektora, uwrażliwiające różne grupy społeczne.
10. Uczelnie, tworząc specjalności, proponując wykłady do wyboru czy studia podyplomowe, mogą omawiać tematykę funkcjonowania organizacji w związku z globalnymi ryzykami oraz wskazywać korzyści z podejścia opartego na całkowitym wpływie społecznym.

Na całokształt relacji silnie wpływają interesariusze, którzy podlegają przemianom[7] i mogą różnie interpretować odpowiedzialność społeczną – m.in. jako: odpowiedzialność prawną; społeczne zachowanie w rozumieniu etycznym; społeczne zachowanie w rozumieniu potocznym; działanie charytatywne; legitymizację społeczną, a także wymogi wyższych standardów, jakim podlegają menedżerowie przedsiębiorstw[8].

---

[7] I. Warwas, A. Rogozińska-Pawełczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, 2016.
[8] A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna…*, s. 65–66.

Jak menedżerowie zaplanują i zrealizują procesy zarządcze w swoich organizacjach, zależy przynajmniej od trzech obszarów: (1) struktury organizacji, będącej jej „wewnętrzną budową", wraz ze zbiorem relacji, które powinny zachodzić pomiędzy wszystkimi elementami systemu organizacyjnego. Struktura określa podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności, wyznacza zależności poszczególnych elementów organizacji, których zadaniem jest stworzenie właściwych warunków do realizacji celów stawianych przed organizacją. Zarządzanie zrównoważone powinno być domeną kierownictwa wszystkich szczebli, a organizatorem i inicjatorem działań mogą być służby personalne; (2) kultury organizacyjnej, a więc norm, wartości, utrwalonych wzorców zachowań pracowników i kadry kierowniczej. Elementy te mogą wspierać realizację strategii, tworząc klimat przyjazny inkluzji pracowników, atmosferę równouprawnienia i różnorodności; (3) strategii organizacji określającej perspektywiczne cele jej działalności w zależności od percepcji otoczenia, w którym działa oraz programuje niezbędne do realizacji tych celów kroki. Dojrzałe zasoby ludzkie, postrzegane jako kluczowy kapitał, powinny znaleźć swoje miejsce w strategii biznesowej, personalnej i zarządzania wiekiem, wspomagając jej osiąganie i zarazem będąc jej uzasadnieniem.

Zarysowana zmienność i turbulentność otoczenia przedsiębiorstw stawia przed nimi wiele wyzwań związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Do najistotniejszych z nich można zaliczyć procesy związane z postępującą globalizacją, rozwojem wysokich technologii, zmianami demograficznymi oraz zadaniami związanymi z tworzeniem unikalnych zasobów kompetencyjnych w organizacji (rysunek 3).

Rysunek 3. Wyzwania dla przedsiębiorstw związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim

Źródło: I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, WUŁ, Łódź 2018.

Swobodny przepływ osób i kapitału między państwami, dynamiczna działalność międzynarodowych korporacji oraz śmiałe wkraczanie na nowe rynki przedsiębiorstw funkcjonujących wcześniej w skali lokalnej to przykłady procesów globalizacyjnych pociągających za sobą istotne zmiany w obszarze HR. Coraz więcej organizacji zatrudnia pracowników reprezentujących różne kręgi kulturowe, różne wartości i postawy. Jednocześnie korzystając ze zdobyczy technologii, pracownicy stają się bardziej mobilni, a w efekcie pracodawcy konkurują o talenty w skali globalnej, poszukując pracowników o pożądanych kompetencjach w nawet bardzo oddalonych zakątkach świata. Jednocześnie, przy znacznej mobilności ludności, wzrasta znaczenie programów służących związaniu pracowników z firmą poprzez wzbudzenie ich zaangażowania w jej losy oraz wzmocnienie identyfikacji z promowanymi przez nią wartościami[9].

Izabela Warwas
Doktor habilitowana nauk ekonomicznych, profesor Uniwersytetu Łódzkiego. Kierownik Katedry Pracy i Polityki Społecznej UŁ. Otrzymała Medal Komisji Edukacji Narodowej (2014). Stypendystka Adam Smith Business School University of Glasgow (2015), The German Centre of Gerontology w Berlinie (2017). Otrzymała nagrodę Polskiej Akademii Nauk (2016, 2017).

[9] I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, WUŁ, Łódź 2018.

Agata Rudnicka,
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki,
Ekspertka Forum Odpowiedzialnego Biznesu

BUDOWANIE WŁĄCZAJĄCYCH I RÓŻNORODNYCH ORGANIZACJI – PRZEGLĄD BADAŃ

Włączenie i różnorodność to ważne elementy funkcjonowania współczesnych organizacji. Zajmują się nimi działy HR, powstają stanowiska specjalistów oraz specjalistek ds. zarządzania różnorodnością i włączenia, a zarządy przyjmują programy i strategie działania. Myśląc o przyjaznym miejscu pracy, mamy na uwadze przede wszystkim sposób podejścia do zatrudnionej osoby i tworzenie dla niej równych szans do udziału w życiu organizacji, jednocześnie nie zamykając możliwości do spełniania się w innych rolach społecznych, jak np. opiekuńczo-wychowawcze. Jest to temat nie tylko interesujący z punktu widzenia poznawczego, ale przede wszystkim biznesu, który chce się rozwijać traktując kapitał ludzki jako cenny zasób z wszystkimi jego złożonościami.

Zarządzanie różnorodnością oraz budowanie kultury włączającej staje się codzienną praktyką. Świadczą o tym raporty największych korporacji, które zaczynają komunikować o swoich wyzwaniach, osiągnięciach i strategiach, mających pomóc w umocnieniu tego wymiaru organizacyjnego. Warto zajrzeć na strony takich korporacji jak chociażby Google czy Apple, żeby przekonać się, że temat jest obecny i ważny. Przedsiębiorstwa są świadome roli zarządzania różnorodnością i włączania dla kreowania nie tylko wizerunku, ale przede wszystkim potencjału dla rozwoju kadr i talentów.

Wielowymiarowość problematyki może z jednej strony być źródłem wyzwań dla zarządzających, ale jednocześnie stanowi szansę na pokazanie realnej troski o rozwój i spełnienie pracownika.

Jednym z tematów bliskich organizacjom włączającym jest rola kobiet. Najnowsze badania pokazują, że w obszarze równości płci nie odrobiliśmy jeszcze wszystkich zadań. Gender Equality Index 2019 Work-life Balance opublikowany przez Europejski Instytut ds. Równości Płci (ang. European Institute for Gender Equality) pokazuje, na jakim etapie jesteśmy w procesie wyrównywa-

nia szans w odniesieniu do płci[10]. W przypadku Polski jesteśmy w połowie rankingu, zdobywając 55,2 pkt (spadek o sześć pozycji w stosunku do poprzedniej edycji badania) i prawie aż o 30 pkt mniej od Szwecji, która uzyskała najwyższe wyniki. W praktyce oznacza to 24. pozycję na 28 krajów. Wartość indeksu dla Europy wzrosła nieznacznie z 66,2 pkt w 2015 do 67,4 w 2017 r. Indeks obejmuje sześć głównych dziedzin – pracę, pieniądze, wiedzę, czas, władzę i zdrowie – oraz dwie dodatkowe dziedziny: przemoc wobec kobiet oraz przecinające się nierówności. Poniżej zestawiono wyniki Indeksu dla Polski i Unii Europejskiej.

Tabela. Wyniki Gender Equality Index 2019 dla Polski i UE – zdobyte punkty

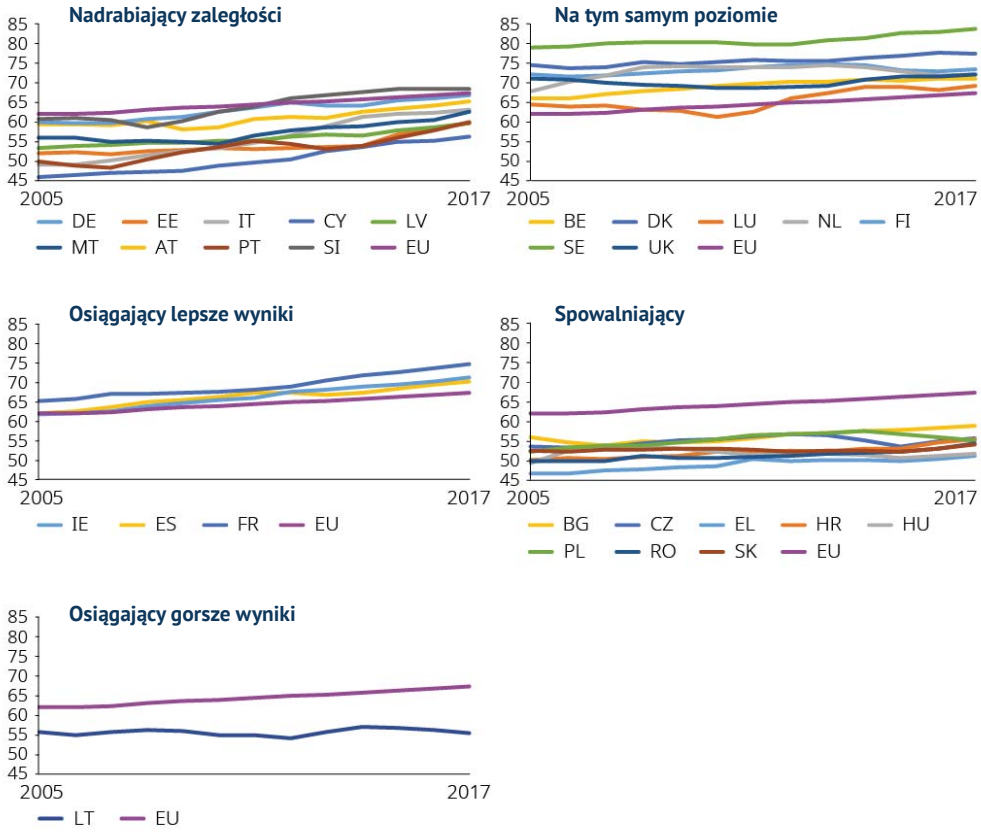
Analizowany aspekt	Polska	Europa (28 krajów)
praca (stopień, w jakim kobiety i mężczyźni mogą korzystać z równego dostępu do zatrudnienia i dobrych warunków pracy)	67.0	72.0
pieniądze (obszar mierzy nierówności płci w dostępie do zasobów finansowych oraz sytuacji ekonomicznej kobiet i mężczyzn)	75.1	80.4
wiedza (mierzy nierówności między płciami w zakresie osiągnięć edukacyjnych, uczestnictwa w kształceniu i szkoleniu w ciągu całego życia i segregacji płciowej)	56.5	63.5
czas (mierzy nierówności płci w alokacji czasu na opiekę, pracę domową i działalność społeczną)	52.5	65.7
władza (mierzy równość płci na stanowiskach decyzyjnych w sferze politycznej, gospodarczej i społecznej)	29.1	51.9
zdrowie (mierzy trzy aspekty równości płci związane ze zdrowiem: stan zdrowia, zachowania zdrowotne i dostęp do usług zdrowotnych)	83.2	88.1
średnia	**55.2**	**67.4**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/PL, 5.11.2019

W raporcie dokonano klasyfikacji na podstawie analizy danych z ostatnich kilkunastu lat. W tym podziale Polska znalazła się w grupie krajów „wolniejszego tempa".

[10] Źródło: https://eige.europa.eu/news/gender-equality-index-2019-still-far-finish-line. W Indeksie stosuje się skalę od 1 do 100, gdzie 1 oznacza całkowitą nierówność, a 100 pełną równość, 5.11.2019.

Wykres 7. Schemat zbieżności wyników Indeksu Równości Płci wg krajów członkowskich



Źródło: https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/PL, 5.11.2019.

Brak równości w obszarze płci to wniosek, który płynie również z Indeksu Płci Celów Zrównoważonego Rozwoju (2019 Equal Measures 2030 SDG Gender Index)[11]. SDG Gender Index „mierzy stan równości płci dostosowany do 14 z 17 celów zrównoważonego rozwoju w 129 krajach i 51 zagadnień, takich jak zdrowie, przemoc na tle płciowym, zmiany klimatu, godna praca i inne". Podobnie jak przy europejskiej ocenie, uzyskać można maksymalnie 100 pkt, Polska uzyskała wynik 77,00. Wyniki szczegółowe dla Polski kształtują się następująco:

[11] https://data.em2030.org/, 6.11.2019.

Tabela. Wyniki SDG Gender Index 2019 dla Polski

CELE

1 KOŃIEC Z UBÓSTWEM	2 ZERO GŁODU	3 DOBRE ZDROWIE I JAKOŚĆ ŻYCIA	4 DOBRA JAKOŚĆ EDUKACJI	5 RÓWNOŚĆ PŁCI	6 CZYSTA WODA I WIALNIE SANITARNE	7 CZYSTA I DOSTĘPNA ENERGIA	8 WZROST GOSPODARCZY I GODNA PRACA	9 INNOWACYJNOŚĆ, PRZEMYSŁ, INFRASTRUKTURA	10 MNIEJ NIERÓWNOŚCI	11 ZRÓWNOWAŻONE MIASTA I SPOŁECZNOŚCI	13 DZIAŁANIA W DZIEDZINIE KLIMATU	16 POKÓJ SPRAWIEDLIWOŚĆ I SILNE INSTYTUCJE	17 PARTNERSTWA NA RZECZ CELÓW
83.7	83.2	87.9	94	69	93.7	92.4	78.3	74.6	78.4	77.8	49.2	76.1	52.1

PUNKTY

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: https://data.em2030.org/em2030-sdg-gender-index/, 6.11.2019.

Oba zestawienia dostarczają konkretnych wniosków zarówno dla przedstawicieli administracji publicznej, jak i biznesu. Tworzenie narzędzi ułatwiających kobietom znalezienie się na rynku pracy, w tym wspieranie ich w działaniach związanych z pracą społeczną i opiekuńczą, czyli godzeniem ról, pozwala na poprawę wyników w pozostałych obszarach. Dla organizacji włączających ważne jest nie tylko to, ile kobiet zatrudniają, ale również jak rozwijają się ich kariery oraz jak są wynagradzane za wykonywaną pracę. Warto podkreślić, że to kobiety częściej przejmują na siebie obowiązek pełnienia ról opiekuńczo-wychowawczych. Z badań przeprowadzonych w 2018 roku przez Business in the Community (BITC) wynika, że 85% badanych mężczyzn zgadza się, że powinni być tak samo zaangażowani we wszystkie aspekty opieki nad dziećmi jak kobiety[12], ale w praktyce to głównie matki decydują się na urlop rodzicielski w pierwszym roku życia dziecka. Z danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wynika, że w ciągu czterech pierwszych miesięcy 2019 roku z urlopu rodzicielskiego skorzystało 240,2 tys. kobiet i tylko 2 tys. mężczyzn. Na urlop ojcowski zdecydowało się 61,1 tys. mężczyzn, co daje 2,3 tys. więcej osób niż w analogicznym okresie ubiegłego roku[13]. Potrzebę zdywersyfikowania opieki nad dziećmi zauważyła m.in. Ikea, która od stycznia 2020 roku oferuje swoim pracownikom dodatkowe cztery tygodnie pełnopłatnego urlopu, który można wykorzystać w całości bądź w podziale dwa razy po dwa tygodnie w pierwszych 18 miesiącach życia dziecka[14]. Nie należy przy tym zapominać, że obowiązki rodzicielskie nie kończą się z chwilą ukończenia pierwszego roku życia i że dopiero wtedy zaczyna się wyzwanie związane z godzeniem nowej roli społecznej. Stąd tak ważne jest zapewnienie rodzicom warunków do rozwoju zawodowego przy jednoczesnym sprawowaniu opieki nad dziećmi. Przyzakładowe żłobki i przedszkola czy opłacanie czesnego w placówkach zewnętrznych to praktyki, które stosują przedsiębiorstwa w Polsce, zyskujące coraz więcej zwolenników. Innymi rozwiązaniami są elastyczne formy zatrudnienia. Warto wspomnieć m.in. o:

- elastycznym czasie pracy,
- telepracy/pracy zdalnej,
- skompresowanych tygodniach pracy: skompresowany tydzień pracy polega na wydłużeniu czasu pracy w zamian za zmniejszenie liczby dni roboczych w cyklu pracy (np. tygodniowo lub co dwa tygodnie),

[12] Equal Lives Report, *Parenthood and caring in the workplace*, Business in the Community, dokument elektroniczny, s. 6.
[13] Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, https://www.gov.pl/web/rodzina/tata-na-urlopie3, 30.12.2019.
[14] Strona internetowa: https://www.money.pl/gospodarka/ikea-wprowadza-dodatkowy-urlop-ojcowski-w-pelni-platny-miesiac-z-dzieckiem-6453713787176577a.html, 30.12.2019.

- pracy w niepełnym wymiarze czasu,
- dzieleniu zadań – to rozwiązanie, które pozwala dwóm (lub czasem większej liczbie) pracownikom na wspólne wypełnienie jednego etatowego zadania wraz z obowiązkami i czasem pracy współdzielonym lub podzielonym między nich[15].

Wspomniane rozwiązania są dobre nie tylko dla rodziców, ale także dla studentek i studentów czy osób z niepełnosprawnościami i ze specjalnymi potrzebami, dla których pełny wymiar czasu pracy czy codzienna obecność w miejscu zatrudnienia nie zawsze są możliwe.

Innym wyzwaniem związanym z rolami opiekuńczymi jest sprawowanie opieki nad dorosłymi osobami zależnymi. Polska to kraj osób starzejących się. Pod koniec 2018 roku mediana wieku Polaka wynosiła 40,9 lat[16]. Osób w wieku 80+ jest w Polsce ponad 1,7 mln[17]. Z jednej strony żyjemy coraz dłużej, ale nie wyeliminowaliśmy chorób charakterystycznych dla osób starszych, co powoduje, że coraz więcej osób w wieku produkcyjnym musi zajmować się swoimi starzejącymi się rodzicami. Rodzi to podobne wyzwania jak w przypadku opieki nad dziećmi – konieczność godzenia obowiązków zawodowych z rolami opiekuńczymi – i powinno być punktem zainteresowania dla wrażliwych społecznie pracodawców.

Włączanie to również zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami. Zarówno pracodawca, jak i przyszły pracownik mają wiele obaw związanych z podjęciem pracy. W organizacjach włączających wkłada się wiele wysiłku, by walczyć ze stereotypami związanymi z osobami z niepełnosprawnościami oraz zdobywać wiedzę o ich potrzebach i oczekiwaniach. W Polsce mieszka około 1,68 mln osób z niepełnosprawnościami w wieku produkcyjnym. Współczynnik aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami (w wieku produkcyjnym) w 2017 roku wynosił 28,9%, wskaźnik zatrudnienia wyniósł 26,3%, a stopa bezrobocia – 9,3%[18]. Oznacza to duży potencjał dla pracodawców do zwiększenia zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Dla przykładu wprowadzenie przez Orange polityki zarządzania różnorodnością umocniło kulturę organizacyjną i pozwoliło na celowe kierowanie działań w kluczowych obszarach różnorodności na wspomnianą (nie)pełnosprawność.

Napływ pracowników z zagranicy powoduje, że nie tylko największe korporacje muszą nauczyć się funkcjonować w wielokulturowym środowisku. Włączenie w tym wymiarze oznacza przede wszystkim integrację z zespołem przy zachowaniu odrębności kulturowej. Według danych z Urzędu do spraw Cudzoziemców na początku 2019 roku zezwolenia na pobyt posiadało 372 tys. osób, w tym 179 tys. to obywatele Ukrainy[19]. Na działach HR i CSR spoczywa największa odpowiedzialność za prowadzenie komunikacji międzykulturowej oraz projektów pozwalających na wzajemne poznanie się zespołu.

Biznes powinien znać uzasadnienie biznesowe dla podejmowanych przez siebie działań. Rozumienie biznesowego kontekstu różnorodności dobrze opisuje opublikowany w 2018 roku przez firmę McKinsey raport, dotyczący tworzenia wartości poprzez różnorodność[20].

---

[15] Ioan Lazăr, Codruţa Osoian, Patricia Raţiu, The Role of Work-Life Balance Practices in Order To Improve Organizational Performance, *European Research Studies, Volume XIII, Issue (1), 2010, s. 204–205.*

[16] Strona Internetowa: https://www.pb.pl/polska-sie-kurczy-i-starzeje-973137, 30.12.2019.

[17] Strona Internetowa: https://biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/problemy_spoleczne/polska-sie-starzeje-juz,b1516816488.

[18] Strona internetowa: https://www.gov.pl/web/rodzina/niepelnosprawni-na-rynku-pracy, 30.12.2019.

[19] Strona internetowa Urzędu do spraw Cudzoziemców: https://udsc.gov.pl/statystyki/raporty-okresowe/raport-roczny-legalizacja-pobytu/2018-2/

[20] Vivian Hunt, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle, Lareina Yee, Delivering through Diversity, McKinsey Company, January 2018, https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx, 5.11.2019.

Warte podkreślenia są:

- związek między różnorodnością a wynikami biznesowymi (istnienie statystycznie istotnej korelacji między bardziej zróżnicowanym zespołem kierowniczym a wynikami finansowymi. Aktualne dane potwierdzają wyniki osiągnięte trzy lata temu we wcześniejszej edycji badania);
- znaczenie ról w przywództwie – firmy, które osiągnęły najlepsze wyniki w obszarze różnorodności płci w zespołach wykonawczych, były o 21% bardziej skłonne do powiększania rentowności i o 27% do uzyskania wyższej wartości. Firmy osiągające najwyższe wyniki zarówno pod względem rentowności, jak i różnorodności zatrudniały więcej kobiet pełniących funkcje zarządcze niż kobiet na stanowiskach wykonawczych;
- różnorodność to nie tylko płeć – firmy, które osiągnęły najlepsze wyniki w obszarze różnorodności etnicznej/kulturowej itp. w zespołach wykonawczych, miały o 33% większą szansę na osiągnięcie wiodącej w branży rentowności;
- nie warto rezygnować z różnorodności w zespołach – firmy, które osiągnęły najsłabsze wyniki, miały 29% mniejsze prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnej rentowności niż wszystkie inne badane podmioty[21].

Jak widać z powyższych wniosków, różnorodność nie powinna być kwestią dobrej woli czy przymusem spełniania przepisów prawa. Różnorodne zespoły to szansa na uzyskanie konkretnych korzyści finansowych, poprawę pozycji konkurencyjnej oraz umocnienie wartości.

Branża usług finansowych zgodnie z danymi ze wspomnianego raportu osiąga najlepsze wyniki, jeśli chodzi o różnorodność, i najbardziej poprawiła swoje rezultaty w porównaniu z wcześniejszą edycją raportu McKinsey. W tej branży kobiety stanowią średnio 18% zespołów wykonawczych w porównaniu z 13% na przykład wśród firm konsumenckich i detalicznych[22]. Zupełnie inaczej sytuacja wygląda w firmach telekomunikacyjnych, medialnych i technologicznych, w których odnotowano spadek w omawianym obszarze (w porównaniu z rokiem 2015) i znalazły się one najniżej w zestawieniu różnorodności według płci. Brak odpowiedniej reprezentacji kobiet w tych branżach jest kwestią dość dobrze rozpoznaną również w Polsce. Wynika to ze stereotypów, jakie przez lata narastały wokół edukacji przedmiotów ścisłych i umiejętności kobiet.

Organizacje biznesowe, które osiągają sukces w różnorodności i włączeniu, potrafią powiązać to ze swoimi priorytetami biznesowymi. Pomocna w tym względzie okazać się może strategia, która opiera się na czterech imperatywach: zaangażowaniu/zobowiązaniu, powiązaniu różnorodności i włączenia ze strategią wzrostu, projektowaniu portfolio inicjatyw, dostosowaniu.

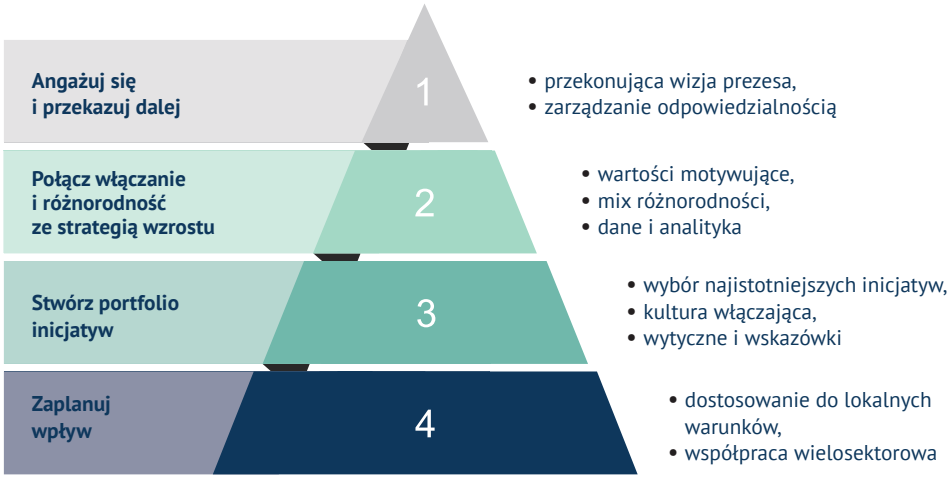
Jak widać na poniższym schemacie, różnorodność i włączenie to szczególna kwestia dla naczelnego kierownictwa. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa w połączeniu z rozwijaniem kultury włączającej przekłada się również na lepsze funkcjonowanie zespołów. Podejmowanie decyzji sprzyjających włączeniu przekłada się na wydajność biznesową. Zespoły uwzględniające czynnik włączenia podejmują lepsze decyzje i dwa razy szybciej, w połowie czasu poświęconego na spotkania, oraz osią-

[21] Tamże. W raporcie uwzględniono wyniki z 12 krajów i ponad 1000 przedsiębiorstw.

[22] Vivian Hunt, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle, Lareina Yee, Delivering through Diversity, McKinsey Company, January 2018, https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx, 5.11.2019.

gają lepsze wyniki (o 60%)[23]. Jest to kolejny dowód, pokazujący, jak dbałość o tę sferę aktywności daje konkretne korzyści biznesowe. W badaniach pojawia się również wątek innowacyjności i rozwijania nowych idei w zróżnicowanych zespołach. Wyniki pokazują, że różnorodność to także zapewnienie swojej firmie innowacyjności. Różnorodność jest kluczowym czynnikiem napędzającym innowacje i jest kluczowym elementem sukcesu w skali globalnej. Aż 48% respondentów w pełni zgadzało się co do tego, że różnorodność sprzyja innowacjom, a kolejne 37% również popierało to założenie, co daje ponad 80% przekonanych. Pozytywny wpływ różnorodności i włączenia potwierdzają badania przeprowadzone przez firmę Hays na grupie brytyjskich specjalistów[24].

Rysunek 1. Cztery niezbędne czynnniki w budowaniu skutecznej strategii włączania i różnorodności



Źródło: Vivian Hunt, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle, Lareina Yee, Delivering through Diversity, McKinsey Company, January 2018, https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx, s. 27 (29/42) 5.11.2019.

[23] W badaniu przeanalizowano około 600 decyzji biznesowych podjętych przez 200 różnych zespołów biznesowych w różnych firmach w ciągu dwóch lat, korzystając z bazy danych decyzyjnych Cloverpop, https://www.cloverpop.com/hacking-diversity-with-inclusive-decision-making-white-paper?utm_campaign=Forbes&utm_source=Forbes&utm_medium=Forbes%20Hacking%20Diversity%20White%20Paper

[24] W badaniu wzięło udział ponad 5200 brytyjskich specjalistów. INCLUSIVE ACTION FOR MAXIMUM IMPACT; Hays UK Diversity & Inclusion Report 2019, s. 3, 4.

Wykres 8. Obszary, w których większa różnorodność i włączanie w miejscu pracy może mieć najbardziej pozytywny wpływ (%)

Źródło: Action for Maximum Impact Hays Uk Diversity & Inclusion Report 2019, S.2

Jak widać na powyższym zestawieniu, strategiczne podejście do zarządzania różnorodnością przynosi wiele korzyści dla procesów związanych bezpośrednio z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ma pozytywny wpływ na morale zespołu, pozyskanie i utrzymanie talentów. Wagę tego obszaru potwierdzają też inne wyniki badań, gdzie priorytetami w obszarze różnorodności i włączenia były: utrzymanie i rozwój talentów (43%), zapewnienie różnorodności w miejscu pracy (35%), opracowanie mapy różnorodnych talentów (29%) i zarządzanie problemami międzypokoleniowymi (28%)[25].

Mimo iż omawiany obszar jest priorytetowy dla 76% organizacji, 39% respondentów nadal uważa, że różnorodność stanowi barierę dla rozwoju pracowników[26].

Różnorodność i włączenie to przepis na sukces, mimo iż droga do niego nie zawsze jest łatwa. Zmiana nastawienia i działanie w taki sposób, aby zmiana była naturalną konsekwencją, a nie wymuszonym zachowaniem, to proces, który muszą zrozumieć i wspierać zarówno osoby zarządzające, jak i cały zespół.

dr Agata Rudnicka
Ekspertka zajmująca się od 13 lat zrównoważonym rozwojem i CSR. Związana z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Ekspertka zewnętrzna FOB. Pełnomocniczka Rektora UŁ ds. społecznej odpowiedzialności uczelni. Związana z Centrum Innowacji Społecznych UŁ.

[25] Informacje zawarte w raporcie opierają się na wynikach badań przeprowadzonych przez firmę Forbes Insights wśród 321 członków kierownictwa, którzy są bezpośrednio odpowiedzialni lub nadzorują programy różnorodności i włączenia w największych globalnych korporacjach, Global Diversity anD inclusionFostering Innovation Through a Diverse Workforce https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf

[26] Dane pochodzą od 379 respondentów z przedsiębiorstw z 18 krajów i 25 przemysłów. Diversity & Inclusion Benchmarking SurveyEuropeanData Sheet https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey/european-report.pdf, 8.11.2019.

Marta Orzęcka,
Senior Consultant, Sustainability Consulting Central Europe, Deloitte

CECHY ORGANIZACJI RÓŻNORODNYCH I WŁĄCZAJĄCYCH

W ostatnich latach poprawa zaangażowania i satysfakcji pracowników stała się jednym z kluczowych celów wielu organizacji. Wyniki badania Deloitte Global Human Capital Trends 2019 (*Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus, 2019*) pokazały, że 84% respondentów uznało problem poprawy satysfakcji pracowników za ważny. Zdają sobie oni sprawę z tego, że wysoce zaangażowani pracownicy mogą wzmacniać działania innowacyjne, produktywność i podnosić wyniki finansowe, jednocześnie minimalizując koszty związane z rekrutacją i utrzymaniem na wysoce konkurencyjnych rynkach. Jednak pomimo tego, że dzisiejsi liderzy firm dobrze rozumieją, jak ważne jest zadowolenie pracowników, tylko 42% respondentów oceniło satysfakcję swoich pracowników z codziennej pracy jako pozytywną (dobrą lub bardzo dobrą). Gdzie należy zatem szukać przyczyn niezadowolenia z pracy?

Czynniki wpływające na satysfakcję pracowników i ich zaangażowanie są bardzo złożone. Cyfrowy, stale funkcjonujący świat pracy stanowi duże wyzwanie zarówno dla organizacji, jak i dla ludzi, których zatrudniają. Chociaż wiele można zrobić, aby poprawić równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, badania pokazują, że najważniejszym ze wszystkich czynnikiem wpływającym na zadowolenie i zaangażowanie pracowników jest sama praca: nadawanie jej sensu, budowanie poczucia przynależności i zaufania. Pracownicy są przede wszystkim ludźmi, a ludzie potrzebują poczucia sensu swoich działań, celu, do którego dążą i który ich motywuje oraz napędza do efektywnej pracy. Są istotami społecznymi, potrzebującymi poczucia przynależności i identyfikacji z otoczeniem, w którym się znajdują, oraz z czynnościami, które wykonują, czyli np. ze swoją pracą. Aby podnieść satysfakcję pracowników i ich zaangażowanie w pracę, ważne jest zatem, by upewnić się, że czują sens tego, czym się zajmują, i czy widzą przed sobą jasno postawione cele. Kluczowe jest, czy czują, że praca, którą wykonują, jest znacząca dla nich lub dla innych, i czy mają poczucie sprawczości. I wreszcie, czy wykonują pracę, którą faktycznie lubią, w której mogą się rozwijać.

Prawdziwe ludzkie doświadczenie pracy to takie, które nadaje tej pracy sens i umożliwia każdemu pracownikowi wniesienie wkładu w najbardziej pozytywny, wspierający i osobisty sposób. Milenialsi[27], stanowiący obecnie najliczniej reprezentowaną grupę pracowników na świecie, podkreślają wagę tworzenia kultury współpracy, w której docenia się indywidualne pomysły i podejście oraz znaczenie włączenia społecznego, jako najważniejszego elementu funkcjonowania firm. To włączenie (z ang. *inclusion*) oznacza politykę i działania firmy, które pomagają wszystkim pracownikom w realizacji ich pełnego potencjału zawodowego. Coraz częściej pracodawcy dostrzegają więc, że niezbędnym elementem budowania poczucia przynależności i zaufania, które umożliwiają pozyskiwanie i utrzymanie najlepszych pracowników, są właśnie działania z zakresu zarządzania różnorodnością i budowania włączającej kultury organizacyjnej.

Jednocześnie sama różnorodność bez włączającej kultury organizacyjnej jest warta zdecydowanie mniej niż połączenie tych dwóch komponentów, a z naszych doświadczeń wynika jasno, że różnorodność + włączające miejsce pracy = lepsze wyniki biznesowe. Firmy w coraz większym stopniu składają się z różnorodnych, multidyscyplinarnych zespołów, które łączą m.in. potencjał kobiet i mężczyzn, osób o różnym pochodzeniu oraz młodszych i dojrzałych pracowników. Zazwyczaj jednak standardowe połączenie różnorodnych osób nie jest wystarczające do zapewnienia wysokiej wydajności i wymaga cech inkluzywnego przywództwa – przywództwa, które zapewnia, że wszyscy członkowie zespołu czują, że są traktowani z szacunkiem i uczciwie, są doceniani i czują się pewni siebie.

Rysunek 1. Organizacje włączające

Źródło: Juliet Bourke, *Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Brakethrough Ideas And Make Smarter Decisions* (Australian Institute of Company Directors, 2016).

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Deloitte[28], włączająca kultura organizacyjna przekłada się na wzrost wydajności pracy. Zespoły kierowane przez inkluzywnego lidera mają o 17% większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników, o 20% częściej twierdzą, że podejmują bardziej trafne decyzje, a także o 29% częściej wskazują na pracę opartą na współpracy.

[27] Osoby urodzone między 1980 a 2000 rokiem.
[28] Badanie przeprowadzone przez Deloitte Australia pośród 105 liderów, którzy podlegali ocenie pod kątem 6 cech inkluzywnego lidera oraz wyników prac.

Wśród **6 najważniejszych cech inkluzywnego lidera** wymienić można[29]:

- zaangażowanie na rzecz różnorodności i włączenia w oparciu o wartości osobiste i/lub korzyści biznesowe,
- odwagę – zabieranie głosu, kwestionowanie status quo w odniesieniu do obserwowanych zachowań w firmie,
- uważność na uprzedzenia i stereotypy, gotowość do uczenia się,
- zainteresowanie drugim człowiekiem, otwartość na perspektywę innej osoby,
- swobodę poruszania się wśród osób różnych narodowości/kultur,
- budowanie współpracy w zespole.

Młode generacje oczekują już nie tylko podejmowania działań i programów z zakresu różnorodności i włączającego środowiska pracy, ale przede wszystkim uczynienia z nich podstawowego aspektu funkcjonowania organizacji i włączenia do codziennych praktyk oraz doświadczeń pracowników. Okazją do poddania ocenie praktyk zarządczych w zakresie różnorodności i budowania włączającej kultury organizacyjnej jest udział w **Diversity & Inclusion Rating**, drugiej już edycji inicjatywy, której organizatorem jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Rating pozwala na obiektywną i przejrzystą ocenę zarządzania różnorodnością w organizacji. Pracodawca może ją wykorzystać m.in. do wyznaczenia mierzalnych celów i budowy planów działań. Poddanie się ocenie pozwala lepiej zdefiniować szanse i ryzyka związane z zarządzaniem różnorodnością oraz obszary do rozwoju w procesie budowania włączającej organizacji.

Jak wskazują badania Deloitte[30], kreowanie włączającego miejsca pracy składa się z czterech ważnych elementów: zapewnienia uczciwego traktowania i poczucia szacunku dla pracowników; budowania atmosfery pracy, w której wszyscy pracownicy czują się częścią firmy; tworzenia środowiska pracy, które jest bezpieczne i otwarte; a także dbania o sprawczość i rozwój pracowników.

Przykładem inkluzywnej kultury organizacyjnej, cechującej się płaską strukturą, jest tak zwana kultura start-upowa.

Cechy inkluzywnej kultury organizacyjnej (zilustrowane poniżej):

- **Uczciwość i szacunek** – równe traktowanie jest punktem startu dla budowania inkluzywnej kultury organizacyjnej i przejawia się brakiem nieuzasadnionego faworyzowania wybranych osób przy podejmowaniu decyzji o awansach czy podwyżkach.
- **Poczucie docenienia i przynależności** – kwestia podkreślana zwłaszcza przez milenialsów, którzy z jednej strony bardzo cenią sobie indywidualizm, przejawiający się w dostrzeganiu i docenianiu indywidualnych osiągnięć, z drugiej strony zaś oczekują zadbania o poczucie przynależności do grupy.
- **Poczucie bezpieczeństwa objawiające się swobodą wyrażania opinii** – kluczowy element świadczący o inkluzywnej kulturze to brak strachu przed wyrażaniem swojej opinii.
- **Wsparcie w realizacji własnego potencjału i rozwoju** – działania, które sprawiają, że ludzie dają z siebie to, co najlepsze, w wykonywanej pracy.

---

[29] The six signature traits of inclusive leadership, Thriving in a diverse new world, Deloitte 2016.
[30] Bersin by Deloitte, *High-impact diversity and inclusion: The new maturity model*, 2017.

