



LEWIATAN

Czas na Kobiety

SUPERWOMAN NA RYNKU PRACY



DROGA DO ZARZĄDU

WORK-LIFE BALANCE

REKOMENDACJE



Supported by Norway Grants through the Fund
for Decent Work and Tripartite Dialogue





LEWIATAN

Czas na Kobiety

SUPERWOMAN **NA RYNKU PRACY**

DROGA DO ZARZĄDU

WORK-LIFE BALANCE

REKOMENDACJE



Supported by Norway Grants through the Fund
for Decent Work and Tripartite Dialogue



Warszawa 2014

Copyright by Konfederacja Lewiatan

Autorzy – zespół ekspertów Konfederacji:

Dr Lidia Adamska

Dr Grzegorz Baczewski

Dr Elwira Gross-Gołacka

Małgorzata Sidowska

Dorota Warakomska

Współpraca:

Anna Kapłon

Alicja Tatarczuk-Nowik

Opracowanie redakcyjne:

Agata Jankowska

Opracowanie graficzne i skład:

Marek Łomacz (marfolio)

Publikacja przygotowana i wydana w ramach projektu **SUPERWOMAN NA RYNKU PRACY** współfinansowanego z Funduszy Norweskich w ramach programu Godna Praca i Dialog Społeczny.

Podziękowania:

Konfederacja Lewiatan szczególnie dziękuje za współpracę Stowarzyszeniu Kongres Kobiet





SPIS TREŚCI

Wstęp

5

1

DROGA DO ZARZĄDU

9

Wnioski i praktyczne rekomendacje dotyczące zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach decyzyjnych w biznesie

- I. Kobiety na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce** 10
- II. Główne przyczyny trwałego niskiego udziału kobiet w procesach decyzyjnych w biznesie** 17
- III. Regulacje wybranych krajów europejskich wspierające kobiety w osiągnięciu stanowisk decyzyjnych w gospodarce** 22
- IV. Dyskusje na temat kwot. Fakty, mity, stereotypy, interesy** 25
- V. Rekomendowane rozwiązania** 30
 - 1. Przejrzyste procedury awansu jako fundament polityki równościowej 30
 - 2. Regulacje kwotowe – warunki powodzenia 33
 - 3. Kultura korporacyjna – potrzeba zmiany 35
 - 4. Potrzebna „polityczna twarz” projektu 37
 - 5. „Ekosystem dla równości” 39

2

WORK-LIFE BALANCE

43

Wnioski i praktyczne rekomendacje dotyczące warunków potrzebnych dla osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a osobistym

- I. Równowaga między życiem zawodowym a osobistym – Work-life balance. Dlaczego jest potrzebna?** 46
 - 1. WLB a model życia rodzinnego i liczba dzieci w rodzinie 46
 - 2. WLB a efekty ekonomiczne i zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie 55
 - 3. Konsekwencje konfliktu między pracą a życiem prywatnym 61
- II. Instrumenty WLB – praktyczne zastosowania. Jak je wdrażać?** 63
- III. Zwiększanie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym. Wnioski i kierunkowe rekomendacje dla Polski** 82
 - 1. Rekomendacje dotyczące regulacji sprzyjających osiągnięciu równowagi między pracą a życiem osobistym 82
 - 2. Rekomendacje dla zmiany społecznej i „ekonomicznej” 84

Wstęp

Te obce

Dorota Warakomska

Obce to my. Kobiety. Obce na rynku pracy, obce na najwyższych stanowiskach. Im bardziej chcemy być aktywną częścią społeczeństwa, tym bardziej przekonujemy się, że rynek pracy uregulowano nie z myślą o nas.

A przecież **w Polsce stanowimy większość**. Według danych GUS jest nas prawie 20 milionów, o 1 milion 225 tys. więcej niż mężczyźni. Jesteśmy też lepiej wykształcone – 58 proc. studentów to kobiety. Częściej niż mężczyźni podejmujemy także studia podyplomowe i doktoranckie. Mimo to na rynku pracy mężczyźni zajmują uprzywilejowaną pozycję. Łatwiej znajdują pracę, szybciej awansują, więcej zarabiają. A my, choć kompetentne i przygotowane, czujemy się wyobcowane w świecie garniturów, musimy się bardziej starać, by udowodnić, że jesteśmy coś warte, pokonujemy piętrzące się trudności i musimy tłumaczyć się z tego, że chcemy być aktywne.

Trafnie ujęła to Irena Wóycicka, z Kancelarii Prezydenta: *„Polki pracują w warunkach organizacji czasu pracy, które dostosowane są do ról męskich: osoby, która rano wychodzi z domu, a po powrocie nie musi się specjalnie troszczyć o inne rzeczy. Jeżeli chcemy zachować perspektywę rozwoju społecznego i poprawy jakości życia, to rynek pracy musi się sfeminizować.”*

Sfeminizowanie rynku pracy i wyrównanie szans płci na nim to, niestety, długi proces. Z opublikowanego w Genewie raportu Światowego Forum Ekonomicznego wynika, że co prawda nierówności między mężczyznami i kobietami gwałtownie maleją, głównie w zakresie zdrowia i edukacji, to jednak na pełną równość w dziedzinie pracy zawodowej kobiety muszą czekać do 2095 roku! Polska w tym raporcie zajęła 57. miejsce na 142 kraje.

My, kobiety świadome, doskonale wiemy, że nie mamy tyle czasu. Czekać nie możemy i nie chcemy. Co zatem robić? Jak możemy pomóc sobie same i sobie nawzajem? Jak zmienić tę sytuację? Co w pierwszej kolejności musi być zmienione?

Właśnie kwestii wyrównania szans na rynku pracy a także problemów aktywności i przedsiębiorczości kobiet dotyczył cykl konferencji **Superwoman na rynku pracy**, jakie w 2013 i 2014 roku Konfederacja Lewiatan przeprowadziła wspólnie ze Stowarzyszeniem Kongres Kobiet w całej Polsce. **Projekt, współfinansowany z Funduszy Norweskich w ramach programu Godna Praca i Dialog Społeczny**, ma na celu podniesienie świadomości zarówno pracodawców, jak i pracowników/ków w zakresie elastycznych rozwiązań na rzecz łączenia życia zawodowego z rodzinnym, a w konsekwencji wspieranie aktywności zawodowej kobiet oraz rozwijania kariery i jej potencjału,



ubiegania się o stanowiska w zarządach i radach nadzorczych organizacji. Drugim, nie mniej ważnym zadaniem jest **wypracowanie pakietu zaleceń** dotyczących rozwiązań umożliwiających, szczególnie kobietom, osiągnięcie równowagi między życiem osobistym a pracą oraz zwiększeniu ich udziału w gremiach decyzyjnych.

Odwiedziliśmy **Kielce, Toruń, Białystok, Olsztyn, Szczecin, Katowice, Gdańsk, Rzeszów, Wrocław, Kraków, Poznań, Lublin, Łódź, Zieloną Górę, Opole i Warszawę**. Wszędzie dyskuje były burzliwe, ciekawe, inspirujące. Szybko okazało się bowiem, że nasze debaty i warsztaty („Godzenie ról” oraz „Jestem liderką”) dają niezwykle **wzmocnienie uczestniczącym w nich kobietom**, które szukają nie tylko możliwości awansu i rozwoju zawodowego, ale także potrzebują wiedzy, jak osiągnąć równowagę między pracą a życiem osobistym, z jakich przepisów i mechanizmów korzystać.

Nie do przecenienia było **dzielenie się dobrymi praktykami**. Okazuje się bowiem, że nie tylko wielkie międzynarodowe korporacje wprowadzają rozwiązania ułatwiające kobietom życie i pracę, ale dużo praktycznych rozwiązań wprowadzają mniejsze firmy a także instytucje i urzędy.

