

asBIZnesu

OPINIOTWÓRCZY KWARTALNIK O SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI



Wyzwanie lidera: work-life balance

TEMAT NUMERU: Poradnik godzenia życia
zawodowego z rodzinnym dla menedżera

WYWIAD: Monika Zakrzewska, PKPP Lewiatan

FELIETON: Tomasz Działyński
o elastycznych formach pracy





ZWIĄZEK PRACODAWCÓW
WIPH

CENTRUM
PISOP

asBIZnesu

*Być człowiekiem, to właśnie być odpowiedzialnym (...).
To czuć, kładąc swoją cegiełkę, że się bierze
udział w budowie świata.*

Klub Asa Biznesu

Zaproszenie do udziału w spotkaniach
na temat społecznej odpowiedzialności biznesu

Klub Asa Biznesu to:

- **miejsce spotkań** ze specjalistami i praktykami społecznej odpowiedzialności biznesu,
- **źródło wiedzy** na temat planowania i realizowania działań społecznie odpowiedzialnych,
- **platforma wymiany** doświadczeń dotyczących realizowania działań w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw,
- **strefa inspiracji** do podejmowania inicjatyw społecznie odpowiedzialnych.

Więcej informacji: www.asbiznesu.pl

Człowiek - najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

Projekt odbywa się pod patronatem
honorowym Marszałka Województwa
Wielkopolskiego Marka Woźniaka



Spis treści:

- 4 | Puls branży
- 5 | **Temat numeru:**
Poradnik godzenia życia zawodowego z rodzinnym dla menedżerów
- 8 | **Temat numeru:**
Badania PARP: Role zawodowe i rodzinne
- 9 | + Plus – minus
- 10 | Wywiad:
Work-life balance w biznesie
- 12 | Dobre praktyki:
Elastyczni w myśleniu – efektywni w działaniu... Prima Sara Lee
- 14 | Dobre praktyki:
Jak skutecznie pogodzić korzyści? Dobre praktyki Aesculap Chifa
- 16 | Warto wiedzieć:
Małe vademecum komunikacji o CSR
- 18 | Felieton:
Czas na elastyczność w czasie pracy
- 19 | Interpretacje

Kwartalnik jest częścią projektu realizowanego przez:

Związek
Pracodawców
WIPH



Projekt odbywa się
pod patronatem honorowym
Marszałka Województwa
Wielkopolskiego
Marka Woźniaka

asbiznesu od 2011 roku

Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Promocji
i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP

Adres redakcji kwartalnika:

ul. Ratajczaka 26/6/96, 61-815 Poznań
tel./faks 61 851 91 34 | e-mail: pisop@pisop.org.pl
NIP: 697-20-53-010 | Regon: 411184520

Redaktor naczelna: Ewa Gałka

Redaktor prowadząca: Karolina Kaczmarek,
karolina.kaczmarek@pisop.org.pl

Specjalistka ds. CSR, Centrum PISOP:

Justyna Schaefer-Kurkowiak,
justyna.schaefer@pisop.org.pl

Sekretariat redakcji: Joanna Ludwiczak,
joanna.ludwiczak@pisop.org.pl

Korekta: Maria Gałka

Skład: Sarius GIM

Druk: Zakład Aktywności Zawodowej PROMYK

Nakład: 4000 egz.

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych, zastrzega sobie
prawo redagowania nadesłanych tekstów, nie odpowiada za treść
zamieszczanych reklam i ogłoszeń.

Wyzwanie lidera: kariera i rodzina w równowadze



Ewa Gałka

Redaktor
naczelnia

Liczne badania potwierdzają fakt: statystyczny Polak najpierw zdobywa pracę i osiąga w niej stabilizację, dopiero później zwykle realizuje cele osobiste i rodzinne. Co to oznacza dla pracodawcy? Mówiąc krótko: adekwatne zarządzanie. W praktyce, jeśli pracodawca chce utrzymać doświadczonych już i sprawdzonych pracowników, którzy chcą pogodzić pracę z obowiązkami domowymi, musi stworzyć firmową politykę godzenia życia zawodowego z osobistym. Jak to zrobić? Warto zacząć od identyfikacji faktycznych potrzeb, konsultacji z pracownikami i wdrożenia pilotażu. Co waż-

ne – godzenie życia zawodowego z osobistym nie dotyczy tylko i wyłącznie kobiet, a wręcz przeciwnie. Coraz częściej to mężczyźni chcą odgrywać większą rolę, np. w wychowywaniu dzieci i oczekują, że pracodawca ich w tym wesprze. O tym, jakie działania można podjąć i w jaki sposób to robić, piszemy w Temacie numeru Poradnik godzenia życia zawodowego z rodzinnym dla menedżera oraz prezentujemy przykłady firm i ich sprawdzone rozwiązania w zakresie work-life balance.

Każdy ruch w zarządzaniu organizacją powoduje konsekwencje. Tych, którzy chcieliby uporządkować sobie skutki wdrożenia proponowanych rozwiązań, odsyłam do Plusa i Minusa. O przyczynach, korzyściach, efektach i konsekwencjach wdrażania polityki godzenia pracy z domem rozmawiamy z ekspertką Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Jej zdaniem „zadowolony pracownik ogranicza stres, nie choruje, co bezpośrednio przekłada się na politykę płacowo-kadrową przedsiębiorstwa”. Trudno nie przyznać temu stwierdzeniu racji.

Możemy oczywiście założyć, że to moda, która szybko minie. Fakt jest jednak taki, że coraz częściej pracownicy potrzebują większego wsparcia od firmy w godzeniu macierzyństwa i ojcostwa, opieki nad osobami zależnymi tj. niepełnosprawnymi czy starszymi członkami rodzin z pracą. Wysiłek firmy zwraca się wielokrotnie w postaci zaangażowania, lojalności czy mniejszych kosztów, wynikających chociażby z przyuczania nowych pracowników. Korzyści te potwierdzają obiektywne badania.

Życzę wielu inspirujących refleksji. Zachęcam także do lektury pozostałych artykułów. ■

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek - najlepsza inwestycja

Międzynarodowy Dzień Rodziny

Ponad 30 polskich firm skróciło 15. maja o dwie godziny czas pracy w ramach społecznej akcji, zorganizowanej w Międzynarodowym Dniu Rodzin. Akcja „Dwie godziny dla rodziny” ma zwrócić uwagę pracodawców i pracowników na ich odpowiedzialność wobec najbliższych. W ramach corocznych obchodów pomysło-

dawcy inicjatywy wymyślają konkretne tematy święta. Tegoroczny Dzień Rodzin przebiegał pod hasłem: „zapewnienie równowagi rodzina-praca”. Dla polskich pracowników, którzy według unijnych statystyk pracują tygodniowo najdłużej w Unii Europejskiej, poświęcenie choćby dwóch godzin dla najbliższych jest całkowicie uzasadnione. ■

Relacja ze spotkań Klub Asa Biznesu



Spotkanie Klubu Asa Biznesu w Poznaniu.

W marcu i kwietniu odbyły się kolejne spotkania Klubu Asa Biznesu dla przedsiębiorców z pięciu największych miast Wielkopolski, tj. z Poznania, Kalisza, Konina, Leszna oraz Piły. Podczas spotkania w Poznaniu omawiano tajniki budowania strategii CSR. O swoich doświadczeniach w zakresie tworzenia oraz wdrażania strategii CSR opowiedzieli praktycy z Totalizatora Sportowego oraz Raben Group. Spotkania w pozostałych miastach poświęcone były współpracy przedsiębiorców z lokalnymi

instytucjami – organizacjami pozarządowymi i szkołami. O tym, jak taką współpracę odpowiednio rozwijać i podtrzymywać, opowiedzieli przedstawiciele następujących firm: PBG S.A., IT INTEGRO, OPEN NEXUS, ASTA-NET oraz Schattdecor. Dzięki dofinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego udział w spotkaniach Klubu był bezpłatny. Kolejne spotkania zaplanowano na jesień. Informacje na ten temat będą na bieżąco umieszczane na stronie www.asbiznesu.pl. ■

Wolontariusze na Euro

Tylko w Poznaniu w organizację Mistrzostw Europy w piłce nożnej zaangażowanych jest 600 wolontariuszy. Do ich zadań należy udzielanie informacji turystom, kibicom i mieszkańcom miasta, ułatwianie poruszania się po mieście i korzystanie z atrakcji zaplanowanych na ten czas. Będzie ich można znaleźć między innymi na lotniskach, dworcach kolejowych, w pobliżu stadionów czy stref kibica. Za swoją pracę wolontariusze nie otrzymują wynagrodzenia. Dzięki wolontariatowi zyskają jednak możliwość

Po Targach CSR w stolicy

Pod koniec marca w Warszawie odbyły się Targi CSR. Swoje działania w zakresie społecznej odpowiedzialności zaprezentowali na nich przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe z całej Polski. Każde z ponad 70 stanowisk było inne. Jedni dystrybuowali ulotki, rozdawali swoje publikacje, emitowali filmy, prezentujące dokonania w zakresie CSR, a jeszcze inni oferowali gościom swoje smakołyki. Na Targach CSR nie mogło oczywiście zabraknąć Redakcji Asa Biznesu, kwartalniki te cieszyły się dużym zainteresowaniem. Spotkanie obfitowało także w inne ciekawe wydarzenia, tj. m.in. ogłoszenie 10. jubileuszowej edycji Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”.

Targi już po raz czwarty zorganizowało Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Więcej informacji na temat wydarzenia można znaleźć na stronie www.odpowiedzialnybiznes.pl. ■

II edycja Poznań CSR Contest

Na przełomie marca i kwietnia odbyła się kolejna edycja konkursu Poznań CSR Contest, organizowanego przez Koło Naukowe CSR przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Konkurs kierowany był do studentów i licealistów z całego kraju, zainteresowanych tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu. Do udziału w konkursie zgłosiło się niemal 300 osób. Ostatecznie na podstawie przeprowadzonych testów wiedzy do ścisłego finału zakwalifikowało się 18 najlepszych.