Uczciwość
i szacunek

Poczucie docenienia
i przynależności

Poczucie bezpieczeństwa
objawiające się swobodą
wyrażania opinii

Wsparcie w realizacji
własnego potencjału
i rozwoju

Inkluzywna kultura organizacyjna może stać się znaczącym narzędziem do kreowania wartości biznesowej. Jednak, aby móc z tego narzędzia skorzystać, konieczne jest szerokie przeanalizowanie i przemodelowanie podejścia do zarządzania różnorodnością.

Włączająca kultura organizacyjna a wybór pracodawcy

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Deloitte oraz Billie Jean King Leadership Initiative (BJKLI)[31], **80% pracowników wskazuje działania związane z włączeniem pracowników jako istotny czynnik wyboru pracodawcy**. 39% badanych wskazało, że zrezygnowałoby z obecnego miejsca pracy na rzecz bardziej inkluzywnej organizacji.

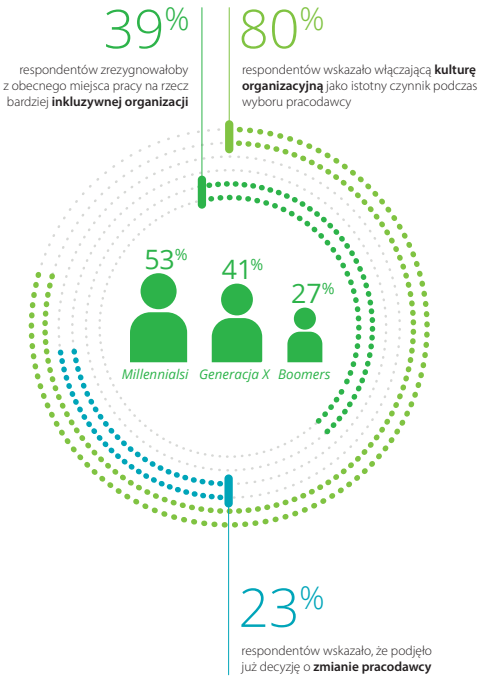
Dodatkowo, jak wynika z badania[32], istnieje luka pomiędzy oczekiwaniami potencjalnych pracowników a kulturą funkcjonującą w organizacji. Każdego roku wiele organizacji podejmuje próby kreowania włączającego miejsca pracy poprzez specjalne programy i szkolenia. Według szacunków Deloitte[33], odsetek przedstawicieli kadr zarządzających, którzy wskazywali kreowanie włączającej kultury organizacyjnej jako jeden z priorytetów działalności, wzrósł o 32% pomiędzy rokiem 2014 a 2017. Przyczyną tego znaczącego wzrostu może być z pewnością walka o pozyskanie oraz utrzymanie pracowników. Przykładem są milenialsi, którzy jako generacja są zdolni do najczęstszych zmian pracodawcy. Jak wynika z badań Gallupa[34], 60% milenialsów jest otwartych na nowe możliwości pracy, a 21% wskazuje, iż dokonało zmiany pracy w ciągu ostatniego roku. W ramach globalnego badania Deloitte *Global Millennial Survey* 2019 aż **49% milenialsów wskazało, że podjęłoby decyzję o zmianie pracy, gdyby było to możliwe**[35]. Jest to najwyższy wynik w historii przeprowadzanego badania. Czy włączająca kultura organizacyjna może wpływać również na utrzymanie pracowników?

Wpływ włączającej kultury organizacyjnej na utrzymanie pracowników

Jak wynika z badania Deloitte[36], wśród najważniejszych aspektów uwzględnianych przy wyborze przyszłego pracodawcy wymieniane są kryteria nawiązujące do doświadczenia związanego z inkluzywną kulturą organizacyjną. 47% respondentów wskazało jako najważniejszy czynnik atmosferę pracy,

---

[31] *Unleashing the power of inclusion, Attracting and engaging the evolving workforce*, Deloitte 2017.
[32] *Unleashing the power of inclusion, Attracting and engaging the evolving workforce*, Deloitte 2017.
[33] *Unleashing the power of inclusion, Attracting and engaging the evolving workforce*, Deloitte 2017.
[34] Gallup, How Millennials Wan to Work and Live, 2016.
[35] The Deloitte Global Millennial Survey 2019.
[36] *Unleashing the power of inclusion, Attracting and engaging the evolving workforce*, Deloitte 2017.



© 2020. Deloitte Polska

w której pracownicy mogą czuć się swobodnie i być sobą, 39% środowisko, w ramach którego odczuwalne są cel oraz możliwość przyczyniania się do generowania pozytywnego wpływu, a 36% elastyczne środowisko pracy (pod kątem możliwości pracy zdalnej, urlopu rodzicielskiego oraz elastycznych godzin pracy). Dodatkowo, respondenci wskazują również, iż nie poszukują środowiska pracy, w ramach którego otaczałyby ich osoby o podobnym charakterze czy z podobnym doświadczeniem. Wśród aspektów docenianych w ramach organizacji najrzadziej wskazywano na współpracowników o podobnym doświadczeniu życiowym oraz otoczenie, w ramach którego reprezentowane są wartości i opinie podobne do ich własnych.

Pracownicy coraz częściej poszukują miejsca pracy, w którym będą mogli czuć się swobodnie i być sobą, a jeśli to kryterium nie może zostać spełnione, nie mają oporów przed zmianą miejsca zatrudnienia. Spośród 23% przepytanych w badaniu[37] osób, które potwierdziły zmianę pracy oraz miejsca na inne, cechujące się bardziej włączającą kulturą organizacyjną, najczęstszym powodem odejścia była atmosfera, w której pracownik nie czuł się komfortowo będąc sobą. Jako najrzadszy powód odejścia wskazywano natomiast brak różnorodnej grupy pracowników, co może świadczyć o tym, że coraz częściej włączająca kultura organizacyjna wiąże się z lepszym doświadczeniem i samopoczuciem pracowników. W dzisiejszych czasach pracownicy częściej poszukują miejsca, w którym doceniana jest

[37] *Unleashing the power of inclusion, Attracting and engaging the evolving workforce*, Deloitte 2017.

autentyczność, z którym będą mogli czuć się związani, a także w którym będą mogli się rozwijać bez konieczności kompromisów w zakresie własnej tożsamości.

Co ważne, różnorodne zespoły nie muszą być jednoznaczne z włączającym miejscem pracy. Różnorodność zespołów jest niezwykle ważna, jednak inkluzywność uwypukla moc różnorodności, wzmacniając kulturę organizacyjną, w ramach której wszyscy mogą czuć się komfortowo. Szczególnie istotne jest zatem podejście inkluzywnego przywództwa, w którym szacunek dla ludzi stanowi priorytet kultury organizacyjnej.

Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w Polsce i na świecie, w ramach opracowania polityki różnorodności rośnie znaczenie zarządzania międzygeneracyjnego, a także kwestia zatrudniania osób innej narodowości w organizacji. Pomimo iż co roku przybywa firm, które wdrożyły rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością, a także wypracowały kierunki działań i własne programy, nadal istnieją takie, które w ramach tego obszaru nie podejmują żadnej aktywności. Warto wspomnieć, że od początku 2017 r. obowiązuje dyrektywa KE (Dyrektywa 2014/95/UE), która wprowadza obowiązek raportowania polityki różnorodności stosowanej w odniesieniu do władz spółek (zarząd, rada nadzorcza). Spółki zobowiązane są do raportowania celów polityki różnorodności, sposobu jej realizacji oraz skutków.

Wdrożenie zarządzania różnorodnością i inkluzywnej kultury organizacyjnej stanowi wyzwanie, przed którym stoi większość współczesnych organizacji. Sprostanie mu jest możliwe tylko dzięki odpowiedniemu zaplanowaniu oraz kompleksowemu wdrożeniu na poziomie wartości i strategii całej firmy.

Marta Orzęcka
Senior Consultant, Sustainability Consulting Central Europe, Deloitte
Marta w zespole Sustainability Consulting Central Europe Deloitte wspiera projekty doradcze w zakresie odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju oraz zarządzania różnorodnością. Specjalizuje się w projektach związanych z weryfikacją sprawozdawczości pozafinansowej. Realizuje również projekty doradcze w obszarze raportowania zrównoważonego rozwoju oraz raportowania zintegrowanego, a także opracowywania programów społecznych i wolontariatu pracowniczego.

CZĘŚĆ II.

WŁĄCZENIE I RÓWNOWAGA PRACA – ŻYCIE

dr hab. Elwira Gross-Gołacka
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski,
Ekspertka Forum Odpowiedzialnego Biznesu

JAK MIERZYĆ WORK-LIFE BALANCE W ORGANIZACJACH?

PRZEGLĄD DOSTĘPNYCH METOD BADAŃ W TYM ZAKRESIE

Pomiar work-life balance

Istotnym zagadnieniem związanym z wdrażaniem programów i działań dotyczących równowagi między życiem zawodowym i prywatnym jest analiza i monitoring tych działań. Każda forma audytu pełni funkcję narzędzia diagnostycznego, pozwalającego ustalić stan realizacji polityki WLB w organizacji, deficyty i kierunki dalszego rozwoju. Mierzenie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym można postrzegać jako pierwszy krok do skutecznego zarządzania tym obszarem w firmie, który traktuje się jako narzędzie oceny punktu wyjścia organizacji w tym obszarze. Działania te mogą też stanowić ostatnie ogniwo procesu implementacji rozwiązań na rzecz WLB w organizacji – narzędzie ewaluacji dotychczas realizowanych działań w tym zakresie. Mierzenie działań/programów/inicjatyw/polityk dotyczących równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym w organizacji może się odbywać z wykorzystaniem instrumentów wewnętrznych i zewnętrznych. Również warto wspomnieć, że istnieją globalne inicjatywy, które analizują perspektywę WLB.

Zewnętrzne narzędzia

Zewnętrzne narzędzia oceny to różne – światowe i krajowe – inicjatywy czy wskaźniki mierzące zakres wdrażania rozwiązań na rzecz WLB w organizacji czy również analizujące zakres podejmowania działań na rzecz WLB przez konkretne miasta/kraje. Celem takich przedsięwzięć jest wyłanianie i wyróżnianie państw/miast czy organizacji/firm osiągających najlepsze rezultaty w zakresie wdrażania rozwiązań ułatwiających i wspierających pracowników w osiąganiu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym w danym kraju bądź globalnie.

Globalne i krajowe inicjatywy (poza Polską)

Obecnie istnieje kilka inicjatyw o charakterze globalnym, a na szczególną uwagę zasługują: OECD Better Life Index, Work-Life Balance Index czy Gender Equality Index. Również istotne są badania o charakterze międzynarodowym, w tym m.in.: **Regus Work: Life Balance Index**[38], **Comparing Work–Life Conflict in Europe: Evidence from the European Social Survey**[39], The Fourth Work-Life Balance Employer Survey, UK Department for Business Innovation & Skills, 2013[40]. Jednak przeważająca część działań ma zasięg ogólnokrajowy, dotyczący państwa, w którym przeprowadzane jest badanie.

OECD Better Life Index to narzędzie, które powstało w 2011 roku i koordynowane jest przez międzynarodową organizację OECD. W 2018 roku badanie OECD sklasyfikowało 38 krajów pod względem tego, jak dobrze ich pracownicy równoważą pracę z życiem osobistym. Wówczas indeks obejmował 38 różnych krajów, głównie w Europie, z kilkoma krajami z Azji, obu Ameryk i Oceanii. Oprócz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym uwzględniono również takie tematy, jak mieszkanie, edukacja, dochód, społeczność i zdrowie.

Oceny równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oparto na odsetku osób pracujących bardzo długo (50 godzin lub więcej tygodniowo) oraz na czasie poświęconym na opiekę osobistą i czas wolny. Na czele rankingu znalazły się zamożne kraje Europy Zachodniej i Skandynawii: Holandia, Dania i Francja. Wysokie wyniki uzyskały także inne regiony Europy.

Na uwagę zasługuje również Work-Life Balance Index. W ramach tej inicjatywy analizowane są miasta na całym świecie z perspektywy promocji równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Eksperci starają się dowiedzieć, które metropolie/miasta na świecie spełniają wymagania mieszkańców dotyczące stylu życia, aby ich miasto było bardziej atrakcyjnym miejscem do pracy i życia. Analizowane są m.in. innowacje technologiczne, które mają na celu poprawę życia osobistego i zawodowego jednostki żyjącej w danym mieście. Natomiast w kontekście badania kultury organizacyjnej firm analizowane są działania, które odpowiadają potrzebom współczesnego pracownika. Work-Life Balance Index wykracza poza ogólne wskaźniki, takie jak koszty utrzymania, życie nocne i atrakcje turystyczne. Wykorzystywane są dane dotyczące intensywności pracy, dobrobytu społecznego i zdolności do życia z perspektywy wzajemnych zależności między pracą a życiem prywatnym. Zasadniczo wskaźnik ocenia, w jaki sposób mieszkańcy radzą sobie w osiąganiu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Warto w tym miejscu wspomnieć o inicjatywach realizowanych przez liderów opinii publicznej. Przykładowo amerykański magazyn „Forbes" we współpracy z firmą z branży rekrutacyjnej Indeed opracował ranking 25 najlepszych firm, w których obecna jest idea work-life balance. O pozycji na liście zadecydowały opinie pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy. Nie brano pod uwagę instytucji rządowych i wojskowych, uczelni, organizacji pozarządowych oraz agencji pośrednictwa pracy. Przy tworzeniu rankingu wysoko punktowano rozwiązania, które wychodzą naprzeciw potrzebom pracowników.

---

[38] Regus Work: Life Balance Index 2013, http://press.regus.com/united-states/boomers-struggle-to-find-their-balance---regus-worklife-balance-report-2013/.

[39] Defining Success – 2013 Global Research Results, Accenture, 2013.

[40] The Fourth Work-Life Balance Employer Survey, UK Department for Business Innovation & Skills, 2013 https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/398557/bis-14-1027-fourth-work-life-balance-employer-survey-2013.pdf

Warto również przypomnieć inicjatywy promujące zagadnienie WLB powstałe w Polsce, które co prawda mają znacznie krótszą historię aniżeli te z USA czy Wielkiej Brytanii, ale przyczyniają się do powstawania programów i działań dotyczących równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, a w konsekwencji do zmian na polskim rynku pracy w tym zakresie. Zasadniczo przedstawione poniżej inicjatywy promujące równość i różnorodność są oryginalną myślą polską, ale ich inspiracją były aktywności podejmowane w innych krajach Europy Zachodniej czy USA, a ich adaptacja wynikała z upowszechnienia pewnych idei w ramach UE[41].

Na szczególną uwagę zasługują konkurs **Firma Równych Szans** i **wskaźnik Gender Index**, który był pierwszym tego typu narzędziem w Polsce, i było to działanie bezprecedensowe – stanowiło eksperyment. Dzięki zastosowaniu formy konkursu organizatorom udało się z jednej strony zwiększyć zainteresowanie tematyką wśród przedsiębiorstw poprzez możliwość otrzymania prestiżowego wyróżnienia, z drugiej strony forma ta wymusiła konieczność opracowania wskaźnika syntetycznego – wskaźnika równego traktowania kobiet i mężczyzn przez pracodawców w miejscu pracy ze szczególnym uwzględnieniem działań dotyczących równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. W ramach dwóch edycji (jedynych) konkursu Firma Równych Szans w 2006 i 2007 roku, udział wzięło około 200 firm.

Wśród inicjatywy w zakresie monitoringu wdrażania działań na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym w organizacjach w Polsce, na uwagę zasługują również opracowany **wskaźnik Diversity Index i inicjatywa Barometr Różnorodności zrealizowana przez Konfederację Lewiatan w 2013 roku, niestety później również niekontynuowana**. Kolejną ważną inicjatywą na rzecz monitorowania działalności firm w obszarze WLB jest **Karta Różnorodności**[42] i towarzyszące jej badania wśród jej sygnatariuszy. Nie jest to tylko i wyłącznie inicjatywa krajowa, bo Karta Różnorodności jest międzynarodową inicjatywą, realizowaną w 24 krajach Unii Europejskiej, promowaną przez Komisję Europejską. W Polsce to organizacja pozarządowa – Forum Odpowiedzialnego Biznesu – zainicjowała proces powstania polskiej wersji Karty Różnorodności i w 2012 roku wprowadziła ją w życie[43]. **Dzisiaj w Polsce sygnatariuszami Karty Różnorodności jest ponad 270 organizacji. Forum Odpowiedzialnego Biznesu stworzyło też we współpracy z firmą Deloitte nowe narzędzie – Diversity i Inclusion Rating. Dane przekazywane przez firmy poddawane są audytowi firmy Deloitte. Do pierwszej edycji Ratingu, która miała miejsce w październiku 2019 roku, zakwalifikowało się pięć organizacji: BNP Paribas, DNB Bank Polska, Citi Bank Handlowy, ING Bank Śląski, NatWest Poland, reprezentujących sektor finansowy. Kolejna edycja D&I Rating w bieżącym roku.**

Podsumowując, powstające od 10 lat w Polsce inicjatywy w zakresie równości i różnorodności w miejscu pracy i w jego otoczeniu zataczają coraz większe kręgi. Tego typu działania, obok obowiązujących przepisów, istotnie wspierają zaangażowanie przedsiębiorstw i organizacji w dobrowolne inicjatywy w zakresie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym[44].

---

[41] Tak było z pewnością w odniesieniu do wskaźnika Gender Index.

[42] http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/jak-zostac-sygnatariuszem-karty-roznorodnosci/, dostęp: 10.10.2019.

[43] http://www. diversity-charter.com/diversity-charter-history.php, dostęp: 20.02.2018.

[44] *Agenda działań na rzecz równości szans i niedyskryminacji w ramach funduszy unijnych 2014–2020*, Warszawa, 22 kwietnia 2015, https://www.power.gov.pl/media/13575/Agenda_ZATWIERDZONA.doc; *Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweski Mechanizm Finansowy – raport podsumowujący I edycję w Polsce*, https://www.eog.gov.pl/media/3468/Raport_I_edycja.pdf; https://www.programszwajcarski.gov.pl/strony/wiadomosci/podsumowanie-szwajcarsko-polskiego-programu-wspolpracy-co-udalo-sie-osiagnac/.

Chociaż wewnętrzne analizy w obszarze kadr i HR zyskują coraz większe znaczenie, to i tak dla większości firm analityka dotycząca równowagi między życiem zawodowym i prywatnym w tym obszarze jest nadal nowością. Dane analityczne są niskiej jakości i niepełne, brakuje osób o odpowiednich kwalifikacjach i silnych argumentów biznesowych przemawiających za wprowadzeniem rozwiązań w tym obszarze[45]. Przykładowo z raportu dotyczącego światowych trendów w dziedzinie kapitału ludzkiego pn. *Global Human Capital Trends2017: Rewriting the rules for the digital age*[46] wynika, że 71% firm postrzega analitykę HR jako wysoki priorytet w swoich organizacjach (31% ocenia jako bardzo ważną), to jednak postęp jest powolny. Odsetek firm korelujących dane HR z wynikami biznesowymi jest niewielki. To analizy procesu rekrutacji pozostają głównym obszarem zainteresowania firm, a następnie pomiar wydajności, wynagrodzenia, planowanie zasobów ludzkich i utrzymanie pracowników w organizacji. Z omawianego Raportu wynika również, że zaobserwowano wśród badanych firm wzrost wykorzystania analizy sieci organizacyjnej (ONA) i „analizy interakcji" (badania zachowań pracowników) w celu lepszego zrozumienia pracowników i możliwości ulepszenia firmy. Jednak gotowość organizacji do prowadzenia analiz w obszarze kadr i HR pozostaje nadal poważnym wyzwaniem. Dane z Raportu pokazują też, że tylko 8% badanych firm twierdzi, iż posiada przydatne dane, a tylko 9% uważa, że dobrze rozumie, które wymiary i obszary zarządzania talentami zwiększają wydajność w ich organizacjach.

Również raport pt. *Global Human Capital Trends 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*[47] podkreśla rolę narzędzi analitycznych HR, począwszy od monitoringu wyników pracowników po pomiar wskaźników retencji lub wyników szkoleń. Badacze wskazują, że narzędzia analizy HR powinny łączyć tzw. kropki między trendami HR a wynikami finansowymi firmy. Wspomniany Raport z 2019 roku na temat globalnych trendów w kapitale ludzkim wykazał, że analityka HR jest obecnie uważana za wysoki priorytet dla 84% kadry kierowniczej, co jest pozytywnym zjawiskiem. W porównaniu z 2016 rokiem zarejestrowano więcej firm, które są gotowe do pełnego wykorzystania danych statystycznych w celu poprawy swojej przewagi konkurencyjnej.

Istnieją różne obszary i narzędzia wewnętrznej analizy potrzeb, działań czy programów na rzecz WLB, z których organizacje korzystają. Trudno mówić o jednej konkretnej mierze. Dobór narzędzi uzależniony jest od wielu czynników. Analizy mogą być prowadzone z użyciem tylko badań jakościowych, które pozwolą na określenie np. poziomu satysfakcji z pracy. W organizacji oprócz celowych badań nakierowanych na mierzenie kwestii związanych z godzeniem życia zawodowego i prywatnego pomiar ten może odbywać się np. podczas rocznej oceny pracownika, podczas badania poziomu zadowolenia pracowników (organizowane cyklicznie i często anonimowo). Badania takie mogą być również prowadzone podczas tzw. exit interview, czyli rozmów na zakończenie zatrudnienia, kiedy to można zadawać pytania o powody rezygnacji pracownika w kontekście WLB. Z drugiej strony kwestie godzenia życia zawodowego i prywatnego można również mierzyć przy wykorzystaniu danych jakościowych. I tak wskaźniki work-life balance według OECD to m.in.:

- stosunek liczby zatrudnionych matek i ojców dzieci szkolnych i młodszych do ogólnej liczby osób zatrudnionych

---

[45] Bersin J., *High-impact talent acquisition: The big reveal*, Bersin by Deloitte, September 17, 2014, http://www.bersin.com.
[46] *Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press 2017, https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017.html, dostęp: 20.02.2018.
[47] *Global Human Capital Trends 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*, Deloitte Insight 2019, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf, dostęp: 12.12.2019.

- możliwość pracy z domu
- czas dojazdu pracowników
- uprawnienia związane z nieobecnością w pracy dla rodziców
- formy korzystania z opieki nad dziećmi
- praca powyżej 49 godzin tygodniowo (long working hours)
- praca w nocy
- praca po południu
- praca w weekendy
- elastyczny grafik pracy.

Innym, skrajnym podejściem jest jedna z tez, która proponuje, że koncepcja WLB może częściowo wprowadzać w błąd, sugerując, że „synergiczna relacja między pracą a domem, którą implikuje równowaga (balance), jest – co najwyżej – rzadkością"[48]. Niemniej jednak, w świetle powyższego, warto zwrócić uwagę na kilka zasadniczych wytycznych dotyczących zakresu i charakteru działań analitycznych w tym zakresie.

Tworzenie narzędzi pomiaru WLB w organizacji to swego rodzaju mapowanie środowiska pracy z perspektywy godzenia życia zawodowego i prywatnego. Z początku WLB był oceniany w zakresie konfliktu pracy z rodziną, zgodnie z modelem zaproponowanym przez amerykańskich naukowców, którzy uwzględnili różne rodzaje konfliktu, takie jak konflikt czasowy, konflikt wysiłkowy i konflikt zachowawczy[49]. To podejście zakładało, że każda cecha, która wpływa na zaangażowanie czasowe, wysiłek czy zachowanie jednostki w danej roli, może generować konflikt między tą rolą a innymi rolami odgrywanymi przez jednostkę. Zasadniczo teoria i praktyka pokazują, że WLB w organizacji/mieście/kraju może być mierzone na wiele sposobów. Jedno z podejść proponuje mierzenie WLB poprzez dwa elementy: zakres, w jakim pracownicy czują sukces w równoważeniu pracy i życia prywatnego, oraz zakres konfliktu, z którym mają do czynienia przy okazji równoważenia pracy i życia prywatnego. Inne podejście to – trzy komponenty pomiaru WLB – czas, zaangażowanie i satysfakcja. Komponent czas – odnosić ma się do ilości czasu poświęconego pracy przy ilości czasu poświęconego na zajęcia domowe i aktywność rodzinną. Drugi komponent mierzy zaangażowanie w pracę w porównaniu z zaangażowaniem w życie prywatne, natomiast trzeci komponent mierzy satysfakcję z pracy i satysfakcję z życia rodzinnego/prywatnego. W innym podejściu do analizy WLB badacze stworzyli cztery komponenty WLB, znane również jako: konflikt z pracy przekładający się na rodzinę, konflikt z domu przekładający się na pracę, wzbogacenie życia rodzinnego dzięki pracy oraz wzbogacenie życia zawodowego dzięki rodzinie. Należy zauważyć, że większość wyżej zaprezentowanych podejść do pomiaru WLB skupia się bardziej na zakłócaniu i wzbogacaniu pracy i rodziny aniżeli na indywidualnych czy osobistych zakłóceniach czy wzbogaceniach. Gdzie wzbogacanie oznacza „stopień, w którym doświadczenia z jednej roli poprawiają jakość życia w drugiej roli"[50].

---

[48] Clark S.C. (2001) *Work cultures and work/family balance.* Journal of Vocational Behaviour, 58, s. 348–365.
[49] Greenhaus J.H., Allen T.D., *Sources of conflict between work and family roles*, Academy of Management Review nr 10, 1985, p. 76–88.
[50] Tausig M., Fenwick R. (2001). *Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance.* Journal of Family and Economic Issues. 22(2): 101–119, Grzywacz J.G., Carlson D.S. (2007) Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. Adv Dev Hum Resour 9:455–471, Greenhaus J.H., Allen T.D. (2006) *Work-family balance: Exploration of a concept. Paper presented at the Families and Work Conference*, Provo, UT.

Takie podejście wynikające z faktu uświadomienia sobie przez badaczy istnienia pozytywnych relacji między strefą zawodową i prywatną spowodowało zmianę w postrzeganiu pojęcia *work-life balance*. Zaczęto zadawać sobie pytanie, czy równowaga między pracą a życiem prywatnym to jedynie brak konfliktu między tymi sferami? Czy jednak chodzi też o pozytywne oddziaływanie na siebie obu tych sfer? Czy obok konfliktu obu tych sfer chodzi również o ich wzajemne wzbogacanie się? Jak się okazało, poszukiwania czynników WLB, które przekładają się na percepcję tej koncepcji wśród ludzi, pokazały, że ma ona swoje korzenie w wielu obszarach naszego życia. Elementy te mogą być ogólnie pogrupowane na trzy główne wymiary WLB, tj. czynniki osobiste, organizacyjne i społeczne (tabela 1).

Tabela 1. Czynniki WLB

Czynniki osobiste	Czynniki organizacyjne	Czynniki społeczne	Inne czynniki
1. Osobowość 2. Dobre samopoczucie 3. Inteligencja emocjonalna	1. Organizacja pracy 2. Praktyki i zasady WLB 3. Wsparcie organizacji 4. Wsparcie przełożonych 5. Wsparcie współpracowników 6. Stres w pracy 7. Konflikt ról 8. Niejasność roli 9. Przeciążenie roli 10. Technologia	1. Ustalenia dotyczące opieki nad dziećmi 2. Wsparcie małżonka/-i/partnera/-ki 3. Wsparcie rodziny 4. Wsparcie społeczne 5. Wymagania osobiste i rodzinne 6. Problemy opieki nad osobami zależnymi 7. Konflikty rodzinne	1. Wiek 2. Płeć 3. Stan cywilny 4. Status rodzicielski 5. Doświadczenie 6. Poziom pracownika 7. Rodzaj pracy 8. Dochód 9. Rodzaj rodziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Shobitha P., Sudarsan N., *Work-Life Balance: A Conceptual Review*, „International Journal of Advances in Management and Economics", March-April 2014, Vol. 3, Issue 2, s. 1–17.

Jako indywidualne czynniki wpływające na percepcję WLB pośród pracowników wskazuje się osobowość, dobre samopoczucie i inteligencję emocjonalną. Dobre samopoczucie psychiczne odnosi się do pozytywnych cech psychologicznych, takich jak samoakceptacja, satysfakcja, nadzieja czy optymizm. Natomiast czynniki organizacyjne wpływające na WLB skupiały się przede wszystkim na wsparciu systemów pracy (elastyczności miejsca i/lub czasu pracy), politykach i programach WLB czy formalnego i nieformalnego wsparcia w pracy. W tej grupie czynników znalazła się również kwestia stresu w pracy i tworzenia bardziej dostępnego i elastycznego środowiska poprzez rozwiązania technologiczne. Zaś zaproponowane czynniki społeczne w kontekście mierzenia WLB w organizacji skupiały się na kwestiach opieki nad dziećmi, rodziny i wsparcia społecznego wraz z innymi czynnikami społecznymi. A mianowicie: zatrudnienie małżonka/partnera, konflikty w rodzinie, odpowiedzialności rodzicielskie, kwestie opieki nad osobami zależnymi. Badania pokazują, że nie bez znaczenia dla godzenia życia zawodowego z prywatnym są demograficzne cechy pracownic/pracowników, takie jak wiek, płeć, stan cywilny, doświadczenie, dochód, rodzaj rodziny, itp.

Podsumowanie

Właściwy pomiar poziomu godzenia życia zawodowego i prywatnego przez pracowników po pierwsze wymaga określenia czynników, które wpływają na tę równowagę. Następnie konieczna jest właściwa diagnoza i ocena stanu rzeczy. W takiej sytuacji pojawia się pytanie: czy istnieje jedno najlepsze narzędzie oceny? Otóż odpowiedź jest oczywista, że nie. Z pewnością nie jest to proste zadanie, gdyż na percepcję naszej równowagi praca – życie prywatne ma wpływ wiele czynników. Nie tylko te o charakterze organizacji miejsc i czasu pracy, ale również wpływ mają uwarunkowania osobowościowe pracownika/pracownicy czy czynniki społeczne. Narzędzia do pomiaru WLB nie powinny się również ograniczać jedynie do analizowania konfliktów między tymi dwiema sferami. Analiza wzajemnych relacji między pracą a życiem prywatnym powinna uwzględniać aspekt wzajemnego wzbogacania się tych sfer. Szczególnie wartościowe i przydatne dla organizacji i pracowników mogą być te narzędzia pomiaru WLB, które pozwalają na pomiar zarówno pozytywnych, jak i negatywnych oddziaływań zachodzących między pracą a innymi pozazawodowymi obszarami funkcjonowania jednostki. Koncentrowanie się na samych liczbach podczas monitoringu i analizy działań dotyczących godzenia życia zawodowego i prywatnego w organizacji ma swoje ograniczenia, szczególnie że ważną kwestią jest nie tylko np. liczba kobiet powracających do pracy po urlopie macierzyńskim czy liczba przedszkoli, ale również to, jakie są dostępne instrumenty WLB dla poszczególnych pracowników/pracownic w organizacji. Podobnie skupianie się tylko na istnieniu strategii czy badaniu poziomu satysfakcji pracowników zapewnia też jedynie połowiczny obraz, gdyż tym, co jest istotne, jest zainteresowanie i analizowanie sytuacji wśród różnych grup pracowników i pracownic. Zatem oba te elementy są niezbędne dla zapewnienia efektywnego monitoringu czy ewaluacji kwestii godzenia życia zawodowego i prywatnego w organizacji.

dr hab. Elwira Gross-Gołacka

Od lat zajmuje się tematyką zarządzania różnorodnością i zróżnicowanymi zasobami ludzkimi oraz zarządzaniem jakością w administracji poprzez działalność akademicką i na gruncie praktycznym. Pełniła liczne funkcje kierownicze. Wieloletni praktyk w realizacji krajowych i międzynarodowych projektów dotyczących zarządzania i rynku pracy. Wykładowczyni i szkoleniowiec. Autorka i redaktorka ponad 60 publikacji na temat zarządzania różnorodnością oraz zarządzania jakością w administracji. Autorka pierwszej w Polsce książki pt. *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Członkini komitetów naukowych, rad programowych i rad nadzorczych. Posiada doświadczenie we współpracy z organizacjami międzynarodowymi ONZ i UE. Obecnie pracownik naukowy Uniwersytetu Warszawskiego, Wydziału Zarządzania. W latach 2018–2020 dyrektor Sieci Badawczej Łukasiewicz – Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ. Absolwentka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania oraz Wydziału Prawa i Administracji i Centrum Studiów Europejskich im. Jeana Monneta.

Jej motto: Dzisiaj różnorodność pracowników to więcej kreatywności – to droga do sukcesu firmy (www.roznorodnosc.pl).

Bibliografia

1. *Agenda działań na rzecz równości szans i niedyskryminacji w ramach funduszy unijnych 2014–2020*, Warszawa, 22 kwietnia 2015, https://www.power.gov.pl/media/13575/Agenda_ZATWIERDZONA.doc.
2. Bersin J., *High-impact talent acquisition: The big reveal*, Bersin by Deloitte, September 17, 2014, http://www.bersin.com.
3. Borkowska S. (red.) (2011). *Programy praca – życie. Z teorii i praktyki*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
4. Clark S.C., *Work cultures and work/family balance*. Journal of Vocational Behaviour, 58, 2001.
5. Defining Success – 2013 Global Research Results, Accenture, 2013, https://www.accenture.com/us-en/~/media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/About-Accenture/PDF/1/Accenture-IWD-2013-Research-Deck-022013.pdf
6. Eurofound (2012). *Third European Quality of Life Survey Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*; http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2012/64/en/1/EF1264En.pdf
7. *Family issues and work-life balance*. OSHA 2012, źródło: https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e--fact-57-family-issues-work-life-balance
8. *Global Human Capital Trends 2015*. Leading in the new world of work, Deloitte University Press 2015.
9. Greenhaus J.H., Allen T.D. (2006) *Work-family balance: Exploration of a concept. Paper presented at the Families and Work Conference,* Provo, UT.
10. Greenhaus J.H., Allen T.D., *Sources of conflict between work and family roles*, Academy of Management Review nr 10, 1985.
11. Gross-Gołacka E., *Równowaga praca-życie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga praca-życie-rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
12. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością a polityka na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca-życie-rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
13. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Warszawa, Difin 2018.
14. Grzywacz J.G., Carlson D.S. (2007) *Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research*. Adv Dev Hum Resour 9:455–471.
15. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/398557/bis-14-1027-fourth-work-life-balance-employer-survey-2013.pdf
16. *Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweski Mechanizm Finansowy – raport podsumowujący I edycję w Polsce*, https://www.eog.gov.pl/media/3468/Raport_I_edycja.pdf; https://www.programszwajcarski.gov.pl/strony/wiadomosci/podsumowanie-szwajcarsko-polskiego-programu-wspolpracy-co-udalo-sie-osiagnac/.
17. Regus Work: Life Balance Index 2013, http://press.regus.com/united-states/boomers-struggle-to-find-their-balance---regus-worklife-balance-report-2013/.
18. Sadowska-Snarska C. (2014). *Koncepcja równowagi praca-życie w kontekście zmian zachodzących w sferze ekonomicznej i społecznej*, [w:] B. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.
19. Shobitha P., Sudarsan N., *Work Life Balance: A Conceptual Review*, „International Journal of Advances in Management and Economics", March-April 2014, Vol. 3, Issue 2.
20. Tausig M., Fenwick R. (2001). *Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance*. Journal of Family and Economic Issues. 22(2): 101–119.
21. The Fourth Work-Life Balance Employer Survey, UK Department for Business Innovation & Skills, 2013.

dr hab. Elwira Gross-Gołacka
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski,
Ekspertka Forum Odpowiedzialnego Biznesu

JAK WYGLĄDA ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ I WORK-LIFE BALANCE W POLSCE

PODSUMOWANIE BADAŃ KARTY RÓŻNORODNOŚCI 2019

Zmiany we współczesnym świecie, w tym zmiany demograficzne, ekonomiczne i technologiczne, oraz zmieniające się systemy wartości i modele zatrudnienia stanowią wyzwania dla firm. Choć z jednej strony zmiany te przyczyniają się do poprawy jakości życia, a także jego „ułatwienia" (nowe technologie), to wyzwaniem pozostaje problem godzenia życia zawodowego i prywatnego. Jedną z przyczyn „niedopasowania" pracy do życia i odwrotnie jest sposób, w jaki żyje i pracuje współczesny człowiek, który próbuje sprostać rosnącym wymaganiom, zarówno w pracy, jak i poza nią. Dlatego też firmy, w tym te funkcjonujące w Polsce, starają się odpowiadać na te trendy. Wyzwaniem jest zatem wdrażanie działań/programów w zakresie godzenia życia zawodowego i prywatnego.

Miejsce polityki WLB

Problematyka łączenia życia zawodowego i rodzinnego stanowi ważny element zarządzania zasobami ludzkimi (a bynajmniej powinna). Obecnie coraz więcej firm uwzględnia działania w zakresie WLB w dokumentach strategicznych firmy, w tym np. w ogólnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze, firmy muszą być coraz bardziej świadome zmieniających się oczekiwań swoich pracowników. Po drugie zaś muszą podejmować wyzwania związane z pozyskiwaniem i/lub zatrzymaniem najlepszych pracowników w firmie. Dzisiaj firmy stają przed koniecznością zapewnienia odpowiedniej kultury pracy oraz środowiska pracy, na co odpowiedzią są działania/programy/strategie w zakresie łączenia życia zawodowego i prywatnego. Wyzwaniem zatem dla firm pozostaje opracowanie i wdrożenie polityki w zakresie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

W 2019 roku:

- 3% ogółu badanych firm deklarowało, że opracowana polityka w zakresie WLB ma charakter jednolitego dokumentu,
- 16% firm odpowiedziało, że nie została opracowana i wdrożona polityka w zakresie WLB, ale że są działania w ich firmie służące równowadze między życiem zawodowym i prywatnym,
- 81% ogółu badanych firm deklarowało, że w ich firmie nie została opracowana i wdrożona polityka w zakresie WLB (tabela 1).