We wszystkich 16 miastach **kobiety biznesu, polityki, kultury a także urzędniczek, właścicielki firm, społeczniczek, nauczycielki, artystki** rozmawiały o tym, jak przełamać powszechne na rynku pracy stereotypy. Kobieta – gorszy pracownik, kobieta – gorszy szef, kobieta – nie nadaje się do biznesu, naturalną domeną kobiety jest dom. A przecież to wszystko nieprawda.

Uczestniczki naszych spotkań podkreślały to, że kobiety są bardziej zorganizowane i mają większą podzielność uwagi niż mężczyźni. Że są skupione na budowaniu zespołu i relacji. Że zespoły różnorodne lepiej dopasowują się do potrzeb grup docelowych, są bardziej kreatywne, innowacyjne. Kobiety-szefowe mają takie kompetencje i cechy, jak elastyczność i zdolność dobrego komunikowania się z zespołem. Poza tym Polki są wybitnie przedsiębiorcze. Aż 35 procent polskich przedsiębiorców to kobiety. W dyskusjach obalałyśmy więc stereotyp, że tylko mężczyźni mają „rękę do biznesu”.

Przyznawałyśmy jednak, że **stereotypowe postrzeganie ról obojga płci** wciąż blokuje nam szanse realizowania aspiracji. Na kobietach spoczywa więcej domowych obowiązków, tradycja podziału zadań na typowo żeńskie i męskie jest wciąż silna.

Na sytuację wpływa też typ prac wykonywanych przez panie. Kobiety dominują w szkolnictwie, pielęgniarstwie, pracują w urzędach. Dziedziny te nie pozwalają na ustalenie elastycznych godzin pracy. Wybór przez kobiety niżej płatnych stanowisk jest efektem stereotypowej edukacji, w której dziewczynkom tłumaczy się, że są stworzone do opieki nad innymi i do bycia np. pielęgniarką, a nie do odkryć naukowych i zostania np. naukowczynią.

Jak słusznie zauważyła Henryka Bochniarz: „Od najmłodszych lat wpajamy dziewczynkom, że mają być grzeczne, posłuszne i opiekuńcze. Za to chłopców zupełnie przeciwnie – uczymy umiejętności konkurowania, przywództwa, sięgania po władzę. To się przekłada na dalsze ich życie. Finalnie wiele kobiet w obawie przed brakiem akceptacji i byciem nazwaną „bezwzględną karierowiczką” nie sięga tak wysoko, jak by mogły.”

Możemy też mówić o dużym wpływie ekonomicznego przymusu, tworzącym błędne koło. Kobiety schodzą ze ścieżki kariery, ponieważ to mężczyźni zarabiają więcej. Kobiety przerywają karierę, zazwyczaj po urodzeniu dziecka albo żeby zaopiekować się starszą osobą z rodziny.

Uczestniczki naszych dyskusji potwierdziły też fakt, że kobietom trudniej jest znaleźć pracę. Stopa bezrobocia wśród kobiet od lat utrzymuje się na poziomie wyższym niż u mężczyzn. Niezwykle trudno jest znaleźć pracę zwłaszcza kobietom po urlopie macierzyńskim. Szczególnie ciężko w mniejszych miejscowościach, ale – jak zauważyła jedna z uczestniczek – najważniejszy jest brak zrozumienia ze strony pracodawców, którzy niechętnie zatrudniają kobiety z małymi dziećmi. **Elastyczny czas pracy** to – jak mówią kobiety – słowo klucz, do tego, żeby kobieta po urodzeniu dziecka mogła szybko wrócić do pracy. Z badań wynika, że niewielu pracodawców to rozumie. Niektórzy nawet nie wiedzą, że Kodeks pracy pozwala na takie ułatwienia.

Aż 51 proc. kobiet w Polsce uważa, że na rynku pracy kobiety są dyskryminowane – wynika z badania Millward Brown na zlecenie Work Service. Uczestniczki naszych dyskusji też to potwierdzały. Mówiły, że czują się dyskryminowane przy awansach, podczas rekrutacji na dodatkowe, atrakcyjne szkolenia.



Dyskryminacja dotyczy także płac. Kobiety zarabiają o jedną piątą mniej od mężczyzn na takich samych stanowiskach – wynika z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń firmy Sedlak&Sedlak. Przeciętnie co miesiąc kobiety zarabiały w 2013 roku o 900 zł mniej, niż mężczyźni (ich średnia płaca brutto to 4,5 tys.). Wielu pracodawców przyznaje jednak nieoficjalnie, że różnice w płacach kobiet i mężczyzn sięgają nawet 30 procent. A im wyższe stanowisko, tym różnice w wynagrodzeniach są większe! Co więcej, praca kobiet rzadziej nagradzana jest premiami. Pobieramy też niższe emerytury. Ciekawe jednak, że kobiety o wiele rzadziej niż mężczyźni trafiają na listy dłużników, zalegają z niższymi kwotami i lepiej spłacają zadłużenie na karcie kredytowej.



1.

Projekt: Superwoman na rynku pracy. Droga do zarządu

Wnioski i praktyczne rekomendacje dotyczące zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach decyzyjnych w biznesie

„Droga do zarządu” to jeden z projektów w ramach szerszego przedsięwzięcia realizowanego przez Konfederację Lewiatan pod nazwą „Superwoman na rynku pracy”. Drugi z projektów dotyczy równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym tzw. work-life balance.

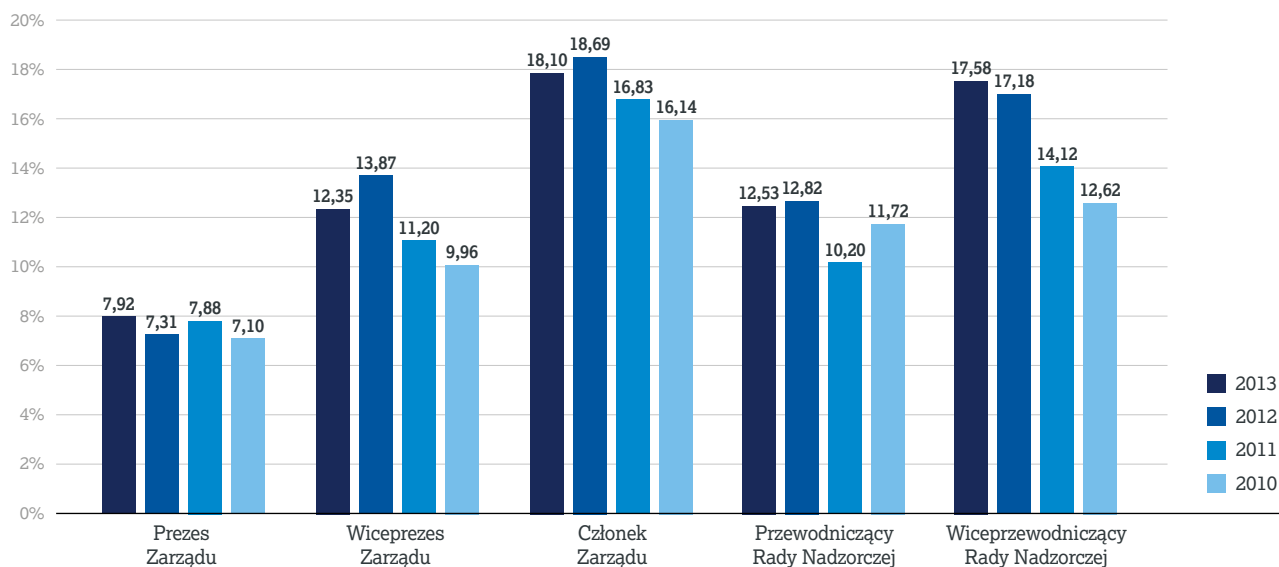
Od przygotowania raportu otwarcia inicjatywy „Superwoman na rynku pracy” z pierwszej połowy 2013 podejmowane były w ramach obu projektów różnorodne prace i działania oraz organizowane były spotkania i dyskusje, m.in. w czasie dwóch Kongresów Kobiet, które odbyły się w międzyczasie. Pozwoliły one na zebranie i uporządkowanie wiedzy o tym, jaka jest obecnie sytuacja w Polsce w zakresie możliwości budowania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym oraz szans kobiet w dochodzeniu do stanowisk decyzyjnych w biznesie. Dyskusje i spotkania umożliwiły wyartykułowanie różnorodnych poglądów, a także sformułowanie wniosków i kierunkowych rekomendacji. W obszarze tej problematyki mieści się również raport zaprezentowany we wrześniu 2014, a opracowany na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej przez zespół ekspertów Konfederacji Lewiatan pod kierunkiem dr. Lidii Adamskiej pt. „Więcej równości – więcej korzyści w gospodarce. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce latach 2010-2013”.