W wyniku ostatniego etapu konkursu, polegającego na rozwiązaniu studium przypadku, najlepszą okazała się Maria Strubińska ze Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego z Warszawy. Dodatkowo dla wszystkich finalistów zorganizowano szkolenie oraz spotkanie z praktykami społecznej odpowiedzialności pn. „Podwieszorek przy CSR”. Realizację projektu wsparli PGNiG, Aquanet, Prima Sara Lee Coffee and Tea Poland Sp. z o.o., Promag S.A., Sheraton Poznań Hotel. Patronami merytorycznymi projektu byli Liga i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Fundacja Aeris Futuro oraz Centrum PISOP. ■

udziału w jednej z największych europejskich imprez sportowych, zdobycia nowych doświadczeń oraz poznania nowych ludzi.

Bez wsparcia wolontariuszy niemożliwe byłoby zapewnienie gościom najwyższego standardu obsługi. Dla wielu kibiców kontakt z wolontariuszami jest pierwszym kontaktem z Polską i w znacznym stopniu wpłynie na opinię o naszym kraju. ■

Poradnik godzenia życia zawodowego z rodzinnym dla menedżera

Od kilkunastu lat można zaobserwować próby wprowadzania w firmach rozwiązań, które mają pomóc w łączeniu obowiązków domowych i zawodowych pracowników z korzyścią dla przedsiębiorstwa.

Godzenie życia zawodowego z prywatnym stało się jednym z obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Tekst: **Anna Kamińska**

Trenerka antydyskryminacyjna i równościowa, autorka programu edukacji różnorodnościowej i równościowej „Galeria Tolerancji”



Z

badań wynika, że ponad 47% pracodawców dostrzega trudności łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym przez rodziców wychowujących dzieci do lat

7. Równocześnie jednak w praktyce duża część przedsiębiorstw w Polsce sferę życia zawodowego i rodzinnego pracowników traktuje jako rozłączne.¹ Tymczasem istnieje cała grupa rozwiązań, pozwalających na wsparcie osób zatrudnionych w opiece nad dziećmi oraz nad innymi osobami, wymagającymi opieki (np. osoby starsze, z niepełnosprawnością). Jest to szczególnie ważne w Polsce, ponieważ instytucjonalne formy opieki gwarantowane czy też wspierane przez państwo są niewystarczające. Zazwyczaj obowiązek ten spada na kobiety, które albo zmuszone są do zmniejszenia zaangażowania w pracę, albo nawet rezygnacji z pracy zawodowej na rzecz przejęcia obowiązków domowych.

W ciągu ostatnich 20 lat przeprowadzono w Polsce (i na świecie) wiele badań, dotyczących mniejszej aktywności zawodowej kobiet. Wśród czynników, które obok stereotypów w największym stopniu hamują aktywność zawodową kobiet, wymienienia się m.in.:

- niską aktywność mężczyzn w pełnieniu obowiązków rodzinnych²,
- niedoskonały system opieki nad dziećmi,
- niski poziom wykorzystania elastycznych form zatrudnienia,
- wysokie koszty osobiste i rodzinne dla kobiety,
- dezaktualizacja kwalifikacji w przypadku długiej przerwy w pracy,
- niechęć pracodawców do zatrudniania kobiet,
- preferencje kobiet w zakresie podejmowania pracy po urodzeniu dziecka,
- stres wynikający z konieczności godzenia ról zawodowych i rodzinnych,
- wydłużający się czas, jaki trzeba poświęcić na pracę: 41,7 godz. tygodniowo w 2008 r. (Eurofund),
- wydłużające się dojazdy do pracy, praca w nadgodzinach (67% Polaków)³.

Korzyści

Stworzenie warunków rozwoju zawodowego kobiet jest jednym z celów Unii Europejskiej, dla której równość kobiet i mężczyzn oraz doprowadzenie do wyrównania szans i możliwości obu płci jest jednym z priorytetów. Jednak

wbrew pozorom wprowadzanie rozwiązań, pozwalających na godzenie ról zawodowych i domowych to nie tylko wymóg Unii Europejskiej czy też moda. Realizowanie polityki godzenia życia zawodowego i rodzinnego to przede wszystkim realne korzyści zarówno dla jej beneficjentów, jak i dla firm oraz całego społeczeństwa.

Działania

Aby uzyskać korzyści z uwzględniania w zarządzaniu firmą elementów wspierających łączenie zadań rodzinnych z zawodowymi pracowników, trzeba odpowiednio zaplanować, przetestować i wdrożyć sprawdzone już rozwiązania. Warto rozpocząć od stworzenia polityki godzenia życia zawodowego z prywatnym, która wskaże cele i podstawowe zasady. Następnie należy podjąć dyskusję z pracownikami na temat przydatnych, ale także możliwych rozwiązań w danym przedsiębiorstwie. Przed wdrożeniem rozwiązań zwykle przydaje się także skonsultowanie ze specjalistami ram i warunków realizacji założeń czy możliwych skutków. Przechodząc na poziom operacyjny, można

wyróżnić 4 główne obszary działań na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego:

- promowanie i wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn,
- zwiększenie dostępu do instytucjonalnych form opieki nad dziećmi i osobami zależnymi,
- promocja większego zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne,
- zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych kobiet i mężczyzn podczas przerwy, wynikającej z pełnienia obowiązków rodzinnych.

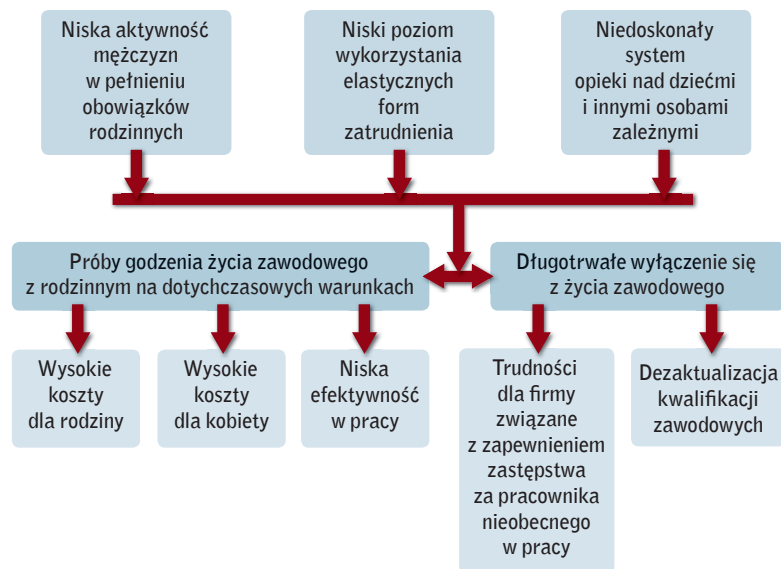
Elastyczny czas pracy jest najczęściej stosowanym elementem w ułatwianiu godzenia pracy i życia rodzinnego. Różnicowane formy zatrudnienia i indywidualne podejście do pracy to rozwiązania niezbędne, aby zapewnić możliwość pracy zawodowej i godzenie jej z obowiązkami rodzinnymi, m.in.: pracownikom wysoko wykwalifikowanym i silnie zaangażowanym w pracę zawodową, zwłaszcza rodzicom małych dzieci, osobom kontynuującym naukę oraz osobom z niepełnosprawnościami.

Najczęściej stosowane formy elastycznego czasu pracy to⁴:

■ **Zmienne godziny rozpoczęcia i końca pracy** – w tym systemie poszczególni pracownicy albo ich grupy rozpoczynają i kończą pracę w różnych, ustalonych wcześniej godzinach lub przedziałach czasowych, przepracowując jednocześnie pełen okres rozliczeniowy zatrudnienia (np. 8 godzin pracy dziennie).

CZYNNIKI UTRUDNIAJĄCE GODZENIE ŻYCIA ZAWODOWEGO Z RODZINNYM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Równowaga praca-życie, w aspekcie polskiego rynku pracy*, (red.) Cecylia Sandrowska-Snarska.



■ **Ruchomy czas pracy** – jest to rozwiązanie, które dopuszcza sytuację, w której osoby zatrudnione samodzielnie decydują, kiedy wykonują swoją pracę, a także czy wykonują ją w firmie bądź w domu. Najczęściej wprowadza się równocześnie przedział czasu (tzw. obecności obowiązkowej), w którym wszyscy pracownicy muszą być obecni w pracy.

■ **Indywidualny rozkład czasu pracy** – wprowadzany jest na pisemny wniosek pracownika (artykuł 142 Kodeksu Pracy) w przypadku konieczności objęcia opieką tzw. osób zależnych (dzieci, osób chorych w rodzinie). Pracodawca ustala wtedy indywidualny rozkład czasu pracy w ramach systemu, którym pracownik jest objęty.

■ **Równoważny czas pracy** daje możliwość przedłużenia dobowego wymiaru czasu pracy do 12, 16, a nawet 24 godzin w równowadze do krótszego czasu pracy w innych dniach lub dni wolnych od zatrudnienia. Praca do 12 godzin jest możliwa tylko wtedy, jeżeli jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją. Okres rozliczeniowy w tym systemie wynosi miesiąc,

a w szczególnie uzasadnionych przypadkach może być przedłużony do trzech miesięcy, a przy pracach uzależnionych od pory roku lub warunków atmosferycznych – nawet do czterech miesięcy.

■ **Zadaniowy czas pracy** polega na rozliczaniu pracowników za wykonane zadania w dowolnym zakresie godzinowym. System zadaniowego czasu pracy może być wprowadzony, gdy jest to uzasadnione rodzajem pracy, jej organizacją oraz dodatkowo – gdy uzasadnia się to miejscem wykonywania pracy.

Miejsce pracy określałoby strony, zawierając umowę o pracę. Może być ono określone na stałe lub zmienne. Wynika to z charakteru lub rodzaju powierzonej pracownikowi pracy. Kodeks pracy (art. 140) dopuszcza możliwość wprowadzenia zadaniowego systemu czasu pracy w przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy, jej organizacją bądź miejscem jej wykonywania.

Realizowanie polityki godzenia życia zawodowego i rodzinnego to przede wszystkim realne korzyści zarówno dla jej beneficjentów, jak i dla firm oraz całego społeczeństwa.

■ **Skrócony tydzień pracy** to forma zatrudnienia, w której tydzień pracy danego pracownika jest skrócony w stosunku do powszechnie obowiązującej normy – do mniej niż pięciu dni. Zmniejszenie liczby dni pracy przy zatrudnieniu pełnoetatowym oznacza jednocześnie wydłużenie dziennego wymiaru czasu pracy – np. pracownik będzie pracował cztery dni po 10 godzin.