Tabela 1. Czy w organizacji została opracowana i wdrożona polityka w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym? (ogólnopolska próba n=200)

	Tak, ma charakter jednolitego dokumentu	Nie	Nie, ale są działania służące WLB/równowadze między życiem zawodowym i prywatnym	Inna sytuacja
ogółem	3%	81%	16%	0%
małe firmy	3%	81%	16%	0%
średnie i duże firmy	2%	83%	16%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

W przypadku sygnatariuszy KR sytuacja wygląda nieco korzystniej (tabela 2). Otóż 14% sygnatariuszy KR potwierdziło, że posiada opracowaną politykę w zakresie WLB i ma ona charakter jednolitego aktu. Zaś nieco więcej niż połowa tych firm (z KR) nie opracowała i nie wdrożyła polityki w zakresie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Ale firmy te deklarowały, że w ich firmie są działania służące WLB. W rozkładzie odpowiedzi na to pytanie nie zauważono różnic z perspektywy wielkości firmy.

Tabela 2. Czy w organizacji została opracowana i wdrożona polityka w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym? (sygnatariusze KR n=51)

	Tak, ma charakter jednolitego dokumentu	Nie	Nie, ale są działania służące WLB/równowadze między życiem zawodowym i prywatnym	Inna sytuacja
ogółem	14%	32%	54%	0%
małe firmy	11%	33%	56%	0%
średnie i duże firmy	15%	32%	54%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Osoba odpowiedzialna za organizację działań z zakresu WLB

Nie bez znaczenia dla procesu wdrażania polityk w zakresie WLB w organizacji jest funkcjonowanie osoby/komórki odpowiedzialnej za jej wdrażanie. A wskazanie w firmie konkretnej osoby lub stanowiska stanowi bardzo istotny element strategii zorientowanej na rzecz równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. W tym zakresie rezultaty badania nie są zbyt korzystne.

A mianowicie: tylko 18% firm z ogólnopolskiej próby i zaangażowanych w działania na rzecz ZR deklarowało, że w firmie za politykę/działania w zakresie WLB odpowiada dyrektor działu HR, kolejne 12% badanych wskazało, że jest specjalne, dedykowane stanowisko (tabela 3).

Tabela 3. Kto w firmie odpowiada za politykę/działania w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym? (ogólnopolska próba n=200)

	Dyrektor działu HR	Jest specjalne, dedykowane stanowisko	Nie wiem
ogółem	18%	12%	70%
małe firmy	18%	13%	69%
średnie i duże firmy	17%	6%	77%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Natomiast 70% badanych odpowiedziało, że nie wie, kto w firmie odpowiada za politykę w zakresie WLB. Wśród sygnatariuszy KR posiadanie w firmie osoby odpowiedzialnej za wprowadzanie i wdrażanie działań w zakresie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym deklarowała ponad połowa badanych (52%). 42% badanych wskazało, że dyrektor działu HR odpowiada za politykę WLB, a 10% wskazało, że jest specjalne, dedykowane stanowisko do tych działań. Niestety 48% sygnatariuszy KR stwierdziło, że nie wie, kto w firmie odpowiada za działania na rzez WLB (tabela 4).

Tabela 4. Kto w firmie odpowiada za politykę/działania w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym? (sygnatariusze KR n=51)

	Dyrektor działu HR	Jest specjalne, dedykowane stanowisko	Nie wiem
ogółem	42%	10%	48%
małe firmy	22%	0%	78%
średnie i duże firmy	46%	12%	41%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Działania w zakresie godzenia życia zawodowego i prywatnego

Dotychczas zaprezentowane badania z lat ubiegłych na temat zarządzania różnorodnością w Polsce pozwoliły określić, jakie dobre praktyki czy konkretne działania są wdrażane w organizacjach na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego. Obszar godzenia życia zawodowego z prywatnym został przeanalizowany w dwóch edycjach Barometru Różnorodności (BR) (tabela 5). Zdecydowana większość firm stosowała rozwiązania na rzecz lepszej równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Stosowały je średnie i duże oraz małe firmy. Przedstawiciele zdecydowanej większości firm twierdzili, że rozwiązania te były adresowane w takim samym zakresie do kobiet i mężczyzn we wszystkich organizacjach, bez względu na ich wielkość. Chociaż z analizy jakościowej[51] udzielanych odpowiedzi wynika, że większość swoich rozwiązań organizacje kierowały do kobiet – zwłaszcza matek małych dzieci. Oznacza to, że w miejscu pracy mężczyźni relatywnie rzadko postrzegani byli przez pryzmat ról odgrywanych w rodzinie. Natomiast programami dla ojców dysponowały pojedyncze organizacje, a tylko 1/3 zachęcała pracowników, aby korzystali z urlopu ojcowskiego lub rodzicielskiego. O ile w pierwszej edycji BR firmy/instytucje małe równie często jak duże/średnie deklarowały, że zachęcają ojców do korzystania z urlopu rodzicielskiego, to w drugiej edycji BR dostrzega się wyraźną różnicę – organizacje duże i średnie częściej stosowały takie zachęty aniżeli organizacje małe (odpowiednio: 52% i 28%)[52].

Tabela 5. Realizacja działań w obszarze godzenia życia zawodowego z prywatnym – wybrane elementy (w %)

	Badanie BR 2013 r. N = 51			Badanie BR 2014 r. N = 100		
DZIAŁANIE	małe firmy	średnie i duże firmy	ogółem	małe firmy	średnie i duże firmy	ogółem
firma stosuje rozwiązania z zakresu godzenia życia zawodowego z prywatnym	72	68	71	67	62	66
zaproponowane rozwiązania dotyczące godzenia życia zawodowego z prywatnym są adresowane w takim samym zakresie do kobiet i mężczyzn	76	77	76	71	86	74
firma zachęca mężczyzn do korzystania z urlopu ojcowskiego lub/i rodzicielskiego	34	27	31	28	52	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, PKPP Lewiatan 2014; E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, PKPP Lewiatan 2013.

[51] *Raport z badania jakościowego dotyczącego świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie Zarządzania różnorodnością,* Warszawa, listopad 2011.
[52] E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, PKPP Lewiatan 2014; E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, PKPP Lewiatan 2013.

Natomiast z aktualnych badań przeprowadzonych przez FOB w 2019 roku na ogólnopolskiej próbie i wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności wynika, że Sygnatariusze KR znacznie częściej niż ogół przedsiębiorców w Polsce deklarują możliwość skorzystania z działań dotyczących WLB przez ich pracowników.

Tabela 6. Z jakich działań/programów dotyczących WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym mogą skorzystać pracownicy firmy? (Sygnatariusze KR n=51)

PROGRAM/DZIAŁANIE	Małe firmy	Średnie i duże firmy	Ogółem
elastycznych godzin pracy	89%	78%	80%
pracy zdalnej	67%	78%	76%
krótszego wymiaru godzin pracy niż wynikający z kodeksu pracy (tj. pełen etat przy np. 7-godzinnym dniu pracy zamiast 8 godz.)	22%	24%	24%
dodatkowych dni wolnych	56%	24%	30%
dodatkowego dłuższego urlopu	22%	24%	24%
dodatkowego urlopu na aktywność wolontariacką i/lub społeczną	22%	27%	26%
zwrotu kosztów/dopłaty do dodatkowych kart rekreacyjnych/sportowych/kulturalnych (karty typu Benefit etc.)	33%	63%	58%
specjalnych programów zachęcających do urlopu tacierzyńskiego w pełnym wymiarze	22%	7%	10%
specjalnych udogodnień dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim	44%	56%	54%
udogodnień dla osób zajmujących się osobami zależnymi (np. rodzicami, osobami przewlekle chorymi)	33%	24%	26%
zrzeszenia się w ramach sieci wewnętrznych (kobiet, LGBT, rodzin itp.)	33%	27%	28%
żłobka lub przedszkola w miejscu pracy	0%	2%	2%
specjalnie zaaranżowanej przestrzeni w biurze	67%	51%	54%
Inne	0%	12%	10%
żadne z powyższych	11%	10%	10%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Działania podejmowane przez Sygnatariuszy to przede wszystkim możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych godzin pracy (80%), pracy zdalnej (76%), zwrotu kosztów/dopłaty do dodatkowych kart rekreacyjnych/sportowych/kulturalnych (58%), specjalnych udogodnień dla kobiet w ciąży powracających do pracy po urlopie rodzicielskim (54%) oraz specjalnie zaaranżowana przestrzeń w biurze (54%) (tabela 6). 1/5 sygnatariuszy KR podejmuje działania/programy dotyczące równowagi między życiem zawodowym i prywatnym w zakresie krótszego wymiaru godzin pracy niż wynikający z kodeksu pracy (24%), dodatkowego dłuższego urlopu (24%), dodatkowego urlopu na aktywność wolontariacką i/lub społeczną (26%), udogodnień dla osób zajmujących się osobami

zależnymi (np. rodzicami, osobami przewlekle chorymi) – 28%, oraz zrzeszania się w ramach sieci wewnętrznych (kobiet, mężczyzn, rodzin itp.) – 28%. Wielkość badanych firm nie wpływała na rozkład udzielanych odpowiedzi. Zarówno małe firmy, jak i te średnie i duże wskazywały podobne działania i programy WLB, jakie są realizowane w ich firmach. Sygnatariusze KR zauważali również, że w ramach działań na rzecz WLB w ich firmach można skorzystać z dofinansowania do hobby, do wypoczynku czy sportu.

Tabela 7. Z jakich działań/programów dotyczących WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym mogą skorzystać pracownicy firmy? (ogólnopolska próba n=200)

PROGRAM/DZIAŁANIE	Małe firmy	Średnie i duże firmy	Ogółem
elastycznych godzin pracy	51%	40%	49%
pracy zdalnej	24%	32%	25%
krótszego wymiaru godzin pracy niż wynikający z kodeksu pracy (tj. pełen etat przy np. 7-godzinnym dniu pracy zamiast 8 godz.)	29%	30%	29%
dodatkowych dni wolnych	22%	22%	22%
dodatkowego dłuższego urlopu	21%	16%	20%
dodatkowego urlopu na aktywność wolontariacką i/lub społeczną	11%	9%	10%
zwrotu kosztów/dopłaty do dodatkowych kart rekreacyjnych/ sportowych/kulturalnych (karty typu Benefit etc.)	17%	30%	19%
specjalnych programów zachęcających do urlopu tacierzyńskiego w pełnym wymiarze	10%	13%	11%
specjalnych udogodnień dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim	20%	30%	22%
udogodnień dla osób zajmujących się osobami zależnymi (np. rodzicami, osobami przewlekle chorymi)	24%	19%	23%
zrzeszenia się w ramach sieci wewnętrznych (kobiet, LGBT, rodzin itp.)	8%	2%	7%
żłobka lub przedszkola w miejscu pracy	5%	0%	4%
specjalnie zaaranżowanej przestrzeni w biurze	18%	10%	17%
Inne	1%	0%	1%
żadne z powyższych	30%	26%	29%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Natomiast wśród ogółu polskich firm najczęściej wskazywanym działaniem/programem dotyczącym równowagi między życiem zawodowym i prywatnym jest możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych godzin pracy (49%) (tabela 7). Pozostałe działania były wskazywane przez mniej niż jedną trzecią firm – krótszy wymiar pracy niż wynikający z kodeksu pracy (29%), praca zdalna (25%), dodatkowe dni wolne (22%), udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (23%) oraz specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim (22%). Około 1/5 ogółu polskich firm wśród dostępnych u nich programów dotyczących WLB wskazuje na dodatkowy dłuższy urlop (20%), zwrot kosztów/dopłaty do dodatkowych kart rekreacyjnych/sportowych i kulturalnych (19%), specjalnie zaaranżowaną przestrzeń w biurze (17%). Około 1/3 badanych polskich firm deklarowała, że w ich firmie nie są realizowane żadne z programów/działań dotyczących WLB z zaproponowanej w badaniu kafeterii.

Zasadniczo, przeprowadzone badania w przypadku obydwu prób (ogół firm i sygnatariusze KR) pokazują, że podejmowane działania, mające sprzyjać godzeniu życia zawodowego i prywatnego, skupione są najczęściej wokół oferowania pracownikom elastycznego czasu pracy. Wiodące rozwiązania stanowią możliwość elastycznych godzin pracy czy pracy zdalnej. Również jednym z coraz częściej proponowanych przez pracodawców rozwiązań ułatwiających zachowanie WLB jest wprowadzenie specjalnych udogodnień dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim.

Korzyści z działań z zakresu WLB

Skuteczna realizacja działań w zakresie godzenia życia zawodowego i prywatnego może przynieść korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. Z jednej strony, to sposób na lepsze zarządzanie oraz wykorzystanie potencjału pracowników. Powszechnie wiadomo, że pracownicy, którzy nie są przemęczeni i zestresowani w miejscu pracy, są bardziej zaangażowani, kreatywni i produktywni. Po drugie, podejmowanie działań w zakresie WLB to również szansa na zasłużenie na miano dobrego pracodawcy oraz przyciągnięcie do firmy najlepszych i najbardziej kompetentnych pracowników. W tej kwestii również wiadomo, że zadowoleni pracownicy w firmie to pracownicy bardziej produktywni oraz bardziej lojalni i przywiązani do swojej firmy. Obecnie coraz częściej firmy są świadome, że aby pozyskać i/lub zatrzymać utalentowanych pracowników, muszą koncentrować swoje działania nie tylko na oferowaniu wynagrodzenia o odpowiedniej wysokości, ale również na tworzeniu odpowiedniej kultury organizacyjnej i kultury pracy, sprzyjającej możliwości godzenia życia zawodowego i prywatnego swoim pracownikom.

W opinii badanych firm funkcjonujących w Polsce w kwestii działań podejmowanych z zakresu WLB można zauważyć dość optymistyczne trendy (tabela 8). Szczególnie wśród Sygnatariuszy KR. Najczęściej wskazywaną przez Sygnatariuszy Karty Różnorodności korzyścią wynikającą dla organizacji/firmy z realizacji programów/działań z zakresu WLB jest postrzeganie firmy jako bardziej atrakcyjnej podczas procesów rekrutacyjnych (76%). Druga w kolejności najczęściej wskazywana przez Sygnatariuszy KR korzyść to większa satysfakcja pracowników (70%). Większą motywację pracowników wskazało 68% Sygnatariuszy KR, a większą produktywność pracowników 58% Sygnatariuszy KR. W tej grupie zarówno małe, jak i średnie i duże firmy wskazywały te same korzyści.

Tabela 8. Czy i jakie korzyści wynikają dla organizacji w związku z realizacją programów/działań dotyczących WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym? (Sygnatariusze KR n=51)

KORZYŚĆ	Małe firmy	Średnie i duże firmy	Ogółem
większa motywacja pracowników	67%	68%	68%
większa satysfakcja pracowników	67%	71%	70%
większa produktywność pracowników	67%	56%	58%
wyższa retencja pracowników	56%	39%	42%
większa atrakcyjność naszej firmy podczas procesów rekrutacji	78%	76%	76%
inne korzyści	0%	7%	6%
żadne korzyści	22%	17%	18%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Warto zestawić te dane z odpowiedziami przedstawicieli firm niebędących sygnatariuszami KR (tabela 9). Najczęściej wskazywaną przez te firmy korzyścią wynikającą dla organizacji/firmy z realizacji programów/działań z zakresu WLB jest większa satysfakcja pracowników (41%).

Tabela 9. Czy i jakie korzyści wynikają dla organizacji w związku z realizacją programów/działań dotyczących WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym? (ogólnopolska próba n=200)

KORZYŚĆ	Małe firmy	Średnie i duże firmy	Ogółem
większa motywacja pracowników	38%	37%	38%
większa satysfakcja pracowników	40%	47%	41%
większa produktywność pracowników	30%	40%	32%
wyższa retencja pracowników	21%	23%	22%
większa atrakcyjność naszej firmy podczas procesów rekrutacji	29%	44%	32%
inne korzyści	8%	4%	7%
żadne korzyści	40%	27%	38%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Druga w kolejności najczęściej wskazywana korzyść to większa motywacja pracowników (38%). Około 1/3 ogółu firm z próby ogólnopolskiej wskazała, że postrzeganie firmy jako bardziej atrakcyjnej podczas procesów rekrutacyjnych (32%) i większa produktywność pracowników (32%) to korzyści z realizacji działań na rzecz WLB. Niestety 38% przedsiębiorstw wskazało, że realizacja programów/działań z zakresu WLB nie przynosi żadnych korzyści. W tej grupie zarówno małe, jak i średnie i duże firmy odpowiadały w ten sam sposób. Należy jednak zauważyć, że dla obu badanych grup przedsiębiorstw, czyli Sygnatariuszy KR i ogólnej próby firm, rozkład odpowiedzi jest nieco odmienny. I jak w większości analizowanych odpowiedzi, wśród grupy podmiotów będących tzw. Sygnatariuszami KR dostrzec można, że większa liczba tych firm zauważa korzyści wynikające z realizacji programów/działań dotyczących równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

Wśród pozostałych korzyści wynikających z realizacji programów/działań dotyczących równowagi między życiem zawodowym i prywatnym wskazywanych zarówno przez ogół badanych firm, jak i Sygnatariuszy KR, znalazły się następujące wskazania: integracja, poczucie przynależności do zespołu, lepsze pozycjonowanie na rynku pracy, brak stresów, lepsza atmosfera w pracy, „poczucie bycia lepszymi pracownikami".

Pomiar korzyści z wdrażania działań/programów z zakresu WLB

Dużym wyzwaniem dla firm w Polsce jest umiejętność analizy i monitoringu w obszarze kadr i zarządzania zasobami ludzkimi. Obszar ten stanowi lukę w organizacjach i jednocześnie duże perspektywy na przyszłość, bo może stanowić źródło informacji chociażby poprzez poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników czy czynników wzmacniających ich zaangażowanie w pracę[53]. Nie bez znaczenia jest zatem używanie wskaźników monitoringowych, dotyczących korzyści działań z zakresu WLB. Badania potwierdzają, że dotyczy to zarówno ogółu badanych firm, jak i Sygnatariuszy Karty Różnorodności.

Tabela 10. Jakie korzyści z zakresu WLB firma regularnie mierzy? (ogólnopolska próba n=200)

MIERZONA ZMIENNA	Małe firmy	Średnie i duże firmy	Ogółem
motywacja pracowników	56%	28%	37%
satysfakcja pracowników	56%	35%	43%
produktywność pracowników	56%	58%	56%
retencja pracowników	56%	17%	15%
atrakcyjność naszej firmy	56%	28%	31%
inne	56%	0%	9%
żadne	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

[53] Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji,* Difin, Warszawa 2018, s. 229.

W próbie ogólnopolskiej (wśród firm zaangażowanych w tematykę zarządzania różnorodnością) 56% firm mierzy produktywność pracowników, 43% mierzy satysfakcję pracowników, około 1/3 firm mierzy motywację pracowników (37%) i „atrakcyjność naszej firmy podczas procesów rekrutacji" (31%). Poziom retencji pracowników mierzy tylko 15% ogółu przedsiębiorstw (tabela 10).

Tabela 11. Jakie korzyści z zakresu WLB firma regularnie mierzy? (Sygnatariusze KR n=51)

MIERZONA ZMIENNA	Małe firmy	Średnie i duże firmy	Ogółem
motywacja pracowników	17%	45%	40%
satysfakcja pracowników	67%	72%	71%
produktywność pracowników	33%	28%	29%
retencja pracowników	33%	24%	26%
atrakcyjność naszej firmy	67%	38%	43%
inne	0%	7%	6%
żadne	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Jeżeli chodzi o przedstawicieli Sygnatariuszy KR, to wykazali się oni nieco większą aktywnością, jeżeli chodzi o pomiar korzyści, jakie wynikają dla organizacji w związku z realizacją programów/działań dotyczących równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (tabela 11). Około 40% Sygnatariuszy KR mierzy motywację pracowników, choć równocześnie aż 71% ankietowanych deklaruje mierzenie satysfakcji pracowników i 43% mierzenie „atrakcyjności naszej firmy". Nadal tylko około 1/3 Sygnatariuszy KR mierzy produktywność pracowników (29%) i retencję pracowników (26%).

Powody uruchomienia programów/działań dotyczących WLB

Obecnie firmy coraz poważniej podchodzą do wprowadzania idei WLB w swoich organizacjach. Międzynarodowe badania pokazują, że pracodawcy szczególnie otwarci/zainteresowani są wdrażaniem rozwiązań w obszarach: elastycznej organizacji i czasu pracy (*flexible working*) oraz wsparcia rodziców. Jednocześnie wymieniają inne powody stosowania polityki w zakresie godzenia życia zawodowego i prywatnego. Najczęstszymi motywami wprowadzania tych działań są: zapewnianie zgodności z ustawodawstwem, zwiększenie satysfakcji z pracy wśród pracowników, wyjście naprzeciw potrzebom pracowników, utrzymanie wykwalifikowanych pracowników czy reintegracja pracowników po powrocie z urlopu rodzicielskiego (macierzyńskiego, ojcowskiego)[54].

Natomiast według omawianego badania, którego celem było również uzyskanie informacji, jakie powody towarzyszą firmom, kiedy uruchamiane są programy/działania dotyczące równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, ustalono, że po pierwsze rozkład udzielanych odpowiedzi jest zdecydowanie inny w przypadku Sygnatariuszy KR i ogółu badanych firm (tabela 12).

[54] Working time and work-life balance in a life course perspective, EUROFOUND, 2013.

Tabela 12. Jakie były powody uruchomienia programów/działań dotyczących WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym? (Sygnatariusze KR n=51)

UZASADNIENIE	Małe firmy	Średnie i duże firmy	Ogółem
zostały narzucone przez spółkę/firmę-matkę	11%	10%	10%
oczekiwania pracowników	11%	49%	42%
były od początku istnienia firmy kluczowym elementem kultury organizacyjnej naszej firmy	67%	20%	28%
są obecnie kluczowym elementem kultury organizacyjnej naszej firmy, choć nie zawsze tak było	22%	32%	30%
inne	0%	0%	0%
nie wiem/trudno powiedzieć	11%	24%	22%
żadne	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Dla prawie połowy sygnatariuszy KR głównym powodem podejmowania działań w analizowanym temacie są „oczekiwania pracowników" (42%). Argumentem do podejmowania działań/programów dotyczących WLB dla około 30% sygnatariuszy KR jest również następujące uzasadnienie: „były od początku istnienia firmy kluczowym elementem kultury organizacyjnej naszej firmy". Tak samo jak powód – „są obecnie kluczowym elementem kultury organizacyjnej naszej firmy, choć nie zawsze tak było" (30%). Należy zauważyć, że jest to pozytywny trend, gdyż kwestii WLB nie należy rozpatrywać w oderwaniu od środowiska pracy. Podstawą przy inicjowaniu i realizacji działań w zakresie tej problematyki – zarówno dla pracodawców, jak i pracowników – powinna być znajomość ich własnych potrzeb i oczekiwań. Kiedy firma inicjuje działania/program na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego, powinna określić szczegółowo cele, jakie ma spełniać, i do kogo będzie on skierowany. Niemniej jednak 1/5 Sygnatariuszy KR nie wie, co jest powodem uruchomienia w ich firmie programów/działań dotyczących równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

Natomiast w przypadku ogółu firm, to 21% z nich wskazało jako powód towarzyszący uruchomieniu działań dotyczących WLB na następującą argumentację – „były od początku istnienia firmy kluczowym elementem kultury organizacyjnej naszej firmy. Oczekiwania pracowników to dla 17% badanych firm powód uruchomienia programów/działań dotyczących WLB (tabela 13).

Niewiele ponad 1/10 ogółu przedsiębiorstw motywuje podejmowanie działań na rzecz WLB poprzez to, że „są obecnie kluczowym elementem kultury organizacyjnej naszej firmy". Na uwagę zasługuje fakt, że 41% ogółu przedsiębiorstw nie wie, jakie powody towarzyszą ich firmie przy uruchamianiu programów działań dotyczących WLB.

Obok przedstawionych powyżej powodów, dla których firmy podejmują działania w analizowanym temacie, zidentyfikowano w badaniu inne, a mianowicie: dyrekcja podjęła taką decyzję, ja jako właściciel sam je wprowadziłem czy związanie pracowników z firmą.

Tabela 13. Jakie były powody uruchomienia programów/działań dotyczących WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym? (ogólnopolska próba n=200)

UZASADNIENIE	Małe firmy	Średnie i duże firmy	Ogółem
zostały narzucone przez spółkę/firmę-matkę	0%	4%	1%
oczekiwania pracowników	17%	14%	17%
były od początku istnienia firmy kluczowym elementem kultury organizacyjnej naszej firmy	22%	18%	21%
są obecnie kluczowym elementem kultury organizacyjnej naszej firmy, choć nie zawsze tak było	12%	18%	13%
Inne	14%	28%	16%
nie wiem/trudno powiedzieć	44%	26%	41%
żadne	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

W Polsce, jak wynika z dotychczasowych i tych ostatnio realizowanych przez FOB badań, coraz więcej organizacji zdaje sobie sprawę, że szybko zmieniające się otoczenie ich organizacji wymusza na firmach konieczność dostosowania się[55]. Firmy nie będą odnosiły sukcesu na rynku, jeśli będą zarządzane w tradycyjnym systemie, opartym na tradycyjnej kulturze. Niemniej jednak w Polsce poziom aktywności i działań mających na celu równoważenie życia zawodowego i prywatnego jest znacząco niższy od poziomu działań podejmowanych w tym obszarze w innych krajach europejskich (Holandia, Wielka Brytania). W każdym razie jest widoczne zaangażowanie pracodawców w tworzenie efektywnego środowiska pracy oraz wzbogacanie życia zawodowego swoich pracowników w zrównoważony sposób. Rośnie również potrzeba dopasowania programów w zakresie godzenia życia zawodowego i prywatnego do potrzeb i oczekiwań pracowników i pracodawców. Ponadto, ze względu na wiele zmian w otoczeniu biznesu, ważne jest, aby programy równoważenia życia zawodowego i prywatnego miały znaczenie i były efektywne w odniesieniu do wszystkich pracowników. Kwestia równoważenia życia zawodowego i prywatnego powinna być postrzegana jako ważna problematyka dla obu płci[56]. Wówczas uzyskiwane wyniki będą coraz lepsze, jeśli chodzi o status wdrażania programów zorientowanych na przyszłość.

[55] *Łączy nas różnorodność. Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, czerwiec 2016.
[56] Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością a polityka na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym*, [w:] Sadowska-Snarska C. (red.), *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca-życie-rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 86–94.

Bibliografia

1. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością a polityka na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca-życie-rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
2. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa 2018.
3. Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, PKPP Lewiatan 2014.
4. Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, PKPP Lewiatan 2013.
5. *Łączy nas różnorodność. Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, czerwiec 2016.
6. *Raport z badania jakościowego dotyczącego świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie Zarządzania różnorodnością*, Warszawa, listopad 2011.
7. Working time and work-life balance in a life course perspective, EUROFOUND, 2013.

CZĘŚĆ III.

WYZWANIA I REALIZACJA IDEI WORK-LIFE BALANCE W PRAKTYCE

Marzena Strzelczak,
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

CO MOŻE ZMIENIĆ POLSKA TRANSPOZYCJA DYREKTYWY WORK-LIFE BALANCE?

PIERWSZE KOMENTARZE W PRZESTRZENI PUBLICZNEJ, POTRZEBNE POLSKIE ROZWIĄZANIA

Po kilku latach prac Komisja Europejska przyjęła na wiosnę 2019 roku „Dyrektywę w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów". Jak wyglądały pierwsze komentarze w przestrzeni publicznej, o czym mówią i czy ma to znaczenie dla dalszych losów polskiej transpozycji Dyrektywy? Co mogłaby zmienić na polskim rynku pracy?

Zacznijmy od tego, że za przyjęciem nowych przepisów stoi przekonanie, iż większa elastyczność urlopów rodzicielskich i zachęcenie mężczyzn do większego udziału w opiece nad dziećmi może nie tylko pomóc w osiągnięciu większej harmonii obu sfer życia, ale przede wszystkim doprowadzić do zwiększenia aktywności zawodowej kobiet. Kobiety, mimo że stanowią w wielu krajach nieznaczną większość społeczeństw, są wciąż mniej obecne na rynku pracy. KE przygotowując tę Dyrektywę odnosiła się m.in. do danych dotyczących wskaźnika zatrudnienia kobiet (w wieku 20–64 lata), w UE kilkanaście procent niższego niż w przypadku mężczyzn. Argumentowano, że „zróżnicowanie sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy jest najmocniej odczuwalne w przypadku rodziców i osób, na których spoczywają inne obowiązki opiekuńcze, również dotyczące starszych lub niesamodzielnych krewnych". W efekcie wpływa to nie tylko na zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na płeć, ale także ma niekorzystny wpływ na emerytury, skutkując ryzykiem ubóstwa i wykluczenia społecznego wśród kobiet, zwłaszcza w starszym wieku.

Kobiety na rynku pracy w Polsce

Sytuacja Polski jest na tym tle wyjątkowo niekorzystna, gdyż aktywność zawodowa kobiet w Polsce według danych Eurostatu należy do najniższych w Europie. W 2018 roku wyniosła nieco ponad 63%, podczas gdy średnio w UE to już 68%. Największe różnice – ok. 10 punktów procentowych, widać

w przedziale wiekowym 15–24 lata, a jeszcze większe w przypadku kobiet w wieku 50–64 lata. Niemniej, jak pokazuje raport Instytutu Badań Strukturalnych wydany w styczniu 2020 roku dotyczący kobiet w wieku 25–49 lat, które są przeciętnie tak samo często aktywne zawodowo, jak kobiety w innych krajach UE, także w tej grupie tkwi ogromny potencjał do wykorzystania. Profesor Iga Magda we wspomnianym raporcie identyfikuje trzy główne czynniki różnicujące aktywność zawodową kobiet: poziom wykształcenia, posiadanie dzieci i ich wiek oraz miejsce zamieszkania. Konkludując, nawet w grupie najbardziej aktywnych zawodowo kobiet, tj. z wyższym wykształceniem, jest możliwość zwiększenia aktywności o kilka procent, co oznaczałoby dodatkowo 90–120 tys. kobiet z wyższym wykształceniem na rynku pracy. Nie mówiąc o Polkach z wykształceniem średnim, których aktywność zawodowa jest niższa o ponad 7 punktów procentowych, czy wreszcie kobiet z wykształceniem co najwyżej gimnazjalnym, gdzie różnice wynoszą ponad 15 punktów procentowych. Aktywizacja zawodowa słabiej wykształconych Polek do poziomu liderów w UE oznaczałaby wzrost nawet o ponad 600 tys. kobiet na rynku pracy.

Gorąco polecając wszystkim zainteresowanym tematem lekturę tego bardzo ciekawego raportu, w tym diagnozy przyczyn opisanego stanu rzeczy, jak również rekomendacji dla polityk i przedsiębiorstw, pragnę odnieść się tylko do jednej poruszonej w nim kwestii, tj. norm społecznych i wzorców kulturowych. Jak zauważa Autorka: „bierność zawodowa części kobiet może wynikać z przekonań na temat ról społecznych kobiet i mężczyzn". Równocześnie dodaje też argumenty pokazujące, jak wbrew powszechnym przekonaniom nt. konserwatyzmu Polek i Polaków poglądy te ewoluują w kierunku bardziej równościowego podejścia.

Dyrektywa WLB – pierwsze polskie komentarze

Ta kwestia wydaje się szczególnie ważna w kontekście dalszych losów Dyrektywy WLB w Polsce. Przyjęcie Dyrektywy na wiosnę 2019 roku co prawda nie wywołało gorącej debaty; wciąż czas na jej wprowadzenie jest dość odległy (sierpień 2022). Część mediów ograniczyła się do poinformowania o głównych zapisach i proponowanych rozwiązaniach, przytaczając argumenty podnoszone przez Komisję Europejską (jak np. „Dziennik Gazeta Prawna", „Rzeczpospolita", „Gazeta Wyborcza") czy w podobnym duchu, publikując (np. „Forbes Women" czy „Biznestuba") rozmowy z europosłanką dr Agnieszką Kozłowską-Rajewicz. I choć np. „Gazeta Wyborcza" już w tytule informowała: „To już pewne: będą dwa miesiące urlopu dla ojców. PE przyjął dyrektywę mimo sprzeciwu europosłów PiS", „Wysokie Obcasy" zauważyły: „Urlopy dla ojców są przywilejem, z którego można nie skorzystać, nie przymusem", a „BiznesTuba" swój wywiad zamieścił pod tytułem z pazurem „Kara za macierzyństwo czy nagroda za ojcostwo"[57], generalnie, większość artykułów to teksty neutralne. Już jednak portal Polonia Christiana oznajmia: „Eurokraci przyjęli kontrowersyjną dyrektywę. Może ograniczać prawa wychowawcze matek", z kolei na portalu Ordo Iuris nie ma miejsca na wątpliwości: „PE przyjął kontrowersyjną dyrektywę dyskryminującą matki". Wszystkie te tytuły niewątpliwie pokazują kierunek, w którym może przebiegać debata towarzysząca wprowadzeniu nowych regulacji do polskiego prawa pracy. Sięgając bardziej do pewnej wizji wartości tzw. tradycyjnych niż potrzeb polskiego rynku pracy oraz zmian, które już nastąpiły w polskim społeczeństwie.

[57] https://biznestuba.pl/ludzie-i-praca/wywiady/kara-za-macierzynstwo-czy-nagroda-za-ojcostwo-rozmowa-z-agnieszka-kozlowska-rajewicz/

A te, jak zauważa raport Instytutu Badań Strukturalnych, ewoluują, także w oparciu o historycznie większą aktywność kobiet w krajach postkomunistycznych. Na przekór temu, co możemy myśleć o polskiej, konserwatywnej wizji rodziny.

Potwierdzają to wyniki badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Praca zawodowa a pełnienie ról opiekuńczych przez kobiety i mężczyzn w Polsce". Celem badania była diagnoza sytuacji i barier związanych z opieką nad dziećmi lub dorosłymi członkami rodziny pracujących Polek i Polaków oraz identyfikacja sposobów uzyskania równowagi praca – życie prywatne i stworzenie na tej bazie rekomendacji. Projekt był wzorowany w istotnym stopniu na badaniu brytyjskim z 2018 roku „Equal Lives. Parenthood and caring in the workplace" organizacji Business In The Community [BITC], co umożliwiło porównanie wyników. Projekt, we współpracy z Santander Bank Polska oraz Henkel Polska i agencją badawczą Puzzle, składał się z części jakościowej oraz ilościowej, uzupełnionej o badanie źródeł wtórnych (GUS). Dla uzyskania wyników reprezentatywnych, 1200 wywiadów w części ilościowej zrealizowano zgodnie ze strukturą populacji Polaków, tj. wg płci, wieku i wielkości miejscowości.

Jak jest obecnie?

Badanie Forum Odpowiedzialnego Biznesu pokazuje, że zjawisko łączenia ról opiekuńczych z pracą dotyczy co trzeciego gospodarstwa domowego, połowy zatrudnionych na umowę o pracę – ponad 6,2 mln osób. W zdecydowanej większości – 88% przypadków – to opieka nad zdrowymi dziećmi, 10% wskazań odnosi się do opieki nad niesamodzielnymi dorosłymi/rodzicami/partnerem/partnerką, a 4% – dziecka z niepełnosprawnością (czasem opieka dotyczy równocześnie dzieci i dorosłych, stąd łączna wartość wynosi ponad 100%). Wyniki badania potwierdzają istnienie związku między obowiązkami opiekuńczymi a rezygnacją z pracy lub jej czasowym przerwaniem: aż 3/4 pracowników zetknęło się z taką sytuacją. W większości chodzi o kobiety i opiekę nad dzieckiem (62% wskazań), ale aż w 30% przypadków jako przyczynę takiej decyzji ankietowani wskazali opiekę nad niesamodzielnym dorosłym. To niepokojące dane, które potwierdzają jednak znane problemy.

Z jednej strony niedomagań systemu opieki instytucjonalnej nad dziećmi – niewypełnienia tzw. Celów barcelońskich, dotyczących zapewnienia sieci żłobków i przedszkoli. Z drugiej – polskich wyzwań demograficznych. Już dziś ¼ polskiego społeczeństwa ma więcej niż 60 lat, przy czym osób starszych niż 80 lat jest 1,8 mln, więcej niż rodzi się dzieci w ciągu czterech lat.

Nic zaskakującego nie wynika z informacji, że opieka nad dziećmi jest obecnie głównie domeną kobiet. Inaczej natomiast wygląda sytuacja w odniesieniu do osób dorosłych, gdzie widać zdecydowanie większe zaangażowanie mężczyzn. Częściej sprawują oni samodzielnie, bez pomocy innych osób, opiekę nad zależną osobą dorosłą (34% zaangażowanych mężczyzn vs 25% kobiet; w przypadku samodzielnej opieki nad dzieckiem to: 4% mężczyzn i jedna na 10 kobiet). Częściej są głównymi opiekunami w przypadku opieki nad dorosłymi niż w przypadku dzieci (34% mężczyzn vs 46% kobiet, natomiast w odniesieniu do dzieci jest to odpowiednio: 57% kobiet i zaledwie 15% mężczyzn). Częściej dzielą się także po równo, po partnersku opieką: to 20% mężczyzn i 15% kobiet, w odniesieniu do dzieci uważa tak odpowiednio: 1/3 kobiet i 61% mężczyzn. Te ostatnie dane, pokazujące de facto percepcję swojej roli jako opiekuna, mówią o tym, jak duża jest jeszcze rozbieżność w tej kwestii między rodzicami. Na plus warto jednak zauważyć, że mężczyźni już widzą siebie w tej roli.

Pogłębiając temat roli mężczyzn w opiece nad dziećmi zbadaliśmy, jaki jest poziom znajomości praw przysługujących im w tym zakresie. Niestety, mimo że Polska ma dość szeroki zakres świadczeń dla ojców, i choć dobrą lub bardzo dobrą wiedzę deklaruje znakomita większość respondentów, to w dużej mierze jest to wiedza pozorna. Aż 48% ankietowanych jako przyczynę nieskorzystania z urlopu ojcowskiego wskazało chęć przekazania go matce dziecka, podczas gdy to świadczenie wyłącznie dla ojców. Dane te z kolei nie dziwią, jeśli zauważymy, że jedynie 7 na 10 menedżerów zarządzających pracą innych osób czuje się komfortowo odpowiadając na potrzeby pracowników z obowiązkami opiekuńczymi, a także zachęca ich do elastycznej, zadaniowej pracy, przy czym jedynie 40% z nich zostało przeszkolonych w tym zakresie.

Czy jesteśmy gotowi na zmiany?