Niniejsze opracowanie podsumowuje i zamyka prawie dwuletni okres realizacji projektu „Droga do zarządu”. Opracowanie zawiera informacje na temat obecności kobiet w gremiach decyzyjnych w gospodarce w Polsce w okresie ostatnich lat, porównuje sytuację w Polsce z sytuacją krajów Unii Europejskiej, wskazuje na korzyści wynikające z różnorodności w procesach decyzyjnych, identyfikuje przyczyny trwałości małej obecności kobiet we władzy w gospodarce, prezentuje narzędzia służące zwiększaniu udziału kobiet we władzach firm, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań typu kwotowego, oraz przedstawia ocenę ich skuteczności. Podstawowe znaczenie dla projektu „Droga do zarządu” miało jednakże sformułowanie, na podstawie analizy sytuacji w Polsce, wniosków i rekomendacji co do praktycznych rozwiązań i działań, które należy podjąć aby skutecznie zwiększyć udział kobiet w procesach decyzyjnych w gospodarce.

I. Kobiety na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce

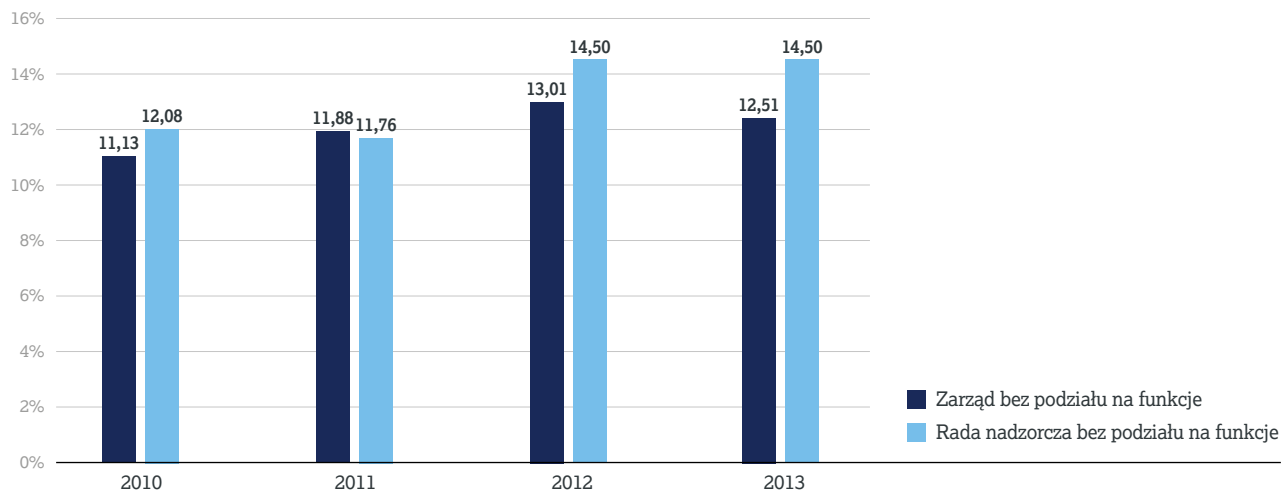
W Polsce jest niewiele kobiet na wysokich stanowiskach decyzyjnych w biznesie (zarządy, rady nadzorcze), zwłaszcza w firmach dużych i kluczowych dla gospodarki. Spółki notowane na warszawskiej giełdzie, w tym spółki z udziałem Skarbu Państwa, mają w swoich zarządach i radach nadzorczych poniżej 15% kobiet, zaś kobiet prezesek jest ok. 7%. Liczby te odpowiadają także udziałowi kobiet na stanowiskach decyzyjnych w innych dużych spółkach w Polsce. Generalnie – im większe firmy, tym mniej kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania. Sytuacja we władzach polskich spółek w okresie ostatnich kilku lat nie uległa zmianie.

Rys. 1. Kobiety w kierownictwie spółek giełdowych w latach 2010-201



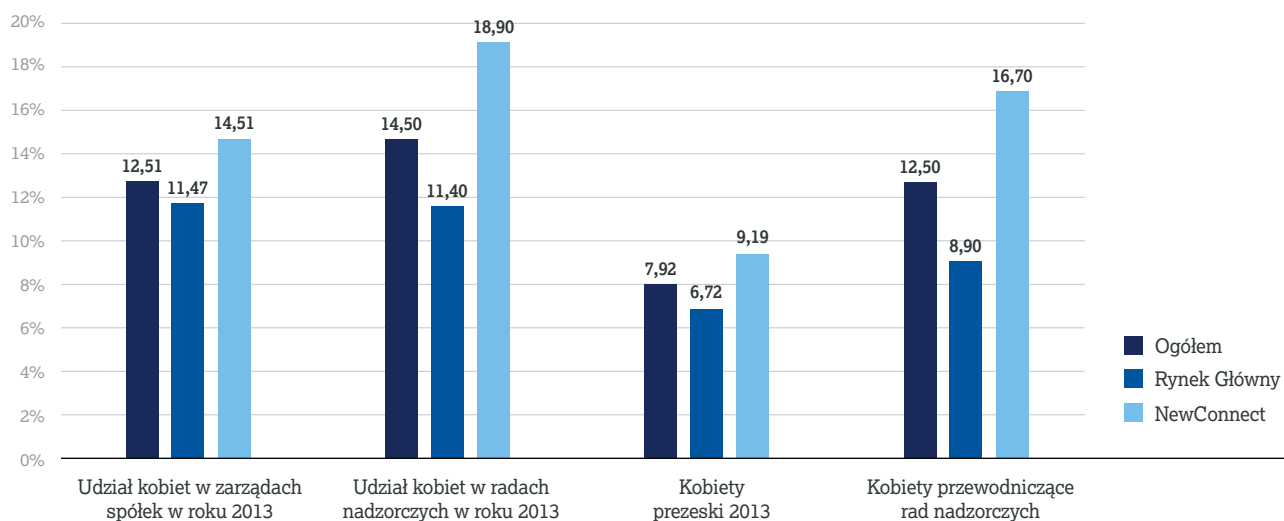
Źródło: Raport GPW 2013

Rys. 2. Kobiety ogółem w zarządach i radach nadzorczych spółek giełdowych w latach 2010-2013



Źródło: Raport GPW 2013

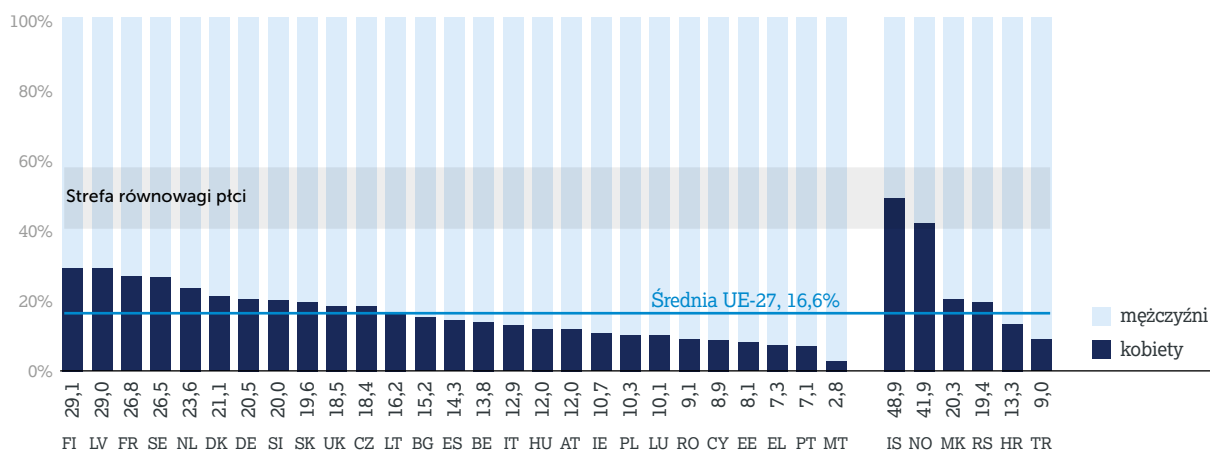
Rys. 3. Kobiety w kierownictwie spółek notowanych na Rynku głównym oraz na rynku New Connect