Ograniczenia: maksymalny dobowy wymiar czasu pracy to 12 godzin; okres rozliczeniowy skrócony do 1 miesiąca; zachowanie dopuszczalnej tygodniowej normy czasu pracy (art.130 k.p.). System można wprowadzić tylko i wyłącznie na wniosek pracownika. Wniosek nie jest dla pracodawcy wiążący, ale pracodawca nie może wprowadzić systemu z własnej inicjatywy.

■ **Praca w systemie weekendowym** (art. 144 k.p.) polega na tym, iż pracownik wykonuje pracę jedynie w piątki, soboty, niedziele i święta. Większość pracodawców, stosujących weekendowy system czasu pracy zatrudnia pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy, co rozwiązuje problem konieczności wypracowywania przez nich pełnego wymiaru czasu pracy.

Poza elastycznym czasem pracy i możliwością przeniesienia części wykonywanych zadań do domu (telepraca), pracodawca może podejmować zróżnicowane działania, pomagające młodym rodzicom poprzez: organizację przyzakładowego żłobka czy przedszkola, dofinansowanie opieki nad dzieckiem w żłobkach/przedszkolach, pomoc w umieszczeniu dziecka w placówce, pokój w firmie dla rodziców z dzieckiem (np. dla karmiącej mamy), organizacja lub dofinansowanie aktywizacji pozaszkolnej dzieci pracowników, organizacja lub dofinansowanie wyjazdów dzieci osób zatrudnionych na wypoczynek wakacyjny⁴. Nie można zapomnieć

również o osobach zależnych, tj. schorowanych rodzicach czy rodzeństwie, którzy potrzebują stałej pomocy. Pracodawca może dofinansować opiekę nad bliskim swojego pracownika bądź pomóc w poszukiwaniu miejsca dziennej opieki.

Firma może pomóc w łączeniu ról zawodowych i rodzinnych także przez innego rodzaju działania, takie jak np. pomoc i doradztwo personalne – zorganizowanie nieobowiązkowych kursów na m.in. takie tematy, jak rola rodziców i edukacja dzieci, zarządzanie czasem, radzenie sobie ze stresem – doradztwo w ramach kariery zawodowej i pomoc w zaplanowaniu ścieżki kariery. Może też zaproponować indywidualny, firmowy system urlopów i dłuższe zwolnienia – np. urlop macierzyński lub z tytułu ojcostwa dłuższy niż ten zapewniony ustawowo, zapewnienie czasu wolnego na opiekę nad małymi dziećmi, rodzicami lub chorymi/niepełno-

sprawnymi członkami rodziny. Takie świadczenia podwajają szansę na zatrzymanie pracownika/pracownicy, w przypadku borykania się z podobnymi problemami, zmniejszają stres, a tym samym zwiększają jego/jej produktywność.

■ **Zmiany, zachodzące w gospodarce** oraz przemiany społeczne wymusiły większą aktywność zawodową kobiet, a co za tym idzie konieczność przekonstruowania dotychczasowych ról społecznych kobiet i mężczyzn i „nowego kontraktu płci”, czyli odejścia od starego porządku, opartego na patriarchalnych wzorcach. Przedsiębiorcy szybko zauważyli, że uwzględnienie perspektywy rodzinnej pracownika i pracownicy, jego i jej obowiązków domowych przekłada się na korzyść firmy. ■

¹ *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*, red. Cecylia Sadowska-Snarska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, 2011.

² Z badań Bogusławy Budrowskiej wynika, że mężczyźni tygodniowo pracują zawodowo średnio 54 godziny i 31 minut, kobiety 45 godzin i 4 minuty (czas liczony z dojazdami). Więcej od mężczyzn, bo o 9 godzin i 57 minut, kobiety spędzają tygodniowo na pracy w gospodarstwie domowym, więcej o 29 godzin i 45 minut poświęcają na opiekę nad dziećmi do 10. roku życia i o 5 godzin 29 minut więcej od mężczyzn poświęcają na opiekę nad osobami zależnymi i starszymi.

³ *Równowaga praca-życie w aspekcie polskiego rynku pracy*. (red.) Cecylia Sandrowska-Snarska. Raport w projekcie Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina, IW EQUAL, Białystok 2005.

⁴ *Szkolenia pracowników z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych*, red. Cecylia Sadowska-Snarska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, 2007.

KORZYŚCI, WYNIKAJĄCE Z REALIZOWANIA POLITYKI GODZENIA ŻYCIA ZAWODOWEGO I RODZINNEGO

Źródło: Poradnik dotyczący godzenia życia zawodowego i rodzinnego, Olsztyn 2007

Przedsiębiorstwo:

- wzrost produktywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- wzrost motywacji, compromisu i lojalności wobec pracowników/pracownic,
- pozyskiwanie i zatrzymywanie lepiej wykwalifikowanych pracowników/pracownic,
- zwrot kosztów wynikających z szukania i szkolenia pracowników/pracownic,
- zmniejszenie stresu wśród pracowników/pracownic,
- redukcja kosztów, wynikających z rotacji i zwolnień pracowników/pracownic,
- wysoka reputacja przedsiębiorcy (lepszy wizerunek publiczny wobec stałych i potencjalnych klientów),
- możliwość uczestniczenia w programach pomocy publicznej dla Elastycznych Firm (na przykład otrzymanie dotacji, ulgi podatkowe i większe szanse w konkursach publicznych),
- zmniejszenie ryzyka wystąpienia zachowań dyskryminacyjnych w firmie.

Pracownica / pracownik:

- wzrost poczucia wartości i motywacji,
- zmniejszenie stresu oraz chorób fizycznych i umysłowych z niego wynikających,
- zmniejszenie poczucia winy z powodu braku czasu na przebywanie z dziećmi,
- większa wewnętrzna satysfakcja z możliwości godzenia życia zawodowego, rodzinnego i osobistego.

Społeczeństwo:

- wzrost wskaźnika urodzeń i spowolnienie zjawiska starzenia się społeczeństwa,
- zmniejszenie liczby separacji i rozwodów,
- lepsza opieka nad dziećmi i osobami starszymi.

Badania PARP: Role zawodowe i rodzinne

Wyniki badań „Przedsiębiorczość kobiet w Polsce” pokazały, że nie ma przedsiębiorczości „kobiecej” i „męskiej”. Właściciele firm bez względu czy są kobietami, czy mężczyznami mają podobne nadzieje, oczekiwania, obawy, podobnie dotykają ich bariery instytucjonalne, problemy z konkurencją czy sytuacja na rynku.

Tekst: **Maja Wasilewska**
Sekcja Badań i Analiz
Polskiej Agencji
Rozwoju Przedsiębiorczości

P

oniżej prezentujemy wybrane wyniki badań, których celem było uzyskanie dogłębnej wiedzy nt. przedsiębiorczości kobiet w Polsce.

Zalety i wady pracy na własny rachunek

Zarówno kobiety i mężczyźni dostrzegają zalety pracy na własny rachunek. Kobiety w prowadzeniu własnej działalności cenią sobie te cechy, które pozwalają na pogodzenie ról, czyli między innymi przyjazną atmosferę w miejscu pracy, możliwość pracy w domu i dogodne godziny pracy. Te czynniki, jak również poczucie niezależności pozytywnie wpływają na decyzje kobiet – przedsiębiorczyń o posiadaniu dziecka. Mężczyźni natomiast cenią sobie prestiż i szacunek, jakie daje wykonywana praca.

Długi czas pracy to czynnik postrzegany przez badanych jako silnie ograniczający możliwości łączenia pracy z życiem rodzinnym. Dodatkowo uciążliwości biurokratyczne związane z prowadzeniem działalności, poczucie braku bezpieczeństwa na rynku czy obawy związane z pełnym ponoszeniem odpowiedzialności za swoje decyzje, uznawane są również za dotkliwe wady prowadzenia własnej działalności gospodarczej (w szczególności przez przedsiębiorczynie).

Model rodziny

Zmienia się również model rodziny – partnerstwo „przeniknęło” do współczesnych domów i wydaje się, że powoli zaczyna w nich realnie funkcjonować. Cały czas jednak dominuje tradycyjny model, w którym to większość prac domowych kobieta wykonuje sama (prawie co druga przedsiębiorczyni). Niemniej jednak widać tendencję włączania mężów bądź partnerów do wykonywania prac domowych, a nawet całkowitego przejmowania zadań. Najczęściej jednak rola partnera sprowadza się do pomocy w obowiązkach rodzinnych, a nie w ich samodzielnym wykonywaniu. Ciekawe jest, że kobiety przedsiębiorczynie na prace związane z prowadzeniem domu poświęcają podobną ilość czasu

co kobiety bezrobotne, a jednocześnie więcej niż kobiety pracujące na etacie. Może poniekąd dlatego, że przedsiębiorczynie w mniejszym stopniu zwracają uwagę na ilość czasu poświęcanego na prowadzenie działalności gospodarczej i na obowiązki rodzinne, w większym zaś – na potrzebę takiej organizacji czasu, która pozwoliłaby na pogodzenie obu tych aktywności.

Pełnienie obowiązków opiekuńczych wobec dzieci, szczególnie dzieci małych jeszcze cały czas ma wpływ na słabszą pozycję kobiety przedsiębiorczynie względem mężczyzny.

Propozycje rozwiązań

Rozwiązania, które mogłyby pomóc w aktywizacji zawodowej kobiet, jak również w bardziej efektywnym godzeniu roli matki i przedsiębiorczynie to przede wszystkim rozwój takich instytucji, jak żłobki, czyli zapewnienie opieki nad najmłodszymi dziećmi. Aż 90% respondentek o różnym statusie na rynku pracy uznało, że takie rozwiązanie mogłoby być pomocne. Tyle samo przedsiębiorczyń wskazywało na konieczność podjęcia działań na rzecz zwiększenia opieki w przedszkolach, w szczególności ich dostępność, poprawę jakości usług i elastyczność ich funkcjonowania, w tym godziny otwarcia. Co również istotne prawdopodobne jest, że rozwój różnych form opieki nad dziećmi nie tylko ułatwiłby pogodzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi kobietom już prowadzącym firmę, ale również pomógłby podjąć decyzję tym, które rozważają rozpoczęcie pracy na własny

rachunek. Propozycje rozszerzenia niektórych uprawnień pracowniczych, jak np. wydłużenie urlopów macierzyńskich nie cieszy się już takim zainteresowaniem przedsiębiorczyń (zaledwie 56%), gdyż zdają sobie one sprawę ze swojej „roli” zawodowej i mają świadomość, że nikt ich w tej roli nie zastąpi.

