

Dorota Głogosz

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

ZATRUDNIENIE PRZYJAZNE RODZINIE – UWARUNKOWANIA I DOŚWIADCZENIA Z PERSPEKTYWY PRACODAWCÓW

Streszczenie: Przedmiotem artykułu jest zatrudnienie przyjazne rodzinie rozumiane nie tylko jako działania związane ze sposobem organizowania pracy, ale też obejmujące takie obszary działań, jak: urlopy rodzicielskie (macierzyńskie, ojcowskie, wychowawcze i inne o charakterze opiekuńczym); opiekę pozarodzicielską nad dziećmi (żłobki, przedszkola, świetlice, kluby, opiekunki do dzieci); świadczenia finansowe (zasiłki rodzinne, wychowawcze, opiekuńcze i in.), a także inicjatywy pracodawców określane jako promocja zdrowia i zdrowego stylu życia oraz integracja środowiskowa. W artykule przedstawione zostały także formy i instrumenty zatrudnienia przyjaznego rodzinie oraz przykłady ich wykorzystania w praktyce.

Słowa kluczowe: zatrudnienie przyjazne rodzinie, „obszar między dobrobytem rodzin a równowagą praca-opieka”, zasada flexicurity.

1. Wstęp

Kraje Europy stoją współcześnie przed niezwykle trudnym dylematem pogodzenia dwóch – jak się wydaje, stojących w konflikcie – priorytetów rozwoju:

1) zwiększenia wskaźników zatrudnienia, m.in. poprzez pozyskanie dla rynku pracy cennych zasobów pracy, a odpływających do obszaru bierności zawodowej; w dużej części chodzi tu o kobiety bierne z powodu sprawowania obowiązków opiekuńczych w rodzinie;

2) zwiększenia liczby urodzeń, zwłaszcza urodzeń kolejnych, czyli wzrostu dzietności kobiet¹.

W obydwu priorytetach głównym – chociaż z pewnością nie wyłącznym – źródłem problemu jest starzenie się społeczeństw i negatywne następstwa tego zjawiska w postaci m.in. kurczenia się zasobów pracy i wzrostu tzw. obciążenia demograficznego ludności w wieku produkcyjnym, a co się z tym wiąże – także niewydolności systemów zabezpieczenia społecznego. Zaostrzenie problemu wynika w dużym

¹ Priorytety te zostały określone w *Council Decision 2005/600/EC of 12 July 2005 on guidelines for the employment policies of the Member States*.

stopniu także z procesu globalizacji gospodarczej. Oznacza ona bowiem m.in. silną konkurencję podmiotów gospodarczych, zmiany w treści i charakterze pracy oraz – związane także z budowaniem gospodarki opartej na wiedzy – wysokie wymagania wobec pracowników co do ich kwalifikacji i umiejętności oraz stopnia zaangażowania na rynku pracy. Zmieniają się też wzorce kulturowe i modele rodziny, chociaż hierarchia wartości uznawanych w naszym społeczeństwie pozostaje – w zasadzie – niezmienną, a na czele wciąż jest rodzina i dzieci oraz praca zawodowa².

W pewnym zakresie *antidotum* na unijne dylematy rozwoju może być – jak wskazują np. dokumenty Komisji Europejskiej oraz nasze krajowe programy czy strategię³ – polityka przyjazna rodzinie, dzięki której możliwe wydaje się łagodzenie konfliktu praca-rodzina wśród tych pracowników, którzy decydują się zarówno realizować swoje cele rodzinne, jak też być na rynku pracy. Umiejętnie rozwijana, może ona stać się skutecznym instrumentem ułatwiającym kobietom i mężczyznom – bo jedni i drudzy mają takie same prawo do korzystania z rozwiązań praca-rodzina⁴ – obciążonym obowiązkami rodzinnymi, wchodzenie lub powrót na rynek pracy i utrzymanie się na nim bez konieczności zmian ich własnych preferencji dotyczących życia rodzinnego.

Mając na uwadze wagę priorytetów wskazywanych w obszarze polityki ekonomicznej i społecznej Unii Europejskiej, jak i poszczególnych krajów unijnych, należy zaznaczyć, że podstawową zasadą polityki przyjaznej rodzinie, w tym zatrudnienia jej przyjaznego, jest tworzenie warunków do dokonywania przez pracujących rodziców optymalnych wyborów zgodnych z ich potrzebami, stylem życia czy systemem wartości. Tym samym nie należy – jak się wydaje – wskazywać żadnego z wzorów życia rodzinnego (tzw. modeli rodziny, wyznaczanych wg kryterium zaangażowania rodziców w obowiązki zawodowe i rodzinne) ani też sprzyjających mu rozwiązań jako „jedynie słusznych”. Nie należy ich też wartościować. Rodzina bowiem do prawidłowego funkcjonowania i prawidłowego wypełniania zadań wymaga autonomii w podejmowaniu wewnętrznych decyzji, a rozwiązania naprawdę jej przyjazne powinny zapewniać pole swobodnego wyboru (w optymalnie możliwym zakresie) postaw rodziców wobec pracy zawodowej i domowej oraz wartości ich pracy dla rodziny.

² Zob. np. I.E. Kotowska, *Zatrudnienie a rodzicielstwo: najważniejsze wyniki porównawczej analizy danych oraz niektóre implikacje polityki*, „Studia Demograficzne” 2005, nr 2 (148). Por. też wyniki badań CBOS dotyczące wartości uznawanych w polskim społeczeństwie za najważniejsze (badania w ramach cyklu „Aktualne problemy i wydarzenia”).

³ Zob. np. *Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2009-2011*, MPiPS, Warszawa, styczeń 2009, priorytet 1 i 2; *Strategia polityki społecznej na lata 2007-2013*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 13 września 2005 r. – dokument towarzyszący realizacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013, cz. III, priorytet 1, pkt 1.3.

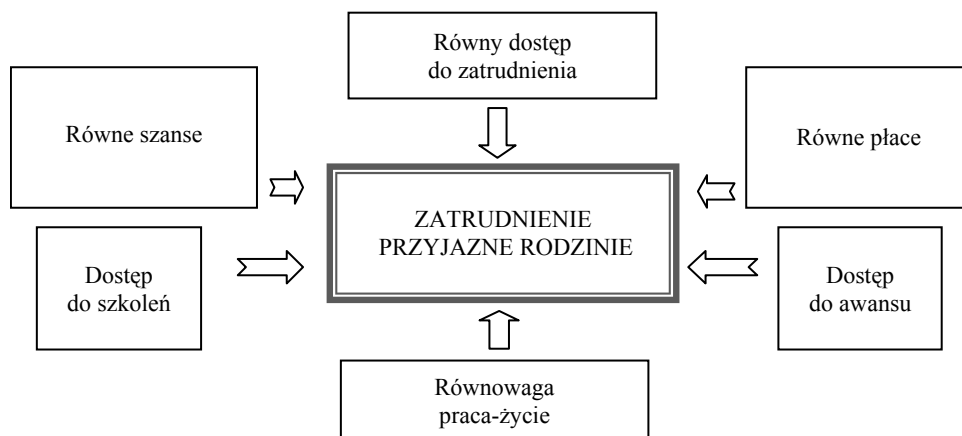
⁴ *European Commission's roadmap for equality between women and men 2006-2010*, COM (2006) 92 final.