Z badania FOB wynika, że role opiekuńcze mężczyzn i kobiet są postrzegane w Polsce w zasadzie jako równoprawne. Zarówno jeśli chodzi o prawa do korzystania z wolnego z przeznaczeniem na obowiązki opiekuńcze (90% twierdzących odpowiedzi kobiet i 82% takich odpowiedzi mężczyzn), jak i w odniesieniu do pytania o to, czy mężczyźni powinni angażować się w opiekę nad dziećmi w takim samym stopniu, co kobiety – odpowiednio 88% odpowiedzi twierdzących kobiet i 75% odpowiedzi na tak – mężczyzn.

W opinii ankietowanych, nie są potrzebne osobne dla obu płci regulacje prawne dotyczące praw opiekuńczych – to opinia wyrażona przez 71% respondentów. Dobrze wróży, że powszechne jest też zrozumienie dla potrzeby wspierania opiekunów w miejscu pracy – według ponad 70% badanych powinni oni mieć dodatkowe możliwości i prawa. Równocześnie, widać oczekiwanie kobiet, by mężczyźni w jeszcze większym stopniu angażowali się w opiekę. Kobiety mają też większą świadomość, że to ułatwiłoby im rozwój kariery – 81% kobiet vs 64% mężczyzn.

Tradycyjne wzorce?

I choć wciąż mężczyźni częściej niż kobiety zgadzają się z tym, że główną rolą mężczyzny jest dostarczanie pieniędzy i zasobów dla swojej rodziny, to jednak takie oczekiwanie wyraża już mniejszość (ok. 40% mężczyzn i ok. 1/3 kobiet). Do korzystania z przysługujących praw i urlopów najbardziej zachęciłaby mężczyzn pewność, że nie wpłynie to na dalszą karierę opiekunów. Bardzo potrzebne są więc rozwiązania dotyczące budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej rozumieniu obowiązków opiekuńczych kobiet i mężczyzn, empatia, wsparcie bezpośredniego przełożonego. Kluczowe są dbanie o pełną i dostępną informację, szkolenia – jedynie 12% menedżerów czuje się w pełni przeszkolonych w tym zakresie. Niezależnie od inicjatyw biznesu i wsparcia samorządów (w postaci tworzenia miejsc opieki dla dzieci, w tym opieki wytchnieniowej, opieki pielęgniarskiej, infrastruktury itd.) konieczne są też rozwiązania systemowe, takie jak: skrócenie czasu pracy (np. czterodniowy tydzień pracy, krótsze godziny pracy), dodatkowe dni wolne, różnego rodzaju zasiłki czy dopłaty, wreszcie wspieranie równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. To wnioski na podstawie odpowiedzi respondentek i respondentów zdecydowanie zbieżne z rekomendacjami wcześniej wspomnianego raportu Instytutu Badań Strukturalnych.

Badanie FOB pokazuje zmianę w postrzeganiu ról kobiet i mężczyzn, z wyraźnym otwarciem na przejmowanie przez mężczyzn ról opiekuńczych, zwłaszcza w odniesieniu do opieki nad dorosłymi. Zmiana percepcji już się w dużym stopniu dokonała. Jest to dodatkowo uderzające, gdy po-

równamy wyniki polskiego badania z brytyjskim, choć intuicyjnie może się wydawać, że otwarcie na rozwiązania prorównościowe jest w Polsce mniejsze.

Tabela 1. Porównanie wybranych wskaźników: Polska (2019) vs Wielka Brytania (2018).

OSOBY Z OBOWIĄZKAMI OPIEKUŃCZYMI		
Rozważanie zmiany obecnej pracy	50%	51%
Zmiana pracy lub zmiana stanowiska pracy w tym samym miejscu pracy dla osiągnięcia równowagi praca–życie prywatne – MĘŻCZYŹNI	19%	17%
Główną rolą mężczyzny jest dostarczanie pieniędzy i zasobów dla swojej rodziny – MĘŻCZYŹNI	40%	31%
Główną rolą mężczyzny jest dostarczanie pieniędzy i zasobów dla swojej rodziny – KOBIETY	29%	9%
Mężczyźni powinni angażować się w opiekę nad dziećmi w takim samym stopniu co kobiety – MĘŻCZYŹNI	75%	85%
Mężczyźni i kobiety mają takie samo prawo brania wolnego w pracy z przeznaczeniem na obowiązki opiekuńcze – MĘŻCZYŹNI	82%	92%
Elastyczne godziny pracy – ATRAKCYJNOŚĆ DLA OPIEKUNÓW jako element wsparcia przez pracodawcę	50%	88%
Istnienie w firmowej sieci grupy dla pracowników z obowiązkami opiekuńczymi – ATRAKCYJNOŚĆ DLA OPIEKUNÓW jako element wsparcia przez pracodawcę	25%	19%
Szkolenie pracowników lub doradzanie im w zakresie godzenia obowiązków domowych z pracą – ATRAKCYJNOŚĆ DLA OPIEKUNÓW jako element wsparcia przez pracodawcę	24%	29%

My Polki jesteśmy, zwłaszcza, co może zaskakiwać, bardziej konserwatywne niż Brytyjki w myśleniu o rolach społecznych. Niemniej, jak widać, Polacy już otworzyli się na myślenie i postrzeganie siebie w roli opiekunów. Co więcej, jeśli porównamy, jak faktycznie role opiekuńcze są obecnie realizowane, to na poziomie percepcji Polacy są bardziej aktywni w pełnieniu ról opiekuńczych niż Brytyjczycy. I to zarówno w odniesieniu do opieki nad dzieckiem, jak i osobą dorosłą. Co prawda, inaczej niż Polki (w porównaniu z Brytyjkami), Polacy mają mniejsze poczucie satysfakcji i są bardziej zestresowani (niż Brytyjczycy), ale być może wynika to właśnie z pewnego rozdarcia, świadomości tego, że „tradycyjne" modele ról społecznych trzymają się w Polsce mocno?

Biorąc te wyniki pod uwagę, słuszne wydaje się, że polskie rozwiązania na bazie unijnej dyrektywy WLB powinny bazować na zmianie świadomości i wzorców kulturowych, które już w Polsce są nie mniej istotne niż pragnienie pozostania przy pewnych tradycyjnych wartościach niektórych grup. Akcentować równość płci w pełnieniu ról opiekuńczych i wspierać pracodawców, którzy już takie rozwiązania wprowadzają.

Tabela 2. Postrzeganie swojej roli jako opiekuna przez badanych pracowników-opiekunów (opieka nad dzieckiem vs osobą dorosłą. Polska (2019) vs Wielka Brytania (2018).

Sprawuję GŁÓWNĄ ROLĘ w opiece NAD DZIECKIEM	68%	60%	19%	7%
Sprawuję GŁÓWNĄ ROLĘ w opiece NAD OSOBĄ DOROSŁĄ	71%	67%	68%	46%

Tabela 3. Postrzeganie swoich obowiązków opiekuńczych przez pracowników. Polska (2019) vs Wielka Brytania (2018).

... dają mi satysfakcję	85%	83%	86%	88%
... są przyjemne	77%	74%	75%	81%
... są stresujące	63%	87%	43%	75%

Abstrahując nawet od tego, że równość płci jest wartością samą w sobie, byłoby to z pożytkiem dla polskiego PKB i rynku pracy, ale także szansą na stworzenie polskiej śmiałej odpowiedzi na nasze wyzwania demograficzne. Martwi bardzo, że w pierwszych komentarzach nt. Dyrektywy WLB niestety właściwie pomijano kwestie opieki nad dorosłymi osobami zależnymi. Polska transpozycja mogłaby tu wnieść rozwiązania na miarę regulacji dla rodziców, które już wyróżniają nas w UE, jeśli chodzi o długość oferowanych urlopów. Co zresztą, jak widać, nie rozwiązuje problemów z niskim, ujemnym przyrostem naturalnym i tylko potwierdza, że potrzeba przede wszystkim lepszej infrastruktury opiekuńczej, właściwych (np. podatkowych) zachęt finansowych oraz empatii i prorównościowego podejścia, zaangażowania mężczyzn. Rozwiązania dla opiekunów osób dorosłych są nie mniej pilne i potrzebne, ich rozwinięcie mogłoby stanowić dobre uzupełnienie regulacji dotyczących opieki nad dziećmi.

Niestety, patrząc na początki dyskusji publicznej w tym zakresie, trudno być optymistą. Tym bardziej, w kontekście analiz przedstawianych ze zgoła innych pozycji niż obrony konserwatywnych wartości. Takim przykładem może być opinia Forum Obywatelskiego Rozwoju[58] przygotowana pod koniec 2017 roku, a więc wówczas, gdy trwały prace nad Dyrektywą z tzw. pozycji liberalnych. Jak zauważa jej Autorka, „projekt Dyrektywy to słuszna promocja elastycznych form pracy, która idzie pod prąd modnej w kręgach socjalistycznych krytyki uberyzacji i uśmieciowienia pracy". No cóż, w kontekście tego wszystkiego, co zdarzyło się później, nie mówiąc o ostatnich tygodniach pandemii, kiedy powszechnym doświadczeniem jest poczucie, że w obecnie funkcjonującej gospodarce cierpimy na deficyt wystarczających zabezpieczeń społecznych i zbyt wielu pracowników nie ma

[58] https://for.org.pl/pl/a/5607,analiza-cep-work-life-balance-directive

odpowiednich zabezpieczeń społecznych. Dyrektywa WLB, a zwłaszcza jej polska transpozycja, może tylko pomóc w dążeniu do większej spójności społecznej, której tak bardzo potrzebujemy. Pytanie, w jakim zakresie zmiany będą wspierane przez rozwiązania systemowe, których koszty będą pokrywane z budżetu państwa, w jakim pozostaną po stronie pracodawców. Czy pracodawcy w dyskusjach nad polską transpozycją Dyrektywy skupią się na kwestiach niezmieniania długości urlopu przysługującego matkom (mimo że urlop rodzicielski w Polsce jest stosunkowo długi w porównaniu z rozwiązaniami obowiązującymi w innych krajach UE) czy będą szukać rozwiązań, które zachęcą ojców do angażowania się w opiekę nad dzieckiem i/lub dorosłą osobą zależną (tu Dyrektywa przewiduje jedynie pięć dni opieki rocznie)? Czy w kontekście czekających nas wyzwań, przewidywanego kryzysu ekonomicznego, kiedy tak łatwo o dyskryminację, której ofiarą padają grupy „standardowo" bardziej narażone na wykluczenie, firmy zdołają temu przeciwdziałać?

Pozostaje mieć nadzieję, że biznes okaże się odpowiedzialny. W swoim własnym interesie, w interesie nas wszystkich.

Katarzyna Siemienkiewicz
ekspert ds. prawa pracy, Pracodawcy RP

JAK DYREKTYWA WORK-LIFE BALANCE ZMIENI POLSKI KODEKS PRACY?

Nowa unijna dyrektywa, dotycząca równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów, wymusi znaczące zmiany w polskim Kodeksie pracy. Termin na ich uchwalenie upływa 2 sierpnia 2022 roku. Polski parlament musi podjąć decyzję o ostatecznym kształcie rozwiązań wspierających ideę WLB. Czasu pozostało mało, możemy więc oczekiwać żywych dyskusji. Sporna może okazać się kwestia finansowania kosztów proponowanych świadczeń – czy poniosą je pracodawcy, budżet państwa, a może samorządy?

Unia Europejska zdecydowała się uchylić poprzednią dyrektywę z 2010 roku pod wpływem wyzwań demograficznych, problemów związanych z migracją oraz sytuacji kobiet na rynku pracy. Zgodnie z treścią art. 153 ust. 1 pkt f Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Dz.Urz. UE C 2012, nr 326, s. 1–390, zwany dalej: TfUE), mając na względzie między innymi promowanie zatrudnienia oraz poprawę warunków życia i pracy (art. 151 TfUE), Unia ma wspierać i uzupełniać działania państw członkowskich w odniesieniu do równości szans obu płci na rynku pracy i jednakowego traktowania w pracy. Najnowszym wyrazem tych starań jest dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158. Dyrektywa jako akt prawny Unii Europejskiej pozostawia państwom członkowskim swobodę wyboru środków i formy transpozycji założeń. Warunkiem prawidłowej transpozycji jest oczywiście utrzymanie poziomu ochrony wynikającego z dotychczasowego dorobku prawa wspólnotowego.

Prace nad tą dyrektywą, zwaną work-life balance (WLB), rozpoczęły się 26 kwietnia 2017 roku. Mają one na celu ulepszenie i rozszerzenie rozwiązań przydatnych pracującym rodzicom i opiekunom, które obowiązują w prawie krajów członkowskich oraz w obecnych dyrektywach Unii Europejskiej. Założeniem było osiągnięcie równości kobiet i mężczyzn pod względem szans na rynku pracy oraz traktowania w miejscu pracy przez ułatwienie pracownikom będącym rodzicami lub opiekunami godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Akt prawny **normuje zagadnienie dostępu pracowników**

do elastycznych warunków pracy, a także wprowadza nowe lub poszerza dotychczas obowiązujące regulacje w zakresie urlopu rodzicielskiego, ojcowskiego i opiekuńczego.

Według Komisji Europejskiej, odmienna sytuacja płci na rynku pracy jest najbardziej widoczna w przypadku rodziców i osób, na których ciążą obowiązki związane z opieką. Kobiety częściej niż mężczyźni przyjmują rolę nieformalnych opiekunów starszych lub niesamodzielnych krewnych. Również przyjęcie roli rodzica, który w większym stopniu zajmuje się dzieckiem, w przypadku kobiet ma większy wpływ na ich sytuację na rynku pracy. Podkreślenia wymaga, że wypełnianie obowiązków rodzinnych stanowi drugą, po emeryturze, przyczynę bierności zawodowej kobiet w Polsce.

Ramy prawne na gruncie Unii i większości państw członkowskich dotyczące opieki nad dziećmi oraz innymi krewnymi uwzględniają przede wszystkim rolę opiekuńczą kobiet. Kompleksowe ujęcie tematu pozwala stwierdzić, że środki, z których mogą korzystać mężczyźni chcący partycypować w obowiązkach opiekuńczych wraz z kobietami, są dosyć ograniczone. Na poziomie wspólnotowym nie istniały dotąd żadne regulacje w zakresie urlopu ojcowskiego lub urlopu przeznaczonego na opiekę nad chorym, z wyjątkiem nieobecności ze względu na działanie siły wyższej (pilne sprawy rodzinne, zdarzenia losowe). Dlatego też Unia Europejska zainicjowała prace nad ulepszeniem rozwiązań dotyczących równowagi między życiem zawodowym i prywatnym rodziców i opiekunów, a także zwiększenia popularności korzystania z nich przez mężczyzn. Celem prac jest zapobieganie zupełnemu wycofaniu się kobiet z rynku pracy, a także osiągnięcie bardziej równoważnego podziału ról opiekuńczych między kobietami i mężczyznami.

W ocenie Komisji osiągnięcie równowagi powinno odbyć się na dwóch poziomach poprzez: wprowadzenie regulacji urlopowych oraz elastycznych form świadczenia pracy. Dyrektywa zakłada bowiem zagwarantowanie prawa do urlopu ojcowskiego, urlopu rodzicielskiego i urlopu opiekuńczego oraz elastyczną organizację pracy dla pracujących rodziców i opiekunów. Należy podkreślić przy tym, że państwa, w których już obowiązują przepisy korzystniejsze od proponowanych w dyrektywie (np. w Polsce), nie będą musiały zmieniać (obniżać standardów) swojego prawodawstwa.

Zgodnie z art. 7 dyrektywy pracownik będzie miał prawo do **czasu wolnego od pracy z powodu działania siły wyższej w pilnych sprawach rodzinnych** spowodowanych chorobą lub wypadkiem, jeżeli niezbędna jest natychmiastowa obecność pracownika. Dotychczas kwestia ta pozostawała w gestii uznania polskiego pracodawcy. Przepis § 1 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 15 maja 1996 r. w sprawie sposobu usprawiedliwiania nieobecności w pracy oraz udzielania pracownikom zwolnień od pracy (tj. Dz. U. z 2014 r., poz. 1632), za przyczyny usprawiedliwiające nieobecność pracownika w pracy, uznaje bowiem zdarzenia i okoliczności określone przepisami prawa pracy, uniemożliwiające stawienie się w pracy i jej świadczenie, a także inne przypadki, które pracodawca uzna za usprawiedliwione.

Inną płaszczyzną ułatwiającą osiągnięcie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów ma być **elastyczna organizacja pracy.** Dyrektywa przyznaje taką możliwość pracującym rodzicom dzieci w wieku do 8 lat, a także opiekunom (art. 9 dyrektywy). W celu skorzystania z przewidzianych uprawnień wymagana będzie jednak zgoda pracodawcy. Gdy pracownik skorzysta z elastycznej organizacji pracy, wówczas przysługiwać mu będzie ochrona przed rozwiązaniem stosunku pracy oraz dyskryminacją. Komisja wyszła z założenia, że aby zachęcić pracujących rodziców z małymi dziećmi oraz opiekunów do pozostania na rynku pracy, należy umożliwić im dostosowanie organizacji pracy do osobistych potrzeb i preferencji. „Elastyczna organizacja pracy" w rozumieniu

dyrektywy oznacza bowiem możliwość dostosowania przez pracownika jego organizacji pracy, w tym przez wykorzystanie pracy zdalnej, elastycznych rozkładów czasu pracy lub zmniejszenie wymiaru czasu pracy (art. 3 ust. 1 lit. f). Polski Kodeks pracy co prawda nie przewiduje szczególnego uprawnienia pracujących rodziców i opiekunów do wnioskowania o pracę zdalną, jednak obowiązujące regulacje w zakresie telepracy niewątpliwie wpisują się w ideę elastycznej organizacji sposobu świadczenia pracy (art. 67^5 i n. k.p.).

W zakresie **urlopu ojcowskiego**, prawo wspólnotowe dotąd nie przewidywało żadnych norm minimalnych. Art. 4 dyrektywy work-life balance przyznaje ojcom prawo do urlopu ojcowskiego w wymiarze 10 dni roboczych, który przysługuje z okazji narodzin dziecka pracownika. Państwa członkowskie mają możliwość zadecydowania, czy urlop będzie mógł zostać wykorzystany częściowo przed narodzinami dziecka czy wyłącznie po, czy umożliwią wykorzystanie takiego urlopu na elastycznych zasadach. Prawo do tego urlopu jest ściśle związane z faktem narodzenia dziecka i powinien on zostać wykorzystany w okresie okołoporodowym (bezpośrednio przed lub po porodzie). Za czas urlopu przysługuje wynagrodzenie lub świadczenie pieniężne w wysokości świadczenia jak w przypadku choroby (art. 8 dyrektywy). Ponadto ojciec korzystający z tego prawa uzyska ochronę stosunku pracy po powrocie z urlopu. Polskie przepisy prawa pracy realizują założenia dyrektywy dotyczące urlopu ojcowskiego, a nawet są bardziej korzystne. Zgodnie z polskim Kodeksem pracy ojcu przysługuje dwutygodniowy urlop, który może wykorzystać do ukończenia przez dziecko 24. miesiąca życia (art. 182 [3] k.p.). Urlop ojcowski może być wykorzystany jednorazowo albo nie więcej niż w 2 częściach, nie krótszych niż tydzień.

Jeżeli chodzi o urlop rodzicielski, to zgodnie z art. 5 dyrektywy każdy rodzic powinien uzyskać prawo do urlopu rodzicielskiego w wymiarze czterech miesięcy do wykorzystania przed osiągnięciem przez dziecko określonego wieku, maksymalnie ośmiu lat. Państwom członkowskim pozostawia się swobodę określenia tego wieku. Urlop ma być udzielany na wniosek pracownika, jest to urlop celowy – przeznaczony na sprawowanie opieki nad dzieckiem. Znamienne pozostaje, że każdemu z rodziców przysługują dwa miesiące urlopu rodzicielskiego osobno, które nie podlegają przeniesieniu. W przypadku jego niewykorzystania – urlop przepada. Ponadto państwa członkowskie będą mogły (ale nie muszą) uzależnić przyznanie prawa do urlopu rodzicielskiego od wcześniejszego okresu pracy lub stażu pracy, przy czym nie mogą one przekroczyć jednego roku. Mogą również określić okoliczności, w których pracodawca, po konsultacji przeprowadzonej zgodnie z prawem krajowym, układami zbiorowymi lub praktyką, może odroczyć udzielenie urlopu rodzicielskiego o rozsądny okres z tego powodu, że korzystanie z urlopu rodzicielskiego we wskazanym okresie poważnie zakłóciłoby właściwe funkcjonowanie zakładu pracy.

Na gruncie polskiego porządku prawnego art. 5 dyrektywy budzi największe kontrowersje. W pierwotnej wersji dyrektywy proponowano pracującym rodzicom uprawnienia do płatnego czteromiesięcznego urlopu rodzicielskiego. Ostatecznie skrócono ten okres do dwóch miesięcy, bowiem początkowa propozycja nie uzyskała aprobaty większości państw członkowskich, w tym Polski. Polski parlament uznał, że część rozwiązań proponowanych w projekcie dyrektywy prowadzi do nadmiernej ingerencji w krajowe rozwiązania prawne dotyczące uprawnień związanych z rodzicielstwem, a to do decyzji rodziców powinien bowiem zostać pozostawiony sposób wykorzystania urlopu rodzicielskiego. Należy podkreślić, że Kodeks pracy przewiduje bardziej korzystne rozwiązania w zakresie długości urlopu rodzicielskiego. Łączny okres urlopu rodzicielskiego aktualnie może wynosić 52 tygodnie (20 tygodni urlopu macierzyńskiego, 6 tygodni dodatkowego urlopu macierzyńskiego i 26 tygodni

urlopu rodzicielskiego). Z tym, że z pierwszych 14 tygodni urlopu macierzyńskiego skorzystać może wyłącznie matka dziecka, natomiast po tym czasie z urlopu może skorzystać ojciec (tzw. urlop tacierzyński). Urlop rodzicielski może być wykorzystany zarówno przez matkę dziecka, jak i przez ojca. W Polsce urlop ten jest wykorzystywany w praktyce zazwyczaj przez kobiety. Polskie prawo nie przewiduje części urlopu rodzicielskiego przysługującego indywidualnie każdemu z rodziców. Takie unormowania funkcjonują m.in. w Szwecji i Islandii. Jednak trzeba zauważyć, że w Polsce okresy opieki rodzicielskiej są stosunkowo długie wobec regulacji obowiązujących w innych krajach europejskich. Przykładowo we Włoszech okres ten jest dwa razy krótszy.

Niewątpliwie przyznanie indywidualnego prawa do urlopu rodzicielskiego każdemu z rodziców będzie wiązało się z wysokimi kosztami. Pytaniem otwartym pozostaje, jak zostaną one określone, czy być może finansowanie będzie pokryte w całości z budżetu państwa, czy pracodawcy również poniosą określone nakłady. W praktyce przyznanie prawa do urlopu rodzicielskiego każdemu z rodziców oznacza, że ojcowie uzyskają dwa miesiące niezbywalnego urlopu rodzicielskiego. Nie wiadomo, czy nie zostanie on uregulowany bez uszczerbku dla aktualnej długości urlopu, z którego najczęściej korzystają matki. Należy wspierać rozwiązania, które zachęcą ojców do angażowania się w życie rodzinne i opiekę nad dzieckiem. Jednak rodzice powinni mieć wybór, które z nich i w jakim zakresie będzie korzystać z prawa do urlopu rodzicielskiego. Dyrektywa w zakresie regulacji o urlopie rodzicielskim pozbawia rodziców tego wyboru. Aktualnie obserwujemy, że zmiana podejścia do przebywania z dzieckiem w domu następuje oddolnie. Coraz więcej ojców z własnej woli chce opiekować się swoim potomstwem, a narzucanie obowiązku ustawowego może spowodować odwrotny rezultat. Ponadto należy zwrócić uwagę, że średnia płaca mężczyzn w Polsce w odniesieniu do płacy kobiet jest niewątpliwie wyższa. Oznacza to, że wynagrodzenie za urlop rodzicielski będzie również oznaczało wyższe koszty. Znaczące jest również zagadnienie prawa do urlopu wypoczynkowego rodzica. W Polsce pracownik, który korzysta z urlopu rodzicielskiego, nabywa jednocześnie prawo do urlopu wypoczynkowego za ten okres. Zatem wprowadzenie tej regulacji obciąży pracodawców w zakresie kosztów wynagrodzenia urlopowego.

Istotnym *novum* na gruncie polskiego porządku prawnego będzie uregulowanie **urlopu opiekuńczego** w wymiarze pięciu dni roboczych w roku (art. 6 dyrektywy). Urlop będzie mógł zostać przyznany na osobę potrzebującą opieki lub wsparcia bądź w razie konkretnego przypadku. „Urlop opiekuńczy" w rozumieniu dyrektywy oznacza bowiem urlop dla pracowników, umożliwiający zapewnienie osobistej opieki lub wsparcia krewnemu lub osobie zamieszkującej z pracownikiem w tym samym gospodarstwie domowym, którzy wymagają znacznej opieki lub znacznego wsparcia z poważnych względów medycznych, określonych przez poszczególne państwa członkowskie (art. 3 ust. 1 lit. c dyrektywy). W preambule dyrektywy wskazano, że „ze względu na starzenie się społeczeństwa i wynikające z niego upowszechnianie się ograniczeń związanych z wiekiem przewiduje się stały wzrost zapotrzebowania na opiekę". Dlatego też państwa członkowskie będą musiały wprowadzić ten rodzaj urlopu w celu sprawowania pieczy nad krewnym wymagającym opieki lub wsparcia. Zgodnie z art. 3 ust. 1 lit. e dyrektywy „krewny" oznacza syna, córkę, matkę, ojca, małżonka (małżonkę) lub partnera (partnerkę) w związku partnerskim, w przypadku gdy prawo krajowe uznaje takie związki partnerskie. Państwa członkowskie będą mogły wymagać uprzedniego przedstawienia przez opiekuna zaświadczenia lekarskiego o potrzebie zapewnienia znacznej opieki lub wsparcia z poważnych powodów medycznych. Ponadto uzasadnieniem dla wprowadzenia tej kategorii urlopu jest założenie, że możliwość skorzystania

nawet z tak krótkiego okresu wolnego od pracy w celu zaopiekowania się krewnym pozwoli uniknąć pochopnego i zupełnego wycofania się z rynku pracy.

W polskim Kodeksie pracy funkcjonuje instytucja zwolnienia z pracy przysługująca pracownikowi wychowującemu dziecko do 14. roku życia w wymiarze 16 godzin lub 2 dni, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia (tzw. „opieka nad dzieckiem" – art. 188 k.p.). Proponowana w dyrektywie regulacja niewątpliwie rozszerza uprawnienia opiekuńcze pracownika na innych członków rodziny. Państwa członkowskie zdecydują, czy taki urlop będzie mógł być wykorzystywany w częściach obejmujących od jednego do kilku dni roboczych.

W ostatnich latach zmieniła się struktura demograficzna rodziny. W związku z niską liczbą urodzeń oraz wydłużaniem się przeciętnego trwania życia ludzkiego zwiększyły się zarówno liczba, jak i odsetek osób starszych. Obserwujemy również zjawisko tzw. podwójnego starzenia się – przybywa emerytów, a wśród nich osób w wieku 80 lat lub więcej. Wyzwania wynikające ze zmian demograficznych oraz idąca w parze konieczność zwiększenia nakładów na zabezpieczenie społeczne, zdaniem Komisji, uzasadniają wzrost zapotrzebowania na opiekę nieformalną. Biorąc pod uwagę wskaźniki demograficzne, wzrost ten należy określić jako stały.

W realiach polskich trzeba uwzględnić ponadto, że opieka rodziny nad seniorem jest wpisana w rodzimą tradycję i kulturę. Korzystanie z różnych form instytucjonalnej opieki postrzegane jest jako ostateczność. Natomiast pozostaje pytanie, w jaki sposób sfinansować rosnące potrzeby opiekuńcze starzejącego się społeczeństwa. Dyrektywa pozostawia państwom członkowskim swobodę w zakresie uregulowania odpłatności urlopu opiekuńczego. Oczywiście idea dyrektywy zachęca państwa członkowskie do wprowadzenia zasady wynagradzania takiego urlopu, jednak zastanawiające jest, czy zostanie ona zaadaptowana do polskich warunków. Odpłatność niewątpliwie będzie skuteczną zachętą do korzystania przez pracowników z prawa do urlopu opiekuńczego. Aczkolwiek do określenia pozostaje źródło finansowania tej odpłatności. W pierwszej kolejności na myśl przychodzi budżet państwa albo samorządów. Opiekun nieformalny bierze odpowiedzialność za opiekę nad seniorem, co często wiąże się z koniecznością zawieszenia aktywności zawodowej. Powyższe należy uznać za podstawowy powód zainteresowania państwa tym zjawiskiem i udzielenia odpowiedniego wsparcia, zarówno dla podopiecznego, jak i samego opiekuna. Z punktu widzenia polityki socjalnej opieka nieformalna jest opłacalną inwestycją, bowiem stanowi najmniej kosztowną formę opieki dla budżetu państwa i przeciwdziała wykluczeniu osób starszych.

Jednak decyzja o pokryciu kosztów proponowanego urlopu opiekuńczego z publicznego budżetu musi uwzględniać stan finansów państwa w obecnej i dalszej perspektywie. Niewykluczone, że padnie propozycja zaangażowania pracodawców w finansowanie tego rodzaju rozwiązań. Zbyt duże obciążenia nakładane na biznes mogą przynieść jednak skutek odwrotny do zamierzonego. Ostatnia skokowa podwyżka płacy minimalnej, wzrost składek ZUS, koszty związane z PPK nie napawają przedsiębiorców optymizmem. Pracodawcy niewątpliwie dostrzegają konieczność wprowadzenia rozwiązań ułatwiających utrzymywanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym pracowników, w tym związanych z opieką nad osobami starszymi. Jednak nieproporcjonalne obciążenia mogą przyćmić szczytną ideę i doprowadzić do niepożądanych skutków. Przed rządem i partnerami społecznymi stoi zatem nie lada wyzwanie. Implementacja postanowień dyrektywy na gruncie polskiego prawa powinna odbyć się w duchu dialogu społecznego, z uwzględnieniem sytuacji wszystkich zainteresowanych stron. Jedynie kompleksowe konsultacje społeczne i opracowanie kosztorysu wprowadzanych zmian pozwolą osiągnąć cele określone w dyrektywie work-life balance.

Katarzyna Siemienkiewicz

Ekspert ds. prawa pracy. Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Doświadczenie zdobywała w wymiarze sprawiedliwości oraz fundacjach i stowarzyszeniach świadczących poradnictwo prawne pro bono. Jest doktorantką WPiA UKSW, rozprawę doktorską przygotowuje z pogranicza zbiorowego oraz indywidualnego prawa pracy. Prowadzi zajęcia z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych dla studentów prawa. W Centrum Monitoringu Legislacji zajmuje się prawem pracy.

CZĘŚĆ IV.

PRZYKŁADY WYZWAŃ I ISTNIEJĄCYCH ROZWIĄZAŃ Z ZAKRESU WORK-LIFE BALANCE

W KONTEKŚCIE OPIEKI NAD RODZICAMI/OSOBAMI DOROSŁYMI ZALEŻNYMI

Marcel Andino Velez
mlodszybrat.pl

RAZ, DWA, TRZY, TERAZ OPIEKUNEM BĘDZIESZ... TY!

Przez czterdzieści parę lat życia nikt mnie nie ostrzegł, że zostanę nagle opiekunem dwojga starzejących się rodziców. Że będę musiał nauczyć się nowej roli i dopasować do niej resztę mojego życia. Szanse, że w podobnej sytuacji znajdzie się każdy dorosły człowiek, rosną z roku na rok. Więc lepiej się na to przygotować.

Do roli rodzica kobiety przygotowywane są od dziecka – daje im się płaczące lalki i zabawkowe wózeczki. Każda kobieta dobrze wie, że społeczeństwo najchętniej widziałoby ją w roli matki. Chłopcy mają oczywiście większy wybór: tak zwane pasje (samochody, motocykle, sport, ale też na przykład kolekcjonerstwo, wędkarstwo, budowanie makiet i sklejanie modeli), zawody marzeń, wizje karier. Kiedy mężczyzna wiąże się z kobietą, po jakimś czasie zaczynają rozmawiać o potomstwie. Jak przychodzi co do czego, on chodzi z nią na szkołę rodzenia. Ma dziewięć miesięcy na czytanie podręczników, oglądanie filmów edukacyjnych, rozmowy z doświadczonymi ojcostwem kolegami, z własnym ojcem, ze starszymi braćmi, wujami. Kredyt na mieszkanie jest już dawno wzięty, pokoik dla maleństwa wymalowany w delfinki.

Ale paradoks współczesnego świata polega na tym, że szanse, iż zostaniemy rodzicami, sukcesywnie maleją – wskaźniki demograficzne są nieubłagane. W rozwiniętych krajach Zachodu rodzi się coraz mniej dzieci. W Polsce wskaźnik dzietności należy do najniższych w Europie. Za to gwałtownie przybywa starzejących się rodziców. W demograficzną starość wchodzi pokolenie powojennego wyżu. To nasi rodzice. Współczesna medycyna wydłuża naszą średnią długość życia, ale nie radzi sobie z zagrożeniem, jakim dla starych ludzi stają się choroby demencyjne, przede wszystkim choroba Alzheimera. Mówi się, że nadchodzi tsunami demencji. A ta choroba okrada ludzi starych z tego, co dla nich najcenniejsze – z samodzielności.

I wtedy do akcji wkraczacie wy. Nie, nie cali na biało. Raczej na zielono. Zielono, bo nie macie pojęcia, co w tej nowej sytuacji macie robić. Możecie wejść do akcji też cali posrani. Bo opieka nad chorującymi rodzicami, którzy właśnie stają się od was zależni, też czasem oznacza posrane gacie. Dosłownie. Lekcję o pieluchach dla dorosłych będziecie musieli odrobić. Ale odrobicie ją w osamotnieniu, zagubieni, bo nie ma żadnych „szkół rodzenia" dla opiekunów rodzinnych. Dla dorosłych, których starzejący się rodzice przestają być samodzielni.

Ostatnia para kluczy

Ja w to wszedłem mniej więcej trzy lata temu. Mój tata miał wtedy 75 lat – wiek wcale nie sędziwy. Jego najlepszy kumpel, starszy o kilka lat, nadal jeździ na motocyklu. Więc tata miał wtedy 75 lat i: cukrzycę, wieńcówkę z rozrusznikiem serca, bypassami i stentami (wiecie, co to?), przewlekłą obturacyjną chorobę płuc, artretyzm, retinopatię cukrzycową (to uszkodzenie siatkówki oka) i przerost prostaty (na szczęście łagodny, ale kłopotliwy). I… i coraz częściej miałem wrażenie, że to, co gada na przykład o swoich lekarzach i lekach, jest lekko bez sensu. A mama zaczęła się skarżyć na to, że ojciec gubi klucze, gubi dokumenty, zostawia zakupy w sklepie. O coraz to bardziej poobcieranym samochodzie nie wspomnę nawet. Mama, oczywiście, miała swój zestaw chorób, lekarzy i leków, ale jakby mniejszy. No więc mama zaczęła się skarżyć na ojca, ojciec zaczął się obrażać na mamę, dogadać się z nimi było coraz trudniej, za to coraz więcej zaczęli nagle mieć różnych abonamentów telefonicznych i kablówek, mimo że nadal mieli tylko dwa telewizory i dwa telefony. I jeden komputer, do którego nagle zaczęło przybywać pakietów internetowych, a żadne nie korzystało z Internetu.

No więc oni mieli to wszystko, a ja miałem pracę, w której *de facto* byłem 24 godziny na dobę i siedem dni w tygodniu. Bycie wicedyrektorem powstającego od zera wielkiego państwowego muzeum – Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie – to była często jazda bez trzymanki, bo w pakiecie znajdowało się zadanie wybudowania wielkiego gmachu na pustym placu przed Pałacem Kultury, gdzie od 1989 roku nie udawało się wybudować nic nowego. Mimo bardzo ambitnych planów kolejnych władz. Była to praca bardzo angażująca i stresująca, ale też często bardzo przyjemna, bo na przykład co roku organizowaliśmy nasze wystawy na gdyńskim festiwalu Open'er. No i teraz takie zdarzenie:

– Synu, nie możemy wejść do mieszkania, bo tata zgubił ostatnią parę kluczy…

– Ale przecież ja jestem na Open'erze…

Od takich anegdotycznych sytuacji zaczyna się bycie opiekunem. Bycie opiekunem nie od razu znaczy, że zmieniacie pieluchy. Po prostu stopniowo przejmujecie kierownictwo. Jak już zrozumiecie, co się dzieje, robicie audyt.

– Tato, gdzie jest lista twoich leków?

No i czytacie w Internecie, co też ci wasi ojcowie przyjmują, i okazuje się, że od dwóch różnych lekarzy biorą dwa identyczne leki pod innymi nazwami. A wasze matki nie biorą leków na nadciśnienie, bo im się dawno skończyły, a w związku z użeraniem się z osuwającymi się w demencję mężami nie są w stanie pojechać do przychodni po recepty.

I na przykład odbieracie ojca ze szpitala, z kardiologii, i dają wam sześć skierowań do różnych specjalistów. A wy macie sajgon w robocie na najbliższych kilka tygodni. Na takie sytuacje w Kodeksie pracy przewidziano tak zwane „kacowe", czyli urlop na żądanie. Dla opiekuna „kacowe" jest też po to, że jak ojciec się w nocy przewrócił w drodze do łazienki, to wy z nim siedzicie którąś tam

kolejną godzinę na SOR-ze. Tyle że w roku takich „kacowych" mamy cztery. A jak zostaje się opiekunem chorujących rodziców, to w zasadzie cztery dni urlopu na żądanie starczą na jeden miesiąc – ale na taki lepszy miesiąc, kiedy nic złego się nie dzieje.

Nim na serio wejdziecie w rolę opiekuna, zrobicie wasz audyt, ustalicie priorytety, zbierzecie zespół i rozdzielicie zadania, walniecie o dno. Czeka was chaos, stres, kłótnie rodzinne, mnóstwo błędnych decyzji, złe wydawanie pieniędzy i budzenie się o 4:20.