Źródło: Raport GPW 2013

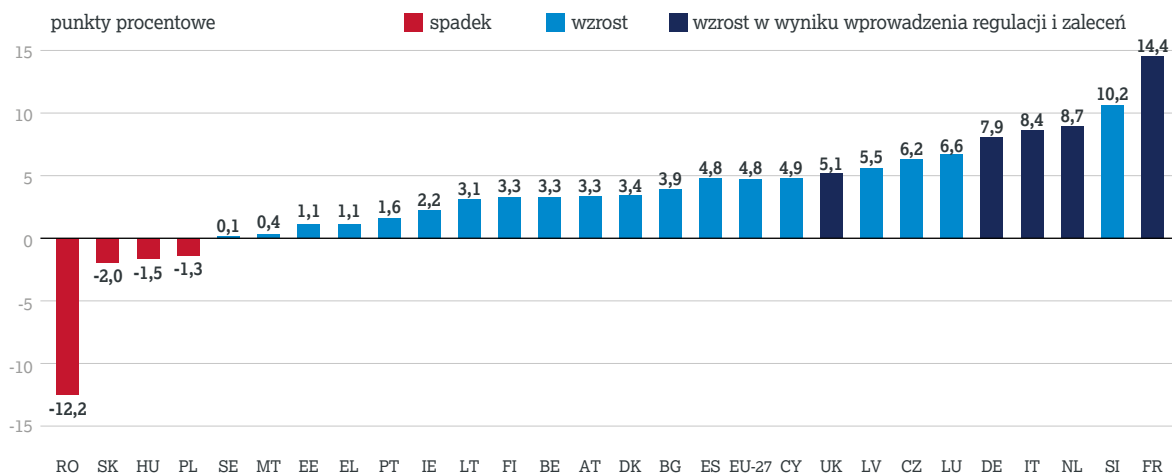
Według statystyk Unii Europejskiej Polska w 2013 z udziałem kobiet na stanowiskach decyzyjnych na poziomie 10,3% znajduje się poniżej średniej, która wynosi 16,6%. Polska należy przy tym do krajów, w których odnotowano w latach 2010-2013 pogorszenie wskaźników udziału kobiet w gremiach decyzyjnych.

Rys. 4. Udział kobiet i mężczyzn w radach nadzorczych spółek notowanych na giełdzie, kwiecień 2013



Źródło: Raport komisji Europejskiej, 2013; Komisja Europejska, Baza danych na temat udziału kobiet i mężczyzn w procesach decyzyjnych

Rys. 5. Zmiany w udziale kobiet w radach nadzorczych według krajów, październik 2010-kwiecień 2013

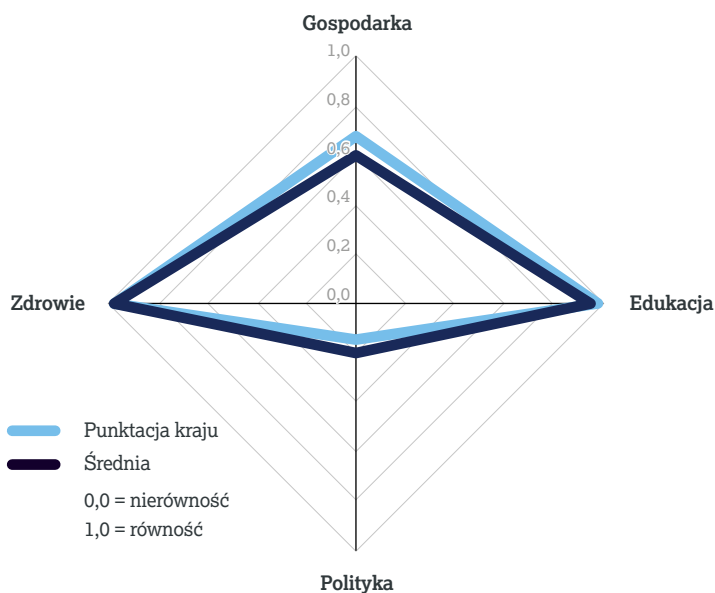


Źródło: Raport komisji Europejskiej, 2013; Komisja Europejska, Baza danych na temat udziału kobiet i mężczyzn w procesach decyzyjnych



Jedną z miar wykorzystywanych w międzynarodowych porównaniach nierówności ze względu na płeć jest Global Gender Gap, przygotowywany co roku przez Światowe Forum Ekonomiczne. W najnowszym (2014 r.) rankingu Polska znalazła się dopiero na 57. pozycji. Global Gender Gap Ranking uwzględnia edukacyjne, zawodowe i polityczne równouprawnienie między płciami w 142 badanych krajach. W 2011 r. zajęliśmy 42. pozycję, rok później 53., w 2013 – 54. Niska pozycja Polski wynika przede wszystkim z niskich wskaźników dotyczących zajmowania najwyższych stanowisk w państwie oraz w udziale we wzroście gospodarczym. W obszarze wzrostu gospodarczego Polska wypada najgorzej w sferze płac za tę samą pracę oraz w udziale kobiet we władzach spółek i instytucji.

Rys. 6. Punktacja kraju na tle wartości średnich dla wszystkich krajów



	OGÓLNIE		Gospodarka		Dostęp do edukacji		Ochrona zdrowia		Udział w polityce	
	Pozycja	Punkty	Pozycja	Punkty	Pozycja	Punkty	Pozycja	Punkty	Pozycja	Punkty
Index Gender Gap 2014 (pozycja wśród 142 krajów)	57	0,705	61	0,681	36	0,999	37	0,979	68	0,161

Źródło: The Global Gender Gap Report, 2014



Równość kobiet i mężczyzn w podejmowaniu decyzji ekonomicznych przynosi korzyści, a jej brak – straty. Na występowanie korzyści ekonomicznych wynikających z równości wskazują badania dotyczące zarówno poszczególnych firm¹, jak i całej gospodarki². Występują pozytywne zależności pomiędzy liczbą kobiet we władzach spółek, a wynikami finansowymi tych przedsiębiorstw oraz rynkową wyceną spółek notowanych na giełdzie. Większy udział kobiet we władzach firm wpływa na poprawę jakości procesów zarządzania firmami. Wynika to m.in. z wysokich kompetencji kobiet, które aby osiągnąć wysokie stanowiska musiały przejść przez znacznie ostrzejszy niż w przypadku mężczyzn proces selekcji i wykazać się wyższymi kompetencjami zarządczymi i merytorycznymi. Badania wskazują również na wpływ kobiecego stylu zarządzania na umacnianie pozycji firm na rynku – ich stabilności i zaufania ze strony klientów. Większy udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych pozytywnie oddziałuje na zarządzanie i kontrolę ryzyka w dłuższej perspektywie, gdyż łączy się z szerszym włączaniem pracowników w procesy decyzyjne na niższych szczeblach. Sprzyja to innowacjom i kreatywności, które nie rozwijają się w warunkach presji, ale wówczas, gdy osoby – pracownicy czują się i włączone w proces. Z badań wynika także pozytywny związek pomiędzy jakością zarządzania i różnorodnością gremiów decyzyjnych w różnych wymiarach, nie tylko ze względu na płeć. Należy jednak pamiętać, że wyciąganie uniwersalnych wniosków z dotychczasowych badań byłoby przedwczesne, gdyż w praktyce udział kobiet w procesach decyzyjnych w firmach jest jak na razie niewielki, a niekiedy marginalny. Dotyczy to w znacznym stopniu Polski. Z tego punktu widzenia ważne jest określenie „masy krytycznej” kobiet na stanowiskach decyzyjnych, aby można było zbadać nie tylko statystyczną korelację, ale także realny wpływ kobiet na zarządzanie firmą, jej wyniki finansowe i rynkowe wyceny.