2. Definiowanie obszaru analizy

Zatrudnienie przyjazne rodzinie (*family friendly employment*) to jeden z czterech zasadniczych elementów polityki przyjaznej rodzinie. W literaturze przedmiotu wymieniane jest obok:

- urlopów rodzicielskich (macierzyńskich, ojcowskich, wychowawczych i innych o charakterze opiekuńczym);
- opieki pozarodzielskiej nad dziećmi (żłobki, przedszkola, świetlice, kluby, opiekunki do dzieci) – co ważne, wciąż jeszcze nie zawsze w literaturze przedmiotu i dokumentach dotyczących polityki przyjaznej rodzinie wymienia się w tym punkcie instytucje wsparcia dla rodzin opiekujących się także innymi niż dzieci niesamodzielnymi członkami rodziny, co jest przejawem wyraźnej niekonsekwencji w podejściu do problemu, którego źródłem jest starzenie się społeczeństw;
- świadczeń finansowych (zasiłków rodzinnych, wychowawczych, porodowych, adopcyjnych, alimentacyjnych, opiekuńczych czy socjalnych).

Warto jednak zauważyć, że pojęcie zatrudnienia przyjaznego rodzinie często rozumiemy nie tylko jako działania związane ze sposobem organizowania pracy, ale też obejmujące wszystkie cztery wskazane obszary działań. Takiego bowiem, pełnego, komplementarnego spojrzenia na warunki wykonywania pracy – gdzie zwraca się uwagę na zależności między np. zmianą formy zatrudnienia a zmianami w dochodach rodzin tym spowodowanymi i możliwościami rekompensowania ewentualnych strat poprzez świadczenia pieniężne – wymaga odpowiedzialne realizowanie polityki przyjaznej rodzinie na obszarze rynku pracy. Z tego też powodu polityka ta określona została jako „obszar między dobrobytem rodzin a równowagą praca-opie-



Rys. 1. Zasady określające granice działań na rzecz równowagi praca-rodzina

Źródło: opracowanie własne.

ka”, a jej ramy (warunki) określone są przez – wskazane na rys. 1 – podstawowe normy równościowe, obecne zarówno w prawie unijnym, jaki i w prawie krajowym państw członkowskich UE.

Takiemu podejściu sprzyja obecna od kilku lat w Unii Europejskiej zasada *flexicurity*. Warto ponadto zaznaczyć, że w środowisku pracodawców nurtem wspierającym działania praca-życie jest zainicjowana przez ONZ inicjatywa Global Compact, realizowana w postaci *społecznej odpowiedzialności biznesu* (tzw. *corporate social responsibility* – CSR), nakazującej pracodawcom budować swoją pozycję konkurencyjną z uwzględnieniem potrzeb środowiska lokalnego.

Wśród obszarów działań, które także należy zaliczyć do zatrudnienia przyjaznego rodzinie, oprócz czterech już tu wymienionych, należy wskazać jeszcze inicjatywy pracodawców określane jako promocja zdrowia, zdrowego stylu życia i integracja środowiskowa, gdzie można odnaleźć wyraźne adresowanie takich działań do życia rodzinnego pracowników i działań na rzecz równowagi praca-życie.

Zatrudnienie przyjazne rodzinie to określenie obejmujące wiele form i instrumentów działania. Najczęściej rozumie się przez to pojęcie:

- rozwiązania organizacyjne,
- zasady prawne,
- normy i wartości,
- postawy i zachowania,

których bezpośrednim celem jest łagodzenie konfliktu praca-rodzina wśród pracujących rodziców obciążonych obowiązkami rodzinnymi⁵. Tym bardziej nie należy więc – jak się wydaje – ograniczać obszaru działań określaną taką nazwą do sposobów organizowania pracy i czasu pracy, gdyż takie podejście pomija z założenia chociażby kwestie skutecznego wdrażania rozwiązań, w tym uwarunkowań ich efektywności.

Przytoczone niżej zagadnienia i rozważania koncentrują się na aktywności pracodawców i ich działaniach na rzecz zatrudnienia przyjaznego rodzinie w naszym kraju. Wykorzystując wyniki badań empirycznych różnych ośrodków naukowych, literaturę przedmiotu, dokumenty, informacje prasowe oraz fora internetowe, podjęto próbę przedstawienia uwarunkowań i przesłanek stosowania rozwiązań przyjaznych rodzinie w zakładach pracy oraz ich oceny – motywów wprowadzenia i rezultatów – właśnie przez pracodawców. Przytoczono też przykłady rozwiązań, które można potraktować jako dobre praktyki, a w zakończeniu wskazano kilka propozycji rozwiązań mających na celu popularyzację aktywności pracodawców w działaniach na rzecz równowagi praca-rodzina.

Kto?

Kiedy analizujemy różne aspekty zatrudnienia przyjaznego rodzinie, najczęściej wskazujemy na *pracodawców*, jako podstawowy podmiot kreujący rozwiązania pro-

⁵ Por. C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga Praca – Życie – Rodzina*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2008, s. 36-76.

blemów równowagi praca-rodzina. Jednak należy podkreślić, że są oni tylko jednym z ogniw w łańcuchu struktur określających warunki wykonywania pracy – samodzielnie lub we współpracy z innymi podmiotami – i realizujących w praktyce różnorodne rozwiązania. Pozostałe ogniwa to *struktury rządowe*, przede wszystkim stanowiące przez swoje instytucje zasady prawne polityki przyjaznej rodzinie, oraz *samorządy lokalne*, których ustawowym zadaniem jest np. finansowanie opieki pozarodzielskiej nad dziećmi, realizujące własne cele rozwoju lokalnego w zakresie polityki społecznej i gospodarczej. Analiza genezy i sposobów realizacji zatrudnienia przyjaznego rodzinie nakazuje wśród podmiotów tej polityki wskazać także *przedstawicielstwa pracowników* (głównie związki zawodowe) oraz *społeczności lokalne*, zarówno sformalizowane, np. fundacje czy stowarzyszenia, jak i nieformalne, np. sąsiedzkie grupy wsparcia. Ich rola jest tym większa, im szerzej w środowisku lokalnym realizowane są zasady subsydiarności i partnerstwa⁶.