Partia opiekunów

Chory na demencję na bank w którymś momencie albo zgubi, albo zniszczy swoją protezę zębową. Dorobienie nowej będzie piekłem. Wiem, bo to przerabiałem. Więc jak w którymś kolejnym gabinecie trafiacie na protetyczkę, która z wyrazem zrozumienia na twarzy (i z uśmiechem) mówi, że jej babcia też ma demencję i ona wie, jak się dogadać z taką osobą, to czujecie się, jakbyście złapali Pana Boga za nogi. My, opiekunowie, powinniśmy nosić jakieś identyfikujące nas opaski albo znaczki na piersi (rozmawiamy o tym na fejsbukowej grupie wsparcia). Bo są nas w Polsce miliony (tak!). Na każdą osobę ze średnio zaawansowanym Alzheimerem przypada co najmniej jeden opiekun. A są jeszcze matki z Parkinsonem, ojcowie po udarach, babcie leżące po złamaniu szyjki kości udowej. Każdy z tych milionów opiekunów to wiedza i wsparcie. Niczym przedstawiciele dyskryminowanych mniejszości, opiekunowie mają potrzebę wymiany doświadczeń z pobratymcami, którzy rozumieją, co to ketrel. Ketrel jest dla mamy. A trittico? Dla nas. Której marki pieluchomajtki są lepsze? Co zrobić, żeby ojciec wziął leki, mimo że krzyczy, że ich nie weźmie? W całym tym niekończącym się kryzysie, jedyne, na co możecie liczyć, to inni opiekunowie. Do tej pory nie powstała żadna krajowa partia opiekunów, bo ciągle każdy z nas najpierw myśli o chorobie mamy/taty, a oni przecież partii nie założą. Powinniśmy najpierw myśleć o sobie, żeby nie zwariować. Jak sobie powiedziałem: „a, no to teraz zostaję opiekunem", to poczułem, że odbijam się właśnie od dna i widzę światło na powierzchni wody.

Jesteś opiekunem. Nie masz siostry, na którą to zepchniesz. Masz starszego brata. On ma troje dzieci. Musi na nie harować. Mamy jako rodzina jakieś nieruchomości. Trzeba porobić przetasowania. To sprzedać, to zamienić. Rodzicom kupujemy małe mieszkanie koło nas. Pieniądze ze sprzedaży dużego się wyda na panie do pomocy. Na lekarzy. Na leki. Na fizjoterapeutę, na pielęgniarkę. Na pieluchomajtki. Na podkłady chłonne. Dobra. Ale na ile to starczy? Nie wiadomo.

Jak planuje się potomstwo, to wiadomo, że pierwsze 25 lat jest intensywne, a potem się w miarę spokojnie czeka na wnuki. Tymczasem rozmowy między opiekunami to rozmowy o sprawach ostatecznych. O myślach, których się sami boimy. „Dziękuję za przyjęcie do grupy. Właśnie mamie zdiagnozowano Alzheimera, jestem załamana. Chciałam zapytać, ile to tak mniej więcej trwa".

Nie pogadasz o tym na przyjęciu u znajomych. Ale zrób coming out, niech twoi koledzy i koleżanki, twoi znajomi z pracy, twoje szefostwo wie, że się opiekujesz. Może oni też to robią, tylko nikomu o tym nie mówią. Obciążenie psychiczne opieką jest ogromne. Choroba to tylko jeden element układanki, w którą wchodzą także rodzinne zaszłości, charakterologiczne niedopasowania, zmiana ról w stadzie, wywołująca wielkie napięcia i konflikty.

Opieka to czasem tylko załatwienie dostępu do konta, a czasem – zabranie na zawsze kluczyków do samochodu. Fejsbukowe grupy wsparcia, podręczniki i dr Google na takie stresy czasem nie pomogą. Potrzebny jest psycholog, bywa, że psychiatra. Dobry lekarz prowadzący chorego na Alzheimera wie, że opiekuna też trzeba zapytać, jak się czuje. Nie ma badań, jaki procent opiekunów zażywa leki

psychotropowe, ale z rozmów, zwierzeń i wyznań moich współziomków wiem, że bardzo duży. Najważniejsze w życiu opiekuna? Wyspać się. Czasem to wyzwanie, któremu bez tabletki nie da się sprostać. W partii opiekunów my to rozumiemy.

Młodszy Brat

Mój przypadek był skrajny, bo choroba taty uaktywniła dawną chorobę mamy – zaleczoną i dobrze prowadzoną chorobę dwubiegunową. Mama osunęła się w głęboką depresję i nic nie wskazuje, by miała się z niej wydostać w przewidywalnym czasie. Mam dwie osoby, wymagające troski, miłości i bliskości, ale i dającego się jasno opisać zestawu czynności opiekuńczych i menedżerskich. Zarządzania domem i zarządzania chorowaniem. Musiałem swój *work-life balance* wymyślić całkowicie od nowa. Praca zawodowa, jak ją rozumiałem dotychczas, musiała pójść w odstawkę. Nie da się dobrze robić tak wymagającej opieki i tak wymagającej pracy równocześnie. Zrozumiałem, że po tych wszystkich próbach i błędach dobrze zarządzam opieką nad moimi rodzicami. I że mógłbym to robić dla innych ludzi, którym zaoszczędzę stresu i rezygnacji z ich pracy zawodowej. Że mogę stać się menedżerem zdrowia, koordynatorem opieki, do wynajęcia. Jak wymyśliłem, tak też zrobiłem. Założyłem firmę. Młodszy Brat – Rodzinna Koordynacja Opieki Geriatrycznej. Młodszy brat, bo sam jestem młodszym bratem, niestety, nie mam jeszcze młodszej siostry. Rodzinna koordynacja – bo staję się zawodowym członkiem rodziny dla moich klientów. Reprezentuję ich potrzeby i interes wobec potwornego polskiego systemu ochrony zdrowia. Dobieram moim podopiecznym specjalistów, chodzę z nimi do lekarza. Prowadzę za rękę przez labirynt przychodni, szpitali, domów opieki. Odkryłem, że ten zawód istnieje od lat 70. w Stanach Zjednoczonych, znany jako geriatric care management. Kim jest menedżer opieki geriatrycznej? Definicja Narodowego Instytutu Starzenia Się (National Institute of Aging) jest właśnie taka: professional relative. Zawodowy członek rodziny. Przeszczepiam ten zawód w Polsce. Zatrudniam dwie koordynatorki, sam też prowadzę swoich podopiecznych. Nie jest to łatwa praca. Ale dziś trudno mi wyobrazić sobie pracę bardziej potrzebną. A to daje mi ogromną satysfakcję. I siłę.

Marcel Andino Velez
Współtwórca i wicedyrektor Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie (2007–2019), menedżer kultury, dziennikarz, antropolog i etnograf. Obecnie, ze względu na wyzwania rodzinne, poświęcił się wprowadzaniu w Polsce nowego typu działalności: koordynacji opieki geriatrycznej.

Aleksander Pietrzak
Reżyser

KULTYWUJMY RADOŚĆ Z MAŁYCH RZECZY

ROZMOWA Z REŻYSEREM ALEKSANDREM PIETRZAKIEM

Rozmawiamy przy okazji ukazania się publikacji Forum Odpowiedzialnego Biznesu pn. „Odwaga i równowaga, czyli work-life balance po polsku", w której poruszamy m.in wątek opieki nad dorosłymi osobami zależnymi.

Pan jest z kolei autorem krótkometrażowego filmu „Ja i mój tata", opowiadającego historię ojca chorującego na Alzheimera i syna, opiekującego się nim. Co Pana zainspirowało do zajęcia się takim dość trudnym i w pewnym sensie niemodnym tematem?

Mam na siebie taki pomysł, że chciałbym opowiadać o rzeczach ważnych w sposób lekki, zrozumiały i przyjemny. Uważam, że nie należy mówić do ludzi „drukowanymi literami". Dobrze jest, kiedy mówimy do kogoś: „można też tak" albo „słuchaj, możemy się z tego pośmiać". Ważne, żeby się śmiać ze swoich demonów, i to jest coś, co ja bardzo chcę ludziom dawać, dlatego robię to, co robię.

Mój pierwszy film, dyplomowy, „Mocna kawa wcale nie jest taka zła", także opowiada o relacjach ojciec – syn. Nie widzieli się 16 lat. Syn wraca z Holandii, żeby się z ojcem spotkać i załatać stare rany. Taki słodko-gorzki film, po którym dostałem duży odzew od publiczności. Ludzie podchodzili do mnie, często mężczyźni, i mówili, że dziękują mi za ten film. Jeden dzwonił do ojca, bo nie słyszał się z nim cztery lata. Ktoś inny nie widział się z ojcem siedem lat i pojechał do niego z kartonem piwa, usiadł na kanapie, pogadali i wszystko sobie wybaczyli.

To jest chyba to, czego artysta oczekiwałby jako reakcji zwrotnej ze strony publiczności?

Tak, dokładnie. Warto było zrobić ten film dla tych kilku ludzi. Spotkałem się też z taką reakcją po filmie „Ja i mój tata". To chyba najpiękniejsza reakcja, z jaką kiedykolwiek miałem do czynienia. Na pokazie filmu obecny był reżyser, również rozpoczynający swoją karierę, ale trochę starszy ode mnie. Miał kilka filmowych zastrzeżeń, bardzo interesujących, ale nie to było najistotniejsze. Powiedział, że jego ojciec jest teraz w szpitalu z taką chorobą demencyjną. Miał go odwiedzić, miał to zapisane w kalendarzu, ale po obejrzeniu tego filmu zrobił to szybciej. Spotkaliśmy się miesiąc później i okazało się, że parę dni po tym spotkaniu ojciec zmarł, ale ten człowiek zdążył jeszcze porozmawiać z ojcem. Powiedział mu, że go kocha, a ojciec na chwilę się ocknął, ścisnął mu dłoń. To było dla mnie najbardziej wzruszające.

Rozumiem. Czyli jest to Pana sposób na realizację swoich zawodowych, i pewnie nie tylko zawodowych, aspiracji i pomysłu na własne życie?

Tak. Idąc dalej tym tropem, spostrzegliśmy z moim operatorem, przyjacielem Mateuszem Pastewką, że znowu „kręci nas" relacja ojciec – syn. A dlaczego? Nie chodzi o to, że my mamy jakieś problemy ze swoimi ojcami, bo tak naprawdę każdy je trochę ma. W moim odczuciu relacja ojciec – syn jest bardzo trudna. Dotyka sfer, do których odnosicie się w Waszej publikacji. W naszej kulturze ojciec jest jednak tym patrzącym na swoje dzieci z dystansu. Zarabia na rodzinę, utrzymuje ją, dużo pracuje. Jak wraca, jest zmęczony, chce odpocząć, obejrzeć coś w telewizji, zjeść kolację. Chce, aby jego syn był męski, więc nie okazuje zbyt często emocji w stosunku do niego. A prawda jest taka, że im więcej tych emocji, tym lepsza relacja, tym lepiej wychowane dziecko, z miłością, czujące się bezpieczniej. Za paręnaście, parędziesiąt lat takie dziecko być może chętniej wróci do domu rodzinnego i tego ojca wesprze.

Zatem skoro film lubi konflikt, a to najtrudniejsza relacja (relacja ojciec – syn), wymyśliliśmy, że chcemy się zająć Alzheimerem, bo to stawia nam bardzo wysoko poprzeczkę. Jak zrobić z choroby, która nie daje żadnej nadziei, motyw, który jednak tę nadzieję oferuje. Film, na którym można się uśmiechnąć, mimo tragedii, która spotkała bohatera. Zaczęliśmy czytać na ten temat w internecie, przeglądaliśmy książki. Ja przeczytałem książkę na temat Alzheimera, pojechałem na Światowy Dzień Alzheimera, poznałem kilku ekspertów, przede wszystkim prof. Parnowskiego, znawcę tematu chorób otępiennych i opieki nad dorosłymi. To jest świetny fachowiec i bardzo mi pomógł. Swoją drogą również wystąpił w filmie.

Żeby podbić dramaturgię, wymyśliliśmy sobie, że ojca nie było często w domu. Ojciec, kapitan żeglugi wielkiej, przywoził z Ameryki koszulkę z Kaczorem Donaldem dla syna, ale nie było go na co dzień. Nie chodził z synem na mecze. Rzeczy materialne nie zastąpią bliskości. Głównym dramatycznym wątkiem jest wyścig bohaterów z czasem. Ojciec jest już na emeryturze i trzeba się nim zająć, bo ma coraz większe problemy z demencją. Syn, już dorosły, ma w końcu czas, kiedy może się ojcem zająć, poznać go lepiej, bliżej, pogadać, pobyć z nim. Jednak ojca jest z każdym dniem coraz mniej, więc ten wyścig trwa. Chciałem w tym filmie pokazać, że po

pierwsze często za późno zdajemy sobie sprawę z pewnych rzeczy. Uświadamiamy sobie, że nasi rodzice też nie mieli łatwego dzieciństwa i życia, że improwizowali wychowując nas, że to nie jest takie proste, że wszyscy popełniamy błędy. Jesteśmy przecież tylko ludźmi. Warto podziękować rodzicom, warto im pomóc, wesprzeć ich, pobyć z nimi, pójść na spacer, pogadać, zadzwonić, wziąć do sklepu, do kina, kupić coś czy po prostu powiedzieć, że ich kochamy, nawet przez telefon. Zdajemy sobie sprawę z tego po trzydziestce, czasami po czterdziestce, dopiero jak rodzą się nasze dzieci. Na koniec nasz bohater zwalnia się w sposób demonstracyjny z pracy, ponieważ ma szefa, który kompletnie nie rozumie jego potrzeb. Trochę to przerysowane, żeby uwypuklić problem. Ojciec z synem spędzają razem ostatnie chwile nad morzem, żeby tata mógł poczuć jeszcze morską bryzę.

Po drugie, ten film mówi o tym, że jeżeli czasami nie pójdziemy na jakiś kompromis, nie weźmiemy urlopu, naprawdę nie przyciśniemy szefa, nie zwolnimy się, nie zmienimy rodzaju naszej pracy, nie wymyślimy czegoś, żeby pobyć z tymi naszymi staruszkami, to możemy później tego żałować.

Problem polega na tym, że moim zdaniem, nikt nas nie uczy, jak budować relację z drugą osobą. Uczymy się tego przez życie, metodą prób i błędów.

Czasami popełniamy wciąż te same błędy.

Nie uczymy się takich rzeczy. Rodzice z nami nie rozmawiają na temat tego, jak oni się poznali, jakie wcześniej mieli związki i co im nie wyszło, dlaczego nie wyszło. W szkole w ogóle się o tym nie mówi. Nie ma zajęć z psychologiem, ale nie mówię tylko o budowaniu relacji. O wychowywaniu dzieci, o traktowaniu dorosłych i rodziców. Nikt nie przychodzi i nie mówi o tym, np. pielęgniarka, jak opiekować się starszymi osobami. Nikt nas tego nie uczy. Mamy biologię, WF, matematykę, a na cholerę nam to wszystko, kiedy nie potrafimy żyć.
Dlaczego nie ma zajęć z psychologiem raz w tygodniu albo raz na miesiąc, żeby porozmawiać o relacjach z rodzicami?

Jakie bariery kulturowe należałoby usunąć w naszym społeczeństwie, aby zmienić ten stan rzeczy?

Wydaje mi się, że barierą kulturową jest to, że nie rozmawiamy ze sobą szczerze. Udajemy, że wszystko jest w porządku. Boimy się mówić o swoich problemach: „mam problem z ojcem, bo ostatnio zrobił coś takiego, bo ma demencję, i mam problem z matką, nie wiem, jak sobie poradzić".

Wszyscy uważają, że to jest zbyt osobiste.

Tak, właśnie. Oczywiście nie o to chodzi, żeby wyskakiwać ze swoimi problemami do ludzi. Oni często mówią: „dobra, weź te problemy zachowaj dla siebie", ale to pomaga. W moim zawodzie to pomaga, bo ja muszę często otwierać się przed aktorami i opowiedzieć coś swojego, osobistego,

żeby oni mi zaufali i widzieli, że mi zależy. To może poruszyć w nich jakieś struny i pokażą pewną prawdę na ekranie. Nie opowiadam osobistych rzeczy, jeśli nie widzę potrzeby, ale jeżeli czuję, że może powinienem, bo wszyscy widzą dookoła, że jestem markotny, smutny, nie wykonuję swojej pracy w 100 procentach…

Albo muszę brać wolne…

I mam potrzebę wytłumaczenia tego i podzielenia się, poproszenia o chwilę uwagi, to nic złego. A po drugie, jeżeli widzimy, że ktoś ma problem, to wiele wyjaśnia. Widzimy, że ktoś nie dopilnowuje swojej pracy. To jest dla pracodawcy, ale też dla kolegów w pracy sygnał, że nie należy krzyczeć i mówić „stary, nie zrobiłeś tego, nie dotrzymałeś terminu", tylko zapytać, co się dzieje.

Ja również mam takie wrażenie, że pewnie zarówno w szkole, ale i w życiu zawodowym, dąży się do tego, żeby wszystko spłaszczyć. „Naucz się radzić sobie ze swoimi emocjami, kłopotami, uczuciami i bądź jak tafla wody".

Tak. Radzenie sobie ze swoimi problemami i uczuciami to jest też umiejętność dzielenia się nimi.

Wygląda na to, że musimy wrócić do podstawowych wartości. Tak jakbyśmy się po prostu, jako ludzkość, cofnęli.

Ale to nie jest cofanie się, moim zdaniem. To jest też tak naprawdę przypomnienie sobie o tych wartościach. Bo zaszliśmy tak daleko, że czasem warto się zatrzymać i zapytać: „ej, jakie są te podstawy?".

Na przykład właśnie w perspektywie work-life balance to nie jest tylko kwestia tego, że zaoferujemy pracownikowi kartę na zajęcia sportowe i owoce. Ważne, że zapytamy: „co słychać, co się dzieje", a nie: „jesteś coraz słabszy, zaraz cię zwolnię, wymienię na kogoś innego". „W zeszłym roku wszystko było w terminie, widziałem, że pracujesz na maksa i tak dalej, a w tym roku jest gorzej, coś się musiało wydarzyć, powiedz, o co chodzi? Chcesz odejść, coś z rodziną, z dziećmi? Może jestem ci w stanie jakoś pomóc". Czasem wystarczą takie słowa, nawet jeżeli ta druga osoba powie „nie, nie, wszystko jest OK, tylko ja po prostu ostatnio jestem trochę przemęczony, nie wiem".

Wracając do Pana filmu i nieco przerysowanego wątku pracodawcy. Czy Pan się wzorował na jakiejś prawdziwej postaci?

Nie. To miał być taki filmowy comic relief, czyli odetchnięcie komediowe od głównego problemu. Ale czy bardziej przerysowana relacja z szefem czy nie… czasami nie ma wyjścia, nie da się porozumieć i trzeba zmienić pracę.

Dokonać ostrego cięcia, tak?

I to też nie jest łatwe. To się tak łatwo mówi: „to się zwolnij, to zmień pracę, to to, to tamto". „Jak stary? Tu kredyt, rodzina, a tu dobrze mi płacą". A co z twoimi rodzicami, rodziną? Ja nie pracowałem nigdy w korporacji i nie zamierzam pracować, więc trudno mi powiedzieć, jakie pracodawca może wprowadzić systemowe zmiany czy jak to zrobić na szczeblu wyższym, w Sejmie, czy ustawodawczo (z wprowadzeniem różnych rozwiązań work-life balance). Mam inne doświadczenia, ale ja też zarządzam kilkudziesięcioosobową ekipą na planie. Co pół roku mam inną ekipę, często ludzie się powtarzają, ale zawsze jest parenaście, parędziesiąt innych osób. To też jest bardzo intensywne spotkanie, kilkadziesiąt dni zdjęciowych po 12 godzin dziennie...

I to właściwie tam jest trudno mówić o jakimkolwiek work-life balance?

Tak, otóż to.

Bo po prostu tego wymaga praca.

Możemy przejść na temat work-life balance, bo to jest bardzo ciekawe zagadnienie. Ostatnio sporo o tym myślałem. Na przykład rozmawiałem z producentem filmowym, z wielkimi sukcesami, który powiedział mi, że od trzech lat, albo i dłużej, pomimo tego, że non stop dostaje gratulacje, nagrody, robi coraz więcej... to non stop pracuje i nie ma na nic czasu. A teraz potrzebuje odciąć się od tej pracy, pobyć z rodziną. Gdy nie ma czasu cieszyć się z bliskimi tymi sukcesami, to po co nam one?

Niektórzy mówią, że work-life balance jest narzędziem do jak najdłuższego zatrzymania pracownika w pracy. Możesz iść na masaż, pograć w piłkarzyki, a najlepiej przenocuj w firmie...

Każda przesada jest niedobra. Ja lubię to, co buddyzm proponuje: gdy za mocno napnie się strunę w gitarze, to pęknie, a jak za lekko, to nie wyda dźwięku. Musi być więc idealnie nastrojona, żeby na niej zagrać.

Obecnie ważne jest, żeby być ambitnym. Modny jest coaching, który może być bardzo przydatny, ale może też wyrządzić krzywdę. Jak nie dostaniemy Oscara, albo nie zarobimy miliona do trzydziestki, nie spełnimy swoich największych marzeń, nie będziemy dziennikarzami z nagrodami czy nie napiszemy książki na Nike, to czujemy, że jesteśmy jacyś gorsi i niespełnieni. A z drugiej strony, często ci, którzy harowali całe życie, nie mają bliskich, z którymi mogliby się podzielić swoimi sukcesami. Czyli mamy problem z jednej i z drugiej strony. Jedni są ambitni i myślą tylko: „sukces, sukces, sukces", ale nie mają z kim się nim podzielić. A drudzy, przez to, że zajmują się rodziną, są niespełnieni i też mają problemy, też jest im źle.

A tu zewsząd słychać: „chwytaj dzień! Bądź spontaniczny!".

Właśnie o tym mówię. Ale trzeba to wszystko dzielić przez dwa. Nie da się codziennie myśleć o tym, żeby żyć jakby to był ostatni dzień twojego życia, ale da się tak myśleć raz na dwa tygo-

dnie, czy raz w miesiącu, kiedy pięknie zaświeci słońce. Świetnie mówił Leszek Kołakowski, że musimy nauczyć się kultywować w sobie piękno. Dostrzegać małe oznaki piękna. Co to znaczy? Umieć docenić to, że przejedzie piękny, czysty samochód, i my się nim zachwycimy, albo świetnie ubrany mężczyzna czy zadbana, pięknie ubrana kobieta, i mówimy „ojejku, jacy oni są piękni". W radio usłyszymy ulubioną piosenkę, która na dwie czy trzy minuty poprawi nam humor. Pójdziemy do galerii sztuki, zobaczymy jakieś zdjęcie, obraz czy film w kinie. Kultywować radość z małych rzeczy, a nie oczekiwać od siebie nie wiadomo czego i cały czas skakać z mostów na bungee i na główkę do wody.

Jest jeszcze temat, właściwie stary jak świat, który przychodzi na myśl po obejrzeniu Pana filmu. Żyjemy w takim świecie, i to się niestety nasila, w którym nie mówi się o starości, o umieraniu, chorowaniu, itp. Najlepiej być zawsze młodym i pięknym, w pościgu za doskonałością, młodością. Mieć najnowsze gadżety, podróżować po świecie.

Ja widzę, że to jest coraz większy problem szczególnie u młodych ludzi, nastolatków, którzy ciągle oglądają YouTube, te programy i tylko pięknych ludzi. Zresztą, skąd się bierze tyle depresji w ostatnich latach? No właśnie przez to dążenie do doskonałości. Na szczęście coraz częściej mówi się też o niedoskonałościach. Są ludzie na przykład tacy, jak aktorka Ola Domańska, która otwarcie mówi o swoich niedoskonałościach, zmarszczkach, starzeniu się. Śmieje się z tego.

Trzeba kultywować takie kontrruchy i zachowania. Muszą o tym mówić ludzie znani.

I dlatego Pana wspomniany film krótkometrażowy czy „Moje córki krowy" poruszają wiele ważnych kwestii i pokazują, że można o takich trudnych sprawach mówić.

Tak, dlatego to był hit.

Nie chcemy o tym mówić, a tymczasem im bardziej to oswajamy, tym jest większa szansa, że sobie jakoś z tym poradzimy.

Jest jeszcze kwestia na przykład oddania rodziców do domu starości czy do domu pomocy społecznej. Czasami nie ma innego wyjścia, czasami to jest właśnie również rozwiązanie problemu, ale na tym się nie kończy. Trzeba ich odwiedzać, dzwonić, rozmawiać, pytać, czy wszystko jest w porządku. Nie tylko ich, ale ludzi dookoła, tam pracujących. Zabierać na spacery, zabrać nad morze na dwa dni czy w góry. Przywieźć jakiś prezent czy coś, co lubią jeść, sprawić jeszcze troszeczkę radości. To nie jest pozbycie się drugiej osoby. Ja byłem w takich domach starości, właśnie przygotowując się do swojego filmu, i widziałem, co tam się dzieje. Tam nie było tak strasznie. Ci ludzie grali sobie w karty, chodzili na spacery, rozmawiali ze sobą, mieli swoje pokoje. To nie jest idealne wyjście, ale dla wielu jedyne.

Pytanie, czy skoro firmy budują przedszkola, przyzakładowe żłobki, sięgają po różne rozwiązania dla rodzin i dzieci, nie mogłyby zaoferować współfinansowania opieki nad osobą starszą czy na przykład

nad dorosłym dzieckiem z niepełnosprawnościami. Czy to też nie byłaby jakaś forma wsparcia czy pomocy?

Tak, ale nie słyszałem o czymś takim. Trudno mi powiedzieć, jak to w ogóle można by zrobić systemowo, bo się na tym nie znam. Oczywiście, to byłoby rewelacyjnie, gdyby pracodawcy angażowali się w ten sposób. Albo na przykład wynajmując firmę lub osobę wspierającą osoby pełniące opiekę. W razie potrzeby pomogłaby jeden dzień jednej osobie, potem kolejnej.

Pewnym wsparciem mogłoby być zmniejszenie liczby godzin pracy. Przecież wielkie korporacje, typu Google, Microsoft, zmniejszają wymiar pracy uwzględniając rzeczywistą efektywność pracy. Dawanie możliwości skrócenia czasu pracy w niektóre dni, stworzenie możliwości pomocy w opiece na pewno byłyby pomocne. Myślę, że również organizowanie zajęć dla osób na emeryturze byłoby konkretnym wsparciem. Według wspomnianego przeze mnie prof. Parnowskiego w Polsce jest około 400 000 chorych na choroby otępienne, nie tylko Alzheimera, ale związanych z tą chorobą jest ponad milion czy półtora miliona osób, bo każda z nich ma swoich bliskich, i one wszystkie są nią dotknięte, poprzez czas, jaki muszą poświęcić dla chorego. Alzheimer ma wpływ na życie całych rodzin.

Czyli potrzebne jest budowanie świadomości, z czym wiąże się ta choroba?

Tak, budowanie świadomości pracodawcy i pracowników. Jeżeli ktoś osiąga gorsze wyniki, to może jego bliski jest chory, a on jest niedospany, nie wie, jak sobie radzić. Potrzebuje o tym porozmawiać. Jeżeli ponad milion ludzi jest dotkniętych tym zagadnieniem, to znaczy, że prawdopodobnie ktoś w tej naszej stuosobowej ekipie zmaga się z takim problemem.

Pracodawców też można edukować na ten temat, nie tylko młodych ludzi. Macie tutaj właśnie Forum Odpowiedzialnego Biznesu i pewnie też przestrzeń, by organizować tego typu spotkania dla ludzi biznesu.

Jest jeszcze jedna istotna rzecz, którą chciałem powiedzieć. Nie tylko szef powinien być edukowany, ale też inni współpracownicy powinni zwracać uwagę na swoich kolegów. Czasami mogą pójść do szefa i powiedzieć: „szefie, ja widzę, że coś z Marcinem jest nie tak. Nie skarży się, ale chyba potrzebna mu jest pomoc". Można samemu zrobić herbatę i zapytać: „no to co się dzieje, powiesz mi? Nie? Dobra, to zostaw to dla siebie, OK, w porządku. Ale jak będziesz kiedyś potrzebował się wygadać, to wiedz, że ja jestem i możesz do mnie przyjść". I nawet, jak ktoś nie chce, wiedza na ten temat, że dwa biurka dalej siedzi ktoś, kto wyraził taką szczerą ochotę wysłuchania, jest krzepiąca.

My też będziemy kiedyś starzy.

Warto sobie uświadomić, że osoby chorujące na Alzheimera nie pamiętają tego, co się działo pięć minut temu, godzinę temu, wczoraj, tydzień temu czy rok temu, ale pamiętają, że coś się

działo w przeszłości, i odczuwają emocje. To znaczy, że kiedy po raz piąty pytają o to samo, nie wkurzajmy się, nie podnośmy głosu, bo oni to odczuwają. Ważne jest, żeby pójść na spacer, zabrać na wycieczkę, pójść na lody, zjeść ciastko, obejrzeć jakiś program wspólnie, przytulić się i powiedzieć, co się czuje do tej osoby. Oni zapamiętują i nadal czują dobre emocje – to jest dla nich kojące.

Dziękuję za rozmowę.
Rozmawiała Katarzyna Mróz

Aleksander Pietrzak
Absolwent Szkoły Muzycznej II stopnia w klasie fortepianu oraz Warszawskiej Szkoły Filmowej na Wydziale Reżyserii Filmowej. Jego dyplomowy film „Mocna kawa wcale nie jest taka zła" zdobył wiele nagród w kraju i za granicą. Kolejny krótki film zrealizowany w Studiu Munka pt. „Ja i mój tata" był dystrybuowany w kinach jako Najlepsze polskie „30" oraz zdobył ponad 16 nagród, w tym nagrodę publiczności na Heartland Film Festival w Indianapolis i w Huesce w Hiszpanii. W wieku 26 lat zadebiutował pełnometrażową czarną komedią „Juliusz", która zakwalifikowała się do konkursu głównego Festiwalu Filmowego w Gdyni. W telewizji zadebiutował reżyserując 5 odcinków w powracającym po 10 latach kultowym serialu TVN pt. „39.5".

dr Anna Janowicz
Fundacja Hospicyjna w Gdańsku, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

PRZYKŁADY WYZWAŃ I ISTNIEJĄCYCH ROZWIĄZAŃ Z ZAKRESU WORK-LIFE BALANCE W KONTEKŚCIE OPIEKI NAD DOROSŁYMI OSOBAMI ZALEŻNYMI

Jednym z procesów społecznych, które będą coraz bardziej odczuwalne w firmach i organizacjach, jest starzenie się społeczeństwa i związany z nim wzrost liczby osób starszych niesamodzielnych, wymagających systematycznego wsparcia lub opieki. To z kolei oznacza wzrost liczby osób, które muszą na tę potrzebę opiekuńczą odpowiedzieć. W sposób naturalny są to przede wszystkim członkowie rodzin, czyli opiekunowie rodzinni (*family carers*). Dla pracodawców oznacza to między innymi wzrost liczby pracowników, którzy muszą połączyć sprawowanie opieki nad bliskim z aktywnością zawodową lub dokonać wyboru między nimi. Często może się to wiązać z utratą pracownika. Co ważne, chodzi tu o utratę pracownika w wieku ok. 45 lat, czyli w większości przypadków już związanego z firmą, posiadającego wiedzę i doświadczenie, którego zastąpić jest coraz trudniej. Niniejszy tekst stanowi zarys problemu i przedstawia możliwości rozwiązań.

Opiekun rodzinny – rola i wyzwania

Ponieważ punktem wyjścia dla podjęcia działań na rzecz danej jednostki czy grupy jest jej zdefiniowanie, warto poświęcić kilka słów tej kwestii. W Polsce nie ma jednej, powszechnie obowiązującej definicji opiekuna rodzinnego. W dyskusjach czy badaniach, obok terminu opiekun rodzinny, pojawiają się określenia: opiekun nieformalny lub opiekun nieprofesjonalny. *Opieka nieformalna* jest pojęciem szerszym niż opieka rodzinna i odnosi się do wszystkich świadczeniodawców, których nie obejmuje swym zakresem definicja opiekunów formalnych, czyli zatrudnionych w sektorze usług publicznych (lekarze, pielęgniarki, pracownicy socjalni itd.). W tej grupie opiekunów znajdują się znajomi, przyjaciele, wolontariusze lub sąsiedzi (*non-kin carers*). Pojęcie *opieka nieprofesjonalna* podkreśla to, że sprawowana jest ona przez osoby bez przygotowania zawodowego do tego rodzaju działalności. Inne definicje określające opiekuna rodzinnego uwzględniają czas sprawowania opieki, wymiar i zakres wykonywanych

czynności, wiek, relację z podopiecznym, itp. Ze względu na zmiany zachodzące w rodzinie, za opiekuna rodzinnego przyjmuje się również osobę spoza kręgu rodzinnego, uznaną przez podopiecznego za bliską. Bez wdawania się w bardziej szczegółowe rozważania można założyć, że opiekun rodzinny to osoba, która nieodpłatnie opiekuje się osobą bliską, niesamodzielną ze względu na chorobę lub niedołężność, w sposób regularny i trwały, w znacznym tygodniowym wymiarze godzin. Wspiera ją emocjonalnie oraz w zakresie czynności dnia codziennego i pielęgnacji[59]. Rola i zadania opiekuna rodzinnego wynikają z potrzeb i sytuacji podopiecznego. Mogą sprowadzać się do regularnego wsparcia w codziennym funkcjonowaniu, ale mogą również oznaczać wielogodzinną lub całodobową opiekę. Często forma i stopień zaangażowania opiekuna zmieniają się w czasie wraz z postępem choroby czy niedołężności. Sprawowanie opieki może trwać tygodnie, ale też lata. W zależności od modelu rodziny i relacji w niej panujących, członkowie dzielą się opieką i wzajemnie wspierają lub pozostawiają ten obowiązek jednej osobie. Zdarza się, że opiekun ma pod swoją opieką kilka osób.

Ważna jest świadomość tego, z czym wiąże się pełnienie roli opiekuna rodzinnego, jakie zmiany wprowadza do jego życia, jakie stawia przed nim wyzwania. Składa się na to wiele czynników, między innymi sytuacja rodzinna, finansowa, zawodowa, miejsce zamieszkania, stan zdrowia itp. Opiekun musi dokonać różnych wyborów, czasami bardzo trudnych, zrezygnować z niektórych aktywności, przeorganizować codzienne funkcjonowanie, by połączyć obowiązki opiekuńcze z innymi. Należy podkreślić, że pełnienie tej roli, szczególnie przez długi czas, wiąże się z wieloma obciążeniami. Brak pomocy takiej osobie może doprowadzić do zespołu wypalenia opiekuna. Pewną ilustracją wpływu sprawowania opieki na opiekuna mogą posłużyć wyniki badania, które przeprowadzono wśród opiekunów rodzinnych osób po udarze mózgu. Dla 73% z nich opieka związana była ze zmianą trybu życia, 60% ograniczyło swoje kontakty towarzyskie, 67% odczuło pogorszenie standardów życia (30% musiało ograniczyć pracę lub z niej zrezygnować), 47% zaczęło częściej chorować, 60% czuło zmęczenie opieką. 37% opiekunów pełniło swą rolę bez żadnego wsparcia, zarówno ze strony rodziny, jak i instytucji rządowych czy pozarządowych. Brak pomocy lub jej niewystarczający lub nieadekwatny do potrzeb wymiar spowodowały, że około 60% opiekunów stosowało leki nasenne, przeciwdepresyjne lub uspokajające[60]. Wielu opiekunów skarży się na takie dolegliwości, jak bóle głowy, kręgosłupa, stawów, na obniżoną wydajność i koncentrację, mniejszą odporność, przygnębienie lub nadmierną pobudliwość, na bezsenność mimo zmęczenia. To przykładowe dane, które dają wyobrażenie tego, z czym muszą sobie poradzić opiekunowie rodzinni, czasami przez dłuższy czas. Są wśród nich osoby, które są i chcą albo muszą być aktywne zawodowo.

Warto w tym miejscu przytoczyć dane z badania, dotyczącego pracujących opiekunów rodzinnych osób starszych. Wskazują one na większe niż przeciętne ich obciążenie w stosunku do opiekunów niepracujących oraz znacznie większą skłonność do depresji. Sprawowanie opieki jest dla nich przeszkodą do realizacji innych aktywności życiowych, co wpływa na ich ogólne samopoczucie. Uczestnicy badania wskazywali na psychiczne obciążenie, związane z koniecznością godzenia obowiązków zawodowych i opiekuńczych, oraz inne dolegliwości i kłopoty, wynikające z ich sytuacji, w tym problemy ze snem, ciśnieniem czy bóle kręgosłupa. Większość zmagała się przede wszystkim z obciążeniem psychicznym, spowodowanym nadmiarem obowiązków zawodowych i rodzinnych.

---

[59] Por. A. Janowicz, *Opiekunowie rodzinni. Wyzwania i możliwości wsparcia*, CeDeWu, Warszawa 2019.
[60] E. Mikołajewska, *Kierunki wsparcia opiekunów pacjentów po przebytym udarze mózgu w opiece domowej*, „Udar Mózgu" 13(1–2) (2011), s. 14–15.

Autorzy analiz procesu starzenia się społeczeństwa i wynikających z nich rekomendacji podkreślają kluczową rolę opiekunów rodzinnych w zapewnianiu opieki dla swoich bliskich – starszych i zależnych, oraz konieczność ich wsparcia jako wyzwanie dla polityki senioralnej. Z pewnością jest to również wyzwanie dla środowisk, w których opiekunowie rodzinni funkcjonują, w tym środowiska pracy zawodowej. Pełnienie każdej roli wiąże się z pewnymi ułatwieniami i utrudnieniami, koniecznością podejmowania wyborów, rozstrzygania dylematów, szukania rozwiązań, gdy nastąpi konflikt ról. W przypadku osób aktywnych zawodowo może on doprowadzić do rezygnacji z pracy na rzecz sprawowania opieki. Wybór nie jest łatwy: z jednej strony praca jest niezbędna z oczywistych powodów ekonomicznych, jest źródłem zarobków. Dla wielu stanowi ważną „odskocznię" od opieki, daje możliwość samorealizacji, rozwoju. Z drugiej strony ważne jest też zapewnienie opieki bliskiemu, poczucie spełnienia obowiązku, wzmocnienia więzi rodzinnych w kryzysie. Poczucie winy, niepewności, żalu czy wątpliwości mogą w pewnym stopniu złagodzić odpowiednie formy wsparcia.