- 1 Np. The Bottom Line: Corporate performance and Women on Boards, Catalyst 2007, Women at the top of corporations: Making it happen, McKinsey Company, 2010, Gender Diversity and corporate performance, Credit Suisse Research Institute, 2012
- 2 Hozier-Kocmiel M. Ruminska-Zimny E. Gender equality and economic growth in the Baltic Sea Region countries-empirical approach, 2014

**Raport Credit Suisse z 25 września 2014:*****Sekret najlepiej funkcjonujących firm – więcej kobiet w zarządach.***

Jeśli chcesz, by Twoja firma miała lepsze wyniki niż Twoi konkurenci, upewnij się, że masz w zarządzie zarówno kobiety, jak i mężczyzn. Taki wniosek wynika z badania Credit Suisse, które objęło 3 000 firm na całym świecie w okresie ostatnich dwóch lat. Tam, gdzie była co najmniej jedna kobieta w zarządzie, wyniki były lepsze średnio o 5%. Spółki z kobietami w zarządzie wypłacały też wyższe dywidendy swoim akcjonariuszom.

Stefano Natella, szef Credit Suisse's global equity research, stwierdza: „*Badanie dostarcza ewidentnego dowodu – wyższy zwrot na kapitale, wyższe rynkowe wyceny spółek i wyższe dywidendy. Stwierdziliśmy także, że większa różnorodność, w tym kobiety na stanowiskach prezesów sprzyja otwartości w zakresie różnych rozwiązań finansowych, w tym dłużnych, co stoi w sprzeczności z powszechnymi skojarzeniami z kobietami i przypisywaniem im finansowego konserwatyzmu*”. Co zatem, jeśli nie ostrożność równoważąca przypisywaną mężczyznom skłonność do ryzyka, ma wpływ na lepsze wyniki firm? Raport Credit Suisse nie daje jednej odpowiedzi. Stwierdza natomiast, że firmy zarządzane przez zróżnicowane zespoły ludzi dają szersze perspektywy w patrzeniu na biznes i większe szanse na powodzenie finansowe przedsięwzięć.

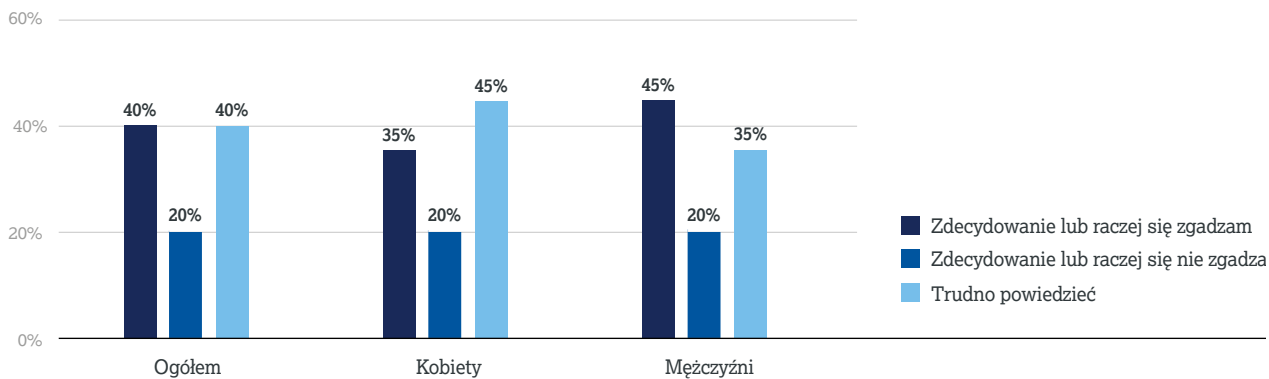
Badania opinii publicznej dowodzą, że polskie społeczeństwo jest nadal społeczeństwem konserwatywnym, przywiązanym do tradycyjnego podziału ról społecznych na kobiece i męskie. Sytuacja jednakże powoli się zmienia i rośnie liczba tych, którzy uważają, że możliwe jest pogodzenie szczęścia rodzinnego i kariery zawodowej kobiet. Wzrasta liczba osób akceptujących pogląd, że kobiety powinny mieć możliwość realizacji karier zawodowych, nawet jeśli miałyby mniej zajmować się domem. Większość Polaków obecnie deklaruje, że płeć przełożonego nie ma znaczenia, aczkolwiek większość społeczeństwa nadal woli mężczyzn jako szefów. Polskie społeczeństwo stopniowo oswaja się z działaniami na rzecz zwiększania obecności kobiet we władzach firm, a prawie połowa Polaków³ jest za wprowadzaniem regulacji, które określałyby minimalny udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek. Co ciekawe, wyraźnie bardziej zachowawczy i niechętni rozwiązaniom wyrównującym szanse kobiet są menedżerowie w stosunku do społeczeństwa jako całości.

3 Równość kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych – narzędziem zmiany społecznej
Badanie TNS Polska na zlecenie MPiPS 2013