Podsumowanie

Wg wyników badań współczesna przedsiębiorczynie pozostaje w stałym związku, ale nie ma dzieci. A jednocześnie aż dwóch z trzech badanych przedsiębiorców (i są to opinie zarówno kobiet jak i mężczyzn) jest zgodnych co do tego, że prowadzenie własnej działalności gospodarczej powoduje ograniczenie czasu poświęconego obowiązkom domowym i opiece nad dziećmi.

Kobieta – właścicielka firmy przestaje być egzotycznym zjawiskiem w oczach społeczeństwa i przestaje bać się wyzwania. Pozwala to kobietom prowadzić biznes skutecznie, efektywnie i bez kompleksów. Prowadzenie firmy wpływa jednak na zakres i formy zaangażowania w obowiązki rodzinne, a obowiązki rodzinne (w szczególności opieka nad dzieckiem) związane są z decyzjami, dotyczącymi prowadzenia działalności gospodarczej (w szczególności jej rozpoczynania). Coraz ważniejsze jest więc wsparcie partnera w godzeniu ambicji zawodowych i rodzinnych. ■

Artykuł powstał w oparciu o wyniki badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. Przedsiębiorczość kobiet. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Raport z badań pt.: „Przedsiębiorczość kobiet w Polsce” dostępny jest na: <http://badania.parp.gov.pl/index/more/24274>.

Opłacalna sztuka równowagi



Ewa Pieszczyk

Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP)
Biuro Projektowe w Polsce

Ułatwianie godzenia życia prywatnego z zawodowym przynosi szereg korzyści dla samych pracodawców. Dostępność rozwiązań, takich jak np. telepraca czy elastyczny czas i ruchome godziny pracy zwiększają motywację i lojalność pracowników oraz ich zadowolenie. To zaś obniża fluktuację personelu, a więc i koszty rekrutacji. Uznanie przez pracodawcę, związanych z życiem prywatnym potrzeb kadry sprzyja też lepszemu zdrowiu i ograniczeniu absencji dzięki obniżeniu poziomu stresu. Badania przeprowadzone pośród ponad 700 firm w USA, Wielkiej Brytanii, Francji i Niemczech wskazały także na pozytywny związek między praktykami, umożliwiającymi godzenie życia prywatnego z zawodowym a produktywnością. Wzrasta także jakość pracy. Ponadto firmy, stosujące takie rozwiązania docierają do większej puli talentów i mają możliwość zatrudniania większej liczby kobiet. W wyniku stereotypów – to one częściej borykają się z trudnościami w godzeniu życia prywatnego z zawodowym. Choć mężczyźni są ojcami czy synami, w równym stopniu co kobiety matkami czy córkami – to jednak głównie na nie spada obowiązek opieki nad dziećmi i osobami starszymi czy dbania o gospodarstwo domowe. Czemu więc warto starać się o zatrudnianie kobiet? Stanowi to inwestycję w cenną różnorodność – badania wskazują, że grupy mieszane są skuteczniejsze niż zespoły, składające się z przedstawicieli jednej płci. Warto też pamiętać, że umożliwianie godzenia życia prywatnego z zawodowym nie tylko pomaga budować reputację dobrego pracodawcy, ale również firmy odpowiedzialnej społecznie, wspierającej równość szans kobiet i mężczyzn. ■

Geneza braku równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym



dr Maciej Koczerga

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Zasadniczo można wyróżnić dwie fundamentalne przesłanki do tworzenia miejsc pracy, dostosowanych do życia pracowników: bardzo niska stopa bezrobocia (tj. zbliżona do tzw. stopy naturalnej) oraz dostrzeganie przez pracodawców związku pomiędzy działaniami pracowników, ich uzdolnieniami a wynikami przedsiębiorstw. Doskonale to obrazuje sytuacja w USA pod koniec lat 90. – kiedy to przedsiębiorstwa usilnie poszukiwały pracowników, a pracodawcy stawali się bardziej przyjaźni, zwłaszcza w branży wysokich technologii. W wielu firmach kierownictwo postanowiło stworzyć korzystniejsze dla pracowników warunki zatrudnienia. Pozwolono na dowolność stroju, przyprowadzanie psów do pracy, zapewniano napoje i jedzenie, a nawet angażowano konsjerżów do załatwiania prywatnych spraw. U podstaw tych działań leżało przekonanie, że większość miejsc pracy nie jest dostosowana do ludzkich potrzeb, zatem aby wyróżnić się na rynku pracy i przyciągnąć najlepszych fachowców, należało im zaoferować warunki bardziej dopasowane do ich życia. Wiele z takich praktyk było dość powierzchownych, ponieważ nie wiązały się jednocześnie z poprawieniem relacji pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi. Gdy tylko sytuacja na rynku się odwróciła i pojawiła się większa liczba poszukujących pracy w stosunku do dostępnych miejsc, wyparował też zaparł do ulepszania warunków pracy. Dowodzi to tego, że dopóty w firmach pracownicy będą traktowani jak „zasoby ludzkie”, które należy zastąpić innymi, gdy nie spełniają czyichś oczekiwań czy okresowo nie zapewniają odpowiednio wysokiej efektywności, dopóki idea równowagi pomiędzy życiem i pracą nie znajdzie zrozumienia u pracodawców. Wiele kierowników powinno zastanowić się nad wpływem talentów i kompetencji pracowników na działalność firmy. W wypowiedziach niektórych praktyków biznesu przebija się dość kuriozalne przekonanie, iż pracownicy są obciążeniem finansowym dla firmy i dlatego należy ich redukować. ■

Work-life balance w biznesie

O równouprawnieniu, „walce” ze stereotypami oraz harmonii między życiem zawodowym i życiem prywatnym, która nie ogranicza naszych potrzeb samorealizacji opowiada – Monika Zakrzewska, Ekspert Dialogu Społecznego i Stosunków Pracy w Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan.

Rozmawia:

Łukasz Smolarek

Redaktor i manager CSR

Jak wynika z badań Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) Polacy zajmują 2. miejsce pod względem ilości czasu spędzonego w pracy¹, zaś połowa Polaków przyznaje się do myślenia o pracy po powrocie do domu. Jakie więc skutki niesie za sobą to zjawisko? Jak wpływa na rozwój biznesu w Polsce? Na te i wiele innych ciekawych tematów rozmawiamy z Moniką Zakrzewską:

Łukasz Smolarek: Jaką rolę w dzisiejszym biznesie odgrywają stereotypy?

Monika Zakrzewska: W dalszym ciągu stereotypy wiele znaczą. Nie dotyczy to wyłącznie sfery biznesu, ale także życia prywatnego. Już od młodych lat dorośli utrwalają stereotypy, kupując dzieciom zabawki. Dla dziewczynek lalki, które przewijają i którymi się opiekują, dla chłopców zaś wojownicze żołnierzyki, by podbijać nowe tereny.

Pachnie klasycznym stereotypem...

Tak. Stereotypem, który uwiadacznia się w świecie dorosłych. Nierzadko spotykam się z podejściem, iż kobiecym zawodem jest nauczycielka, pielęgniarka, kosmetyczka, męskim zaś np. neurochirurg czy mechanik.



Monika Zakrzewska, Ekspert Dialogu Społecznego i Stosunków Pracy w Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan

Wówczas wiem, że mamy do czynienia ze stereotypem, mocno zakorzenionym w świadomości społecznej.

Z którym powinniśmy walczyć?

Walka jest pojęciem wieloznacznym. Nazwałabym to raczej dążeniem do zmian nastawienia zachowania i wzorców całego społeczeństwa oraz mobilizacją wysiłków

Work-life balance jest dążeniem – zarówno pracodawcy jak i pracownicy do zachowania harmonii między życiem zawodowym i życiem osobistym.

w kierunku równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym.

Te wciąż niewystarczająco doceniane rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego są kluczowe dla zapewnienia równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym. Czym zatem jest ów work-life balance?

Jest dążeniem – zarówno pracodawcy jak i pracownicy do zachowania harmonii między życiem zawodowym i życiem osobistym. Jest też dążeniem do spełnienia w sferze zawodowo-osobistej lub osobisto-zawodowej, które skąd inąd każdy z nas rozumie inaczej.

Jak tu mówić o równowadze czy dążeniu do spełnienia, kiedy wielu pracodawców nagminnie nie zapewnia pracownikom 11-godzinnego odpoczynku dobowego oraz 35-godzinnego odpoczynku tygodniowego?

Odrzucając skrajne przypadki czy łamanie prawa, ponieważ sami jesteśmy sobie winni. Przecież istnieje wiele instrumentów, ułatwiających łączenie życia zawodowego z rodzinnym. Problem polega jednak na tym, że w Polsce nie potrafimy z nich właściwie korzystać.

Na przykład?

Otóż nie potrafimy wykorzystywać nietypowych form zatrudnienia i elastycznej organizacji czasu pracy – telepraca, zadaniowy tryb pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, ruchomy czas pracy, dzielenie się pracą, łączenie pracy ze szkoleniem zawodowym przy okazji wykonywania prac zleconych przez pracodawcę, wynajmowanie pracowników przez pracodawcę innym podmiotom czy zatrudnienie pracowników na indywidualnych zasadach poza siedzibą przedsiębiorstwa. Ale myślę tu także o mało „popularnych” obecnie umowach cywilnoprawnych, które w bardzo wielu przypadkach są świetnym rozwiązaniem.

Nie potrafimy, gdyż nie umiemy? Nie stać nas? A może jest to uzależnione od wielkości firmy

(np. dużej korporacji), której łatwiej jest korzystać z międzynarodowego dorobku?