Łączenie opieki z pracą zawodową

Przywołane wyżej badanie dotyczące opiekunów rodzinnych łączących pracę zawodową ze sprawowaniem opieki należy do nielicznych opracowań polskich na ten temat. Niezbędne są analiza sytuacji i jej skali, problemów i potrzeb, zwiększenie świadomości społecznej oraz wdrożenie rozwiązań, z których skorzystają pracujący opiekunowie, jak też ich pracodawcy. Tak dzieje się w niektórych krajach europejskich, dostrzegających istotną rolę opiekunów rodzinnych w sytuacji rosnącej liczby niesamodzielnych osób starszych w społeczeństwie. Przykładem państwa, w którym podejmowane są systematyczne i systemowe działania w tym zakresie, jest Wielka Brytania. Znana jest skala problemu – jest tam około 8,8 miliona opiekunów rodzinnych, każdego roku ponad 2,1 miliona dorosłych staje się opiekunami i prawie tyle samo osób kończy obowiązki związane z pełnieniem tej roli[61]. Dane na temat liczby opiekunów pozwoliły na określenie wartości świadczonej przez nich opieki. To około 132 miliardów funtów rocznie – znacznie więcej niż wynoszą łączne wydatki na NHS (*National Health Service*). To pokazuje, jak ogromny jest wkład opieki rodzinnej do systemu opieki nad osobami starszymi zależnymi. W Polsce nie ma takiego przeliczenia, można jednak założyć, że skala jest podobna. Według Głównego Urzędu Statystycznego z 2018 roku na 38,4 miliona Polaków ponad 9 milionów to osoby po 60. roku życia, w tym 18% – to osoby w wieku co najmniej 80 lat[62]. Liczba osób starszych, w tym najstarszych (80+), będzie rosła. Jednocześnie zmniejszy się liczba osób w wieku produkcyjnym, czyli potencjalnych opiekunów. Wielu z nich stanie najprawdopodobniej przed koniecznością połączenia pracy z opieką lub dokonania wyboru między nimi.

Raport *Juggling work and unpaid care. A growing issue*[63] z 2019 roku pokazuje, że 2,6 miliona Brytyjczyków zrezygnowało z pracy, aby opiekować się bliskim, niesamodzielnym ze względu na wiek, niepełnosprawność lub poważną chorobę. Prawie 5 milionów pracowników stara się łączyć pracę zawodową z opieką. To oznacza jednego na siedmiu pracowników. Badania uświadomiły dramatyczny wzrost w tym zakresie w porównaniu z 3 milionami w 2011 roku. Prawie pół miliona osób (468 000)

---

[61] Facts about carers 2019, Policy briefing August 2019, s. 2–4: https://www.carersuk.org/for-professionals/policy/policy-library/facts-about-carers-2019 (dostęp: 14.01.2020 r.).

[62] *Informacja o sytuacji osób starszych na podstawie badań Głównego Urzędu Statystycznego*, Warszawa, wrzesień 2018 r., s. 4.

[63] *Juggling work and unpaid care. A growing issue*, Carers UK 2019: https://www.employersforcarers.org/resources/research/item/1460-juggling-work-and-unpaid-care-a-growing-issue (dostęp: 14.01.2020 r.).

zrezygnowało z pracy w ciągu ostatnich dwóch lat z powodu sprawowania opieki (to około 600 osób każdego dnia). Większość z nich to osoby w wieku około 45 lat. Helen Walker, dyrektor generalna Carers UK, organizacji, która przeprowadziła badania i prowadzi szereg działań na rzecz opiekunów rodzinnych, we wstępie do raportu z niego podkreśla wagę problemu. Starzenie się społeczeństwa i opieka nad niesamodzielnymi starszymi krewnymi jest jedną z kluczowych kwestii naszych czasów, wpływa na funkcjonowanie coraz większej liczby Brytyjczyków. To wyzwanie większe niż kiedykolwiek wcześniej. Rośnie liczba opiekunów rodzinnych będących w wieku produkcyjnym, aktywnych zawodowo. Obowiązek ich wsparcia należy rozpatrywać w dwóch wymiarach: moralnym i ekonomicznym. W tym drugim chodzi o utrzymanie w firmach i instytucjach wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników, którzy mają wpływ na jakość i efektywność ich funkcjonowania. Raport prezentuje szacunki, według których brytyjskie firmy mogą zaoszczędzić do 4,8 miliarda funtów rocznie (*£4.8 billion a year*), ograniczając liczbę nieplanowanych nieobecności, i dalsze 3,4 miliarda (£3.4 billion) na poprawie poziomu retencji pracowników poprzez przyjęcie elastycznych warunków pracy i wsparcie w ten sposób pracujących opiekunów. Inne, bardzo konkretne korzyści pracodawców, wynikające ze wspierania opiekunów osób zależnych ze względu na zaawansowany wiek lub niepełnosprawność, prezentuje raport opracowany przez rząd, *Employers for Carers oraz Carers UK*. Według uczestników badania były to: zwiększenie lojalności pracowników (93% ankietowanych), zatrzymanie pracowników (92%), ograniczenie zwolnień lekarskich i nieobecności w pracy (88%), poprawa zaangażowania personelu (85%), poprawa zarządzania ludźmi (80%), zwiększenie efektywności pracy zespołu (75%), poprawa w zakresie świadczenia usług (72%), zwiększenie wydajności (69%), zmniejszenie kosztów rekrutacji i szkolenia (65%) i oszczędności budżetowe (55%)[64].

Oczekiwania opiekunów i przykłady form wsparcia

W raporcie *Juggling work and unpaid care* zaprezentowano oczekiwania pracowników co do warunków i form wsparcia w miejscu pracy, które ułatwiłyby im łączenie sprawowania opieki z pracą zawodową. Trzy najczęściej wymieniane to: wspierający pracodawca/przełożony, elastyczne godziny pracy i dodatkowy płatny urlop opiekuńczy od 5 do 10 dni. Inne to: długoterminowy bezpłatny urlop, dostęp do informacji i porad oraz sieć wsparcia.

Niwelowanie trudnych emocji, które mogą pojawić się u pracujących opiekunów, wynikających z konieczności godzenia obowiązków zawodowych i opiekuńczych, zwykle nie wymaga od pracodawcy żadnych obciążających go dodatkowo finansowo i organizacyjnie działań. Najważniejszą kwestią jest wiedza pracodawcy i współpracowników na temat tego, co to znaczy być opiekunem rodzinnym, z jakimi obowiązkami się wiąże pełnienie tej roli, jaki ma ono wpływ na opiekuna-pracownika. W badaniu przeprowadzonym przez *Employers for Carers i Carers UK*[65] opiekunowie wskazali, że czują się samotni lub izolowani w miejscu pracy. Trudnością jest dla nich brak zrozumienia ze strony współpracowników i menedżerów, nie czują się komfortowo, rozmawiając o swoich obowiązkach opiekuńczych w pracy. Dlatego jako priorytetową potrzebę i zmianę, która stanowiłaby ułatwienie pełnienia roli opiekuna, wymienili podniesienie świadomości przełożonych na temat zadań opiekuna i ich konsekwencji.

---

[64] *Supporting working carers: The benefits to families, business and the economy:* https://www.employersforcarers.org/resources/research/item/808-supporting-working-carers-the-benefits-to-families-business-and-the-economy (dostęp: 15.01.2020 r.).

[65] *Caring and isolation in the workplace:* https://www.employersforcarers.org/resources/research/item/987-caring-and-isolation-in-the-workplace (dostęp: 15.01.2020 r.).

Mówili również o potrzebie elastycznego czasu pracy. Ponad połowa badanych, którzy zrezygnowali z pracy na rzecz sprawowania opieki, podkreślała ogromny stres, jaki wiązał się z łączeniem roli opiekuna i pracownika.

Autorzy szkockiego opracowania na temat wspierania pracowników, pełniących rolę opiekunów rodzinnych, podkreślają, że istnieje szereg środków, które pracodawcy mogą wprowadzić, aby zapewnić środowisko pracy przyjazne dla opiekunów[66]. Nie muszą one stanowić poważnej zmiany w sposobie działania organizacji, mogą być małą i prostą zmianą, ale mającą znaczący wpływ na to, by opiekunowie czuli się dobrze w pracy. Kluczowa jest silna kultura wsparcia w organizacji, zapewniająca im poczucie bezpieczeństwa i komfortu. Punktem wyjścia musi być świadomość, że w zespole pracowników są osoby, które pełnią rolę opiekunów rodzinnych. Ich identyfikacja może mieć różne formy, w zależności od wielkości i struktury organizacji. Może odbywać się w sposób formalny, ale także w oparciu o nieformalne relacje. Niezależnie od przyjętego podejścia, ważne jest ustalenie czytelnej definicji opiekuna, ponieważ wiele osób nie identyfikuje się jako opiekunowie (myślą o sobie jako synu, córce opiekującym/ej się starszym, chorym rodzicem po prostu). Pracownicy powinni otrzymać informację, do kogo i jak mogą (jeśli chcą) zgłosić się, by otrzymać pomoc. Ważne, by uszanować wybór osób, które identyfikują się jako opiekunowie, i tych, które nie chcą ujawniać swojej sytuacji. Cały zespół musi wiedzieć, że firma prowadzi politykę przyjazną opiekunom, dlaczego i co to oznacza w praktyce. Niektóre organizacje tworzą „rejestry opiekunów" albo „paszporty opiekunów", które dają im dostęp do ustalonych w rozmowie świadczeń, zwykle zmiennych w czasie w zależności od sytuacji i potrzeb opiekuna. Do tych świadczeń należą różnego rodzaju urlopy: płatne, niepłatne, udzielane w sytuacjach kryzysowych (*emergency/dependant's leave*), umożliwiające pracownikowi dostosowanie się do nowej sytuacji opiekuńczej (*adjustment leave*), w sytuacji ciężkiej choroby, pogrzebu i innych trudnych zdarzeń (*compassionate leave*) itp., aż do dłuższych przerw, w przypadku konieczności podjęcia opieki długoterminowej, z możliwością powrotu i kontynuowania kariery, co zapewnia poczucie bezpieczeństwa (*career breaks*). To także: elastyczny czas pracy, roczne rozliczenie czasu pracy (*annual hours*), skompresowane godziny, praca w domu, telepraca, podzielenie pracy między pracowników (*job-sharing*) itp. Niektóre firmy oferują praktyczne wsparcie poprzez dostęp do różnego rodzaju programów pomocowych i doradztwa, dotyczących zdrowia, finansów, wsparcia emocjonalnego, prawnego itp. Prostym narzędziem jest umieszczenie w określonym miejscu materiałów informacyjnych dla opiekunów na temat form pomocy istniejących poza miejscem pracy, na przykład szkoleń, spotkań grup wsparcia, stron internetowych, opieki wytchnieniowej i innych. Może się tym zająć wyznaczona osoba, również we współpracy z opiekunami. Pakiet różnych form wsparcia, świadomość problemu w zespołach, przepływ informacji i komunikacja na temat przyjętej w firmie polityki pomocowej w odniesieniu do opiekunów rodzinnych są niezbędne do tego, by była ona efektywna. Czasami przyjęte rozwiązania są elementem polityki na rzecz zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (*Work-life balance*) lub pełnienia ról rodzicielskich (*Family and caring policies*). Pracodawca może zaproponować opiekunom rozwiązania, które już istnieją w firmie, dedykowane dotychczas innej grupie pracowników. Chodzi więc tylko o rozszerzenie grona osób, których dotyczą, bez konieczności tworzenia nowych procedur itp.

---

[66] *Carer Positive: Best practice for supporting carers:* http://www.carerpositive.org/files/2514/7687/3088/Carer_Positive_Best_Practice_Booklet_WEB.pdf (dostęp: 15.01.2020 r.).

Warto na koniec zwrócić uwagę na inicjatywę, która pomaga pracodawcom w tworzeniu, wdrażaniu i prowadzeniu przyjaznych opiekunom rodzinnym form wsparcia w miejscu pracy. To *Employers for Carers*[67] (Pracodawcy dla opiekunów) – zrzeszenie firm i organizacji, prowadzących programy, których celem jest wsparcie pracujących opiekunów rodzinnych. Prowadzi również badania i edukację społeczną na ten temat. Zostało założone w 2009 r. jako forum pracodawców, obecnie należy do niego ponad 145 organizacji członkowskich z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego. Oferuje im (i nowym członkom) szkolenia i materiały, pokazujące kolejne kroki, które należy podjąć wprowadzając różne programy pomocowe i przykłady dobrych praktyk. Jego działalność może być inspiracją dla polskich pracodawców.

Zmiany społeczne i prognozy demograficzne w Polsce nie pozostawiają wątpliwości co do konieczności podjęcia konkretnych działań na rzecz opiekunów rodzinnych, w tym także tych aktywnych zawodowo. Ten obszar opieki nieformalnej ma ogromne znaczenie dla zapewnienia opieki osobom niesamodzielnym ze względu na niepełnosprawność, nieuleczalne choroby czy zaawansowany wiek. Przede wszystkim od członków rodziny oczekiwane jest sprawowanie opieki lub jej zorganizowanie i koordynowanie, często przy ich jednoczesnej aktywności zawodowej. Istnieje wiele rozwiązań i dobrych praktyk, które mogą stanowić inspirację dla pracodawców w zakresie wsparcia pracowników-opiekunów. Można ją czerpać z doświadczeń zagranicznych lub innych firm. Czasem też wystarczy przyjrzeć się temu, co już jest w firmie. Konieczne jest oczywiście również wprowadzenie odpowiednich uregulowań prawnych, rozwiązań systemowych oraz edukacja społeczna. Działanie na rzecz opiekunów rodzinnych na różnych poziomach, obszarach i strukturach jest niezbędne, warto się do niego przyłączyć już dziś.

Anna Janowicz
Doktor nauk społecznych, prezeska Fundacji Hospicyjnej z Gdańska, wykładowca Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, autorka i współautorka publikacji i badań, dotyczących pozamedycznych aspektów opieki u kresu życia oraz opieki nieformalnej – opiekunów rodzinnych i wolontariatu. Autorka monografii „Opiekunowie rodzinni. Wyzwania i możliwości wsparcia" (CeDeWu, Warszawa 2019). Koordynatorka merytoryczna prowadzonych przez Fundację ogólnopolskich kampanii społecznych, dotyczących opiekunów rodzinnych i projektów rozwoju wolontariatu opiekuńczego w społecznościach lokalnych.

[67] https://www.employersforcarers.org/ (dostęp: 16.01.2010 r.).

W KONTEKŚCIE OPIEKI NAD DZIEĆMI

Monika Mamulska

DOŚWIADCZENIE PRACUJĄCEGO RODZICA DZIECKA ZE SPECJALNYMI POTRZEBAMI EDUKACYJNYMI

Mając za sobą 20 lat doświadczeń jako matka wychowująca chłopca z niepełnosprawnością od urodzenia, kilka lat temu zrozumiałam, że jednym z największych wyzwań jako aktywnej zawodowo matki i przedsiębiorczyni prowadzącej własną firmę będzie nie tylko rehabilitacja i nauka Tomka, ale właściwe zaplanowanie ścieżki edukacji i odpowiednie przygotowanie mojego syna, podobnie jak jego kolegów – uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, do późniejszego wejścia w dorosłość, usamodzielnienia się i przejścia z systemu edukacji na rynek pracy.

Tomek już w wieku 12–13 lat zaczął zadawać pytania o to, kim mógłby zostać w przyszłości, jaką szkołę powinien wybrać, czy iść na studia?... Rozmowy te zainspirowały mnie do stworzenia w 2014 roku projektu Pracodawcy Gimnazjalistom i do podjęcia działań na rzecz uczniów Integracyjnego Gimnazjum Nr 47 w Łodzi we współpracy z Łódzkim Kuratorem Oświaty, Wydziałem Edukacji Urzędu Miasta Łodzi i Wojewodą Łódzkim. W jego ramach, wraz z zaproszonymi przeze mnie pracodawcami, będącymi jednocześnie partnerami prowadzonego przeze mnie z koleżanką z **Biura Tłumaczeń Specjalistycznych ArcusLink**, zorganizowaliśmy cykl spotkań, podczas których staraliśmy się razem zaplanować dalszą edukację uczniów, biorąc pod uwagę nie tylko ich zainteresowania, pasje i predyspozycje, ale i wszystkie ograniczenia i przeszkody, o których rozmawialiśmy otwarcie.

Projekt cieszył się ogromnym powodzeniem. Był pomocny nie tylko dla mojego syna Tomka, ale i dla całej społeczności szkolnej. Za jego realizację zostałam nominowana do Nagrody Prezydenta Miasta Łodzi Łódzkie Łabędzie 2014 jako pracodawca kreujący i wspierający edukację. Dodatkowo z radością odkryłam po dwukrotnym przeprowadzeniu ankiet wśród uczniów, że o połowę wzrosło zainteresowanie nauką w kierunku prezentowanych podczas projektu zawodów, co znaczy, że moje działania były bardzo potrzebne i skuteczne.

Patrząc na błędy popełnione przez mojego starszego syna Piotra w wyborze profilu klasy w liceum, postanowiłam pomóc młodszemu Tomkowi i jego kolegom w dokonaniu właściwych wyborów. Obserwując pierwsze doświadczenia zawodowe Piotra, zdałam sobie sprawę, jak wielką rolę w dobrej orientacji zawodowej i zdobywaniu umiejętności odgrywa właściwy przykład i możliwość odbycia praktyk przed podjęciem kluczowych decyzji w dorosłym życiu.

Dlatego tylko wtedy, gdy zapewnimy młodym ludziom wsparcie, dzięki któremu nauczą się nie tylko, jak pracować, ale po prostu funkcjonować w społeczeństwie, jeśli posiądą umiejętności krytycznego myślenia i nawiązywania relacji, mogą osiągnąć sukces na miarę swoich możliwości.

Dodatkowo wspierając wchodzenie osób z niepełnosprawnością w dorosłość, musimy promować ich samostanowienie, pielęgnować pragnienie bycia samodzielnym, wspierając ich integrację z rówieśnikami, dążyć do inkluzji społecznej, ale także umożliwić im doświadczanie, czym jest praca; to szczególnie ważne i motywujące.

Jednak przede wszystkim już jako dzieci muszą być traktowane jak pełnoprawni i ważni członkowie społeczności, wtedy funkcjonowanie w społeczeństwie na równych prawach nie będzie dla nich niczym obcym.

Pracodawcy gimnazjalistom to program skierowany do uczniów gimnazjów i liceów, mający dzięki zaangażowaniu przedsiębiorców pomóc uczniom w podjęciu właściwych wyborów na ścieżce edukacji do życia zawodowego.

Program powstał w 2014 roku i został skierowany do uczniów gimnazjum w celu pokazania im rzeczywistych możliwości zawodowych, zgodnie z ich marzeniami i zainteresowaniami, z uwzględnieniem indywidualnych predyspozycji i szczególnych uzdolnień. Miał pomóc młodym ludziom zapoznać się z lokalnymi firmami przed podjęciem najważniejszych decyzji o wyborze profilu klasy w liceum czy rodzaju technikum lub szkoły zawodowej, w oparciu o cykl rozmów z pracodawcami, przedsiębiorcami i pracownikami firm. Rozmowy przeprowadzane podczas wizyt w różnych firmach miały na celu spowodowanie wcześniejszego planowania przez gimnazjalistów swojej przyszłości zawodowej i dalszych etapów edukacji. Prowadzone cyklicznie, pozwoliły uczniom wypracować nowe relacje i kontakty z przyszłymi pracodawcami, dały im wyobrażenie i obycie w prowadzeniu przyszłych rozmów rekrutacyjnych. Pozwoliły zdobyć bezcenną wiedzę o rynku pracy i potencjalnych możliwościach, a także niezbędnych do spełnienia warunkach i potrzebnych umiejętnościach. Dzięki nim uczniowie z pewnością lepiej wybrali naukę w profilowanych klasach w liceum lub w technikach i szkołach zawodowych.

Projekt przeprowadziłam w latach 2014–2016 i zaproponowałam jako prototyp przyszłego rozwiązania systemowego, wspierającego doradztwo zawodowe w szkołach ponadpodstawowych. Integracja uczniów ze środowiskiem lokalnego biznesu mogłaby pomóc im lepiej przygotować się na oczekiwania rynku pracy, do tego niezbędne jest otwarcie się szkół na współpracę z otoczeniem biznesowym.

Projekt uzyskał Honorowy Patronat Wojewody Łódzkiego Jolanty Chełmińskiej, Prezydent Miasta Łodzi Hanny Zdanowskiej, Marszałka Województwa Łódzkiego Witolda Stępnia oraz Gazety Praca „Gazety Wyborczej". Realizowany był przeze mnie społecznie we współpracy z Łódzkim Kuratorium Oświaty z poparciem lokalnych środowisk biznesowych, które widzą potrzebę jego wdrożenia jako rozwiązania systemowego dla uczniów szkół ponadpodstawowych.

Program miałby pomóc uczniom ze środowisk i rodzin szczególnie zagrożonych wykluczeniem, potrzebujących dodatkowego wsparcia. Miałby służyć wyrównywaniu szans, szczególnie w przypadku

uczniów pochodzących z rodzin obciążonych chorobą, biedą lub niepełnosprawnością, pomóc w pozbywaniu się kompleksów w czasie dorastania i wchodzenia w dorosłe życie.

Mam nadzieję, że partnerska uwaga ze strony pracodawców i pracowników firm – osób będących dla nich nowymi autorytetami, występujących w roli opiekunów i mentorów, czyli ich nowych przyjaciół – wyzwoliłaby u uczniów pokłady energii i inicjatywy do brania w przyszłości spraw w swoje ręce, dała siłę do walki z ograniczeniami środowiskowymi, umożliwiła w przyszłości wyrwanie się z enklaw biedy tym, którzy szczególnie takiego wsparcia potrzebują. Marzy mi się, że program ten zostanie rozpropagowany przez samorząd i współpracujące firmy, pomagając zapobiec w przyszłości dziedziczeniu biedy przez dzieci i młodzież w naszym mieście.

W czasie współpracy z gimnazjalistami firmy zapoznają swoich podopiecznych ze swoją historią, misją i celami oraz zadaniami, funkcjonowaniem, a potem przeprowadzą przez wszystkie jej działy, pokazując, w jaki sposób realizowane są cele, dyskutując cały czas na temat kompetencji, które posiadają zatrudnieni tam pracownicy. Rozmowy będą dotyczyły problemów i sposobów ich rozwiązywania. Uczeń dostanie możliwość zapoznania się z istniejącymi ścieżkami kariery w odwiedzanej przez niego firmie i dzięki temu zaplanuje lepiej swoją przyszłą ścieżkę edukacyjną, która umożliwi mu wymarzoną karierę.

Uczeń zyska w ten sposób swoje pierwsze poważne kontakty zawodowe, część z nich przetrwa być może w przyszłości i zostanie nawet przeniesiona na przyszłe relacje zawodowe.

W programie należy uwzględnić docelowo wszystkich chętnych uczniów gimnazjów i liceów łódzkich oraz w regionie, zgodnie z ich profilem, zainteresowaniami, stopniami z ulubionych przedmiotów, biorąc pod uwagę jedynie zalety każdego z nich, nie zważając na ograniczenia. To unikalna sytuacja, w której młody człowiek zostaje potraktowany w firmach jako gość, partner do indywidualnej rozmowy i osoba wyjątkowa, być może również potencjalny kandydat do pracy za kilka lat… Jako przyszły konsument, który może przecież przyczynić się do szerzenia pozytywnego wizerunku firmy wśród lokalnej społeczności.

Program nie ma na celu obciążania pracodawców dodatkowymi kosztami w postaci wyposażania stanowiska pracy, etatu, stypendium czy innych obciążeń finansowych – chodzi tylko o poświęcenie czasu na cykl rozmów odbywanych popołudniami (po lekcjach w szkole w dogodnym dla obu stron terminie, w zależności od indywidualnych ustaleń). Zadaniem tych spotkań ma być przedstawienie realnych możliwości, jakie daje przyszłość zawodowa.

Nacisk należy położyć na udzielanie uczniowi maksymalnie wyczerpujących informacji, ukierunkowujących jego przyszły rozwój pod kątem potencjalnych możliwości zatrudnienia w przyszłości, zgodnie z jego wyborem i możliwościami oraz marzeniami (np. jeżeli chce zobaczyć plan filmowy, to dlaczego nie?!). Czas pokaże, czy uczeń zdecyduje się je wykorzystać w celu zdobycia odpowiednich umiejętności dla uzyskania wymarzonego zatrudnienia.

Proponuję, żeby każdy kandydat spędzał jakiś czas w firmach różnej wielkości, rozmawiając i przyglądając się pracy różnych osób, gdzie coachem lub mentorem, tj. opiekunem wprowadzającym takiego ucznia każdorazowo, będzie szef firmy lub oddelegowany dyrektor. To umożliwi mu nawiązanie kontaktów z pozostałymi pracownikami, co w efekcie pozwoli na nawiązanie stałych interpersonalnych więzi pomiędzy uczniem a pracownikami danej firmy, służących danemu kandydatowi w przyszłości na wypadek potrzebnej pomocy w danej dziedzinie. Firmom pomoże to otworzyć się na zewnątrz, da wiedzę mówiącą o potrzebach młodzieży (a więc o potencjalnym rynku przyszłych młodych konsumentów), a także o postrzeganiu jej i jej produktów przez młodzież.

Chciałabym, żeby młodzi ludzie spędzili ten czas przygotowując się do odpowiedzi na następujące pytania: co chciałbym robić w przyszłości, co najbardziej lubię, jakim człowiekiem jestem, jakie są moje mocne strony, jak mogę uzupełnić swoje deficyty…? Pragnę, by ta inicjatywa społeczna, do której zaprosiłam łódzkie, zaprzyjaźnione z naszym biurem firmy, przyczyniła się do realizacji marzeń przez młodych ludzi, ale najpierw dała im siłę i odwagę, żeby odważyli się te marzenia mieć, niezależnie od otaczającej ich rzeczywistości i różnego rodzaju ograniczeń i problemów.

Wobec faktu, że niespełna 16-letni absolwenci szkół ponadpodstawowych, podejmujący najważniejszą decyzję o dalszej ścieżce edukacji, nie mają żadnego przygotowania (brak doradztwa zawodowego w szkołach) i bez znajomości lokalnego rynku pracy, często źle wybierają rozszerzenia w klasach licealnych, zniechęcają się do nauki akademickiej. W efekcie są zbyt słabo przygotowani lub nieodpowiednio zmotywowani i decydują się na przedwczesne zakończenie nauki.

Nie mają często odwagi, żeby zawalczyć o swoje marzenia, dotyczy to szczególnie uczniów z ograniczeniami zdrowotnymi, środowiskowymi, tj. zagrożonych wykluczeniem na starcie.

Do nich skierowany jest ten program w pierwszej kolejności, bo oni najbardziej potrzebują wsparcia.

Program zakłada cykliczne spotkania i rozmowy w wybranych przez uczniów firmach, po wstępnym rozeznaniu ich potrzeb i zainteresowań przez wychowawców. Przeprowadziłam w porozumieniu z Łódzkim Kuratorium Oświaty dwukrotnie ankietę wśród wszystkich (tj. ok. 180) uczniów jednego z łódzkich gimnazjów (Zespół Szkół Integracyjnych Nr 1), z której wynikało, że wszyscy uczniowie chcą poznawać lokalne firmy, chociaż większość nie ma sprecyzowanych planów.

Po przeprowadzeniu kilku spotkań z pracodawcami, m.in. z firmą IBM, która przygotowała specjalnie dla naszych uczniów prezentację o możliwościach pracy w zawodzie inżyniera, podkreślając jednocześnie konieczność kontynuacji nauki matematyki oraz języka angielskiego, liczba uczniów zainteresowanych dalszym kształceniem w tym kierunku wzrosła dwukrotnie. Dodatkowo pracodawca poinformował, że istnieje możliwość pracy zdalnej z domu (co bardzo ważne w przypadku uczniów z dysfunkcjami ruchu, dla nich dalsza nauka jest też najlepszą terapią). Podobnych spotkań zorganizowałam uczniom jeszcze kilkanaście, m.in. w naszym biurze tłumaczeń, dotyczących możliwości pracy w zawodzie tłumacza.

Model oparty jest na zasadach solidaryzmu społecznego i integracji środowisk oraz pokoleń. Pozwoli poczuć młodzieży, że w swoich przyszłych wyborach nie jest sama, dodatkowo pomoże wykształcić bardziej proobywatelskie postawy.

Kluczową kwestią jest stworzenie rozwiązania systemowego, które umożliwi i pomoże zorganizować taki dialog uczniów z pracodawcami, pielęgnując ich atuty i indywidualność, czego tak bardzo brakuje w szkole.

Żeby jednak wykorzystać ogromny potencjał firm, szczególnie małych, lokalnych, niezbędne jest wsparcie ich w tych działaniach i nagradzanie, przy wsparciu samorządu i państwa.

Wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za dorastającą młodzież, która często nie ma z kim porozmawiać o swoich problemach. Musimy to zrobić, jeśli chcemy wyrównywać szanse i wyeliminować biedę, zapobiegając jej dziedziczeniu w rodzinach najsłabszych, zagrożonych wykluczeniem zawodowym i społecznym. Według danych GUS **w roku szkolnym 2017/2018 uczyło się w Polsce ponad 162 tys. uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi i im takie rozwiązanie jest najbardziej potrzebne.** Pozwoliłoby na przeciwstawienie się tworzeniu podziałów społecznych i zanikaniu więzi, umożliwi-

łoby nawiązywanie relacji i budowanie grup przyjaciół, które jako grupy wsparcia pozostałyby ich kapitałem na całe życie, pomogłoby w kształtowaniu właściwych postaw promujących wartości zgodne z zasadami współżycia społecznego, jak solidaryzowanie się ze słabszymi, odruchy wsparcia dla osób w potrzebie, akceptacja inności drugiego człowieka, tolerancja.

Monika Mamulska
Absolwentka Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych na Uniwersytecie Łódzkim i Studiów Zarządzania na Université Jean Moulin Lyon III we Francji. Przedsiębiorca i manager, współwłaścicielka Biura Tłumaczeń Specjalistycznych ArcusLink, nominowana w 2014 roku do Nagrody Gospodarczej Województwa Łódzkiego. Nagrodzona tytułem Człowiek Roku 2018 Dziennika Łódzkiego i Expressu Ilustrowanego Województwa Łódzkiego za działalność społeczną. Zaangażowana społecznie w walkę o przywrócenie możliwości kontynuacji nauczania indywidualnego na terenie szkoły przez wszystkich uczniów, także z niepełnosprawnością i specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, których rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z sierpnia 2017 roku pozbawiły indywidualnego wsparcia i wykluczyły z nauki na terenie szkoły.
Autorka apelu „Pozwólcie wszystkim dzieciom uczyć się w szkole", opublikowanego na https://naszademokracja.pl/petitions/pozwolcie-dzieciom-niepelnosprawnym-z-nauczaniem-indywidualnym-uczyc-sie-w-szkole-1, pod którym do chwili obecnej podpisało się ponad 100 000 osób w całym kraju. Podpisy wraz z apelem zostały złożone w Kancelarii Premiera z prośbą o interwencję w tej ważnej sprawie, kluczowej dla kilkudziesięciu tysięcy dzieci i ich rodziców w całym kraju, niestety pozostały do dzisiaj bez odpowiedzi.
— monika.mamulska@arcuslink.pl

FIRMY, KTÓRE WSPIERAJĄ W WYJĄTKOWY SPOSÓB IDEĘ WORK-LIFE BALANCE

DOBRE PRAKTYKI PARTNERÓW FOB I SYGNATARIUSZY KARTY RÓŻNORODNOŚCI

DLA RODZINY

Amica Kids

Przedszkole i żłobek Amica Kids

Przedszkole Amica KIDS powstało w 2015 roku, aby pomóc i wspierać pracowników w łączeniu codziennych obowiązków zawodowych z troską o wychowanie i rozwój dzieci, w szczególności pracowników produkcyjnych pracujących w systemie zmianowym.

Przedszkole i żłobek AMICA KIDS jest czynne od 5.30 do 18.00, rozpiętość godzin otwarcia jest dużym udogodnieniem dla rodziców pracujących w Amica S.A. Dzieci korzystają z wielu zajęć dodatkowych: piłki nożnej, karate i zumby, basenu. Do dyspozycji dzieci i rodziców jest logopeda, prowadzący zajęcia indywidualne i grupowe. Przedszkolaki mają regularne zajęcia z języka polskiego i języka angielskiego. Dzieci uczą się też gry w szachy oraz mechatroniki. Przedszkole bazuje na najlepszych metodach nauczania, m.in.: pedagogice Marii Montessorii oraz pedagogice waldorfskiej. Aspektem ważnym dla rodziców są stosunkowo niewysokie koszty, jakie muszą oni ponosić. Uzależnione są co prawda od dochodów pracownika, ale nawet przy najwyższych poborach czesne za przedszkole czy żłobek nie przekracza stawki, jaką płacą rodzice w placówkach gminnych. W dodatku jest to jedyna opłata, jaką ponoszą rodzice – w cenie są wszystkie zajęcia dodatkowe, wyżywienie i wycieczki.

Podstawowym kryterium przyjęcia dziecka do przedszkola jest bycie pracownikiem Amica Wronki, w dalszej kolejności uwzględniana jest sytuacja rodzinna (czy jest to rodzic samotnie wychowujący dziecko) i ekonomiczna pracownika (wysokość dochodów). W 2018 roku z przedszkola korzystało: 122 dzieci, a ze żłobka 36.

Korzyści płynące z tego przedsięwzięcia są ogromne. Dla rodziców oznacza to możliwość skorzystania z oferty gwarantującej ich dzieciom opiekę i edukację na najwyższym poziomie. Dla Firmy to okazja do budowania zaangażowania i satysfakcji pracowników, którzy mogą lepiej skupić się na pracy, gdy mają komfort psychiczny, że odbiorą z przedszkola/żłobka zadowolone dzieci i razem wrócą do domu.

Rodzina jest ważna

W Amica został wdrożony program skierowany do rodziców, w ramach którego każdemu pracownikowi przebywającemu na urlopie macierzyńskim przekazywana jest dopłata wyrównująca poziom zasiłku macierzyńskiego do 100% podstawy wymiaru. Świadczenie uzupełniające do zasiłku jest wypłacane również w przypadku łączenia urlopu rodzicielskiego z pracą. W takim przypadku wysokość świadczenia uzupełniającego zasiłek jest ustalana w sposób proporcjonalny do okresu łączenia urlopu z pracą. Dodatkowo wprowadzono możliwość pracy w trybie home office, jeśli zadania przypisane do danego stanowiska pracy na to pozwalają, pracownicy Amica mają możliwość zakupu ubezpieczenia NNW dla dzieci i wnuków w ramach dedykowanej, korzystnej oferty, jest też dostępny ośrodek wypoczynkowy dla pracowników i ich rodzin oraz firmowe przedszkole i żłobek Amica Kids.

ArcelorMittal Poland S.A.

Przedszkola ArcelorMittal w dwóch lokalizacjach

ArcelorMittal Poland posiada dwa firmowe przedszkola w Dąbrowie Górniczej i Krakowie, do których mogą uczęszczać dzieci pracowników. Przedszkola są otwarte średnio dłużej niż ich państwowe odpowiedniki.

Patronat nad przedszkolami ma Fundacja Nasze Dzieci, która wspiera rozwój, oświatę, edukację, wychowanie dzieci i młodzieży oraz stwarza rodzicom warunki do godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym.

Przedszkola rozwiązują problem związany z brakiem czasu aktywnych zawodowo rodziców. Mają bogaty program edukacyjny dla dzieci, wiele możliwości, doskonałe warunki lokalowe.

Pracownicy mają możliwość skorzystania z usług przedszkoli w elastycznych godzinach (od 05.30 do 18.00).

BNP Paribas Bank Polska S.A.

BNP Paribas Bank Polska konsekwentnie buduje kulturę organizacyjną promującą ideę Diversity & Inclusion. Oferuje rozwiązania równościowe odpowiadające różnorodnym potrzebom pracowników (opieka nad dziećmi, osobami zależnymi, realizacja hobby, talentów, itp.).

Tydzień rodzicielski w ramach programu Bank Bliski Bliskim

W ramach programu Bank Bliski Bliskim w Banku BNP Paribas przeprowadzony został cykl warsztatów, poświęcony tematyce rodzicielstwa. Warsztaty przeprowadzone zostały przy wsparciu organizacji pozarządowej, praktyków edukacji szkolnej i wewnętrznych trenerów. Poruszane zagadnienia to m.in.: radzenie sobie z emocjami dziecka i własnymi, dysleksja, dysgrafia, warsztaty antystresowe, kre-

atywny rodzic, skuteczny tata. Cykl miał na celu wsparcie rodziców w ich funkcjach wychowawczych i edukacyjnych, pomoc w budowaniu samoświadomości pełnienia ról rodzicielskich. Jeden z warsztatów przygotowany został z myślą wyłącznie o ojcach.

Tydzień Rodzicielski to wsparcie przez Bank BNP Paribas zatrudnionych rodziców i pomoc im w godzeniu ról zawodowych i społecznych. Jest odpowiedzią pracodawcy na obserwowane zjawisko przenikania się życia zawodowego i prywatnego. Oferowany pracownikom pakiet edukacyjny wzmacnia umiejętności wychowawcze oraz wspiera w budowaniu świadomości i klimatu równego rodzicielstwa, angażującego zarówno matki, jak i ojców.

Benefity rodzinne w ramach programu Bank Bliski Bliskim

W ramach polityki benefitowej Bank BNP Paribas oferuje pracownikom liczne inicjatywy i programy ukierunkowane na wzmacnianie relacji rodzinnych, spędzanie wspólnego czasu z najbliższymi, które funkcjonują pod nazwą „Bank Bliski Bliskim".

Bank konstruuje benefity w taki sposób, by dzięki elastycznej, pakietowej konstrukcji zaspokajały one wiele potrzeb, adekwatnych do sytuacji życiowej i rodzinnej. Bank dba o swobodę, wygodę i dostępność, także z domu, dzięki digitalnym i mobilnym rozwiązaniom.