Należy zauważyć, że – jak się wydaje – pracodawcy realizujący politykę zatrudnienia przyjaznego rodzinie to ci, którzy nie tylko przestrzegają obowiązującego ich prawa, ale też wprowadzają własne rozwiązania, ułatwiające ich pracownikom łączenie pracy z obowiązkami rodzinnymi i – co nie mniej ważne – kształtują w firmie atmosferę przyjazną rodzinie. W związku z tym wątpliwości może budzić traktowanie jako „pracodawców przyjaznych rodzinie” tych, którzy deklarują, że wyłącznie wypełniają swoje zobowiązania wynikające z obowiązującego ich prawa (np. zapewniają kobiecie w ciąży odpowiednie warunki pracy czy nie zatrudniają matki małego dziecka na nocnej zmianie)⁷. Bycie przyjaznym rodzinie wymaga większego niż wymuszone prawem zaangażowania się w problemy zaburzeń równowagi praca-rodzina, postrzegania ich uwarunkowań i chęci eliminowania przyczyn konfliktów w omawianym zakresie.

W miarę popularyzacji w naszym kraju idei zatrudnienia przyjaznego rodzinie, czyli w ciągu ostatnich 5-6 lat, można zaobserwować, jak poznawanie przez pracodawców celów, zasad oraz kosztów i korzyści ze stosowania rozwiązań ułatwiających ograniczanie konfliktu praca-rodzina wpływało na zmiany struktury zakładów pracy, w których takie działania są stosowane. O ilościowym rozwoju zjawiska należy mówić ostrożnie, bo wciąż takich podmiotów jest niewiele, choć należy zaznaczyć, że jednak z roku na rok jest ich coraz więcej. Optymistyczny wydaje się ponadto fakt, że nastąpiła dywersyfikacja m.in. pod względem wielkości, form własności, branży, lokalizacji firm, w których podejmowane są działania przyjazne rodzinie⁸.

⁶ Tamże. Por. też: *Godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Dobre praktyki z Finlandii, Polski i Hiszpanii* – wspólna publikacja ponadnarodowa projektu IW EQUAL „Time for Partnership – Partnership for Time”, Wydawnictwo WSE, Białystok 2007, rozdz. 3.

⁷ Takie pojmowanie zatrudnienia przyjaznego rodzinie pojawiało się np. wśród pracodawców uczestniczących w konkursie „Firma Równych Szans” w projekcie Gender Index.

⁸ O pozytywnych trendach w tym zakresie świadczą coraz liczniejsi laureaci coraz większej liczby konkursów nagradzających pracodawców przyjaznych rodzinie, przyjaznych mamie itd.

Przed kilkoma laty pracodawcy zachęceni do tworzenia warunków pracy przyjaznych pracownikom-rodzicom twierdzili, że są to działania możliwe tylko w dużych, bogatych firmach⁹ usługowych (twierdzono, że tylko tam da się uelastyczyć organizację pracy), zwłaszcza tych, które przenoszą wzorce kultury organizacyjnej z Europy Zachodniej lub USA¹⁰. Obecnie wśród pracodawców realizujących taką politykę są przedstawiciele firm małych, średnich i dużych oraz firm mikro, które, mimo że nie dysponują zwykle dużym kapitałem, to jednak wskazywane są jako te, w których najłatwiej (?) wprowadzić niesformalizowane, elastyczne rozwiązania organizacyjne, sprzyjające godzeniu ról rodzinnych z zawodowymi, i stworzyć przyjazną atmosferę. Są wśród przyjaznych rodzinie także firmy z różnych branż; zarówno usługowe, jak i przemysłowe. Ponadto wśród zakładów pracy przyjaznych rodzinie mamy zarówno firmy o zrównoważonym udziale kobiet i mężczyzn wśród zatrudnionych, jak i te z wyraźną przewagą jednej płci. Co wydaje się ważne: pracodawcy kierują się nie tym, że mała liczba kobiet zachęca do działania, bo zapowiada niższe ich koszty, ale też tym, że nie tylko kobiety mają obowiązki rodzinne, bowiem ojcowie też mają prawa i obowiązki związane z funkcjami rodzicielskimi. Tym samym pracodawcy adresują swoje rozwiązania także (a niektóre działania nawet wyłącznie) do pracowników ojców, wychodząc naprzeciw wyzwaniom funkcjonowania współczesnych rodzin, zwłaszcza młodych, o coraz większym zakresie partnerstwa.

Firmy przyjazne rodzinie to w naszym kraju zakłady pracy zatrudniające osoby o bardzo różnym poziomie wykształcenia, umiejętności, doświadczeniu zawodowym. Programy praca-rodzina często nie ograniczają się więc wyłącznie do wspierania talentów (cennych specjalistów). Wielu pracodawców decyduje się na udzielanie pomocy także dlatego, że pracownik ma trudności z wywiązywaniem się z zadań zawodowych z powodu obciążeń rodzinnych lub odwrotnie, a złagodzenie tego problemu daje mu szansę lepszego wywiązywania się z przyjętych na siebie ról w obu obszarach.

Obok prywatnych biznesów widoczne są wśród firm przyjaznych rodzinie zakłady pracy sektora publicznego, mimo różniących obie grupy zasad funkcjonowania (np. wypracowywania zysku, kryteriów oceny efektywności, zasad pozyskiwania środków finansowych itd.). Wydaje się więc, że sama forma własności nie ogranicza możliwości zaangażowania pracodawców w tego typu inicjatywy, który to argument, jako uzasadnienie swojej bierności, wskazują niekiedy przedstawiciele instytucji sektora publicznego.

Pracodawcy zaangażowani w tworzenie przyjaznego rodzinie środowiska pracy stanowią więc zbiorowość zróżnicowaną, o odmiennych potrzebach i możliwościach stosowania rozwiązań łagodzących konflikt praca-rodzina. Z tych różnic wynikają też różne przesłanki wprowadzania omawianych rozwiązań.

⁹ Chodzi tu o wszelkiego rodzaju zakłady pracy, przedsiębiorstwa i instytucje.

¹⁰ Takie oceny wyrażali m.in. pracodawcy uczestniczący w cyklu szkoleń realizowanych w latach 2007-2008 w ramach projektu „Elastyczny pracownik – partnerska rodzina”, współfinansowanego ze środków IW EQUAL (EFS).

Co robią pracodawcy?

Do zapewnienia efektywności rozwiązań podejmowanych w ramach zatrudnienia przyjaznego rodzinie ich forma powinna być odpowiedzią na potrzeby zarówno pracowników, jak i pracodawców¹¹ i służyć obu stronom (zasada *win-win*). W teoriach wdrażania takich rozwiązań podkreśla się więc znaczenie badania potrzeb¹². Pracodawcy w naszym kraju – jak wskazują wyniki badań¹³ – rzadko jednak podejmują takie działania. Decyzje o rodzaju wprowadzanych rozwiązań wynikają więc zwykle z własnych obserwacji problemów firmy, z oceny wybranych wskaźników, np. absencji, długości czasu pracy, terminowości realizacji zadań itd. Na tej podstawie – czasem po konsultacji z przedstawicielami pracowników – podejmują oni decyzje o potrzebie zastosowania określonego rodzaju działań, które mają służyć głównie rozwiązaniu problemów firmy poprzez eliminowanie ich źródeł tkwiących m.in. w uwarunkowaniach życia rodzinnego pracowników. Wydaje się, że wciąż jeszcze zbyt rzadko dostrzegane są zależności między przyczynami i skutkami określonych zjawisk i procesów kształtujących kondycję firmy i warunki pracy. Pracodawcy nie pamiętają (nie wiedzą?), że podstawowy warunek uzyskania pozytywnych rezultatów ze stosowania wszelkiego rodzaju rozwiązań organizacyjnych i kadrowych, których celem jest *work-life balance*, to zasada obopólnych korzyści. Dowodzą tego doświadczenia wielu firm w innych krajach¹⁴.