Z moich obserwacji wynika, że – niestety – uwzględnianie w swych politykach praktyk work-life balance jest domeną głównie dużych korporacji i firm. Z badań wynika też, że równość traktowania kobiet i mężczyzn w biznesie to częściej element polityki dużych firm, jednak w sektorze MŚP mamy setki przykładów godnych naśladowania (weźmy choćby telepracę czy zadaniowy tryb pracy).

Dlaczego tak się dzieje?

Duże korporacje i firmy zatrudniają tysiące pracowników. Nie stanowi dla nich bowiem problemu zastąpienie chwilowo wolnego stanowiska pracownikiem innego działu. Elastyczność przesuwania etatów jest dużo większa niż w małych firmach.

To znaczy, że mniejsze firmy są skazane na niepowodzenie?

Oczywiście, że nie. Weźmy jednak konkretny przykład: Kiedy w dużej firmie 3-4 kobiety udają się na urlop macierzyński, ich obowiązki przejmują kilka innych osób, co pozwala na zachowanie ciągłości chwilowo wolnego stanowiska. Kiedy zaś w 3-osobowym salonie kosmetycznym 1-2 kobiety dezorganizują z urlopu macierzyńskiego, następuje dezorganizacja. W obu przypadkach istnieje ryzyko finansowe, jednak i tu wielkość przedsiębiorstwa różnicuje wystąpienie sytuacji kryzysowej.

Co zatem zmniejsza ryzyko dezorganizacji pracy?

Jest to głównie kwestia świadomości, możliwości finansowych, dostępu do nowoczesnej wiedzy itd. Każde przedsiębiorstwo może przygotować się do takich sytuacji, wykorzystując elastyczne formy zatrudnienia. Jednym z przykładów jest chociażby zatrudnianie na niepełne etaty, co nieco zmniejsza ryzyko wystąpienia dezorganizacji pracy w przypadku dłuższej nieobecności, wywołanej macierzyństwem czy długotrwałą chorobą. Muszę jednak podkreślić, że jest to rozwiązanie krótkoterminowe.

Co na to praktyka?

Otóż natury nie jesteśmy w stanie oszukać... Dla pracodawców, którzy nie są przygotowani do zarządzania sytuacjami związanymi z urlopami macierzyńskimi czy wychowawczymi, najprostszym rozwiązaniem jest zatrudnianie – mężczyzn w miejsce kobiet. Praktyka pokazuje, że tego typu sytuacje pojawiają się bardzo często. Mężczyzna równa się mniejsze ryzyko biznesowe.

Czy to znaczy, że polityka równości płci dotyczy przede wszystkim kobiet?

Skoro kobiety są częściej pomijane przy podwyżkach, rzadziej awansują, mniej zarabiają – to znaczy, że w słowie równouprawnienie znak równości nie wykształcił się jeszcze w stu procentach.

Skoro coraz więcej przedsiębiorców konsekwentnie rozwija praktyki Work Life Balance to zapewne zauważa Pani dobre praktyki na naszym rynku pracy...

Z jednej strony takimi dobrymi praktykami czy pozapłacowymi motywatorami są np. dodatkowe ubezpieczenie, prywatna opieka medyczna, karty na siłownię, samochód służbowy, bilety do teatru, różnego



rodzaju kursy i wiele innych. Z drugiej strony natomiast, jak alarmują liczni eksperci, ów trend czy tendencja jest krótkowzroczną polityką, która powoduje, że pracownicy, skupiając się na doraźnych potrzebach, nie myślą perspektywnie.

Korzyści dla pracowników są oczywiste. Wzrost poczucia motywacji, mniejszy stres, większa wewnętrzna satysfakcja czy możliwość samorealizacji w dziedzinach niezwiązanych z pracą – to tylko przykłady. A dlaczego pracodawcy opłaca się wprowadzać zasady work-life balance?

By mieć w swoim zespole zadowolonego i lojalnego pracownika.

A może przede wszystkim wymierne korzyści finansowe?

Nie znam pracodawcy, który byłby zadowolony z dużej rotacji pracowników. Etap rekrutacji, wdrożenia, szkolenia, adaptacji są finansowo znane. Wiele badań mówi, że nowy pracownik przez pierwsze 6 miesięcy pracy generuje głównie koszty, które ponosi pracodawca. A więc nie opłaca się nie mieć pozapłacowych benefitów. Nie opłaca się współcześnie nie stosować elastycznych form zatrudnienia. Wreszcie nie opłaca się posługiwać stereotypem.

Zatem opłaca się być odpowiedzialnym pracodawcą. Czy Pani zdaniem działania, mające na celu ułatwienie godzenia życia zawodowego z osobistym można zaliczyć do narzędzi społecznej odpowiedzialności?

Oczywiście! Koncepcja CSR-u jest ściśle związana z polityką personalną, która współrealizuje działania work-life balance. Uważam też, że rolą CSR-u jest w tym aspekcie także świadoma inwestycja w pracownika. Zadowolony pracownik ogranicza stres, nie choruje, co bezpośrednio przekłada się na politykę płacowo-kadrową przedsiębiorstwa.

Zgadza się Pani z tezą, że odpowiedzialny pracodawca ma świadomość, iż nie tylko pieniądze są w chwili obecnej motywatorem, decydującym o wyborze miejsca pracy?

Absolutnie! Sprawnie realizowana koncepcja work-life balance eliminuje przyczyny nierównowagi pomiędzy pracodawcami. W oczach pracowników takie podejście generuje pozytywne emocje, pobudza kreatywność i chęć pracy. Docelowo pozwala na efektywne wykorzystywanie zasobów ludzkich w organizacji.

– Niedawne badanie Aspen Institute wykazało, że 54% menedżerów rynku finansowego, biorących w nim udział potwierdziło, że work-life balance jest dla nich istotnym czynnikiem determinującym decyzję o wyborze pracodawcy. Z kolei Institute of Business Ethics podaje, że w ciągu najbliższych trzech lat stanie się bardzo istotny. ■

¹ badanie objęło 34 najbardziej rozwinięte państwa świata.

Elastyczni w myśleniu – efektywni w działaniu...

Prima Sara Lee

Wymagania współczesnego rynku rosną, a wraz z nimi przybywa wyzwań dla... pracodawców.

Jak utrzymać efektywność pracy? Jak motywować pracowników?

Jak radzić sobie z wypaleniem zawodowym?

Oto niektóre z pytań, na które firmy, w tym wielkopolska Sara Lee, muszą poszukać odpowiedzi.

Tekst: **Małgorzata Sikorska**
Menedżerka PR i CSR

Firma Sara Lee jest obecna w Polsce od 2002 roku, od czasu przejęcia znanego wielkopolskiego producenta kawy marki Prima. Dążenie do objęcia pozycji lidera wymusiło na firmie konieczność skupienia się nie tylko na wytwarzaniu dobrego produktu, ale także zatrudniania przedsiębiorczych menedżerów i oddanego zespołu. Poparte sukcesami działania Sara Lee są więc organicznie związane z przemysłową polityką wobec pracowników. W dzisiejszej nomenklaturze oznacza to nowe spojrzenie na to, jak pomóc pracownikowi osiągnąć równowagę pomiędzy obowiązkami zawodowymi a życiem prywatnym, jak zmotywować go do pracy, jak dostrzegać i rozwijać jego potencjał, a w dalszej perspektywie – jak zatrzymać go w firmie.

Polityka różnorodności

Swoim pracownikom Sara Lee proponuje m.in. elastyczny czas pracy, w ramach którego



mogą oni przychodzić do pracy między godziną 8.00 a 9.00. Istnieje także możliwość wyboru równoważnego systemu czasu pracy, pozwalającego na skrócenie czasu pracy w piątek do 6 godzin przy założeniu, że od poniedziałku do czwartku trwa ona 8,5 godziny. Na wniosek pracownika możliwe

jest także stworzenie indywidualnego harmonogramu czasu pracy i wyznaczenia innych niż założone godzin pracy. Powyższe rozwiązania mogą być wykorzystywane przez pracowników wszystkich szczebli, aczkolwiek nie mają one zastosowania w dziale produkcji, w którym obowiązuje system zmianowy. Oczywiście regulacje firmowe sprzyjają także młodym mamom. Kobiety po

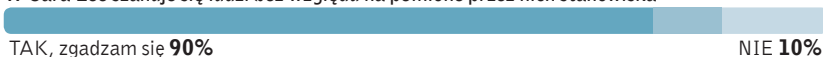
ANKIETA PRACOWNICZA POMAGA W EWALUACJI I SKUTECZNYM KSZTAŁTOWANIU DZIAŁAŃ CSR

Odpowiedzi udzielone w ankietach przez pracowników firmy Sara Lee.

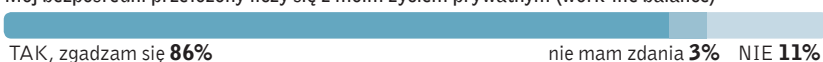
Kierownictwo wspiera zróżnicowanie w miejscu pracy (promuje, szanuje i docenia różnice między ludźmi)



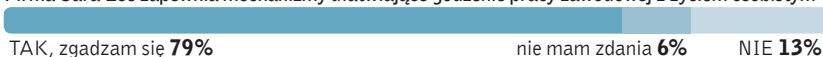
W Sara Lee szanuje się ludzi bez względu na pełnione przez nich stanowiska



Mój bezpośredni przełożony liczy się z moim życiem prywatnym (work-life balance)



Firma Sara Lee zapewnia mechanizmy ułatwiające godzenie pracy zawodowej z życiem osobistym





Operatorki maszyn w palarni kawy Prima – przemysłana strategia CSR pozwoliła na optymalizację produkcji bez konieczności dużej redukcji załogi i zapewniła możliwość rozwoju i awansu.

urlopie macierzyńskim mogą pracować w zmniejszonym wymiarze godzin lub w systemie pracy w domu (home office). Jak mówi Izabela Lipiec-Wojciechowska, Specjalistka ds. HR w Sara Lee: „Zmiany związane z naszymi działaniami dotyczą organizacji pracy: są takie działy, w których zawsze musi być co najmniej jedna osoba do końca dnia roboczego. Prócz tego pojawiła się konieczność stworzenia tygodniowych harmonogramów czasu pracy. Osoby, które pracują w domu, muszą mieć laptopy i oprogramowanie, pozwalające na tę formę zatrudnienia. Laptopy w miejsce komputerów stacjonarnych to w naszej firmie normalne i standardowe rozwiązanie. Praca według indywidualnego harmonogramu wymagała powiadomienia osób współpracujących, klientów i dostawców, że dana osoba może nie być dyspozycyjna w „normalnych” godzinach pracy. Jest to jednak jedynie kwestia dobrej organizacji.” Będąc młodą mamą, Izabela Lipiec-Wojciechowska sama korzysta z rozwiązań

proponowanych przez firmę. „Pracuję na 7/8 etatu. Nie jest to żaden problem ani dla mojej przełożonej, ani dla kolegów. Kiedy umawiamy się na spotkania, moja szefowa dba, żeby kończyły się one przed 14.00 (o tej godzinie kończę pracę), wcześniej ustala ze mną ewentualne delegacje, a moja odmowa nie jest przyjmowana negatywnie.”