Rozwiązania wspierające godzenie ról społecznych i zawodowych w ramach programu Bank Bliski Bliskim

Dzięki prowadzonemu dialogowi z pracownikami, w Banku BNP Paribas nieustannie rozwijany jest katalog rozwiązań wspierających pracowników w godzeniu życia zawodowego i osobistego.

W ramach programu Bank Bliski Bliskim:

- pracownicy mają możliwość skorzystania z pracy zdalnej w wymiarze 8 dni w miesiącu;
- jeśli specyfika stanowiska umożliwia elastyczny czas pracy, pracownicy mają możliwość rozpoczynania pracy w godzinach 7.00–10.00;
- organizacja nieustannie podnosi standard wyposażania stanowisk pracy – poza laptopem, telefonem, dostępem do potrzebnych narzędzi oraz intranetu z telefonu. Bank do dyspozycji pracowników przekazuje udogodnienia, takie jak: Skype dla firm, Citrix files, Office Online, pozwalające na pracę z dowolnego miejsca. Dodatkowo, Bank pracuje nad rozwijaniem narzędzi mobilnych – liczba aplikacji, z których mogą korzystać pracownicy, wzrosła z 30 w 2018 do ponad 80 w 2019 roku;
- pracodawca oferuje możliwości interdyscyplinarnej pracy projektowej do 10% czasu pracy;
- bank prowadzi programy adaptacyjne dla pracowników powracających po nieobecnościach powyżej sześciu miesięcy.

Akcja Dwie Godziny dla Rodziny

Akcja Dwie Godziny dla Rodziny co roku organizowana jest z okazji Międzynarodowego Dnia Rodziny. Każdy z pracowników w ramach udziału w akcji może skrócić sobie dzień pracy o dwie godziny i spędzić ten czas z kim tylko zechce (z dziećmi, rodzicami, przyjaciółmi czy ukochanym zwierzakiem).

Akcja Dwie Godziny dla Rodziny jest kampanią społeczną na rzecz głębokich relacji rodzinnych, aby być razem, a nie „obok siebie". Zachęca do tego, aby 15 maja – Międzynarodowy Dzień Rodzin – stał się dniem refleksji nad jakością naszych relacji z najbliższymi.

W wymiarze globalnym kampania Dwie Godziny dla Rodziny przeciwdziała kryzysowi więzi, ma działanie profilaktyczne w zakresie zdrowia mentalnego i emocjonalnego. Realizowana przez pracodawców na całym świecie, jest symbolem integracji życia zawodowego i prywatnego w myśl hasła: „Mamy jedno życie w wielu rolach". Badania przeprowadzane na wszystkich kontynentach świata pokazują, że silne i głębokie relacje z rodziną i przyjaciółmi są warunkiem naszego szczęścia, rozwoju i dobrostanu.

Ubezpieczenie na życie i NNW

Bank BNP Paribas oferuje swoim pracownikom w 100% sfinansowane przez pracodawcę, atrakcyjne pakiety ubezpieczenia na życie i NNW w elastycznej i prostej formule. To okazanie troski o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników oraz ich bliskich.

W ramach umowy każdy pracownik może ubezpieczyć dzieci, współmałżonka czy partnera.

Pakiet Zdrowie Dziecka

Pakiet Zdrowie Dziecka to oferowane przez Bank BNP Paribas ubezpieczenie dla dzieci pracowników już od pierwszego roku życia. Dzięki kompleksowej formule jednym pakietem objęte są wszystkie dzieci w rodzinie.

Upominek z okazji Dnia Dziecka dla dzieci pracowników – w postaci zasilenia punktami w kafeterii MyBenefit

Bank BNP Paribas jako Bank Bliski Bliskim chce towarzyszyć pracownikom w świętach, które są dla nich istotne. Dzień Dziecka to okazja do rodzinnych celebracji. Z tej okazji pracownicy, będący rodzicami dzieci poniżej 15 roku życia, otrzymują dodatkowe zasilenie punktami, by wspólnie mogli spędzić ten dzień tak, jak sobie wymarzą.

Mikołajkowy upominek dla dzieci pracowników – w postaci zasilenia punktami w kafeterii MyBenefit

Bank BNP Paribas jako Bank Bliski Bliskim chce towarzyszyć pracownikom we wszystkich ważnych wydarzeniach. Święta to czas dla rodziny i najbliższych. To szczególny okres dla najmłodszych. Z okazji Mikołajek, osoby będące rodzicami dzieci poniżej 15 roku życia otrzymali dodatkowe zasilenie punktami, pozwalające na wspólną zabawę.

Konkurs z okazji Dnia Dziecka „Daj odpadom nowe życie"

Bank BNP Paribas przykłada szczególną wagę do promowania ekopostaw wśród pracowników i ich najbliższych. W ramach programu Bank Zielonych Zmian organizacja promuje wśród pracowników dzielenie się dobrymi praktykami środowiskowymi z najmłodszymi. W 2019 roku zorganizowany został konkurs dla dzieci pracowników w wieku 3–15 lat, pt. „Daj odpadom drugie życie". Zadaniem dzieci było wykonanie dowolną techniką prac przestrzennych z materiałów pochodzących z recyklingu. Konkurs był okazją do zdobycia wiedzy o ekologii, ale także spędzenia wspólnego czasu.

Konkurs „Małe i duże rodzinne podróże"

Z okazji Międzynarodowego Święta Rodziny Bank BNP Paribas w aplikacji wellbeingowej Fitqbe ogłosił konkurs dla pracowników i ich rodzin. Zadaniem uczestników było dodanie jak największej

liczby zdjęć uwieczniających czas spędzony z bliskimi, rodzinami i zwierzakami. Celem konkursu było promowanie zdrowego stylu życia i aktywnego spędzania czasu z najbliższymi.

Dofinansowanie do wypoczynku pracowników i dzieci

W ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych Bank BNP Paribas dofinansowuje wypoczynek dzieci swoich pracowników.

Capgemini

Spotkania #MamoPracujwIT i Mamo pracuj w finansach

W Capgemini Polska zauważono problem społeczny dotyczący aktywizacji osób powracających na rynek pracy po urlopach rodzicielskich. Dobra praktyka spotkania #MamoPracujwIT i Mamo pracuj w finansach realizowana w Capgemini odpowiada na tę sytuację, pokazując rodzicom, że połączenie kariery zawodowej z życiem prywatnym jest jak najbardziej możliwe. Capgemini jest pracodawcą przyjaznym rodzicom. Spotkania z zakresu branży IT były organizowane w Katowicach i Opolu, a w zakresie finansów – w Katowicach i Krakowie.

Dobra praktyka opiera się na trzech filarach: zaprezentowaniu firmy jako pracodawcy przyjaznego rodzinie, budowaniu wizerunku firmy wspierającej kobiety w zdobywaniu nowych szans na zatrudnienie i wspieraniu ich efektywności oraz pozyskaniu nowych pracowników, zarówno wśród po raz pierwszy wchodzących na rynek pracy, jak i wśród wysoko wykwalifikowanych kobiet. W tym celu organizuje się dni otwarte firmy dla mam, w czasie których zainteresowane poznają szczegóły pracy w firmie, a także mogą wziąć udział w indywidualnych rozmowach z rekruterami. Na spotkania mamy mogą zabrać swoje dzieci, dla których pracodawca zaproponował przestrzeń do zabawy oraz wszystkie udogodnienia łącznie z dostosowaniem agendy do potrzeb mam.

Za wskaźniki efektywności praktyki wzięto pod uwagę: liczbę pozyskanych CV po spotkaniu, liczbę osób biorących udział w wydarzeniach oraz w spotkaniach indywidualnych z rekruterami, liczbę zatrudnionych osób po wydarzeniu oraz stopień zadowolenia uczestników (ankiety ewaluacyjne skala 1–6).

W 2018 r. odbyły się cztery spotkania w ramach projektu – dwa w Katowicach, po jednym w Opolu i w Krakowie.

W spotkaniach wzięło udział 185 osób, w tym 36 dzieci. Pozyskano średnią ocen satysfakcji na poziomie 5,55. Stworzono bazę 136 CV. Zatrudniono pięć osób.

Dzięki projektowi kobiety posiadające dzieci są świadome tego, że mogą połączyć swoje życie zawodowe z prywatnym, bez zaniedbywania któregokolwiek aspektu. Rośnie także świadomość społeczeństwa na ten temat.

Capgemini z kolei dzięki praktyce zyskało nowych, wykwalifikowanych, doświadczonych i zadowolonych pracowników, a mamy – pracę, w której mogą się spełniać zawodowo bez konieczności rezygnacji z życia prywatnego. Dodatkowo, kobiety biorące udział w wydarzeniu skłonne były polecić firmę znajomym, dzięki czemu istnieje szansa na zatrudnienie kolejnych osób. Pośrednią korzyścią jest większa świadomość społeczna, że Capgemini jest firmą przyjazną rodzicom.

Capgemini planuje kontynuować praktykę w kolejnych latach, organizując podobne wydarzenia w przyszłości, dalej zachęcać kobiety do otwarcia się na branżę IT i finansową oraz wspierać je

w ich rozwoju zawodowym. Planuje również we współpracy z fundacją Mamo Pracuj stworzyć darmowy ebook poruszający tematy powrotów do pracy po urlopach rodzicielskich, dający narzędzia pozwalające na lepsze przygotowanie się do tej decyzji i procesów rekrutacyjnych.

COLLIERS INTERNATIONAL POLAND SP. Z O.O.

Dodatkowy tydzień lub dwa urlopu tacierzyńskiego

Pracownik, któremu urodzi się dziecko, uprawniony jest do skorzystania z dodatkowego płatnego urlopu w okresie do dwóch lat od urodzenia dziecka. Wymiar urlopu to dwa tygodnie – jeśli urodzi się jego pierwsze dziecko, tydzień – jeśli kolejne.

Organizacja nieustannie rozmawia z pracownikami i bada rynek szeroko rozumianych benefitów, by wspomóc pracowników w organizacji życia, również tego prywatnego, oraz w realizowaniu różnych ról społecznych – również roli rodziców czy dzieci.

Świeżo upieczeni ojcowie mogą sprawować dłuższą opiekę nad dzieckiem, zwłaszcza w tym najtrudniejszym okresie, tuż po jego urodzeniu. Dodatkowe dni urlopu związane z opieką nad dziećmi mają na celu stworzenie możliwości swobodnego załatwiania spraw związanych z wychowaniem swoich pociech. Chodziło o to, by rodzice nie musieli wykorzystywać urlopu wypoczynkowego na sprawy, które nierzadko z wypoczynkiem nie mają nic wspólnego.

Sześć dodatkowych dni urlopu na dziecko

Rodzicom dzieci poniżej 18 roku życia przysługuje sześć dodatkowych dni urlopu do wykorzystania w sytuacjach związanych z wychowaniem, np. zakończeniem roku szkolnego czy wizytą u lekarza z dzieckiem.

Grupa Nowy Styl

Pokoje odpoczynku i pierwszej pomocy

Stworzenie wyodrębnionych pokoi odpoczynku i pierwszej pomocy w dwóch zakładach produkcyjnych Grupy Nowy Styl ma na celu zapewnienie pracującym kobietom w ciąży i karmiącym matkom poczucia intymności i bezpieczeństwa. W ten sposób firma wspiera również pracownice pragnące łączyć macierzyństwo oraz przygotowanie się do niego z życiem zawodowym.

Pomieszczenia są podzielone na dwie części: jedna służy jako pokój-gabinet pierwszej pomocy (w jasnym, czystym wnętrzu, które ma uspokajać potencjalnych pacjentów, znajduje się medyczna leżanka, fotel oraz apteczka), druga – to pokój dla kobiet w ciąży i matek karmiących urządzony w „domowy" sposób (regał z książkami, odtwarzacz CD z muzyką relaksacyjną), tworzący przyjazną atmosferę. Pomieszczenia są zamykane od środka, co gwarantuje prywatność.

IKEA

Urlop Ojcowski IKEA

Urlop Ojcowski IKEA został wprowadzony w IKEA od 1 stycznia 2020 roku i objął dzieci urodzone po 1 września 2019. Każdy tata w IKEA ma do dyspozycji dodatkowe cztery tygodnie pełnopłatnego

urlopu, które można wykorzystać w całości bądź w podziale dwa razy po dwa tygodnie. Ze świadczenia można skorzystać w dowolnie wybranym przez siebie momencie, jednak nie później niż do 18 miesiąca po narodzinach dziecka.

Jedną z wartości IKEA jest równość, która leży u podstaw praw człowieka. Kwestia ta ściśle powiązana jest również z rodzicielstwem. Każdy rodzic powinien mieć równą szansę spędzenia z dzieckiem najważniejszych chwil życia. Zmiana podejścia do urlopów rodzicielskich jest niezbędna, aby zapewnić jednakowe możliwości i pozytywne zmiany w społeczeństwie. W przyszłości może to skutkować zrównoważonym podejściem do pełnienia ról opiekuńczych w rodzinie.

Częstsze wykorzystanie urlopu przez matki i związane z tym absencje to jedna z przyczyn różnic w płacach kobiet i mężczyzn na świecie. W konsekwencji powoduje to mniejsze możliwości rozwoju zawodowego młodych mam lub rezygnację z awansu. Sytuacja ta jest często wyzwaniem dla rodziców i stanowi błędne koło. Istotne jest więc dla organizacji, aby wdrażać inicjatywy, które będą odpowiedzią na ten problem. Urlop Ojcowski IKEA jest jedną z takich inicjatyw.

NatWest Poland

Urlop w związku ze śmiercią/ciężką chorobą osoby bliskiej

Urlop umożliwia pracownikom lepsze radzenie sobie ze stresem związanym z chorobą lub śmiercią bliskich osób, a także wspiera work-life balance i zdrowie psychiczne pracowników. Po jego wprowadzeniu odnotowano wzrost wskaźników zaangażowania, wellbeing i inclusion w ankietach satysfakcji.

Families & Carers and Dad's Network

Families & Carers to sieć pracownicza, założona i prowadzona przez pracowników i pracownice. Jej celem jest wspieranie rodzin i osób, które pełnią role opiekuńcze. Oprócz działań charytatywnych, sieć prowadzi również szkolenia, np. ucząc rodziców, jak zapewnić swoim dzieciom bezpieczeństwo w sieci. Zadaniem sieci jest reprezentowanie i dbanie o interesy rodzin i osób pełniących role opiekuńcze na forum firmy.

Siecią-córką Families & Carers jest sieć ojców, nazywana Dad's Network. Ojcowie spotykają się, aby wymienić się swoimi doświadczeniami, podzielić dobrymi praktykami, np. tymi, jak i gdzie spędzić czas z dziećmi.

W Polsce urlop rodzicielski to wciąż głównie domena kobiet. Sieć ojców pozwala łamać stereotypy dotyczące płci i opiekuńczości. Daje mężczyznom przestrzeń na podzielenie się swoimi obawami związanymi z rodzicielstwem i buduje sieć wsparcia.

Wyprawki dla dzieci

Każde nowo narodzone dziecko pracownika lub pracownicy firmy otrzymuje prezent w postaci wyprawki.

Keep in Touch

Jedną z inicjatyw realizowanych w firmie jest program Keep in Touch, kierowany do osób, które wracają do pracy po długich nieobecnościach. Głównymi odbiorczyniami projektu są kobiety, które

przebywały na urlopie macierzyńskim. Keep in Touch to szereg rozwiązań, które mają ułatwić powrót do pracy. Są to działania takie jak zapraszanie osób przebywających na długich zwolnieniach do udziału w imprezach firmowych, zachęcanie kierowników zespołów do utrzymywania kontaktu z takimi osobami i informowania o zmianach, których mogą się spodziewać po powrocie. Kobiety, które spodziewają się dziecka, mają również do dyspozycji stronę intranetową, która dostarcza wszelkich potrzebnych informacji osobom przed urlopem macierzyńskim, w jego trakcie oraz zaraz po.

Powrót do pracy po długiej nieobecności to często bardzo stresujący moment. Program Keep in Touch ma pomóc pracownikom i pracownicom odnaleźć się w nowej sytuacji i przejść przez nią w możliwie najlepszych warunkach, przy wsparciu kierownika zespołu i działu HR.

Philip Morris Polska Distribution

Dodatkowy urlop pielęgnacyjny

Dodatkowy urlop pielęgnacyjny są to dodatkowe dni urlopu, które przysługują pracownikowi zatrudnionemu na podstawie umowy o pracę w spółce Philip Morris Polska S.A. lub Philip Morris Polska Tobacco, wychowującemu dziecko specjalnej troski. Na każde takie dziecko przysługują dwa dodatkowe dni urlopu rocznie do 18 roku życia dziecka zgodnie z Zakładowym Układem Zbiorowym Pracy.

Część pracowników posiadających dzieci specjalnej troski zmuszona była wykorzystywać urlop wypoczynkowy w sytuacjach, które wymagały dodatkowej opieki nad dzieckiem z niepełnosprawnościami. Wprowadzenie dodatkowego urlopu pielęgnacyjnego wspiera pracowników w trudnych sytuacjach życiowych.

Wsparcie dla osób powracających z urlopów macierzyńskich i/lub rodzicielskich

Przez pierwszy miesiąc po powrocie z urlopu macierzyńskiego/rodzicielskiego pracownica/k ma możliwość pracy na 50% etatu, jednocześnie otrzymując 100% wynagrodzenia.

To rozwiązanie ma na celu pomoc w osiągnięciu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym w niełatwym okresie, jakim jest powrót do pracy po dłuższej przerwie.

Provident Polska S.A.

Animacje dla dzieci pracowników

W czasie strajku nauczycieli w 2019 roku, kiedy placówki szkolne i przedszkolne były zamknięte, pracownicy Provident mieli możliwość przychodzenia do pracy razem ze swoimi dziećmi. W biurach Provident zostały zorganizowane animacje dla dzieci. Gry i zabawy prowadzone były przez profesjonalnych animatorów, tak aby zapewnić opiekę dla dzieci, a rodzicom umożliwić spokojne wykonywanie pracy.

Organizacja opieki dla dzieci była dynamiczną odpowiedzią na bieżącą trudną sytuację, w jakiej znaleźli się pracownicy posiadający dzieci w wieku szkolnym i przedszkolnym. Pozwoliło to rodzicom spędzić czas z dziećmi, zjeść wspólny lunch, a także pokazać dzieciom, gdzie na co dzień pracują. Dało również komfort spokojnej pracy i poczucie zaopiekowania ze strony pracodawcy. Animacje dla dzieci spotkały się z bardzo pozytywną informacją zwrotną ze strony rodziców i dzieci.

Dbamy nie tylko o mamy

Pracownicy Provident, którzy zostają rodzicami, otrzymują z okazji narodzin dziecka tort z pieluch i zabawek. Jest to forma uczczenia wspaniałego momentu, jakim jest pojawienie się dziecka w rodzinie. Torty otrzymują zarówno mamy, jak i tatusiowie zatrudnieni w Provident.

Upominek dla rodziców jest formą zauważenia i uczczenia przyjęcia przez pracowników roli rodzica, docenieniem ważnego momentu w ich życiu. Ten zwyczaj podkreśla, że ważne jest dla organizacji to, co dzieje się w życiu pracowników.

Praktyki przesłane przez Portugalską Kartę Różnorodności

Gmina Vila Verde

Władze Vila Verde, w ramach Gminnego Planu na rzecz Równości oraz w oparciu o wyniki badania przeprowadzonego w 2013 roku wśród wszystkich pracowników, ustalili, że jedną z deklarowanych przez nich potrzeb jest zapewnienie dzieciom miejsca opieki w czasie wakacji/ferii. Dlatego też, mając świadomość potrzeby pogodzenia życia osobistego, rodzinnego i zawodowego, gmina Vila Verde stworzyła program wakacyjny (Wakacje + Równość) z różnymi aktywnościami, który skierowany został do dzieci w wieku od 6 do 12 lat. Aktywności te realizowane są przede wszystkim, aby wypełnić czas wolny dzieci w okresie pozaszkolnym; zapewnić dzieciom kontakt z wieloma aspektami świata zabawy i sztuki poprzez różnorodne warsztaty; wpływać na zadowolenie i dobre samopoczucie pracowników w gminie Vila Verde, uzyskując w zamian dobrą frekwencję w pracy, motywację, zaangażowanie i lojalność; promować wizerunek gminy oraz uczynić z programu Wakacje + Równość przestrzeń kulturową dla młodszych odbiorców, z możliwością organizowania kursów i warsztatów (np. tematycznych), których wspólnym mianownikiem jest promowanie równości płci i praw dzieci.

GEBALIS – Gestão do Arrendamento da Habitação Municipal de Lisboa

Usprawiedliwione zwolnienie dla rodziców/opiekunów, aby uczestniczyć wraz z matkami/opiekunami w zajęciach szkoły rodzenia.

DLA SENIORÓW

Colliers International Poland sp. z o.o.

Pakiet „Senior" w opiece medycznej, którym można objąć rodziców

Organizacja oferuje swoim pracownikom opiekę medyczną w jednej z dwóch prywatnych placówek. Do wykorzystania jest wiele pakietów, jeden z nich to pakiet „Senior". Pracownik może objąć opieką medyczną rodziców, umożliwiając im m.in. dostęp do lekarzy specjalistów, badań, zabiegów ambulatoryjnych oraz udział w programach profilaktycznych.

Polpharma

Polpharma Emerytom

W ramach programu Polpharma Emerytom firma opłaca ponadstandardowy pakiet medyczny i karty sportowe Multisport oraz wspiera swoich Emerytów w trudnej sytuacji, oferując zapomogi czy kupując potrzebny sprzęt medyczny. Polpharma organizuje także wycieczki, imprezy kulturalne i spotkania międzypokoleniowe w oddziałach firmy, z którymi Emeryci byli wcześniej związani. Inspiruje do tworzenia własnych projektów, takich jak sesje fotograficzne, podczas których Seniorzy pokazują swoje pasje, motywując innych do rozwijania zainteresowań. Firma prowadzi fanpage na FB „Polpharma Emerytom", dzięki któremu wielu Seniorów zaczęło uczyć się korzystania z mediów społecznościowych. Zachęca także Emerytów do aktywnego udziału w życiu społecznym poprzez wspieranie lokalnych akcji charytatywnych (np. Kociewiacy dla Hospicjum). Motywuje do zaangażowania się w wolontariat poprzez udział w akcjach wolontariatu, organizowanych przez pracowników Polpharmy.

WORK-LIFE BALANCE

ArcelorMittal Poland S.A.

Inicjatywa pt. „Dni równowagi"

Jest to cykliczne (coroczne) wydarzenie dedykowane pracownikom, w ramach którego organizowane są warsztaty mające na celu zbalansowanie podstawowych aspektów życia, tj. życia rodzinnego, zawodowego i zainteresowań. Ponadto uczą się oni, jak radzić sobie z sytuacjami kryzysowymi, przy jednoczesnym dbaniu o relacje prywatne. W ich ramach odbywają się:

- spotkania dotyczące budowania relacji w rodzinie, podczas których uczestnicy skupiają się na zasadach odpowiedniej komunikacji z najbliższymi oraz na emocjach towarzyszących problemom zawodowym i prywatnym;
- warsztaty dotyczące życia zawodowego, które skupiają się na budowaniu zaufania w zespole, m.in. odkrywając i definiując przyczyny jego braku wśród współpracowników. Oprócz tego uczestnicy biorą udział w ćwiczeniach redukujących stres poprzez prawidłowe oddychanie;
- warsztaty związane z zainteresowaniami, każdego roku mają inną tematykę. Organizowano już ćwiczenia z samoobrony, tworzenie minilasów w słoikach czy np. zajęcia relaksacyjne.

Wszystkim zajęciom przyświeca chęć zadbania o to, aby w tak dużej organizacji nie występował problem braku zaufania, „wypalenia zawodowego" oraz nadmiernego stresu.

Elastyczne godziny pracy

W ArcelorMittal Poland pracownicy biurowi mają możliwość rozpoczynania pracy pomiędzy godziną 07.00 a 10.00, co znacznie ułatwia zaplanowanie obowiązków pozazawodowych.

Fundacja „Droga”

Firma blisko współpracuje z Fundacją Droga oraz wspólnie z nią tworzy programy oferujące pomoc osobom uzależnionym lub współuzależnionym. Program skierowany jest do pracowników i ich bliskich. Uzależnienie to choroba, która może dotknąć każdego, bez względu na poziom wykształcenia czy zajmowane stanowisko służbowe. Nawet jeśli zapada na nią jedna osoba, w rodzinie cierpią wszyscy jej członkowie. Dlatego razem z fundacją „Droga” organizacja stara się pomagać wszystkim, zarówno partnerom osób uzależnionych, jak i ich dzieciom, rodzicom oraz innym bliskim z otoczenia uzależnionego.

BNP Paribas Bank Polska S.A.

Platforma kafeteryjna MyBenefit

W ramach programu BEneFIT pracownikom Banku udostępniona została Kafeteria Benefitów, w ramach której pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę mogą skorzystać z wielu atrakcyjnych zniżek na produkty i usługi. Do wyboru w kafeterii jest szeroka gama produktów i usług turystycznych, kulturalnych, sportowych i rekreacyjnych od ok. 3 tys. dostawców z całej Polski. Pracownicy sami decydują o benefitach, z których chcą skorzystać.

Dofinansowywane świadczenia dostępne w Kafeterii Benefitów:

1) bilety do kina,
2) bilety do teatru, filharmonii i na koncert,
3) sport i rekreacja, w tym wejścia jednorazowe do hal sportowych, kręgielni, basenów, parków wodnych, na ścianki wspinaczkowe,
4) kolonie, obozy, zimowiska i inne formy wypoczynku dla dzieci,
5) zorganizowany wypoczynek w Polsce lub za granicą.

Aplikacja well-beingowa Worksmile

Worksmile to wykorzystujące system grywalizacji narzędzie wspierające pracodawcę w promowaniu zdrowego trybu życia wśród pracowników. To innowacyjna oraz wielofunkcyjna aplikacja, dająca możliwość wsparcia kondycji psychofizycznej pracowników w atmosferze wspólnego wysiłku, dobrej zabawy, wzajemnego szacunku i równości. Worksmile w jednym miejscu udostępnia wszystkie elementy związane z budowaniem dobrego samopoczucia. Na platformie działa kilka grup sportowych i skupionych wokół pasji pracowników.

Dzięki aplikacji pracownicy mogli wziąć udział w jednej z największych grywalizacji organizowanych w Banku – Dobre kilometry. Akcja organizowana przez Fundację Banku, w ramach której każdy kilometr pokonany przez pracowników – biegających, jeżdżących na rowerach oraz uprawiających inne sporty – oznaczał środki finansowe przekazane wybranej organizacji społecznej.

Obecnie istnieje w Banku ponad 20 klubów pasji (od kolarzy, przez wspinaczki górskie, taniec po kluby artystyczne).

Dni zdrowia z Enel Med

Event zorganizowany w 12 lokalizacjach (Centralach Banku). Podczas eventu zaproponowano pracownikom m.in.: pomiar ciśnienia krwi, badanie BMI, badania profilaktyczne, owoce dla pracowni-

ków oraz punkt informacyjny Enel-Med. W 12 największych lokalizacjach Banku odbyły się spotkania z firmą All For Body, podczas których pracownicy mieli dostęp do masaży biurowych, stretchingów, konsultacji z coachami sportu, mogli zmierzyć BMI, mogli również uczestniczyć w wykładach nt. zdrowia. Przedstawiciele ENEL MED udzielali konsultacji w mobilnych recepcjach. Pracownicy mogli skorzystać z porad dietetyka i zrobić badania krwi.

Dzień zdrowia w ramach DNI CSR

W pięciu lokalizacjach Banku odbyły się dni zdrowia. Zaproszono do współpracy firmę All For Body. Podczas tych dni pracownicy mogli skorzystać z masaży biurowych, tretchingów, konsultacji z coachami sportu, zmierzyć BMI, uczestniczyć w wykładach nt. czterech filarów zdrowia. W ten sposób promowano zdrowy i aktywny styl życia.

Świadczenia benefitowe dostępne przez cały rok

1) Akcja „2 godziny dla rodziny",
2) Szczepienia,
3 Pracownicze plany kapitałowe,
4) Atrakcyjne ubezpieczenie na życie i NNW dla pracowników i ich Bliskich,
5) Dodatkowe ubezpieczenie dla dzieci w wieku szkolnym,
6) Ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków w komunikacji,
7) Ubezpieczenie podróży Kompleksowy program opieki zdrowotnej Enel-Med dla pracowników i ich Bliskich,
8) Usługi e-medycyny i MediSport,
9) Karta MultiSportPlus, MultiSportKids i MultiSportSenior oraz dla osoby towarzyszącej,
10) Aplikacja Worksmile skupiająca pracowników wokół ich pasji i aktywności sportowych,
11) Dni Zdrowia i akcje wellness w siedzibach Banku,
12) Dofinansowanie do wypoczynku pracowników,
13) Dofinansowanie do wypoczynku dzieci,
14) Dopłaty do wypoczynku pracowników i ich dzieci,
15) Upominki dla dzieci pracowników z okazji Gwiazdki i Dnia Dziecka,
16) Dodatkowe dni wolne na wybrane okoliczności, np. ślub,
17) Dodatkowe 2 dni wolne na wolontariat,
18) Możliwość pracy zdalnej przez 8 dni w miesiącu.

Stale dostępne świadczenia dla pracowników Banku budują poczucie bezpieczeństwa wśród pracowników, atmosferę zaufania i wsparcia oraz wspierając rozwój pracowników i ich najbliższych, ułatwiają prowadzenie zdrowego, bezpiecznego i świadomego stylu życia.

„KULTURAlne Śniadania"

„KULTURAlne Śniadania" – spotkania ze znanymi osobami ze świata kultury, sportu, biznesu, są kierowane do wszystkich pracowników. Wystąpienia odnoszą się do fundamentów kultury organizacyjnej Banku, jednocześnie inspirując do rozwoju, ujmują go w znacznie szerszej perspektywie niż tylko w oparciu o działania zawodowe.

Cele „KULTURAlnych Śniadań":

1) wsparcie w szeroko pojętym rozwoju pracownika,

2) zachęcanie, motywowanie do samorozwoju w różnych sferach życia,

3) promowanie dobrych praktyk, trendów, wartościowych inicjatyw.

Zniżki dla pracowników w związku z umowami z różnymi kontrahentami (Tefaland, Whirlpool, Innogy, itp).

Bank BNP Paribas wspiera pracowników w realizowaniu pasji, odkrywaniu nowych talentów, ale także w realizacji codziennych obowiązków życiowych.

BEneFITeka – akcja crossbookingowa

12 czerwca 2019 roku wraz z Ogólnopolskim Świętem Uwalniania Książek w Banku BNP Paribas ruszyła akcja crossbookingowych bibliotek pod nazwą BEneFITeka. Z racji okresu wakacyjnego na półkach w kuchniach w centralach Banku znalazły się przewodniki i książki podróżnicze. Obecnie akcja jest rozwijana. Każdy pracownik może wypożyczyć lub przynieść książkę do BEneFITeki. Każda z książek otrzymuje pieczątkę i specjalną wlepkę z informacją nt. akcji crossbookingowej.

Aby zachęcić pracowników do dzielenia się książkami, Bank BNP Paribas nagradzał uczestników akcji ekologicznymi zakładkami do książek.

Bristol-Myers Squibb

Globalny program wsparcia pracowników (ang. Employee Assistance Programme, EAP)

Wszyscy pracownicy mogą skorzystać z bezpłatnej, poufnej pomocy w przypadku trudności zawodowych, osobistych lub rodzinnych. Może to być bezpłatny telefon, aby uzyskać doraźną pomoc profesjonalistów (5 sesji indywidualnych rocznie) lub natychmiastowe wsparcie telefoniczne w takich tematach, jak:

- równowaga między życiem osobistym a pracą,
- radzenie sobie ze zmianami w życiu,
- radzenie sobie ze stresem,
- zmniejszanie niepokoju i walka z depresją,
- wsparcie dla par,
- poprawa komunikacji w rodzinie,
- wychowanie dzieci,
- opieka nad osobami starszymi.

CCC S.A.

Przyjazne godziny pracy w CCC Factory

Spółka CCC Factory Sp. z o.o. jest przyjazna rodzinom i kobietom – praca odbywa się od poniedziałku do piątku, natomiast soboty i niedziele są wolne od pracy. Praca odbywa się w systemie dwuzmianowym, bez zmian nocnych. Co roku w fabryce w okresie wakacyjnym, kiedy wstrzymana jest cała produkcja, pracownicy korzystają z cztero-tygodniowego urlopu wypoczynkowego.

Godziny pracy zmian ustalone są tak, jak w innych firmach w LSSE, aby pracownicy mogli wspólnie korzystać z transportu wraz z pracownikami z innych firm ze strefy. Czas pracy pracowników jest tak

zaplanowany, aby mogli korzystać z tzw. długich weekendów. cztero-tygodniowy urlop wypoczynkowy w okresie wakacyjnym ułatwia pracownikom organizowanie opieki dla dzieci w trakcie wakacji.

Możliwość wcześniejszego wyjścia z pracy

Pracownicy mają możliwość ustalenia czasu pracy ze swoim przełożonym. CCC wspiera godzenie ról zawodowych i prywatnych poprzez: możliwość wcześniejszego wyjścia z pracy w nagłych okolicznościach rodzinnych i bezproblemowe urlopy w nagłych przypadkach.

Deloitte

Program Deloitte Employee Well-being

Deloitte dba o to, aby holistycznie odpowiadać na potrzeby pracowników. Employee Well-Being Program od kilku lat pomaga tworzyć organizację pełną energii, wzmacniać zaangażowanie pracowników i zachęcać ich do rozwijania pasji i umiejętności. Wszystko to w duchu „Good Company Matters". W ramach wewnętrznej kampanii wizerunkowej firma realizuje działania w trzech obszarach: poczucie celu, pełne energii ciało i zaangażowany umysł, odpowiadając na różnorodne potrzeby pracowników.

Punkt pierwszy – zaangażowany umysł

To przede wszystkim działania, których celem jest kreowanie środowiska sprzyjającego wysokojakościowej, efektywnej pracy umysłowej oraz wsparcia pracowników w budowaniu odporności emocjonalnej, aby radzili sobie ze skutkami pojawiającego się w pracy stresu czy przeciążenia. Przykładem działań jest organizowany cykl People@Deloitte – wykłady i warsztaty w formule lunch & learn, podczas których pracownicy zdobywają wiedzę i doświadczenia. W spotkaniach brali udział m.in. podróżnik, specjalistka od ziół leczniczych, trenerzy biegania. Wszystko to w ramach zdrowego podejścia do kariery.

To także działania powiązane z pasjami pracowników, jak m.in. seria spotkań planszówkowych BoardGames@Deloitte, których odbyło się już osiem i wzięło w nich udział blisko 150 osób. Prowadzony jest wewnętrzny well-being blog oraz wysyłany comiesięczny newsletter.

Równolegle firma dba o rozwój kompetencji pracowników w ramach Deloitte Learning Academy; ponad 30 tematów szkoleń oraz finansowanie egzaminów i studiów podnoszących kwalifikacje (ACCA, CFA, PRM, biegły rewident, doradca podatkowy itp.). Także otwarta biblioteka oferuje bogaty zbiór profesjonalnych książek do ich dyspozycji.

Pełne energii ciało

Celem Pogramu Employee-Well-being jest propagowanie sportu i aktywności fizycznej wśród pracowników jako sposobu na rozładowanie napięcia. Dlatego firma zachęca do podejmowania aktywności sportowych w ramach Deloitte Adventure Team. Wynajmowane są obiekty sportowe, wspierane ligowe zmagania siatkarzy, piłkarzy i koszykarzy. DAT dba o kondycję biegaczy, kolarzy i triathlonistów, którym firma zapewnia stroje sportowe i refunduje starty w zawodach na całym świecie. Zebrane za aktywność punkty na dedykowanej platformie społecznościowo-grywalizacyjnej każdy może wymienić na atrakcyjne nagrody, a cykliczne rywalizacje z nagrodami dodatkowo motywują sportowców. W Deloitte dostępne są także firmowe rowery, tzw. mobilne zielone kropki dostępne dla wszystkich

pracowników w okresie letnim w dziewięciu biurach w Polsce, które wykorzystywane są w ciągu dnia na dojazdy do pracy, klienta czy na lunch.

W biurach organizowane są dni zdrowia i spotkania z ekspertami z zakresu dietetyki i ćwiczeń. To wydarzenia wewnętrzne dla pracowników, czyli wykłady z ekspertami, ćwiczenia praktyczne, zdrowe nawyki, badania w czasie i miejscu pracy. Podczas Dni Zdrowia omówiono dotychczas takie tematy jak krwiodawstwo, profilaktyka nowotworowa, zdrowie psychiczne, redukcja stresu czy szkolenia z pierwszej pomocy. Z proponowanych działań w ramach Dnia Zdrowia skorzystało około 600 osób. W ramach prowadzonych inicjatyw 110 osób wzięło udział w szkoleniach z udzielania pierwszej pomocy FirstAid@Deloitte.

Poczucie celu

W ramach trzeciego filaru programu Deloitte tworzy kulturę społecznego zaangażowania. Pracownicy mają możliwość wyboru, w jaki sposób chcą wywierać pozytywny wpływ na środowisko i otoczenie, w którym żyją i pracują zgodnie z hasłem „Impact That Matters". W biurze organizowane są charytatywne kiermasze, zbiórki krwi czy warsztaty udzielania pierwszej pomocy oraz wydarzenia uznawane na całym świecie za istotne – Światowy Dzień Zdrowia, Dzień Środowiska, Dzień Ziemi, Dzień Roweru, Dzień bez Samochodu czy Dzień Różnorodności.

Program Employee Well-being traktowany jest w Deloitte jako istotny element kultury organizacyjnej i odpowiedź na potrzeby załogi! Działania są inspiracją dla innych firm na rynku i pomagają nam w budowaniu przewagi w ofercie pracowniczej. Program Deloitte Employee Well-being został nagrodzony nagrodą w konkursie HR Dream Team, a także wyróżniony w konkursie Employer Branding Excellence Awards 2019 w kategorii „Wewnętrzna kampania wizerunkowa 2019".