Częściowym usprawiedliwieniem dla takich – dość arbitralnych – zachowań mogą być wyniki badań nad efektywnością polityki rodzinnej w krajach UE i preferencjami rodzin co do oczekiwanych zmian w tym zakresie. O ile w krajach Europy Zachodniej pracownicy opowiadają się głównie za stosowaniem na szerszą skalę rozwiązań organizacyjnych (zwiększeniem zakresu stosowania elastycznych rozwiązań z zakresu czasu pracy i poszerzenia możliwości pracy niepełnoetatowej, ale

¹¹ Informacje na temat działań podejmowanych przez pracodawców pochodzą z publikowanych w mediach, dotyczących głównie wyników konkursów organizowanych przez różne podmioty dla firm, które pracownicy zgłaszają jako „przyjazne rodzinie” oraz z niepublikowanych jeszcze wyników badań „Programy Praca-Życie jako czynnik konkurencyjności firm i kształtowania społecznego środowiska pracy”, realizowanego przez IPiSS w ramach Programu Wieloletniego 1.R.04. NCBiR, koordynowanego przez CIOP PIB.

¹² C. Saraceno i in., *First European Quality of Life Survey: Families, work and social network*, European Foundation for Improvement of living and Working Conditions, Dublin 2005, rozdz. 1 i 2.

¹³ Na przykład badania Programu Wieloletniego NCBiR – cytowane wyżej – poświęcone programom praca-życie oraz badania nad wykorzystaniem elastycznych form czasu pracy, koordynowane przez CIOP PIB.

¹⁴ A. Riedmann, *Working time and work-life balance in European companies*, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006; D. Głogosz, *Rezultaty programów praca-życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga Praca – Życie – Rodzina*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2008, s. 59-76 oraz A. Rogozińska-Pawelczyk, I. Kołodziejska-Olczak, *Godzenie życia osobistego z pracą zawodową w firmach z sektora MŚP*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga Praca – Życie – Rodzina*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2008, s. 141-149.

na „bezpiecznych”, tzw. dobrych zasadach), które mogą stosować poszczególni pracodawcy, to w Polsce pracownicy wskazywali na potrzebę poprawy warunków finansowych życia rodzin¹⁵ (wprowadzenia zasiłku wychowawczego i podniesienia kwoty zasiłków rodzinnych oraz zróżnicowania ich stosownie do poziomu dochodów rodziny)¹⁶. W naszym kraju najsilniej akcentowana jest przez pracowników potrzeba materialnego wzmocnienia rodziny, przy których to działaniach rola pracodawcy wychodzi poza obszar zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Ilustracją istnienia „rozbieżności interesów” może być sytuacja (faktycznie zaistniała w jednej z dużych firm w naszym kraju), gdy pracownicy występują o zamianę przyznanego im przez pracodawcę dodatkowego urlopu na świadczenie pieniężne.

Rodzaje rozwiązań przyjaznych rodzinie na rynku pracy – jak zaznaczono wyżej – wychodzą poza obszar **kreowania warunków pracy i zatrudnienia**, niemniej jednak to właśnie sposoby zatrudnienia są działaniami najistotniejszymi dla pracodawców, bo stanowią główny obszar ich funkcjonowania. W tym zakresie najczęściej wskazuje się różne, nazywane elastycznymi, rozwiązania organizacji pracy i czasu pracy, dostosowane do rodzinnych potrzeb pracowników. W zasadzie są one rozwiązaniami oczekiwanymi, a nawet proponowanymi przez samych pracowników. Pomagają zwiększać efektywność, redukować stres, ograniczać absencję. Niestety, elastyczne zatrudnienie, podobnie jak elastyczny czas pracy, to słowo klucz, współcześnie po prostu modny w literaturze przedmiotu. Jest on przez różne osoby rozumiany wieloznacznie, a nawet sprzecznie (np. nie uwzględnia się różnic między tym, co elastyczne i atypowe (nietypowe, niestandardowe), między formą pracy i formą zatrudnienia (niedopuszczalnych m.in. z uwagi na zróżnicowanie uprawnień pracownika i osoby samozatrudnionej), myli się różne sposoby organizacji pracy i systemy czasu pracy (np. indywidualny czas pracy i ruchomy czas pracy, równoważny czas pracy i konta czasu pracy). Podstawowym problemem związanym z takim pomieszaniem pojęć jest to, że wskazywane jako elastyczne, a więc często z założenia przyjazne pracownikowi (?), formy pracy nie działają – określając problem ogólnie – wyłącznie w jednym, pozytywnym kierunku. Nierzadko skutki takich rozwiązań są głównie negatywne, a strony nie zawsze zdają sobie z tego sprawę. I tak np. część nietypowych form pracy wiąże się ze zmniejszeniem wynagrodzenia, a za tym może pojawić się ograniczenie uprawnień socjalnych i ubezpieczeniowych – np. praca niepełnoetatowa, zwłaszcza w dłuższych okresach. Niepełny etat jest jednak często w naszym kraju wymieniany w pierwszej kolejności, a czasem jako jedyny instrument godzenia przez kobiety (!?) ról rodzinnych z zawodowymi¹⁷, podczas gdy w dokumentach UE uznawany obecnie za jedno z pól odniesienia w pomiarach za-

¹⁵ Jest to kierunek preferowany we wszystkich tzw. byłych krajach socjalistycznych.

¹⁶ M. Gstrein, L. Mateeva, V. Schuh, *Deficiencies in the Supply of Family Friendly Services*, Research Note, European Commission, Directorate General „Employment, Social Affairs and Equal Opportunities”, Unit E1 – Social and Demographic Analysis, June 2007, annex 11, s. 30 (badania z 2005 roku).

¹⁷ *Krajowy Plan Działań...*, priorytet VI, s. 53.

grożenia ubóstwem i wykluczeniem społecznym¹⁸. Niektóre z elastycznych rozwiązań, bazujących na zmiennych zasadach organizacyjnych, dodatkowo nasilają stres i negatywnie wpływają na stan zdrowia, burząc naturalny dobowy cykl życia jednostki i rodziny (np. telepraca domowa, praca zadaniowa czy rozwiązania oparte na kumulowaniu godzin pracy i rekompensowaniu go dłuższymi okresami czasu wolnego)¹⁹. Dlatego tak istotne jest rozpatrywanie zasadności ich stosowania w świetle zasad *flexicurity* – bezpieczeństwa w elastyczności – oraz zasad bhp, z zachowaniem możliwości współdecydowania i wyboru.