Powyższe działania są częścią firmowej polityki Diversity and Inclusion, czyli Różnorodności i Otwartości. W Sara Lee oznacza ona „rozwijanie kultury organizacyjnej, mając świadomość, że każdy jest inny, ma różny styl pracy, inne doświadczenia – co jest wartością dodaną. Jest to też tworzenie środowiska, które zachęca do utrzymania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym i budowanie różnorodnych zespołów z ludźmi, którzy się różnią od siebie.

Przyjazne miejsce pracy

Według raportu firmy Regus „Flexible working goes global” z marca 2011 roku elastyczność w podejściu do pracy pomaga redukować jej koszty, wpływa na wyniki i produktywność przedsiębiorstw, ich wizerunek oraz na motywację pracowników. Firmy, uznające kadrę pracowniczą za swój priorytetowy zasób, mogą liczyć na większą lojalność i zaangażowanie swojej załogi. Przełożenie podejmowanych w Sara Lee działań na wewnętrzny stan firmy potwierdzają wyniki globalnej Ankiety Pracowniczej, przeprowadzonej w 2010 roku. Aż 86% pracowników potwierdziło zdanie, iż „Firma Sara Lee

zapewnia mechanizmy, ułatwiające godzenie pracy zawodowej z życiem osobistym”, a prawie 90% pracowników poleciłoby Sara Lee jako dobre miejsce pracy (por. wykres na stronie 12.). Poziomą fluktuacją w firmie jest stosunkowo niski i w ostatnim kwartale wyniósł 0,77%.

Firma z zasadami

Wprowadzane w Sara Lee rozwiązania zebrane są w formie regulaminów i rozporządzeń. „W firmie panuje zasada, że jeśli pracownik raz się zadeklarował, w jakim trybie będzie pracował, to może to zmienić tylko na ściśle określonych warunkach. Trzeba pamiętać, że można być elastycznym, ale do pewnego stopnia – mówi Izabela Lipiec-Wojciechowska. Warto więc przyłożyć się do fazy przygotowań i implementacji, żeby potem mniej sytuacji nas zaskakiwało.” I dodaje: „Rozwiązania, które proponujemy, ciesząc się bardzo pozytywną opinią wśród pracowników i są przez nich doceniane. Jeśli nasza firma chce realizować politykę społecznej odpowiedzialności biznesu, nie patrzymy na to, czy to się tylko i wyłącznie <<opłaca>> finansowo, natomiast bierzemy pod uwagę odnoszenie naszych pracowników do proponowanych rozwiązań. Skoro są z nich zadowoleni i przekłada się to na ich motywację i zaangażowanie – wtedy takie działanie w dłuższej perspektywie przynosi naprawdę wymierne korzyści.

Podsumowanie

Działania Sara Lee w Polsce wynikają z ogólniej polityki całego koncernu, którego korzenie wywodzą się z USA i który od lat działa na Zachodzie Europy. Są one jednak na tyle uniwersalne, że o ich wdrożenie mogłaby się pokusić każda firma, niezależnie od swojej wielkości i charakteru świadczonych usług. Rozwój rynku i świadomość pracowników nieuchronnie pcha nas w coraz bardziej rozległe obszary kadrowe. Jeśli wiąże się to z wyciągnięciem ręki w stronę ludzi, którzy dla nas pracują, dlaczego nie skorzystać z opinii tych, którzy pewne rozwiązania już wprowadzili i z doświadczenia mówią, że są one godne polecenia. ■

Jak skutecznie pogodzić korzyści?

Dobre praktyki Aesculap Chifa

Coraz więcej firm decyduje się na wprowadzenie regulacji, które wykraczają poza obowiązujące przepisy, dzięki czemu ułatwiają pracownikom godzenie życia zawodowego z osobistym. Pomysłów na takie działania jest całkiem sporo – od przedłużenia płatnych urlopów i zwolnień poprzez wsparcie finansowe, pomoc w opiece nad dziećmi (firmowe żłobki), telepracę aż do programów rozwojowych. Część z nich z sukcesem wdraża firma Aesculap Chifa.

Tekst: **Małgorzata Sikorska**
Menedżerka PR i CSR



Gala wręczenia nagród
Firma Przyjazna Mamie 2010.

Od lewej: Ryszard Nowackiewicz
– ówczesny prezes Aesculap Chifa,
Anna Kuczyńska – asystentka zarządu Firmy,
Anna Komorowska – żona Prezydenta RP,
Dorota Zabrodzka – Redaktor Naczelna
Poradnika Domowego
i Dorota Zawadzka – psycholożka

Fabryka Chifa powstała w Nowym Tomyślu już w 1945 roku.

W latach 90-tych firma została sprywatyzowana, wkrótce stała się częścią międzynarodowego koncernu Aesculap Tuttlingen, a następnie B. Braun Melsungen AG. Firma zajmuje się dostawą produktów medycznych, wykorzystywanych w chirurgii, ortopedii, endoskopii, anestezjologii, stomatologii czy kardiologii. Ogółem w Polsce Koncern B. Braun zatrudnia w dwóch zakładach – sieci stacji dializ i szpitalu ORTOPEDICUM ok. 2000 osób. Jedna trzecia z nich to kobiety.

Praktyka godzenia życia zawodowego z osobistym

„Staramy się być firmą przyjazną pracownikowi. Może on liczyć z naszej strony na dofi-

Pracownik może liczyć z naszej strony na dofinansowanie studiów i nauki języka obcego, wprowadziliśmy ruchomy czas pracy i możliwość indywidualnych harmonogramów pracy. Jeśli zachodzi taka potrzeba, pewne obowiązki można wykonywać zdalnie, na zasadzie telepracy.

nansowanie studiów i nauki języka obcego, wprowadziliśmy ruchomy czas pracy i możliwość indywidualnych harmonogramów pracy. Jeśli zachodzi taka potrzeba, pewne obowiązki można wykonywać zdalnie, na zasadzie telepracy” – mówi Izabela Matusiewicz, Dyrektor ds. personalnych. „Projekt, wspierający rodziny, wynika co prawda z ogólnej polityki koncernu, ale przystąpienie do jego realizacji było fakultatywne. To już jednak światowy trend, aby pomagać pracownikowi w ułożeniu sobie obowiązków wobec dzieci i rodziny i my także się w niego wpisujemy” – uzupełnia z satysfakcją.

Firma zapewnia zarówno kobietom jak i mężczyznom zatrudnionym w niepełnym wymiarze pracy (50% etatu) dodatek w wysokości 15% wynagrodzenia w przypadku opieki nad jednym dzieckiem lub chorym członkiem rodziny oraz 25% wynagrodzenia w przypadku drugiego i każdego następnego dziecka. „Trudno materialnie wycenić korzyści, które wynikają z naszej polityki rodzinnej. Z jednej strony firma ponosi pełne koszty wynagrodzenia, a jednocześnie nasi pracownicy są bardzo efektywni i lojalni, szybko wracają do obowiązków zawodowych. W dłuższej perspektywie nasze nakłady bez wątpienia się zwracają.” – dodaje Izabela Matusiewicz.

Wdzięczni pracownicy są bardziej efektywni

Działania podejmowane przez Koncern mają wielki wpływ na umacnianie wiary pracowników we własne możliwości i potencjał. Dla rodziców jest to szczególnie ważne ze względu na zmniejszenie poczucia winy z powodu braku czasu na przebywanie z dziećmi i większą wewnętrzną satysfakcję z możliwości godzenia życia zawodowego, rodzinnego i osobistego. „Było mi ciężko zostawić



Aesculap Chifa za swoje działania na rzecz rodziców pracujących w firmie zdobyła w 2010 roku nagrodę „Firma Przyjazna Mamie” miesięczników „Poradnik Domowy” i „Dziecko”.

Wprowadzanie regulacji, umożliwiających godzenie życia zawodowego z osobistym przekłada się na wzrost produktywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz wpływa na redukcję kosztów, wynikających z rotacji pracowników, konieczności szukania i szkolenia nowych.

w domu dwoje małych dzieci” – mówi Joanna Brudło, Specjalistka ds. rekrutacji, adaptacji i rozwoju personelu w Aesculap Chifa. „Z drugiej zaś strony ze względów finansowych i zawodowych, ale też dla psychicznej satysfakcji bardzo chciałam wrócić do swoich zajęć zawodowych. Dzięki prorodzinnej polityce firmy, powrót okazał się bardzo prosty. Poczucie stabilizacji i pewności zatrudnienia, ale też swoiste „przyzwolenie” na rodzicielstwo bardzo mobilizuje i przyciąga do pracy.”

Wprowadzanie regulacji, umożliwiających godzenie życia zawodowego z osobistym przekłada się na wzrost produktywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz wpływa na redukcję kosztów,

wynikających z rotacji pracowników, konieczności szukania i szkolenia nowych. O wzmocnieniu wizerunku firmy, jednym z czołowych dzisiaj aspektów biznesu, nie trzeba nawet wspominać. Zespół przekonany o wsparciu ze strony firmy jest bardziej lojalny, zmotywowany i skłonny do kompromisów. W mniejszym stopniu dotykają go syndromy współczesnego rynku pracy – wypalenie zawodowe, stres, spadek efektywności działań. „Czasem zaskakuje mnie, że nie każdy uprawniony do korzystania z dodatkowych profitów, proponowanych przez firmę, chce to jednak robić” – mówi Izabela Matusiewicz. „Rodzinny rachunek ekonomiczny nie zawsze jest zgodny z naszymi, firmowym obliczeniami. Warto wprowadzać pewne rozwiązania na okres pilotażowy, po którym można zweryfikować ich trafność. Rzeczywistym wykładnikiem jest to, czy nasi pracownicy z nich korzystają.”