Grupa PZU

Work-life balance

Dbałość o dobre samopoczucie pracowników, work-life balance, zdrowy tryb życia wynika wprost z misji PZU. Oprócz szkoleń związanych z wykonywaną pracą, pracownikom oferowane są warsztaty z zakresu efektywnego zarządzania energią i zdrowej aktywności (w ramach ogólnofirmowego programu rozwojowego „Ty Tworzysz PZU"), a nawet sesje mindfulness. Plany szkoleń dla poszczególnych biur obejmują również szkolenia antystresowe i z osiągania efektywności osobistej. Do oferty ogólnodostępnych szkoleń e-learningowych włączono również kurs technik relaksacyjnych.

W ramach nawiązywania współpracy ze start-upami, rozwijana jest w jednym z nich antystresowa aplikacja Wellify dostępna na telefonach służbowych. To wirtualny trener osobisty, który pomaga nam opanować metody radzenia sobie ze stresem. Zawiera ćwiczenia relaksacyjne, medytacje prowadzone i miniwykłady, które w prosty sposób pozwalają na zwiększenie okresów koncentracji, obniżają stres na poziomie fizjologicznym, fizycznym i emocjonalnym oraz uczą zarządzania codzienną energią osobistą. Jego program oparty jest na psychologii pozytywnej i behawioralno-poznawczej, a także relaksacji, praktyce uważności i wdzięczności. Dzięki aplikacji uczestnicy poznają różne podejścia i techniki redukcji poziomu stresu oraz wzbogacają postrzeganie jego roli w życiu.

W ramach dbałości o wellbeing pracowników uruchomiono również inicjatywę #DobryStan, w ramach której pracowników edukuje się np. poprzez regularne webinary, jak osiągać spokój

wewnętrzny, odprężenie na zawołanie, a nawet jak zrobić skuteczny automasaż. PZU zależy na tym, aby pracownicy mieli odpowiednie narzędzia, nawyki wspierające ich odporność psychiczną i mogli samodzielnie dbać o swoją motywację – do pracy i rozwijania swoich pasji. W ramach zachęcania do regularnego odpoczynku pracownicy mogą dowiedzieć się, jak organizować sobie czas wolny, aby odpoczynek – dzienny, weekendowy czy wakacyjny – był jak najbardziej skuteczny.

PZU, jako organizator Maratonu Warszawskiego, zachęca pracowników do uprawiania sportu również poprzez wsparcie licznych pracowniczych sekcji sportowych. PZU Sport Team organizuje regularne zajęcia aż z 14 dyscyplin w ramach sekcji m.in. rowerowej, siłowej, tenisowej, żeglarskiej, narciarskiej, a nawet tanecznej. Do tych ostatnich można dołączyć również z partnerem spoza PZU. W głównej siedzibie firmy znajduje się dostępna dla pracowników bezpłatna siłownia, wyposażona w nowoczesny sprzęt. Można z niej korzystać dowolnie lub dołączyć do organizowanych dodatkowych zajęć obejmujących ćwiczenia na zdrowy kręgosłup lub jogi.

W firmie obowiązuje elastyczny czas pracy – pracownicy biurowi w Centrali mogą rozpoczynać pracę pomiędzy 7:00 a 10:00, co pozwala jeszcze lepiej godzić pracę z obowiązkami rodzinnymi. Wolontariusze mogą skorzystać z dwóch dni zwolnienia z pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia, dzięki czemu udział w akcjach dobroczynnych odbywa się w godzinach pracy i nie zakłóca odpoczynku lub czasu przeznaczonego dla bliskich. Od lat PZU dołącza się również do akcji „2 godziny dla rodziny", która promowana jest poprzez liczne konkursy dla pracowników. Są one podpowiedzią, jak zadbać o jakość czasu spędzanego z najbliższymi.

Kafeteria benefitów zachęca pracowników do dodatkowych aktywności sportowych, kulturalnych i odpoczynku.

Henkel Polska

Program Rezyliencji

Czasy, w których świat wokół nas zmienia się dynamicznie i wciąż zaskakuje, wymagają od wszystkich większej elastyczności, odporności psychicznej, umiejętności radzenia sobie ze stresem, wytrwałości. Firma Henkel postanowiła pomóc pracownikom stawiać czoła tej dynamicznej rzeczywistości, oferując narzędzie do rozwoju szeregu kompetencji, które pozwalają im mniejszym kosztem, a z większą satysfakcją dążyć do osiągania celów mimo pojawiających się po drodze trudności. Chodzi o budowanie tzw. rezyliencji, czyli zespołu umiejętności i zachowań, pozwalających odnaleźć i utrzymać wysoki poziom wewnętrznej motywacji, właściwie zarządzać priorytetami, relacjami i własnymi emocjami.

Program trwa pół roku, obejmuje 40 uczestników w dwóch grupach (pracownicy i menedżerowie). W każdym miesiącu uczestnicy pracują indywidualnie nad rozwojem innego obszaru własnych kompetencji: umiejętnością formułowania wizji, określaniem długo- i krótkoterminowych celów, zarządzaniem emocjami i procesami oceny rzeczywistości, zdrowiem, budowaniem relacji i wytrwałości. Program realizowany jest w przeważającej części online na niezależnej platformie Driven. Firma zapewniła uczestnikom dostęp do aplikacji Driven, ale nie wnika w tok pracy uczestników, która opiera się na interakcji z wirtualnym botem. W procesie indywidualnej pracy ważne jest, by uczestnicy regularnie, codziennie mierzyli się z pytaniami czy wyzwaniami stawianymi przez AI, gdyż regularne ćwiczenia prowadzą do trwałych zmian.

Oprócz pracy indywidualnej grupy spotykają się raz w miesiącu, by wymienić doświadczenia i obserwacje związane z pracą w ostatnim miesiącu i dowiedzieć się, nad jakim obszarem będą następnie pracować. Spotkania pozwalają łączyć pracę w środowisku wirtualnym z realnym kontaktem z ludźmi. Szkolenia prowadzi trzech wewnętrznych trenerów, pracowników po szkoleniu certyfikacyjnym.

ING

Warsztaty corporate wellness w ING

Jako element wspierania work-life balance w ING Banku Śląskim i promowania podejścia do życia, którego głównym celem jest optymalne działanie w społeczeństwie, rodzinie i pracy, zorganizowana została konferencja Body Power. Wiodącym tematem spotkania była energia życiowa i jej utrzymanie na wysokim poziomie. W Łodzi pracownicy poznali sposoby szybkiego diagnozowania przyczyn bólu pleców w pracy i likwidowania ich poprzez właściwe ustawienie ciała. W Katowicach odbyły się warsztaty „Żyj zdrowo, jedz smacznie", przedstawiające zalety żywności ekologicznej. W Bielsku-Białej fizjoterapeutka inspirowała pracowników do samodzielnej pracy nad postawą ciała. Na warsztatach „Zostań Mistrzem Efektywności" w Szczecinie uczestnicy uczyli się, jak zarządzać emocjami oraz poprawić efektywność, i poznali techniki relaksacji. W Częstochowie, Poznaniu i Krakowie warsztaty dotyczyły równowagi między pracą a życiem prywatnym, tzw. work-life balance. Pracownicy poznali zestaw praktyk, które pomogą na co dzień elastycznie łączyć obowiązki zawodowe z życiem prywatnym. Pracownicy z Opola wzięli udział w treningu mentalnym, a cały cykl zakończyły warsztaty we Wrocławiu, których tematem był ponownie kręgosłup.

W konferencji Body Power wzięło udział ok. 400 pracowników stacjonarnie w Katowicach i w formie wideokonferencji w 10 innych lokalizacjach. W warsztatach zorganizowanych w wymienionych miastach zawsze uczestniczył komplet słuchaczy, średnio 30 osób. W sumie w warsztatach corporate wellness wzięło udział ponad 1000 pracowników.

Celem projektu było zwrócenie uwagi na to, jak łatwo można poprawić sobie nastrój i podnieść poziom energii każdego dnia, co znacząco wpływa na jakość pracy. Pracownicy i Pracownice nabywali umiejętności radzenia sobie ze stresem, z porażkami, podnoszenia energii i efektywności zawodowej i zapobiegania schorzeniom kręgosłupa.

mBank

Ambasadorzy strategii empatii

Pierwszym z trzech filarów strategii mBanku jest empatia. Nie jest to wartość, o której często wspomina się w kontekście sektora finansowego. Aby faktycznie zaszczepić ją w kulturze organizacyjnej i w mentalności pracowników, a także zwrócić na nią uwagę w procesach i produktach, zdecydowano o powołaniu grupy sprzymierzeńców, którzy zadbają o właściwe rozumienie definicji empatii i będą ją szerzyć w organizacji.

Ambasadorzy to przedstawiciele wszystkich obszarów banku, z wielu miejsc Polski. Są grupą 150 wyjątkowych osób, zaangażowanych, aktywnych, są lokalnymi liderami opinii. Jest im oferowany specjalny program:

- co najmniej raz w roku spotykają się, słuchają wystąpień na tematy strategiczne, pracują warsztatowo, odwiedza ich wyjątkowy, inspirujący gość; na spotkania przychodzą członkowie zarządu,
- dostają specjalne materiały, uczeni są okołoempatycznych kompetencji: aktywnego słuchania, rozumienia własnych emocji, projektowania rozwiązań z myślą o ich odbiorcy, a nawet z jego udziałem,
- angażowani są jako testerzy nowych rozwiązań,
- poznają specyfikę działania obszarów innych niż własny, lepiej rozumieją działanie banku jako całości.

W tej chwili w firmie działa około 80 ambasadorów z centrali, 30 z oddziałów korporacyjnych i 40 z oddziałów detalicznych. W badaniach zaangażowania grupa ambasadorów empatii wykazała się większą świadomością co do rozumienia i ważności empatii w banku.

Ambasadorzy pomagają sprawiać, by strategia banku nie pozostała słowami zapisanymi na papierze. Przekazują prawdziwe spojrzenie na to, co działa, a co jeszcze trzeba poprawić. Organizacja staje się bardziej przyjazna zarówno dla klienta, jak i dla pracownika.

Ambasadorzy czują się bardziej docenieni w firmie. Wiedzą, że mają wpływ, że od nich coś zależy. To, ile pracy włożą w szerzenie misji i strategii, wróci w formie lepszej organizacji. Lepiej rozumieją, jak działa bank jako całość. Poznają nowych ludzi z innych obszarów, co w przyszłości pozwala im lepiej i szybciej ze sobą współpracować.

Grupa w kolejnym roku poszerzy zakres działań. Dotychczas dużo pracowano na mocnych stronach i koncentrowano się, by ambasadorom przekazywać wiedzę i umiejętności. W kolejnym roku planowane jest angażowanie ambasadorów w ich własne projekty, rozbudzanie ich inicjatywy i sprawczości.

Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN

Comiesięczne spotkania

W Muzeum POLIN obowiązuje zwyczaj comiesięcznych wtorkowych spotkań wszystkich pracowników i pracowniczek. Na takich spotkaniach dyrekcja oraz poszczególne zespoły projektowe przedstawiają aktualne działania oraz plany i decyzje, które dotyczą całej organizacji. Jest to także okazja, aby poznać nowo zatrudnione osoby, które są wtedy przedstawiane całemu zespołowi. Po spotkaniu uczestnicy jedzą wspólne śniadanie organizowane w muzealnej restauracji, która tego dnia jest zamknięta dla gości. Przed wejściem każdy losuje numer stołu tak, aby mieć okazję spędzenia czasu w towarzystwie koleżanek i kolegów, których jeszcze nie zna lub na co dzień z nimi nie pracuje. Śniadanie ma nieformalny charakter. Przy okazji świąt dodatkowym elementem jest zawsze wystąpienie pracowniczki lub pracownika, który opowiada o żydowskich tradycjach świątecznych.

My w Muzeum

W latach 2018–2019 realizowano program edukacyjno-integracyjny My w Muzeum z zakresu historii i kultury żydowskiej, skierowany do pracowniczek i pracowników Muzeum.

My w Muzeum był całorocznym cyklem spotkań, warsztatów i spacerów przygotowanych przez pracowników dla koleżanek i kolegów. Opowiadano o pracy, pasjach, odbywały się spacery tematyczne,

a nawet wspólne gotowanie. Pracownicy mogli się poznać i to, czym zajmują się na co dzień. Przekazywano również wiedzę o kulturze i historii Żydów polskich. W 2018 r. zorganizowano 21 spotkań (ogólna frekwencja: 349 – przy zatrudnieniu 150 osób na umowę o pracę), a w 2019 roku odbyło się ich 16 (frekwencja: 212).

Spotkania odbywały się w godzinach pracy, miały charakter nieformalny i można było zaprosić na nie rodziny lub przyjaciół.

W ramach My w Muzeum odbyły się m.in. warsztaty kulinarne, wycieczki do synagogi czy na cmentarze żydowskie. Po zapleczu muzeum oprowadzał szef bezpieczeństwa, a z dyrektorem można było wejść na dach. Można było się dowiedzieć, jak podróżuje się po Białorusi i co można robić w Indiach. Odbywały się spotkania z dietetyczką, która przekazywała wiedzę o zbilansowanym odżywianiu i pokazała, jak ćwiczyć przy biurkach.

System wsparcia w Muzeum POLIN

System Wsparcia Pracowniczek i Pracowników Muzeum POLIN zaczął się tworzyć w maju 2019 roku jako oddolna inicjatywa niewielkiej grupy pracowniczek i pracowników. Wiele osób w muzeum na co dzień zajmuje się tematem Zagłady i ma kontakt z osobami straumatyzowanymi (takimi jak Ocaleni z Zagłady, Sprawiedliwi wśród Narodów Świata, Darczyńcy, zwiedzający z historią rodzinną związaną z wojną), jak również kontakt z materiałem traumatyzującym (relacje wojenne w formie tekstów, filmów, zdjęć, obiektów; budynek Muzeum stojący na terenie byłego getta warszawskiego; prowadzona w Muzeum edukacja na temat Zagłady). Tego rodzaju praca może wywoływać wtórny stres traumatyczny.

Celem organizacji stało się stworzenie i wdrożenie systemu, który miał przeciwdziałać wystąpieniu wtórnego stresu pourazowego u (współ)pracowników/czek Muzeum lub wspierać osoby, u których ten syndrom występuje. W ramach Systemu Wsparcia podjęto lub będą podejmowane następujące działania:

- psychoedukacja (współ)pracowników/czek Muzeum w zakresie wtórnego stresu pourazowego i możliwości przeciwdziałania mu (odbyło się jedno spotkanie tego rodzaju);
- wprowadzenie do kultury organizacji więcej otwartości na mówienie o swoich odczuciach związanych z traumatyzującym materiałem, jakim Muzeum się zajmuje (to już się dzieje);
- wprowadzenie do kultury muzealniczej miejsc pamięci w Polsce, tematu wtórnej traumatyzacji (kontakt i współpraca z innymi instytucjami, działania międzyinstytucjonalne); (nawiązano kontakt z osobami z Miejsca Pamięci i Muzeum Auschwitz-Birkenau);
- badania naukowe mające na celu zwiększenie świadomości na temat skali trudności, z jakimi mierzą się (współ)pracownicy/czki Muzeum (takie badania w lutym 2020 roku przeprowadziła w Muzeum doktorantka z Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego);
- stworzenie przestrzeni do dialogu i wymiany doświadczeń, mówienia o trudnościach związanych z pracą z traumatyzującym materiałem (odbyło się na razie kilka takich spotkań);
- spotkania superwizyjne z terapeutką zajmującą się pracą z traumą (spotkania grupowe i indywidualne – w tym spotkania dla konkretnych sekcji, dla kadry kierowniczej, spotkania otwarte międzydziałowe itd.); (na razie odbyło się dwudniowe spotkanie dla kilkuosobowej grupy najbliżej związanej z projektem);
- różnego rodzaju praktyczne warsztaty kształcące umiejętności radzenia sobie ze stresem i regulowania emocji (w planie).

NatWest Poland

Program Wsparcia Pracowników (Employee Assistance Programme)

Serwis EAP oferuje szeroki zakres wsparcia w obliczu wszelkich zmian, stresu lub problemów życiowych. EAP to całkowicie bezpłatna usługa konsultacyjna, doradcza i interwencyjna w sytuacjach kryzysowych w zakresie życia zawodowego, zdrowia, dobrego samopoczucia, wsparcia prawnego i finansowego. Usługa jest całkowicie poufna i wykonywana przez lokalnych doradców, w języku i miejscu, które odpowiadają pracownikowi. EAP jest dostępny 24 godziny na dobę, siedem dni w tygodniu, dla pracowników oraz członków ich rodzin mieszkających w tym samym gospodarstwie domowym. Obejmuje on takie tematy, jak: ważne i nagłe wydarzenie zmieniające życie, równoważenie pracy i życia domowego, doświadczanie stresu, niepokoju lub depresji, problem zdrowotny, zmaganie się ze smutkiem i stratą, pomoc w opiece nad dziećmi lub osobami starszymi, pytania prawne lub finansowe, obawy dotyczące nadużywania substancji psychoaktywnych (także przez członka rodziny – współuzależnienie), wsparcie w radzeniu sobie ze stresem związanym z pracą i inne.

Elastyczny czas pracy oraz telepraca

Tak zwany ruchomy czas pracy, polega na tym, że pracownik samodzielnie ustala godzinę rozpoczęcia pracy w przedziale pomiędzy godziną 07:00 a 11:00, a co za tym idzie godzinę zakończenia pracy.

Telepraca umożliwia pracownikom wykonywanie pracy w domu (lub innym ustalonym z pracodawcą miejscu) dwa dni w tygodniu.

Obie opcje poszerzają znacząco możliwości dobrania sposobu pracy do specyficznych potrzeb pracowników oraz łączenie pracy z innymi obowiązkami i działalnością pracowników w czasie wolnym.

Orange Polska

Razem w sieci

Brak zasad korzystania z mediów cyfrowych może wpływać destrukcyjnie na życie rodzinne. Młodzi ludzie coraz więcej czasu spędzają on-line, co może negatywnie wpływać na ich relacje społeczne w realu, dlatego ważne jest ustalenie określonych zasad korzystania z sieci w ich rodzinach.

W ramach kampanii Razem w sieci firma promuje bezpieczne i mądre korzystanie z mediów cyfrowych. Kampania skierowana jest zarówno do pracowników, jak i klientów. Jednym z jej elementów jest m.in. cyfrowa umowa rodzinna, która określa zasady korzystania z mediów cyfrowych w rodzinie. Zasady ustalane są wspólnie z dzieckiem i dotyczą całej rodziny. Określa się zasady, kiedy i jak można korzystać z telefonu czy internetu w taki sposób, aby nie zaburzało to życia rodzinnego np. podczas posiłków, wspólnych rozmów czy przed snem. Z portalu Razem w sieci skorzystało już ponad 500 tys. osób.

Praca zdalna i model flexi-desk

Firma zapewnia pracownikom digitalne i elastyczne środowisko pracy. Pracownicy mogą łączyć pracę w biurze z pracą zdalną. W swoich biurach firma wprowadza model – flexi desk– tzn. pracownik nie ma jednego przypisanego sobie biurka, ale może korzystać z tego, które w danym dniu lub chwili najbardziej mu odpowiada. Jeden dzień w tygodniu pracownik może też przeznaczyć na pracę zdalną.

Poprzez prostą aplikację przynajmniej 1 dzień wcześniej zgłasza zamiar pracy zdalnej, a manager wyraża na to zgodę. Po okresie pilotaży w 2019 roku, firma wprowadziła te rozwiązania w całym kraju. W procesie pracy zdalnej pracownicy dzięki odpowiednim zabezpieczeniom mają dostęp do systemów firmy i odpowiednich narzędzi, np. tele- i wideokonferencji. Dzięki wdrożeniu tego modelu, w okresie pandemii ponad 11 tys. pracowników firmy mogło bez przeszkód przejść na pracę zdalną w pełnym wymiarze.

Możliwość lepszej organizacji pracy w oparciu o bardziej plastyczny model pracy była wiele razy dyskutowana w firmie. Możliwość pozostania w domu przez 1 dzień w tygodniu budziła wiele obaw ze strony managerów w zakresie zarządzania zespołem. Okres pilotażu pokazał, że praca poza biurem nie ma negatywnego wpływu na jakość pracy, a pracownicy rozsądnie podchodzą do planowania swoich zadań.

Polityka inwestycji w jakość zdrowia i samopoczucia pracowników

Celem Polityki inwestycji w jakość zdrowia i samopoczucia pracowników w Orange Polska jest: podejmowanie działań umożliwiających zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, tworzenie przyjaznego środowiska pracy, promowanie zdrowego stylu życia, wspieranie aktywności fizycznej pracowników i realizowanie przez nich pozazawodowych pasji oraz tworzenie kultury współpracy, w której wszyscy pracownicy są szanowani, swobodnie realizują cele zawodowe i życiowe pasje oraz realizują się w działaniach społecznych. Dokument w kompleksowy sposób ujmuje projekty w zakresie tworzenia przyjaznego stanowiska pracy, opieki medycznej dla pracowników oraz ich rodzin, program wspierania pasji pracowniczych i wolontariatu, projekt „zdrowie na tak" skierowany do pracowników z niepełnosprawnościami, ofertę funduszy socjalnych i pracowniczy program emerytalny.

Polityka jest odpowiedzią na potrzebę koordynacji różnych działań na rzecz dobrobytu pracowników i konieczności strategicznego myślenia w tym obszarze.

Philip Morris Polska Distribution

Elastyczna Organizacja Pracy

Firma Philip Morris Polska Distribution oferuje swoim pracownikom możliwość wykonywania pracy w bardziej elastyczny sposób za sprawą rozwiązań Elastycznej Organizacji Pracy (EOP), które pozwalają zachować równowagę pomiędzy życiem prywatnym a obowiązkami zawodowymi. Są to następujące rozwiązania:

- praca zdalna – maksymalnie pięć dni w miesiącu kalendarzowym w dni robocze (od poniedziałku do piątku) w domu lub innym bezpiecznym miejscu,
- podstawowe godziny pracy (zalecane terminy spotkań) to czas pomiędzy 9:30 a 16:30 od poniedziałku do czwartku oraz pomiędzy 9:30 a 12:30 w piątki. Oznacza to, że ważne spotkania/inne czynności należy organizować/wykonywać w podanych wyżej godzinach,
- skompresowany tydzień pracy (stp) – pracownik może zawnioskować o pracę w systemie dziewięć godzin dziennie przez cztery dni w tygodniu plus cztery godziny jednego dnia. Zazwyczaj jest to praca po dziewięć godzin dziennie od poniedziałku do czwartku oraz cztery godziny w piątek.

Praktyka ułatwia osiągnięcie balansu pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Chodzi o takie ukształtowanie czasu pracy, w którym każdy pracownik – niezależnie od wieku, płci i rasy – może jak najlepiej połączyć pracę z innymi swoimi obowiązkami i aspiracjami.

Roche Polska

3-miesięczny urlop Take Time

Roche Polska oferuje pracownikom z dłuższym stażem dodatkowy, 3-miesięczny urlop. Benefit nosi nazwę Take Time. Jest on częściowo płatny. Co warto podkreślić, program ten został w całości zainicjowany i wypracowany przez polski oddział spółki.

Jak podkreśla spółka, analizy i dane rynkowe pokazują, że kwestia dodatkowego czasu wolnego jest bardzo istotna z perspektywy pracowników wszystkich generacji.

Skanska

WELLbeing w Skanska

Wnętrza budynków to miejsca, w których pracownicy spędzają znaczną część swojego życia. Oczywiste jest więc, że budynki, w których wykonywana jest praca, powinny być jak najlepiej przystosowane do stylu pracy i zapewniać codzienne, komfortowe funkcjonowanie.

W Skanska tworzone są nowoczesne i zdrowe – zarówno dla ciała, jak i umysłu – miejsca pracy. Nowo powstające budynki Skanska są certyfikowane w standardzie WELL. Certyfikacja WELL – skupia się na samopoczuciu i komforcie funkcjonowania pracowników w biurze oraz jego otoczeniu. Powietrze i woda odpowiedniej jakości, zdrowe pożywienie oraz edukacja żywieniowa, dopasowane natężenie, a nawet barwa światła miejsca oraz edukacja związana z zachowaniem sprawności fizycznej. Dodatkowo biura są zaprojektowane w taki sposób, by zapewnić optymalną akustykę i odgraniczenie od hałasu, a także zapachów z zewnątrz, a jednocześnie zwiększyć dostęp do widoków na zieleń na zewnątrz i zoptymalizować dostęp do światła dziennego. Wszystko to bezpośrednio przekłada się na odpowiedni komfort fizyczny i psychiczny pracowników. W siedzibie głównej spółki biurowej Skanska, w biurowcu Spark w Warszawie, również o to zadbano, co potwierdza otrzymanie certyfikatu WELL Interior. Znajduje się więc tu także wiele elementów fit-outu oraz wyposażenia wnętrz, które zapewnią różnorodne miejsca do pracy (od biurek z opcją ustawiania wysokości blatu, przez kanapy i pufy do stref ciszy i zieleni, gdzie można zebrać myśli i na nowo trysnąć kreatywnymi pomysłami). Ważny jest też wspomniany element edukacji, pracownicy mają bowiem dostęp do biblioteczki, w której znajdują się pozycje dotyczące zdrowego trybu życia, włączając w to żywienie, ruch, czy też książki na temat tego, jak zadbać o higienę swojego umysłu.

Dzięki uwzględnieniu wszystkich ww. sfer, pracownicy nie czują się przytłoczeni intensywnością zadań, dodatkowo, w razie potrzeby mogą odprężyć się w specjalnym miejscu relaksu. Biura wspierające well-being mogą być również wyposażone w sprzęt do ćwiczeń czy przyrządy pomagające odprężyć ciało po dłuższym okresie siedzenia przy biurku.

W Skanska promowana jest także idea zdrowego odżywiania i odpowiedniego nawadniania, ze szczególnym podkreśleniem idei zero-plastic. Regularne jedzenie pożywnych i urozmaiconych posiłków poprawia koncentrację oraz pozytywnie wpływa na samopoczucie, co również bezpośrednio przekłada się na produktywność. W siedzibie dostępne są zdrowe śniadania, a przez cały dzień – świeże owoce i warzywa, różne rodzaje orzechów, a z każdego kranu można nalać filtrowaną wodę. Dostępne są również dystrybutory wody z sieci, które dodatkowo gazują wodę, co pomogło całkowicie wykluczyć butelkowaną wodę.

Troska o użytkowników biur nie kończy się jednak na samym budynku. Użytkownicy biurowców dopingowani są do korzystania z alternatywnych metod transportu. Z myślą o nich w każdej inwestycji zapewniona jest przestrzeń z szatniami i prysznicami, budowane są monitorowane parkingi dla rowerów oraz udostępniane punkty, gdzie można uzupełnić wodę w butelce.

Firma jest otwarta na uwagi i inicjatywy pracowników. Przykłady takich propozycji można znaleźć nie tylko w Sparku, gdzie amfiteatr – główne miejsce do spotkań zewnętrznych, wypełnił się roślinnością na życzenie pracowników, a co wtorek pojawia się trener do cross-fitu, ale także we wszystkich inwestycjach, gdzie pracownicy Skanska na specjalnych spotkaniach projektowych proponują ciekawe i nowoczesne rozwiązania. Przestrzeń biurowa przestaje być w XXI wieku jedynie miejscem pracy, a staje się wielofunkcyjnym centrum, umożliwiającym, obok rozwoju zawodowego, także rozwój osobisty.

Warsztaty na temat stresu i uzależnień

W ramach praktyki Fundacja Droga – pozarządowa organizacja non profit – przeprowadziła warsztaty podczas Tygodnia Bezpieczeństwa. Ich celem było zwiększenie:

- wiedzy pracowników o stresie i sposobach radzenia sobie w sytuacjach stresowych,
- kompetencji w zakresie rozpoznawania wczesnych symptomów problemów związanych z nadużywaniem alkoholu i innych substancji psychoaktywnych oraz uzależnień behawioralnych,
- wiedzy o podejmowaniu środków zaradczych wobec osób zagrożonych chorobą uzależnienia.

W sumie odbyło się 10 warsztatów w różnych lokalizacjach w Polsce, skierowanych do pracowników produkcyjnych i umysłowych.

Warsztaty spotkały się z pozytywnym odbiorem przez uczestników. Pracownicy aktywnie uczestniczyli w warsztatach, dzieląc się własnymi doświadczeniami czy przeżyciami. Po warsztatach odbyły się rozmowy telefoniczne z wybranymi uczestnikami. Większość wypowiedziała się pozytywnie o zajęciach, chwaliła tematykę i kompetencje ekspertów z Fundacji. W jednych lokalizacjach skupiono się bardziej na stresie, w innych rozmawiano więcej o uzależnieniach. W jednej z lokalizacji warsztat przeobraził się w dyskusję z pracownikami. Ogólnie pracownicy byli zaangażowani, a pracownicy produkcyjni okazali się bardziej otwarci niż pracownicy nadzoru.

Korzyścią z realizacji praktyki było zwiększenie wiedzy i świadomości na temat uzależnień wśród pracowników. W kolejnych latach planowane jest powtórzenie warsztatów, zwiększony będzie nacisk na tematykę uzależnień i związanych z tym społecznych zagrożeń.

T-Mobile Polska

Elastyczny czas pracy w T-Mobile Polska

W T-Mobile Polska wdrażane są działania, które mają na celu pomaganie pracownikom w zachowaniu równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Do takich działań należą m.in.:

- elastyczne godziny pracy: w T-Mobile Polska stałymi godzinami pracy są 10:00–15.00, oznacza to, że pracownicy mogą przyjść do pracy pomiędzy 7:00 a 11:00 i tym samym zakończyć po ośmiu godzinach pracę między 15:00 a 19:00,
- telepraca – jest formą zatrudnienia polegającą na tym, że pracownik swoje obowiązki lub ich część wykonuje poza siedzibą firmy. W wielu przypadkach taka forma pracy jest dużym

udogodnieniem dla osób, które spędzają dużo czasu w środkach komunikacji. Telepraca w T-Mobile Polska to forma pracy dla pracowników, którzy wykazują się ponadprzeciętnym zaangażowaniem, doskonałą umiejętnością zarządzania swoim czasem pracy, wysoką wydajnością, a jednocześnie realizują indywidualne cele na wysokim poziomie,
- dodatkowy dzień wolny na urodziny czy imieniny,
- dodatkowy dzień jubileuszowy,
- krótszy czas pracy dla matek i ojców (zgodnie z regulaminem pracy: rozdział VI, par. 24 pkt 5).

MIERZENIE EFEKTÓW

ArcelorMittal Poland S.A.

Raz na dwa lata przeprowadzane jest badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników, które zawiera obszar dotyczący środowiska pracy i work-life balance. Dodatkowo, po każdym zrealizowanym warsztacie, pracownicy mają możliwość dokonania oceny szkolenia.

W ArcelorMittal Poland pracownicy mają swobodę realizacji pomysłów i zgłaszania wszelkich inicjatyw.

Z każdym z pracowników odchodzących z firmy przeprowadzana jest rozmowa końcowa, z której wnioski uwzględniane są w planach działań dotyczących środowiska pracy.

BNP Paribas Bank Polska S.A.

Efektywność prowadzonych działań badana jest zarówno pod względem ilościowym (liczba osób korzystających z poszczególnych programów), jak i jakościowym (ankiety ewaluacyjne, spotkania i rozmowy z pracownikami).

Opinie pracowników są dla Banku BNP Paribas kluczowe, dlatego co roku przeprowadza badanie Global People Survey (GPS). GPS to coroczne dobrowolne badanie zaangażowania pracowników, służące poznaniu ich opinii o najbardziej kluczowych kwestiach związanych z życiem zawodowym. Pomaga ono identyfikować priorytety do wprowadzania zmian, mierzyć wpływ podejmowanych działań, zdobywać wiedzę potrzebną do formułowania strategii i inicjować działania we wszystkich obszarach.

Wyniki ostatniego badania zaangażowania pracowników GPS potwierdzają, że pracownicy doceniają nową ofertę benefitów (wzrost oceny w kategorii benefity o 5 pkt proc. w porównaniu z wynikami badania w 2018 roku). Bardzo dobrze oceniane są akcja „Dwie godziny dla Rodziny" (w 2019 roku skorzystało z niej ponad 5000 pracowników) oraz eventy i wydarzenia związane ze zdrowiem. Pracownicy cenią możliwość pracy zdalnej, nowe ubezpieczenia (ponad 10 000 ubezpieczonych), dofinansowanie wypoczynku dzieci, rozbudowanie kafeterii MyBenefit oraz nową opiekę medyczną (korzysta z niej ponad 13 000 pracowników oraz ich bliskich).

Bristol-Myers Squibb

Pracownicy mogą wyrazić swoje odczucia nt. pracy w firmie, wypełniając coroczną ankietę MyVoice. Organizowane są również spotkania, na których pracownicy sami podejmują decyzje dotyczące np. przeznaczania środków z ZFŚS.

Colliers International Poland sp. z o.o.

Efektywność działań badana jest ankietami zaangażowania oraz ankietami dodatkowymi, np. dotyczącymi benefitów. Cennym źródłem informacji jest również codzienna informacja zwrotna od pracowników.

Grupa PZU

Grupa PZU prowadzi coroczne Badanie Zaangażowania Pracowników. Ocena work-life balance jest jednym z ocenianych aspektów satysfakcji z pracy, która wpływa na motywację i zaangażowanie pracowników. Badania są w pełni poufne, a więc dają swobodę wyrażania opinii. Analizując odpowiedzi pracowników – na pytania otwarte w ankiecie – można zauważyć, że zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym jest dla pracowników jednym z atutów pracy w PZU.

Na bieżąco śledzone jest wykorzystywanie urlopów wypoczynkowych. Pracownicy zachęcani są do korzystania z odpoczynku w szczególnie sprzyjających okresach, np. okolicach świąt i tzw. długich weekendów oraz wakacji. Analizowany jest również udział pracowników w promowanych aktywnościach pozazawodowych, np. w akcji „2 godziny dla rodziny", wolontariacie pracowniczym, zajęciach pracowniczych sekcji sportowych (PZU Sport Team), jak również sportowych wydarzeniach organizowanych przez PZU (np. Półmaraton Warszawski). Efekty monitorowane są zatem w sposób ilościowy i jakościowy.

NatWest Poland

Co roku firma przeprowadza anonimową ankietę we wszystkich swoich jednostkach na całym świecie. Ankieta ta bada zadowolenie pracowników z pracy, uwzględnia również pytanie o wszelkie przejawy dyskryminacji. Jest głosem pracowników i dzięki temu, że wypełnia ją zdecydowana większość pracowników i pracownic, którzy mogą wyrazić swoje zdanie anonimowo, jest dobrym odzwierciedleniem nastrojów i opinii oraz zwraca uwagę na kwestie, które wymagają poprawy. Wyniki ankiety

są podstawą do podjęcia działań służących poprawie w obszarach, które pracownicy wskazali jako problematyczne. Firma wzięła również udział w pierwszym rankingu diversity & inclusion, ratingu Forum Odpowiedzialnego Biznesu i firmy Deloitte.

Philip Morris Polska Distribution

Firma przeprowadza cykliczne ankiety oraz indywidualne rozmowy z wybranymi grupami pracowników.

Provident Polska S.A.

Rozwiązania z zakresu work-life balance są jednym z obszarów weryfikowanych i ocenianych przez pracowników w trakcie prowadzonego cyklicznie badania zaangażowania. Informacje przekazane przez Pracowników i Pracownice w trakcie badania stanowią podstawę do wprowadzania usprawnień czy też budowania kolejnych rozwiązań.

T-Mobile Polska

Firma przeprowadza badania opinii pracowników Employee Survey, grupy focusowe z przedstawicielami wszystkich obszarów firmy.

Koordynacja:
Katarzyna Mróz, Marzena Strzelczak – Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Korekta:
Mariola Niedbał

Grafika i skład:
Olga Figurska

Wydawca:
Forum Odpowiedzialnego Biznesu
Ul. Szpitalna 5/20,
00-031 Warszawa
Tel. 22 627 18 71,
e-mail: biuro@fob.org.pl

Warszawa, maj 2020

ISBN: 978-83-951054-8-7

Wersja elektroniczna dostępna na stronie: odpowiedzialnybiznes.pl

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest najdłużej działającą, od 2000 roku, i największą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób. Forum to organizacja ekspercka, pozostająca inicjatorem i partnerem przedsięwzięć kluczowych dla polskiego CSR.

KARTA RÓŻNORODNOŚCI

KOORDYNOWANA PRZEZ
FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

WIĘCEJ INSPIRACJI:

kartaroznorodnosci.pl

odpowiedzialnybiznes.pl

facebook.com/zarzadzanieroznorodnoscia

KOORDYNATOR

FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

PATRON HONOROWY

RZECZNIK PRAW OBYWATELSKICH

OPIEKUN

orange™

ISBN: 978-83-951054-8-7

FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Inspirujemy biznes, który zmienia świat, i łączymy ludzi, którzy zmieniają biznes.
Działamy na rzecz zrównoważonego rozwoju.
Więcej informacji na stronie odpowiedzialnybiznes.pl

PARTNERZY STRATEGICZNI FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

PGNiG, Provident, SKANSKA, LOTOS, ORLEN, Deloitte., Kompania Piwowarska, PZU, SIEMENS, ERGO HESTIA, Amica, ADAMED, BNP PARIBAS, Enea, PSE, Biedronka, polpharma, Fundacja VEOLIA, Carrefour, LPP, citi handlowy, LEROY MERLIN, KPMG, Raben, CCC, Totalizator Sportowy, PGE, orange, IKEA, TESCO, T, SANOFI, Henkel, Santander, Chiesi, BGK, Nestlé, ING, CEMEX, Coca-Cola Polska, Coca-Cola HBC Polska, antalis, L'ORÉAL, VELUX, CEETRUS, Lyreco, ROSSMANN, BROWN-FORMAN, STENA RECYCLING, VIVE, castorama, ArcelorMittal

PARTNERZY KOMUNIKACYJNI	PARTNER ANALITYCZNY	PARTNER WSPIERAJĄCY	PARTNER POLIGRAFICZNY	PARTNER TŁUMACZENIOWY	PARTNER BADAWCZY
SARE way to sell, newslink	IMM	PROGRESSIVE PARTNERS	dobra-drukarnia.pl	KONTEKST	pbs 25 lat