Warto też wspomnieć, że pracodawcy są skłonni kwalifikować wszelkie nietypowe sposoby organizowania pracy – w tym zwłaszcza równoważny czas pracy – jako elastyczne formy pracy (w domyśle: nowoczesne i korzystne dla pracowników). Tymczasem są to nierzadko wyłącznie rozwiązania nietypowe – podobnie jak np. zatrudnianie na czas określony, praca tymczasowa czy równoważny czas pracy, które to rozwiązania w minimalnym zakresie są rzeczywiście elastyczne i bezpieczne także dla pracowników.

Rozwiązaniem coraz częściej popularyzowanym, acz kontrowersyjnym jako przyjazne rodzinie, jest zatrudnienie w formie telepracy. W żadnym z państw, gdzie jest ona stosowana, nie jest rozwiązaniem dla matek z małymi dziećmi, a tym bardziej dla tych, które wracają na rynek pracy po dłuższej przerwie lub dopiero rozpoczynają pracę. Ta forma pracy wymaga – poza odpowiednimi kwalifikacjami zawodowymi i umiejętnościami nie tylko informatycznymi – koncentracji w dłuższym czasie. Aby funkcjonowała efektywnie i odegrała swoją rolę, pracodawca powinien powierzyć ją pracownikom doświadczonym, już sprawdzonym i zaufanym, znającym dobrze zasady i cele funkcjonowania firmy i samodzielnie w podejmowaniu decyzji. Co więcej, telepraca wiąże się z ograniczeniem kontaktów osobistych z firmą, z zespołem pracowniczym, a częstym powodem podejmowania pracy przez kobiety matki jest dążenie do nawiązania takich kontaktów i ich podtrzymania²⁰. Wydaje się więc, że potrzebna jest większa ostrożność w oferowaniu telepracy jako rozwiązania przyjaznego rodzinie.

Powyższe zastrzeżenia dotyczące stosowania różnych rozwiązań z zakresu zatrudnienia – a raczej form pracy przyjaznych rodzinie – nie mają na celu negocjowania ich wartości i przydatności w łagodzeniu konfliktu ról, gdyż są one dominujące. Ważne wydaje się jednak wskazanie nie tylko pozytywnych stron takich rozwiązań, ale i pułapek, w jakie wpadają pracownicy – a w rezultacie także pracodawcy – nie analizując do końca wszystkich skutków form pracy określanych jako elastyczne.

2. Chociaż w ramach polityki rodzinnej państwa pracujący rodzice mają prawo do wielu różnych urlopow i przerw w pracy, to jednak pracodawcy i w tym zakresie

¹⁸ *Combating poverty and social exclusion. A statistical portrait of the European Union 2010*, Eurostat, Statistical Books, Luxembourg 2010, s. 49-50, tabl. 3.3.

¹⁹ *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, European Agency for Safety and Health at Work, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2007, rozdz. 4.

²⁰ *Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracodawców*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2008.

stosują własne, rozwiązania. Należą do nich przede wszystkim dodatkowe, tzw. firmowe, urlopy macierzyńskie i stosowane wcześniej niż obowiązujące powszechnie w naszym kraju urlopy ojcowskie. Należy tu podkreślić, że partnerskie relacje w rodzinie i podkreślanie roli ojca w życiu rodzinnym można dostrzec już w pierwszych „prorodzinnych” inicjatywach pracodawców w naszym kraju sprzed 5-6 lat. Poza powszechnie przyznawanymi urlopami okolicznościowymi z tytułu urodzenia dziecka oraz dodatkowo udzielanymi przez pracodawców dniami wolnymi, wręczano też ojcom nowo narodzonych dzieci okolicznościowe upominki czy też wypłacano premię okolicznościową (tzw. zakładowe becikowe).

Korzyści dla pracującej matki, wynikające z możliwości dodatkowych urlopów macierzyńskich, są oczywiste: mogą dłużej pozostawać z małym dzieckiem, przesunąć w czasie konieczność powrotu do pracy. Natomiast pracodawca zyskuje większe szanse na skrócenie – jednak – okresu nieobecności matki w pracy²¹, która po wydłużonym macierzyńskim nie korzysta zwykle z urlopu wychowawczego. Co ważne, w okresie tego wydłużonego urlopu firmowego pracownice zachowują wynagrodzenie oraz wszystkie przywileje i bonusy związane z zajmowanym stanowiskiem (telefon, samochód, laptop, ubezpieczenie medyczne itp.).

Pracodawcy oferują też pracownikom dodatkowe możliwości sprawowania opieki nad niesamodzielnymi członkami rodziny (warto podkreślić, że zwykle nie tylko nad dziećmi, ale i np. potrzebującymi opieki rodzicami), najczęściej w postaci kilkudniowych przerw w pracy. Istotne wydają się też te rozwiązania, które nie są urlopem, a raczej dniami wolnymi od pracy, przysługującymi pracownikom rodzicom np. w pierwszym dniu roku szkolnego czy w dniach szczególnych świąt obchodzonych w przedszkolach (np. Dzień Matki, Dzień Kobiet itp.). Są też w niektórych firmach dni wolne na profilaktyczne wizyty lekarskie. Wszystkie te rozwiązania to oferta pracodawcy funkcjonująca poza ogólnie obowiązującymi przepisami Kodeksu pracy.

Problemem, jaki najczęściej pojawia się w przypadku dodatkowej oferty urlopów i zwolnień od wykonywania pracy, są przede wszystkim roszczeniowe postawy pracowników i próby nadużywania uprawnień.

3. Opieka nad dziećmi to w ramach inicjatyw pracodawców zarówno tworzenie odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych, jak i współudział w ich finansowaniu. Są w naszym kraju przyzakładowe żłobki, ale jest ich niewiele. Niektórzy pracodawcy, zamiast tworzyć drogie i sprawiające wiele problemów organizacyjnych placówki, skłaniają się raczej ku refundacji kosztów opieki pozarodzielskiej – w niektórych przypadkach także bez względu na jej formę.

Są też możliwości przychodzenia do pracy z dzieckiem w sytuacji niemożności zapewnienia mu innej opieki. To rozwiązanie nie jest jednak pozbawione pułapki podwójnej odpowiedzialności: za efekty pracy (pracodawca oferuje tę formę pomocy, ale oczekuje odpowiednich rezultatów) i za dziecko.

²¹ Z badań realizowanych w ramach projektu Gender Index (IW EQUAL) oraz badań European Business Test Panel EBTP wynika, że problemy absencji związanej z urlopami macierzyńskimi pracodawcy uważają za najpoważniejszą barierę w zatrudnianiu kobiet.

Warto odnotować także przypadki, gdy firmy zwracają koszty opieki nad dzieckiem w razie wydłużonych godzin pracy czy wyjazdów służbowych.