Rys. 7. Opinie polskich menedżerów na temat kobiet i mężczyzn jako przełożonych

Wolałbym/wolałabym, aby moim przełożonym był mężczyzna, nie kobieta

Badanie Deloitte na grupie menedżerów

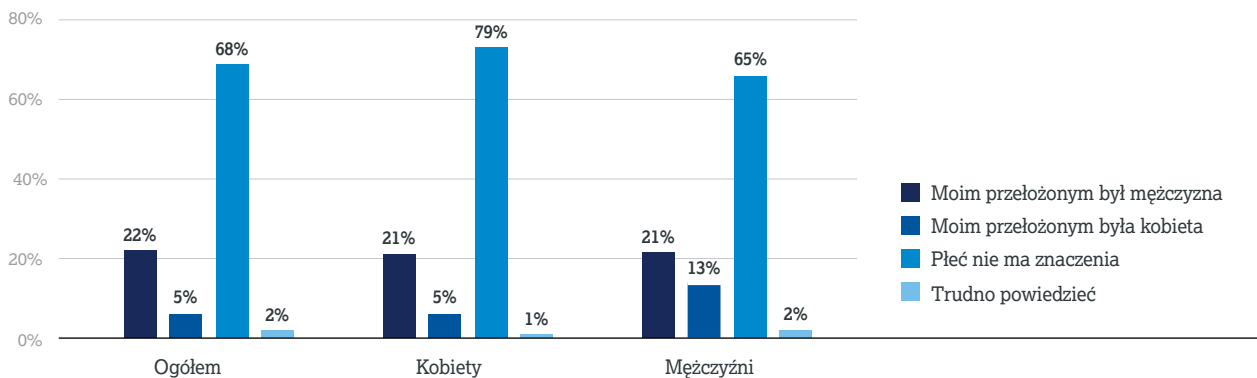


Źródło: Badanie Deloitte „SheFO”, czyli finanse na obcasach

Rys. 7. Opinie polskich menedżerów na temat kobiet i mężczyzn jako przełożonych

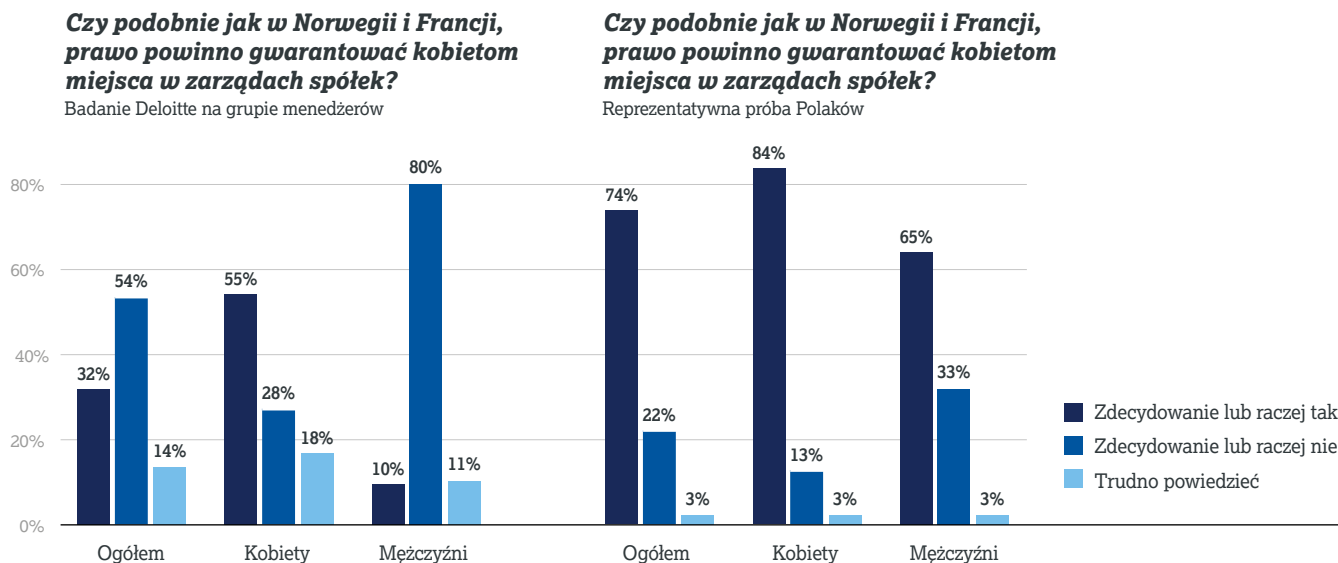
Jeśli miałby Pan/Pani wybór wolałby/wolałaby aby Pana/Pani przełożonym był mężczyzna czy kobieta?

reprezentatywna próba Polaków



Źródło: Badanie Deloitte 2011

Rys. 7. Opinie polskich menedżerów na temat kobiet i mężczyzn jako przełożonych



Źródło: Badanie Deloitte 2011

II. Główne przyczyny trwałego niskiego udziału kobiet w procesach decyzyjnych w biznesie

Kobiety posiadają odpowiednie kwalifikacje do zajmowania wysokich stanowisk decyzyjnych. Zarówno firmy jak i gospodarka jako całość odnoszą korzyści z większego udziału kobiet w podejmowaniu decyzji gospodarczych. W polskim społeczeństwie rośnie powoli akceptacja dla zwiększenia obecności kobiet na najwyższych stanowiskach w biznesie oraz dla działań, które by ten proces przyspieszyły. W różnych krajach wprowadzane są regulacje, które w zamierzeniu mają służyć zwiększeniu udziału kobiet w procesach decyzyjnych. Mimo to sytuacja nie ulega zmianie i trudno mówić o postępie. Dysproporcja w zakresie udziału kobiet i mężczyzn występuje w przypadku wszystkich stanowisk kierowniczych, jednakże do poziomu wyższych stanowisk eksperckich nie jest ona drastyczna. W zarządach i radach nadzorczych, a więc na najwyższych stanowiskach decyzyjnych, z którymi wiąże się władza ekonomiczna w spółkach, kobiet jest już jednak bardzo mało.

Jest wiele przyczyn takiego stanu rzeczy. Można powiedzieć, że pełna odpowiedź na to pytanie powinna odnosić się do praktycznie wszystkich aspektów życia społecznego, zarówno w jego materialnym, jak i niematerialnym wymiarze. W niniejszym opracowaniu, podsumowującym wyniki prac w ra-

mach projektu „Droga do zarządu”, uwaga skupia się na wybranym wycinku rzeczywistości, który jest najbliższy procesom wyłaniania liderów w biznesie i dochodzenia do wysokich stanowisk w firmach.

Można wskazać zasadniczo dwie grupy przyczyn trwałości małej obecności kobiet na stanowiskach decyzyjnych tj. uwarunkowania społeczne oraz regulacyjne. Te pierwsze odnoszą się do utrwalonych i zakorzenionych społecznych mechanizmów działania, poglądów i stereotypów dotyczących osób podejmujących decyzje gospodarcze. Te drugie dotyczą słabości i ograniczeń dotychczasowych regulacji i przepisów.

Procesy osiągnięcia wysokich stanowisk, wyłaniania liderów, zdobywania władzy ekonomicznej są procesami społecznymi. Są one głęboko osadzone w tradycji, stereotypach, wzorcach ról społecznych kobiet i mężczyzn, utrwalonych mechanizmach działania i interesach ekonomicznych. Proces wyłaniania członków gremiów decyzyjnych w firmach nie jest efektem działań jednostkowych realizowanych indywidualnie, lecz ma charakter społeczny i grupowy. Jak dotychczas wszędzie na świecie, w tym w Polsce, grupy decydujące o awansach i wysokich stanowiskach są zasadniczo złożone z mężczyzn. Fakt, że preferują one mężczyzn, wynika z ogólnej prawidłowości socjologicznej, zgodnie z którą grupy o jednolitym składzie wykazują tendencję do utrzymywania wzorców swojego składu z powodu niechęci do pracy z osobami z innych środowisk, w tym o odmiennej płci. Obecny brak kobiet w organach spółek powoduje błędne koło, które utrzuca niedostateczną reprezentację kobiet w procesie decyzyjnym. Jednolity skład organów wpływa na podejście spółek do równości płci i zmniejsza gotowość do powoływania większej liczby kobiet na stanowiska kierownicze. Brak kobiet w tych gremiach pociąga za sobą również brak odpowiednich mentorów, „sponsorów idei zmiany” i osób będących wzorem do naśladowania, co mogłoby ułatwić kobietom rozwój ich kariery. Jednym ze skutków utrzymywania w gremiach decyzyjnych status quo jest ograniczanie w procesach rekrutacyjnych dostępu kobiet do wysokich stanowisk przy jednoczesnym preferowaniu kandydatów reprezentujących „własną płć” tj. mężczyzn. W sposób oczywisty więc, tradycyjne, konserwatywne podejście społeczeństwa do ról społecznych kobiet i mężczyzn znakomicie wspiera i niejako legitymizuje istniejącą dominację mężczyzn we władzy w biznesie oraz ułatwia przedstawianie jej jako zgodnej z naturalnym porządkiem rzeczy, a nie jako wyniku gry interesów i ich obrony.

Nie jest to oczywiście zjawisko wyłącznie polskie, lecz ma ono ogólny zasięg. Jednym z opracowań zawierających potwierdzenie takich postaw jest ostatni raport PWC dotyczący sytuacji na rynku amerykańskim⁴. Z raportu wynika, że dla inwestorów w spółkach różnorodność władz korporacyjnych, w tym większy udział kobiet, stanowi istotną pozytywną wartość z punktów widze-

4 Investor perspectives: How investors are shaping boards today...and into the future. PWC October 2014

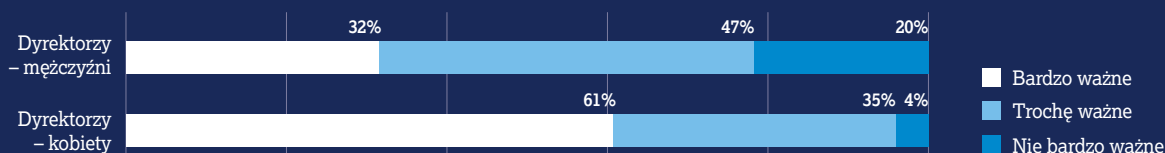
nia jakości zarządzania. Kobiet na stanowiskach decyzyjnych jest jednak mało i nie widać znaczącej poprawy w tym względzie. W opinii inwestorów przyczyną takiego stanu rzeczy jest postawa i nastawienie obecnych menedżerów – mężczyzn, którzy są niechętni powoływaniu kobiet do gremiów decyzyjnych, nie inwestują w przygotowanie kobiet do funkcji kierowniczych i generalnie nie są zainteresowani różnorodnością, do której przykładają niską wagę. Jest to kluczowy czynnik podtrzymujący trwałą dominację jednej kategorii menedżerów, którymi są w USA zasadniczo biali mężczyźni.