Wielkość firmy nie ma znaczenia

Czy nowotomyskiej firmie łatwiej było realizować politykę przyjazną pracownikom ze względu na jej przynależność do dużego, międzynarodowego koncernu? „Wbrew pozorom nie miało to aż takiego znaczenia. Nasza firma istnieje już wiele lat. Jej kultura organizacyjna została ukształtowana na zdrowych zasadach. Nasze włączenie się do zachodnich struktur nie spowodowało konfliktu interesów. Przeciwnie – mamy możliwość kontynuacji polityki pozytywnych wartości wobec ludzi, którzy u nas pracują. Nasze lokalne działania i strategia całego koncernu są w tym względzie bardzo spójne.” ■

Do tekstu wykorzystano publikację: Poradnik dotyczący godzenia życia zawodowego i rodzinnego, przygotowanej przez projekt „Budujmy Razem”, finansowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu państwa. Olsztyn 2007.

Małe vademecum komunikacji o CSR

O tym, czy i jak komunikować o CSR wiele się mówi.
Czas powiedzieć, jak to robić skutecznie!

W

ostatnich latach obserwujemy rosnące zainteresowanie

firm i opinii publicznej ideą społecznej odpowiedzialności. Dowodem jest rosnąca z roku na rok liczba publikacji w mediach, powstają wciąż nowe inicjatywy i instytucje, zajmujące się tą tematyką. Wzrost ten jest nie tylko ilościowy, ale także jakościowy, co obserwujemy m.in. dzięki analizie wniosków do Konkursu o tytuł „Dobroczyńca Roku”¹, którego 15. edycja ma miejsce w tym roku. Trudno mówić o jednej, sprawdzonej receptce na skuteczną komunikację o CSR, jest jednak kilka dobrych praktyk, na które warto zwrócić uwagę.

Identyfikacja odbiorców

Dobrze jest zacząć od zastanowienia się, kto jest kluczowym odbiorcą naszych działań, a co za tym idzie będzie zainteresowany daną informacją. Często stosowaną praktyką jest sporządzenie mapy interesariuszy, czyli kluczowych osób i grup interesu firmy. Pozwala ona na identyfikację odbiorców oraz dostosowanie do nich kanałów oraz treści komunikatów. Opierając się na schemacie przykładowej mapy interesariuszy (patrz str. 17), można podać przykłady:

- informację o atrakcyjnej ścieżce rozwoju zawodowego pracowników skierujemy do uczelni i szkół, które mogą stać się kuźnią kadr dla naszej firmy,

Tekst:

Agnieszka Cizla

Dyrektor
Zarządzająca
Inwestycje
Społeczne



Paweł Łukasik

Prezes
Akademii
Rozwoju
Filantropii
w Polsce

- ogłoszenie konkursu na najciekawsze projekty, dotyczące rozwiązania ważnego problemu społecznego (np. niedożywienia dzieci) skierujemy do organizacji pozarządowych,

- o nowych inwestycjach, mających na celu zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne poinformujemy najszerzej organizacje ekologiczne i władze lokalne,

- przyjęcie norm i regulacji czy uzyskanie certyfikatów podnoszących jakość oferowanych towarów i usług jest informacją, która najbardziej zainteresuje klientów i organizacje konsumenckie.

Prosto, jasno, skutecznie

Przypomnijmy sobie sytuację, gdy specjalista w danej dziedzinie, np. informatyk próbuje wytłumaczyć działanie najnowszego oprogramowania. Jeśli używa zbyt dużo tajemniczych skrótów, specjalistycznych pojęć i zapożyczeń z języków obcych, gubi w nich podstawowy przekaz dotyczący zagadnienia. Podobnie jest z CSR-em. Także wpadamy w „pułapkę fachowców”, szczególnie w obszarze językowym. Ze skrótem „CSR” zetknęło się zaledwie 3% dorosłych Polaków

oraz 31% przedstawicieli świata biznesu². Dlatego warto zadbać o przystępny język naszych komunikatów, a jeśli stosujemy zwroty specjalistyczne, dodawać definicję, np. CSR (*ang. corporate social responsibility; społeczna odpowiedzialność biznesu – koncepcja, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska w swojej strategii biznesowej*).

Pamiętajmy także, że społeczna odpowiedzialność biznesu opiera się na strategii win-win³, czyli obustronnych korzyści. Odbiorcy naszego komunikatu zdają sobie z tego sprawę, dlatego unikajmy wystawiania sobie laurki, a przejrzyście i rzeczowo przedstawmy korzyści i rezultaty zarówno dla otoczenia jak i dla firmy. Na przykład firma Danone podaje na swojej stronie internetowej: „Energia jest niezbędna,

Ze skrótem „CSR” zetknęło się zaledwie 3% dorosłych Polaków oraz 31% przedstawicieli świata biznesu.

Dlatego warto zadbać o przystępny język naszych komunikatów, a jeśli stosujemy zwroty specjalistyczne, dodawać definicję.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu opiera się na strategii win-win, czyli obustronnych korzyści.

by zapewnić ciągłość chłodzenia naszym produktom, a później w procesie odzyskiwania surowców. Dlatego od wielu lat systematycznie redukujemy zużycie energii, by z jednej strony ograniczyć nasz negatywny wpływ na środowisko naturalne, z drugiej natomiast – zmniejszyć koszty funkcjonowania.”⁴

Dobre praktyki

Zarówno koncepcja społecznej odpowiedzialności oraz metody i kanały komunikowania o działaniach firm w tym zakresie podlegają ciągłym zmianom. Poniżej, w wielkim skrócie,

prezentujemy dobre praktyki oraz trendy, które naszym zdaniem zyskują na znaczeniu.

■ **Internet** – coraz więcej firm komunikuje o CSR na swoich stronach internetowych, często także wykorzystuje możliwości portali społecznościowych, np. Facebook. Ciekawym przykładem może być blog prowadzony przez Monikę Kulik – eksperta ds. CSR w grupie TP: www.blog.tp.pl/team/monikakulik.

■ **Dialog** – odejście od jednostronnej komunikacji, informujemy interesariuszy o swoich działaniach, a także wsłuchujemy się w ich potrzeby. Firma, prowadząca dialog umożliwia różnym grupom interesu przedstawianie swojego stanowiska i uwzględnia je w swojej strategii. O dialogu z interesariuszami można dowiedzieć się więcej na stronie: www.interesariusze.pl.

■ **Raportowanie** – publikowanie raportów, poświęconych tematyce środowiskowej i społecznej zyskuje coraz więcej zwolenników. Raport CSR/zrównoważonego rozwoju może być odrębną broszurą jak również częścią raportu rocznego firmy. Warto dodać, że proces raportowania często wspiera zarządzanie społeczną

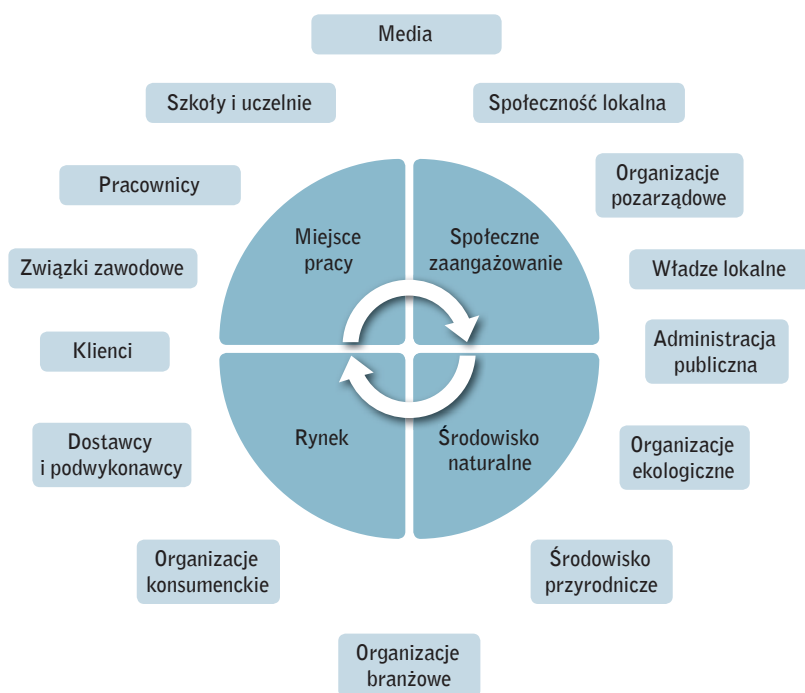
odpowiedzialnością w firmie. Obszerna baza raportów z całego świata dostępna jest na stronie: www.corporateregister.com.

■ **Edukacja** – coraz więcej firm idzie krok dalej, nie tylko informuje o konkretnych inicjatywach, podejmowanych w ramach CSR, ale także koncentruje się na edukowaniu klientów, pracowników i innych interesariuszy w tym zakresie. Na przykład IKEA edukuje klientów jak oszczędzać energię elektryczną, obniżyć koszty ogrzewania, a przez to zmniejszać emisję dwutlenku węgla.

■ **Konkursy i inicjatywy CSR** – na rynku istnieje coraz więcej konkursów, stron internetowych, raportów, gdzie można zgłosić swoje dobre praktyki z zakresu CSR jak również czerpać inspiracje. Są to m.in.: wspomniany wcześniej konkurs o tytuł „Dobroczyńca Roku”, corocznie wydawany przez FOB „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki”, portal www.dobrybiznes.info ■

PRZYKŁADOWA MAPA INTERESARIUSZY

Źródło: Inwestycje Społeczne



¹ Konkurs o tytuł „Dobroczyńca Roku” organizowany jest przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce od 1997 roku, więcej na stronie: www.dobroczyncaroku.pl.

² Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach; MillwardBrown SMG/KRC i PwC; 2012.

³ ang. wygrany-wygrany; podejście, w którym starasz się, aby obie strony były zadowolone i uzyskiwały korzyści z jakiegoś przedsięwzięcia.