Niemal powszechne w firmach dysponujących funduszem socjalnym są organizowane i finansowane lub – częściej – dofinansowywane wyjazdy wypoczynkowe dla dzieci, ale i dla innych członków rodziny pracownika. Niektórzy pracodawcy nie ograniczają wsparcia w tym zakresie wyłącznie do dzieci i/lub małżonków pracowników, ale też włączają do niego innych członków gospodarstwa domowego pracowników (rodziców, partnerów).

Warto zwrócić uwagę, że pracodawcy – na mocy nowelizacji ustawy o funduszu socjalnym – zyskali możliwość nie tylko finansowania opieki instytucjonalnej dzieci swoich pracowników, ale i organizowania takich instytucji. Rozwiązanie to dotychczas w tej drugiej części jest martwe – koszty są zbyt wysokie. Ważne wydaje się więc podkreślenie konieczności współpracy różnych podmiotów polityki przyjaznej rodzinie – w tym zwłaszcza samorządów lokalnych, których ustawowym zadaniem jest zapewnianie dostępu do omawianych instytucji opieki nad dzieckiem – w rozwiązywaniu tego problemu. Obecnie zaangażowanie pracodawców w takie formy opieki widoczne jest np. w przekazywaniu określonych kwot np. na wyposażenie placu zabaw lub zakup takiego wyposażenia, dofinansowanie prac remontowych czy sponsoring przy organizacji imprez dla dzieci. Czasem korzyścią dla pracodawcy są ułatwienia w przyjmowaniu do żłobka lub przedszkola dzieci jego pracowników, ale najczęściej uzasadniają oni swoje działania poczuciem odpowiedzialności za pozytywne kształtowanie otoczenia firm (społeczna odpowiedzialność biznesu), co prowadzi w rezultacie do poprawy ich wizerunku w środowisku biznesowym i może przekładać się na konkretne zyski.

4. Świadczenia finansowe dla rodzin z dziećmi wypłacane przez pracodawców wiążą się głównie z możliwościami wydatkowania celowego środków zakładowych funduszy socjalnych. Opłaca się z nich wspomniane wyżej wyjazdy wypoczynkowe czy opiekę nad dziećmi. Na tym polu rodzi się jednak wiele nieporozumień konfliktujących zespoły pracownicze, wiele pracy wymaga bowiem jeszcze dostarczanie wiedzy, która pomoże w zrozumieniu zasady wyrównywania szans.

Inaczej przedstawia się sytuacja, gdy źródłem finansowania pomocy są inne środki firmy. Wówczas o zasadach wydatkowania decyduje pracodawca, ustalając zasady w sposób odpowiadający preferencjom firmy (np. świadczenia tylko dla określonej grupy pracowników rodziców). Takie rozwiązania także mogą prowokować konflikty, ale mają zwykle uzasadnienie w ocenie jakości pracy i przydatności pracownika dla firmy.

5. Ważnym obszarem działań prorodzinnych pracodawców są inicjatywy związane z ochroną zdrowia i jakością życia pracowników. Wychodzą one poza obszar polityki rodzinnej w wąskim jej rozumieniu, ale dotyczą właśnie szerokiego kontekstu jej funkcjonowania. Służą temu m.in. pracownicze programy ubezpieczenia medycznego, obejmujące pracownika i jego rodzinę, w tym poszerzone ubezpieczenia z pakietem dla kobiet w ciąży i małych dzieci. Ponadto pracodawcy wcale nierzadko

proponują ułatwienia w dostępie do usług wspierających zdrowy tryb życia, będących elementem promocji zdrowia (karnety bezpłatnego wstępu lub zniżki na basen, fitness, siłownię, wypożyczanie sprzętu sportowego). Temu celowi służą też – choć nie zawsze – spotkania integracyjne, na których oferuje się udział w konkurencjach sportowych czy korzystanie z urządzeń rekreacyjnych.

Elementem omawianej tu grupy rozwiązań są też działania na rzecz czasu dla rodziny (bilety do kina, teatru, wycieczki organizowane dla pracowników i ich rodzin, rodzinne imprezy integracyjne). Rozwiązaniem z tego zakresu, ale o odmiennym charakterze, równie ważnym jak wyżej wskazane, są szkolenia dla pracowników dotyczące walki ze stresem czy sposobów organizacji czasu własnego. Są też pracodawcy oferujący bezpłatnie usługi doradcze prawników, lekarzy czy psychologów.

Należy podkreślić, że te działania pracodawców wypełniają poważną lukę w funkcjonowaniu instytucji publicznych. Pozwolić sobie na nie mogą jednak niemal wyłącznie firmy o dobrej kondycji finansowej i pracodawcy skłonni inwestować w swoich pracowników.

6. Bardzo ważnym obszarem działań firm przyjaznych rodzinie są też rozwiązania, które tworzą odpowiednią atmosferę pracy. Jest to element – w zasadzie – beznakładowy, lecz trudny do przecenienia. Służy temu nie tylko całokształt inicjatyw opisanych wyżej, ale przede wszystkim stosunek do pracowników, kultura organizacyjna firmy, sposób traktowania, zlecania zadań, sposób oceniania i nagradzania. Można tu wskazać np. drobne upominki dla pracowników rodziców nowo narodzonych dzieci – zarówno ojców, jak i matek, kontakt pracodawcy, ale niesformalizowany, utrzymywany z pracownicami na urloпах rodzicielskich, przychylny stosunek do kobiet w ciąży i zapewnienie o zachowaniu ich miejsca pracy przez okres związany z urodzeniem dziecka i koniecznością sprawowania nad nim bezpośredniej opieki. Takie działania trudno przecenić, zwłaszcza że ogólnopolskie badania, dotyczące relacji praca-rodzina, wskazują na silne wśród kobiet poczucie zagrożenia brakiem zrozumienia ze strony pracodawców w sytuacji konfliktu praca-rodzina²². Atmosfera dająca poczucie bezpieczeństwa, życzliwości, przydatności, pozwala także pracodawcom uzyskać z rozwiązań praca-życie oczekiwane rezultaty.

Dlaczego?

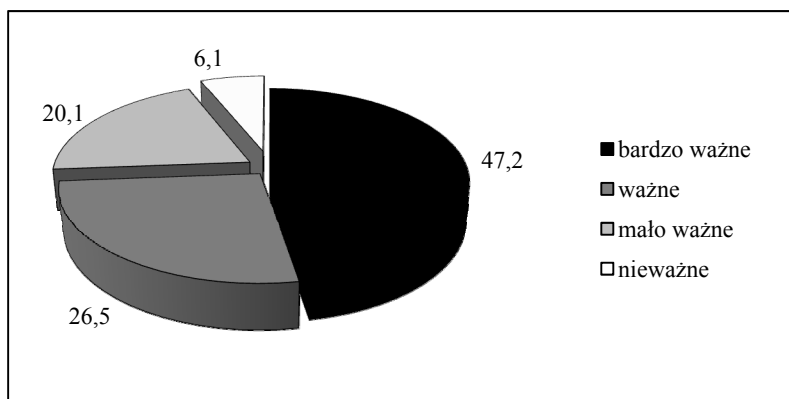
Z przeprowadzonych w październiku 2009 r. badań European Business Test Panel²³, w których uczestniczyły także firmy polskie, wynika, że dla znacznej większości pracodawców postrzeganie ich jako „przyjaznych rodzinie” było ważne lub na-

²² *Macierzyństwo a praca zawodowa kobiet*, Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Strukturalnego, Fundacja Św. Mikołaja – Instytut Badania Opinii Społecznej i Rynku Millward Brown SMG/KRC, Warszawa, listopad 2006.