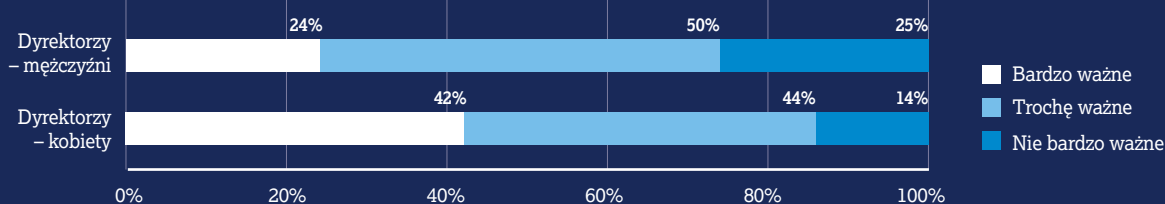
Firmy amerykańskie nie przejmują się specjalnie korzyściami płynącymi z różnorodności; wynika z raportu PricewaterhouseCoopers (październik 2014). Wyniki badań nie są optymistyczne, o ile nie jest się białym mężczyzną.

Czy następujące charakterystyki składu zarządu w Twojej firmie są ważne?

Różnorodność ze względu na płeć



Różnorodność ze względu na rasę



Jedynie 32% członków zarządów uważa, że bardzo ważna jest obecność kobiet w zarządach. Jeszcze mniej uważa tak w odniesieniu do różnorodności pod względem rasy. Kobiety stanowią mniej niż 20% członków zarządów w spółkach należących do indeksu Standard & Poor's 500-stock. Według badania przeprowadzonego przez Catalyst, przedstawiciele mniejszości rasowych stanowią ok. 13% zarządów i spółek z listy Fortune 500. Kobiety zasiadające w zarządach spółek dwa razy częściej niż mężczyźni uważały udział kobiet za ważny dla zarządzania. Jednocześnie większość badanych członków zarządu stwierdziła, że nie stwierdza przeszkód dla zwiększania liczby kobiet w zarządach.



Skutecznemu preferowaniu „własnej płci” sprzyjają niewystarczająco przejrzyste procedury wyboru osób do władz firm, które są często niezależne od kryteriów merytorycznych, utrudniając kompetentnym kobietom dostęp do stanowisk decyzyjnych, jednocześnie umożliwiając to mniej kompetentnym i gorzej wykwalifikowanym kandydatom płci męskiej. W opinii Komisji Europejskiej⁵ obecny brak przejrzystości w zakresie procedur selekcji oraz kryteriów kwalifikacji w odniesieniu do stanowisk w organach spółek w większości państw członkowskich znacznie ogranicza zróżnicowanie płci wśród członków tych organów oraz wpływa negatywnie na ich kariery zawodowe.

Należy także zwrócić uwagę na to, że brak przejrzystości procedur awansu sprzyja traktowaniu wysokich stanowisk w gospodarce jako „łupów politycznych” rozdzielanych odpowiednio do politycznych uzgodnień i zobowiązań. Brak przejrzystych procedur generuje także ryzyko występowania zjawisk nepotyzmu w szerszej skali, których uczestniczkami i „beneficjentkami” są także kobiety, o ile należą do „własnej grupy”. Ponieważ w szeroko rozumianej sferze władzy ekonomicznej jest mało kobiet, tak więc częstymi kandydatkami do obsady stanowisk decyzyjnych w ramach praktyk nepotyzmu bywają osoby spokrewnione lub pozostające w bliskich relacjach z decydentami męczyznami. Niejako paradoksalnie, takie mechanizmy awansu kobiet do wysokich stanowisk utrwalają w społecznym odbiorze tradycyjne myślenie o rolach kobiecych i męskich, nie budują pozytywnych wzorców karier kobiet i mogą być dla wielu kobiet czynnikiem zniechęcającym do konkurowania o wysokie stanowiska decyzyjne i budowy własnych karier zawodowych w środowisku dużych firm.

Różne kraje na świecie wprowadzały **regulacje prawne ukierunkowane na zwiększanie udziału kobiet w procesach decyzyjnych w gospodarce**. Występują dwa typy tych regulacji – miękkie rekomendacje oraz rozwiązania wiążące. W Polsce wprowadzone zostały regulacje o miękkim charakterze. Są to rekomendacje zawarte w Dobrych Praktykach Giełdy Papierów Wartościowych oraz rekomendacje Ministerstwa Skarbu Państwa dotyczące spółek z udziałem Skarbu Państwa. W krajach Unii Europejskiej występują zarówno regulacje miękkie i zalecenia, jak i regulacje wiążące. Najbardziej znanym i najczęściej przywoływanym przykładem regulacji wiążących są regulacje Norwegii, która wprowadziła 40-procentowe kwoty w radach nadzorczych. Unia Europejska rozważa wdrożenie kwotowych rozwiązań wiążących – obecnie procedowana jest propozycja Komisji Europejskiej dotycząca zwiększenia liczby kobiet w organach spółek w całej UE za pomocą ustanowienia celu minimalnego w wysokości 40% udziału niedostatecznie reprezentowanej płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek, których akcje są notowane

⁵ Komisja Europejska (2012) Dokument roboczy służb Komisji towarzyszący dokumentowi „Ocena skutków dotycząca kosztów i korzyści poprawy równowagi płci w organach spółek, których akcje notowane są na giełdzie.

na giełdzie. Spółki te miałyby także być zobligowane do wprowadzenia jasnych, neutralnie sformułowanych i jednoznacznych kryteriów w procedurach powoływania kandydatów na stanowiska w organach spółek w celu wypełnienia ustanowionego celu.

Jak dotychczas wprowadzone regulacje nie przyniosły zadowalających rezultatów i nie wpłynęły na widoczne zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach decyzyjnych. Zachęty i miękkie rekomendacje okazały się niewystarczające. O wiele bardziej skuteczne są regulacje wiążące, które łączą się z sankcjami w przypadku ich nieprzestrzegania. Narzędziami wpływającymi na rzeczywiste zwiększanie udziału kobiet we władzach firm są również kwantyfikacja celu oraz różne techniki kontroli, monitoringu i okresowej oceny. Dotychczasowa praktyka wykazała, że problemem i barierą dla zwiększania liczby kobiet na wysokich stanowiskach jest także niespójność przepisów mających zwiększać udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach. Przykładowo Norwegia, która wprowadziła obowiązkowe kwoty w radach nadzorczych i osiągnęła realną poprawę w tym obszarze (od 24% udziału kobiet w 2005 r. do ponad 40% obecnie), odnotowała jednocześnie utrzymanie zdecydowanej dominacji mężczyzn w zarządach, których kwoty nie dotyczyły.

Wyrównanie szans kobiet na dojście do wysokich stanowisk decyzyjnych jest przedsięwzięciem o cechach istotnej zmiany społecznej. Regulacje kwotowe zaś dotyczą jedynie wycinka rzeczywistości. Poza tym, jak dotychczas, w przypadku kwot uwaga była skupiana głównie na aspektach ilościowych, co mogło skutkować nieco mechanicznym podejściem i dążeniem do osiągnięcia celu w postaci prostego zwiększenia liczby kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Wąskie podejście do kwot przy jednoczesnym oczekiwaniu szerszych pozytywnych rezultatów, które zależą od jeszcze wielu innych czynników, również może być uznane za przyczynę braku spodziewanych efektów wprowadzania kwot.