⁴ źródło: www.danone.pl/Spoleczna-odpowiedzialnosc-CSR/Srodowisko/Energia.

Często stosowaną praktyką jest sporządzenie mapy interesariuszy, czyli kluczowych osób i grup interesu firmy.

Czas na elastyczność w czasie pracy

Pani Bożena, drobna brunetka o tajemniczym uśmiechu punktualnie w południe weszła do Kancelarii i zajęła miejsce w salce konferencyjnej. Od wielu lat prowadziła biuro rachunkowe. Razem z mężem i siostrą zbudowali dobrze prosperującą, średniej wielkości firmę, zatrudniającą kilkanaście osób.



Pisze: **Tomasz Działyński**
Prezes Związku Pracodawców WIPH

Dzień dobry, panie mecenasie! – powitała mnie bardzo oficjalnie. – Muszę z panem omówić coś, co nie daje mi od jakiegoś czasu spokoju. Jak pan wie, specjalizujemy się w obsłudze rachunkowo-księgowej małych firm, głównie o profilu handlowym. Przeprowadzamy także audyty i badania bilansu w spółkach prawa handlowego. O rynkowej pozycji naszej firmy decyduje właściwy dobór współpracowników. Praca takiego biura polega głównie na cierpliwym – przepraszam za kolokwializm – wklepkiwaniu w pamięć komputera danych, wynikających z przynoszonych przez klientów dokumentów. Trzeba to robić solidnie i rzetelnie, aby nie narażać klientów na konsekwencje prawne, wiążące się z wadliwością prowadzonych ksiąg. Tu każdy dokument jest ważny, niczego nie można pominąć. Znakomicie w tej pracy sprawdzają się panie. Doświadczenie uczy, że są o wiele bardziej skrupulatne i dokładniejsze niż mężczyźni. Dlatego w firmie zatrudniamy wyłącznie kobiety.

– To w czym problem? – Uśmiechnąłem się zachęcająco.

– No jest problem, panie mecenasie. Od pana wiem, że nie powinno się pytać kandydatki do pracy, czy zamierza mieć dzieci. Z drugiej jednak strony zainteresowane na ten temat same nigdy nie mówią. Młode, zdrowe, piękne kobiety... A ja nie pytam. Błędne koło.

– Wydaje się to Pani nie do końca uczciwe?

– No właśnie panie mecenasie, bo one często chcą mieć dzieci i problem w tym, że ukrywają tę okoliczność, poszukując pracy. Moim zdaniem

taka postawa, choć utrwalona i akceptowana społecznie jest nie fair. I jeszcze jedno – dodała po chwili. – Ledwo minie trzeci miesiąc ciąży, przynoszą zwolnienie lekarskie. Nie zdarzyło się jeszcze, by którakolwiek z naszych pracownic nie „zachorowała na ciążę”. Ciąża to choroba, panie mecenasie, to choroba przewlekła. Trwa zawsze aż do momentu, w którym chora urodzi dziecko. No a potem urlopy macierzyńskie, wychowawcze etc.

– No cóż, jeżeli pracowniczki przynoszą zwolnienie lekarskie, to trudno temu twierdzeniu zaprzeczyć. Podważenie takiego zaświadczenia nie jest łatwe. I odradzałbym raczej prowadzenie takiego postępowania.

– Panie mecenasie, tak ja, jak i moja siostra również byłyśmy w ciąży, rodziłyśmy dzieci, a potem je wychowywałyśmy. W przeciwieństwie do naszych pracowniczek obie pracowałyśmy do ostatniego dnia przed urodzeniem dziecka. Jeszcze z korytarza przed salą porodową przesyłałam do męża esemesowe dyspozycje, które deklaracje podatkowe klientów ma on wysłać do urzędów skarbowych i gdzie należy zakończyć badanie bilansu. A do pracy wróciłam ledwie parę tygodni po porodzie. – Pracownik jest w innej sytuacji. Nie bierze odpowiedzialności za firmę. Rutynę codziennych ośmiu godzin przy biurku od 8.00 do 16.00 (nieza-

leżnie od zaawansowania ciąży) zamienia na spokojne i płatne zwolnienie L-4 – zakończyła swoją wypowiedź śmiałym osądem.

Jest zapewne wiele prawdy w zaprezentowanej historii. Aby takim zjawiskom przeciwdziałać, pracodawcy szukając sposobów obrony swoich interesów, wprowadzają różne kodeksowe i pozakodeksowe rozwiązania. Uelastyczniają one czas pracy, a co za tym idzie – zachęcają pracowników – w tym pracownice w ciąży i w okresie po urodzeniu dziecka – do samodzielnego ustalania godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy.

Stosowane są tu rozwiązania kodeksowe (węższe), przewidziane w art. 148 kodeksu pracy w zw. z art. 135-138 oraz 143 i 144 kp oraz szersze – pozakodeksowe. Te drugie budzą wiele wątpliwości, szczególnie w zakresie obaw, czy taka organizacja czasu pracy nie powoduje powstania nadgodzin z tytułu naruszenia doby pracowniczej. Otóż zdaniem Inspekcji Pracy – nie.

Pracownik podejmuje decyzję, o której dokładnie godzinie rozpoczyna pracę w danym dniu. On też kończy ją po przepracowaniu liczby godzin odpowiedniej dla danego systemu czasu pracy (np. 8 godzin w systemie podstawowym).

– Zawsze najważniejsza jest jednak wzajemna dobra wola obu stron! ■

5 praktyków 5 interpretacji

Pytamy osoby zaangażowane społecznie o to, jak rozumieją pojęcia związane z godzeniem życia zawodowego z osobistym.

”

POLITYKA RÓWNOŚCI to dla mnie sposób zarządzania, w którym nadrzędnym celem jest stosowanie jednakowych zasad traktowania pracowników w odniesieniu do wszelkich aspektów ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Przejawia się to przede wszystkim w wyzbyciu się postaw dyskryminujących kogokolwiek ze względu na płeć, kolor skóry, orientację seksualną, pochodzenie, narodowość, wygląd itp. oraz w ustaleniu jednakowych norm i wymagań wobec pracowników od momentu rekrutacji poprzez ustalenie wynagrodzenia i zakresu obowiązków oraz ich sprawowanie aż do możliwości awansu i planowania ścieżki kariery. W ocenianiu pracownika jedynym kryterium powinna być weryfikacja tego, jak wywiązuje się z obowiązków i jak wiele swoją pracą wnosi do funkcjonowania przedsiębiorstwa. ■

Wojciech Zalewski, Absolwent Akademii Menadżerów CSR, Dyrektor administracyjny oraz rzecznik prasowy WSL w Poznaniu

”

”

GENDER, czyli społeczno-kulturowa tożsamość płciowa, dla mnie jest pojęciem ważnym i potrzebnym. Wydaje mi się, że jednym z najważniejszych elementów, związanych z genderem jest pozycja kobiet w sferze zawodowej. W dzisiejszych czasach, kiedy kobiety mają taki sam dostęp do zdobywania wykształcenia, niezwykle ważnym jest likwidacja wykluczenia kobiet nie tylko w sferze zawodowej, ale w jakimkolwiek obszarze życia. (Badania wskazują, że to właśnie kobiety są najbardziej skutecznym sposobem napędzania gospodarki i że rośnie ich rola wśród konsumentów.) Nie należy jednak zapominać, że pojęcie to odnosi się równie mocno do mężczyzn jak i do kobiet i sprzyja obu płciom. ■

Magda Gil, Przewodnicząca Studenckiego Koła Naukowego CSR przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu

”

”

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ polega na szeroko rozumianym kształtowaniu środowiska pracy, które w otwarty sposób zapewni równe drogi rozwoju wszystkim pracownikom, jednocześnie przyczyniając się do zwiększenia zysków finansowych, płynących z różnorodności w firmie. Niezbędnym elementem zarządzania różnorodnością jest zapewnienie równych szans kobietom i mężczyznom w zakresie: dostępu do pracy, możliwości rozwoju zawodowego i awansu, wynagrodzenia, godzenia życia zawodowego i rodzinnego, ochrony przed dyskryminacją i molestowaniem. ■

Maciej Duda, Doktor nauk humanistycznych, Ekspert ds. równości szans

”

”

KARTA RÓŻNORODNOŚCI to coś więcej niż dokument, podpisywany przez firmy, organizacje i instytucje, które wdrażają zarządzanie różnorodnością. Karta jest platformą, promującą politykę równego traktowania w miejscu pracy, która edukuje i upowszechnia różnorodność jako ważny wymiar społeczny. Warto sobie uświadomić, że aspekty różnorodności dotyczą nie tylko płci, ale też wieku, niepełnosprawności, orientacji seksualnej czy tożsamości płciowej, a także pochodzenia etnicznego, narodowości i wyznania. Kartę Różnorodności w Polsce może podpisać każda firma, organizacja i instytucja, która chce promować różnorodność w miejscu pracy – wystarczy zgłosić się do Forum Odpowiedzialnego Biznesu. ■

Magdalena Andrejczuk, Koordynatorka projektu Karta Różnorodności, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

”

”

Mając na myśli **SZKLANY SUFIT** mówimy o barierach, blokujących pełnienie eksponowanych stanowisk przez kobiety. Te bariery są kreowane przez kulturę, rodzinę czy kościół, niejednokrotnie jednak tkwią w świadomości nas samych. Trudno określić, które z nich są bardziej ograniczające, jednak nie da się ukryć, że to właśnie silne stereotypy kulturowe ról społecznych tkwią w świadomości kobiet i mężczyzn. ■

Jacek Kulik, Wiceprezes Wielkopolskiego Związku Pracodawców

”

Inspirujemy przedsiębiorców

- Tworzymy platformę wymiany doświadczeń w zakresie społecznej odpowiedzialności
- Inicjujemy partnerską współpracę firm z organizacjami pozarządowymi
- Oferujemy fachowe wsparcie – szkoleniowe i doradcze przy planowaniu działań CSR
- Organizujemy wolontariat pracowniczy


**CENTRUM
PISOP**
www.pisop.org.pl

Centrum PISOP jest partnerem merytorycznym w projekcie **asBiznesu**
– promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu w Wielkopolsce.

Ogłoszenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek – najlepsza inwestycja