²³ European Business Test Panel (EBTP) – *The importance of family-friendlies for bussines development*, 1-30 October 2009, http://ec.europa.eu/yourvoice/ebtp/consultations/2009_pl.htm.

wet bardzo ważne. Nawet przy zastrzeżeniu, że nie były to badania reprezentatywne, należy zauważyć, że dla określonej grupy pracodawców w naszym kraju nie są to problemy ani obce (o czym świadczą pozostałe odpowiedzi na pytania panelu), ani nieistotne (rys. 2).

W cytowanym badaniu określenie „pracodawca przyjazny rodzinie” definiowano jako „pracodawca dostrzegający znaczenie równowagi między pracą a życiem rodzinnym pracowników w kulturze organizacyjnej firmy i prowadzonej polityce oraz aktywnie wspierający zachowania tej równowagi”.



Rys. 2. Postrzeżenie mojej firmy jako przyjaznej rodzinie jest dla mnie..... (opinie pracodawców – %)

Źródło: European Business Test Panel (EBTB).

Dlaczego pracodawcy interesują się równowagą praca-rodzina? Co nimi kieruje, kiedy decydują się na stosowanie określonych form wsparcia dla pracujących rodziców? Różne badania wskazują na różną rangę takich **motywów**. Najczęściej mówią oni, że rozwiązania te służą:

- zwiększaniu zaangażowania pracowników w obowiązki zawodowe,
- zwiększaniu lojalności wobec pracodawcy,
- kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy,
- tworzeniu zachęt do podejmowania pracy w firmie/zakładzie pracy,
- stabilizowaniu zatrudnienia i ograniczaniu kosztów rekrutacji.

Relatywnie często – na tle danych dotyczących całej Unii Europejskiej (badania Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Pracy i Życia)²⁴ – polscy pracodawcy deklarują, że bezpośrednim motywem takich działań jest chęć poprawy równowagi praca-rodzina wśród pracowników. Ponadto konkretne rozwiązania stosowane są jako sposób na ograniczanie absencji i redukcję zakresu pracy w godzinach nadliczbowych (kosztów dla firmy i dla pracownika).

²⁴ A. Riedmann, wyd. cyt., rozdz. 1.

Jeden z laureatów konkursu „Pracodawca Przyjazny Rodzinie” przedstawia swoją motywację następująco: „Ja chcę zbudować taki klimat w pracy, żeby na skrzydłach tu się chciało lecieć”²⁵. Nie są to jednak również działania pozbawione tzw. kontekstu biznesowego (i nie należy oczekiwać, by było inaczej), gdyż kryje się za nimi przekonanie, potwierdzone wielokrotnie w badaniach empirycznych, że dobre samopoczucie pracowników sprzyja efektywności i zaangażowaniu, a równowaga w życiu prywatnym wpływa nie tylko na jakość życia osobistego, ale i na jakość pracy.

Aspekty związane z promowaniem firmy przez wizerunek „bycia przyjaznym rodzinie” zyskują na polskim rynku coraz szerszy oddźwięk. O sile tego motywu aktywności pracodawców mogą świadczyć wyniki badań przeprowadzonych w ramach programu Fundacji Komunikacji Społecznej „Być rodzicem”²⁶, z których wynika, że 78% osób pracujących zawodowo chętniej kupowałoby produkty firmy, jeżeli wiedziałoby, że jest ona przyjazna rodzinie. Ponadto pracodawca znany jako przyjazny rodzinie jest w stanie przyciągnąć do siebie pracowników najbardziej wartościowych i potrzebnych firmie. Wydaje się też, że wzrasta znaczenie promowania firm przez konkursy, w których nagradzane są inicjatywy pracodawców na rzecz równowagi praca-rodzina, a główną nagrodą – poza statuetką czy dyplomem lub certyfikatem – jest właśnie prestiż.

O ile dane empiryczne z innych krajów UE wskazują na duże znaczenie możliwości ograniczania kosztów rekrutacji poprzez działania praca-rodzina, o tyle wśród pracodawców polskich wydaje się ona mieć niewielkie znaczenie, zwłaszcza w małych firmach. Z badań realizowanych przez IPiSS, a dotyczących programów praca-życie²⁷ oraz badań na temat uwarunkowań stosowania elastycznych form pracy na Podlasiu²⁸, wynika, że wielu pracodawców nie dostrzega takiej możliwości, a to głównie dlatego, że nie ponoszą takich kosztów, gdyż nie szkolą pracowników, nie inwestują w ich rozwój zawodowy. Oczywiście nie dotyczy to firm zatrudniających liczny personel wysoko wykwalifikowany, gdyż tam pozyskanie i – co ważne – utrzymanie specjalistów jest najczęściej odrębnym priorytetem w zarządzaniu zasobami ludzkimi i bywa, że często tylko ta najcenniejsza dla pracodawcy grupa pracowników ma dostęp do bonusowych rozwiązań pomagających im łagodzić konflikt praca-rodzina.

²⁵ Kurier Poranny z 4 grudnia 2007 r. – „Pogodzić rodzinę i pracę”.

²⁶ „Firma przyjazna rodzinie” – wyniki badań zrealizowanych w ramach projektu „Być rodzicem” przez Synovate Research Reinvented, przedstawione jako materiały konferencyjne na Targach Dobrych Praktyk CSR (konferencja “Zrównoważony Rozwój” zorganizowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu 28-29 października 2008 r. w Warszawie).

²⁷ Wskazują na to m.in. wyniki badań zrealizowanych w IPiSS w ramach projektu „Programy praca-życie jako czynnik konkurencyjności firm i kształtowania społecznego środowiska pracy” (por. przypis nr 11).

²⁸ L. Machol-Zajda, D. Głogosz (red.), *Dotychczasowe i perspektywiczne wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w podlaskich przedsiębiorstwach*, projekt: Badanie potrzeb podlaskiego rynku pracy, współfinansowany przez UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Wydawnictwo WSE, Białystok-Warszawa 2010.

Jeżeli chodzi o **rezultaty** stosowania zatrudnienia przyjaznego rodzinie, to – jak wskazują cytowane badania EBTP – przynoszą one najczęściej efekty w postaci pozytywnego wizerunku firmy i ukazania jej w środowisku pracodawców jako społecznie odpowiedzialnej, co przekłada się zazwyczaj na pozycję rynkową i konkretne korzyści dla funkcjonowania firmy. Zazwyczaj udaje się ograniczyć absencję i koszty pracy w godzinach nadliczbowych. Blisko 40% pracodawców respondentów omawianego panelu deklarowało też, że udało im się zwiększyć zyski firmy – czyli osiągnąć to, czego przede wszystkim oczekują pracodawcy.

Poza rezultatami pozytywnymi są też – niestety – efekty negatywne. Nawet w firmach, które kierują się chęcią poprawy atmosfery pracy, redukcji stresu, integracji załóg, pojawiają się bowiem problemy konfliktu związanego z uprawnieniami do określonych rozwiązań tylko dla celowej grupy pracowników. Co więcej, zdarzają się z tego powodu sytuacje, że osoby uprawnione nie korzystają z przysługujących im rozwiązań z obawy przed negatywną reakcją kolegów i koleżanek z pracy.

Innym problemem jest roszczeniowe nastawienie pewnych grup pracowników (zazwyczaj niżej wykształconych i mniej zaangażowanych w pracę zawodową). Uważają oni, że sam fakt obciążenia obowiązkami rodzinnym, a głównie opiekuńczymi, jest podstawą przysługiwania im określonych rozwiązań oferowanych przez pracodawcę – bez konieczności spełnienia drugiego warunku: rzetelnego stosunku do pracy zawodowej. Tymczasem podstawowym warunkiem efektywności wszelkich rozwiązań praca-rodzina jest zasada obopólnych korzyści.

3. Podsumowanie – ocena i propozycje działań

Perspektywa pracodawcy w spojrzeniu na konflikt praca-rodzina wymaga takiego ustawienia priorytetów, w których wsparcie pracowników nie koliduje z efektywnością firmy. Oczywiście, inne są tu problemy firm prywatnych i publicznych, inne małych i dużych, inne „bogaty” i „biednych”. Mimo tego dylematu wydaje się, że idea zatrudnienia przyjaznego rodzinie w środowisku pracodawców rozwija się ze znaczącymi sukcesami. Z pewnością przyczyniły się do tego szeroko realizowane programy szkoleniowe, finansowane ze środków UE, ukierunkowane na zwiększenie zatrudnienia osób biernych zawodowo z przyczyn rodzinnych. Nie do przecenienia wydaje się jednak głównie działanie dobrego przykładu i aktywność środowiska pracodawców promujących działania niwelujące konflikt praca-rodzina.

Wydaje się, że wszystkim podmiotom polityki przyjaznej rodzinie, w tym także pracodawcom, udaje się – choć nie bez wpadania w pułapki niewiedzy – wdrażać przytoczone rozwiązania w sposób pozwalający na możliwie dużą autonomię decyzji podejmowanych w rodzinie. Potknięcia na tym obszarze można eliminować, kontynuując szkolenia dla pracodawców, ukazujące różnice między tym, co elastyczne i dobrowolne, a tym, co nietypowe i narzucone, a przede wszystkim różnice w korzyściach i kosztach jednych i drugich rozwiązań.

Siła działania dobrych przykładów wskazuje jednoznacznie na pozytywną ocenę tego, iż coraz więcej mamy różnych inicjatyw promujących i nagradzających prorodzinną aktywność firm. Cieszy to, że organizowane są one w różnych regionach kraju przez różne podmioty, głównie inicjatywy społeczne i organizacje pozarządowe. Czy jednak nie należy zastanowić się – korzystając ze sprawdzonych wzorów innych państw, jak chociażby ostatnio Słowenii – nad podniesieniem rangi takich wydarzeń? Z pewnością prestiż nagród, a nawet samego udziału w konkursie – tak istotny dla pracodawcy – wzrósłby, jeśli wśród organizatorów byłby przedstawiciel np. resortu pracy. Można by się też zastanowić nad przyznawaniem na tym właśnie szczeblu certyfikatu dla pracodawcy, poprzedzonego solidnym audytem.

Na koniec należy jeszcze raz mocno podkreślić, że najlepszą zachętą dla pracodawców pozostaje sprawdzone doświadczenie innych firm. Czy w związku z tym także instytucje centralne nie powinny przyjrzeć się rozwiązaniom w swoich strukturach i zastanowić nad potrzebą i możliwością wdrożenia zasad zatrudnienia przyjaznego rodzinie? I nie chodzi tu o działania modelowe, lecz o wychodzenie naprzeciw realnym potrzebom pracowników oraz zachętę (może w niektórych środowiskach odbieraną jako przyzwolenie) dla innych – zwłaszcza dla sektora publicznego. Wszak przykład powinien iść z góry.

Literatura

- Combating poverty and social exclusion. A statistical portrait of the European Union 2010*, Eurostat, Statistical Books, Luxembourg 2010.
- Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracodawców*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2008.
- European Commission's roadmap for equality between women and men 2006-2010*, COM(2006) 92 final.
- Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, European Agency for Safety and Health at Work, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2007.
- Głogosz D., *Rezultaty programów praca-życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga Praca – Życie – Rodzina*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2008.
- Godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Dobre praktyki z Finlandii, Polski i Hiszpanii* – wspólna publikacja ponadnarodowa projektu IW EQUAL, „Time for Partnership – Partnership for Time”, Wydawnictwo WSE, Białystok 2007.
- Gstrein M., Mateeva L., Schuh V., *Deficiencies in the Supply of Family Friendly Services*, Research Note, European Commission, Directorate General „Employment, Social Affairs and Equal Opportunities”, Unit E1 - Social and Demographic Analysis, June 2007.
- Kotowska I.E., *Zatrudnienie a rodzicielstwo: najważniejsze wyniki porównawczej analizy danych oraz niektóre implikacje polityki*, „Studia Demograficzne” 2005, nr 2 (148).
- Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2009-2011*, MPiPS, Warszawa, styczeń 2009.
- Machol-Zajda L., Głogosz D. (red.), *Dotychczasowe i perspektywiczne wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w podlaskich przedsiębiorstwach*, projekt: Badanie potrzeb podlaskiego rynku pracy, współfinansowany przez UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Wydawnictwo WSE, Białystok-Warszawa 2010.

- Riedmann A., *Working time and work-life balance in European companies*, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.
- Rogozińska-Pawelczyk A., Kołodziejska-Olczak I., *Godzenie życia osobistego z pracą zawodową w firmach z sektora MŚP*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga Praca – Życie – Rodzina*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2008.
- Sadowska-Snarska C. (red.), *Równowaga Praca – Życie – Rodzina*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2008.
- Saraceno C. i in., *First European Quality of Life Survey: Families, work and social network*, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2005.

FAMILY-FRIENDLY EMPLOYMENT – CONDITIONS AND EXPERIENCES FROM PERSPECTIVE OF EMPLOYERS

Summary: The paper's topic is family-friendly employment that focuses on: ways of organizing work, maternity leaves, paternal leaves, day care centres, kindergartens, babysitters, family benefits etc. as well as employers' initiatives, for example promotion of health and healthy lifestyles. The article also presents the forms and instruments of family-friendly employment and examples of their use in practice.