III. Regulacje wybranych krajów europejskich wspierające kobiety w osiągnięciu stanowisk decyzyjnych w gospodarce

Rozwiązania wspierające kobiety w osiągnięciu wysokich stanowisk decyzyjnych, w tym rozwiązania typu kwotowego zostały wprowadzone w wielu krajach europejskich. Były to zarówno regulacje miękkie o charakterze rekomendacji, jak i wiążące. Poniżej w tabeli zawarte są informacje o tych rozwiązaniach. Dane liczbowe dotyczą spółek udziału kobiet w radach nadzorczych spółek notowanych na giełdzie, odnoszą się do 2013 (kwiecień) i pochodzą z raportu Komisji Europejskiej z 2013 r.⁶

⁶ Zestawienie na podstawie: *European Women's Lobby (2012) Women on Boards in Europe, Women and men in leadership positions in the European Union 2013.*; *Women on boards. Country specific factsheets, Komisja Europejska 2013, Commission staff working document: Report on Progress on equality between women and men in 2013, Więcej równości więcej korzyści w gospodarce. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w gospodarce w latach 2010-2013, raport na zlecenie MPiPS pod kier. L. Adamskiej*

REKOMENDACJE

brak sankcji w przypadku niestosowania

Austria

W marcu 2011 r. rząd Austrii przyjął do realizacji regulacje kwotowe dotyczące udziału kobiet w radach nadzorczych. Regulacje przewidywały osiągnięcie 25% udziału kobiet w 2013 r. oraz 35% do roku 2018. Nie wprowadzono sankcji za niestosowanie. Wyrażane jest przekonanie, że spółki prywatne pójdą za przykładem spółek państwowych. Wg. ostatnich danych udział kobiet w radach nadzorczych wynosi 12%.

Dania

Od 2008 r. obowiązuje zasada „*comply or explain*” (tłum. „zastosuj, albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz”) w odniesieniu do wymogu dobrych praktyk nakładających obowiązek uwzględniania różnorodności ze względu na płeć we wszystkich obszarach polityki zatrudnienia. Udział kobiet w radach nadzorczych wynosi obecnie 21,1,9%.

Finlandia

Od stycznia 2010 r. wszystkie spółki notowane na giełdzie muszą mieć co najmniej jednego mężczyznę i jedną kobietę w składzie rady nadzorczej. Nie ma sankcji za niestosowanie się do tej regulacji – należy jedynie wyjaśnić, dlaczego zasada nie jest realizowana. Kobiety stanowiły ostatnio 29,1% członków rad nadzorczych w porównaniu do 12% w roku 2008.

**Hiszpania**

W 2007 r. wprowadzone zostało prawo o równości płci zobowiązujące spółki publiczne oraz spółki notowane na giełdzie, należące do indeksu IBEX 35 i zatrudniające ponad 250 pracowników, do osiągnięcia co najmniej 40% udziału każdej z płci w radach nadzorczych – do 2015 r. Spółki, które osiągną ten cel będą preferowane przy kontraktach rządowych. Nie ma formalnych sankcji za niestosowanie. W 2013 r. kobiety w radach nadzorczych stanowiły 14,3% w porównaniu do 6,2% w roku 2006.

**Holandia**

Rekomendacje rządowe przewidują co najmniej 30% udziału kobiet w radach nadzorczych w firmach zatrudniających powyżej 250 pracowników, co powinno zostać wdrożone do 2016 r. W przypadku nie osiągnięcia celu, firmy są zobowiązane do publikowania wyjaśnień w przypadku niestosowania tej zasady (zasada „*comply or explain*”, jak w przypadku Danii) oraz do opracowania planu-ścieżki dojścia do wymaganych wskaźników. Kobiety stanowią obecnie 23,6% członków rad nadzorczych.

**Islandia**

W 2010 r. uchwalone zostało prawo wprowadzające dla spółek notowanych na giełdzie oraz spółek z udziałem Państwa, zatrudniających powyżej 50 pracowników, 40-procentowe kwoty dla każdej płci, do osiągnięcia do września 2013 r. Dziewięć spółek znajdujących się w bazie danych Komisji Europejskiej spełniło te warunki przed upływem terminu⁷.

**Niemcy**

Niemiecki Kodeks Ładu Korporacyjnego został znowelizowany w 2010 r. Wprowadzona została wówczas rekomendacja zobowiązująca rady nadzorcze do zapewnienia różnorodności płci przy obsadzie stanowisk. W 2013 r. ustanowiono również zasadę 30-procentowej reprezentacji kobiet w radach – do osiągnięcia do 2018 r. Udział kobiet w radach nadzorczych dużych spółek notowanych na giełdzie wynosi obecnie 20,5%.

**Polska**

Giełda Papierów Wartościowych wprowadziła w 2012 r. rekomendacje, odnoszące się do Zasad Ładu Korporacyjnego spółek publicznych, dotyczące zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w organach spółki oraz obowiązku raportowania o udziale kobiet i mężczyzn w organach spółki. W 2013 r. Minister Skarbu Państwa wydał rekomendację dotyczącą rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, która ma zapewnić do 2015 roku 30-procentowy udział kobiet wśród członków rad nadzorczych wybieranych i powoływanych przez ministra Skarbu Państwa. W polskich spółkach giełdowych, kobiety stanowią ok. 10% członków rad nadzorczych⁸ Według raportu GPW wskaźnik ten wynosi ok. 13%⁹.

**Szwecja**

Obowiązuje zasada „*comply or explain*” w zakresie zapewniania równości płci w organach spółek. Kwoty były dyskutowanym rozwiązaniem, ale nie zostały ostatecznie wprowadzone. Udział kobiet w radach wynosi obecnie ok. 27% w porównaniu do 22% w roku 2010 oraz 6% w 2002 r.

**Wielka Brytania**

Rząd zwrócił się do spółek notowanych na giełdzie i wchodzących w skład indeksu FTSE 100, aby zapewniły co najmniej 25-procentową reprezentację kobiet w radach nadzorczych do 2015 r., a następnie zarekomendował spółkom z indeksu FTSE 350, aby określiły wyraźnie swoje cele do osiągnięcia w latach 2013 i 2015. Wskaźniki liczbowe nie są obowiązkowe, lecz są traktowane jako narzędzia zachęcania spółek do zwiększenia reprezentacji kobiet w radach. W 2013 r. kobiety stanowiły 18,5% członków rad nadzorczych.

⁷ Women and men in leadership positions in the European Union 2013

⁸ Ibidem

⁹ Raport GPW 2013

REGULACJE WIĄŻĄCE

sankcje w przypadku niestosowania



Belgia

Belgijski parlament przyjął w 2011 r. plan, aby spółki z udziałem Państwa oraz spółki notowane na giełdzie zapewniły 30% udziału kobiet w radach nadzorczych. Przyjęto zasadę, że w każdym przypadku odejścia członka rady ze stanowiska następować po nim będzie kobieta, aż do osiągnięcia progu wyznaczonego przez kwoty. Spółki mają sześć lat na osiągnięcie wymaganych kwot, przy czym dla małych i średnich firm ten okres wynosi 8 lat. Członkowie zarządów, które nie dostosują się do regulacji kwotowych stracą przywileje dodatkowe związane z zajmowanymi stanowiskami. Udział kobiet w radach nadzorczych wynosi obecnie 13,8%.



Francja

Parlament przyjął ustawę w styczniu 2011 r. wprowadzającą 40-procentowe kwoty dla kobiet w radach nadzorczych spółek notowanych na giełdzie (ustawa objęła 650 spółek) oraz spółek nienotowanych, zatrudniających ponad 500 pracowników oraz generujących roczne dochody na poziomie co najmniej 50 mln euro – do osiągnięcia do 2017 r. Do roku 2014 powinien być osiągnięty poziom 20%. Brak stosowania się do tych zasad oznacza sankcje w postaci unieważnienia nominacji i zawieszenia wynagrodzeń dla wszystkich członków rady. W 2013 r. udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych wynosił 26,8% w porównaniu do 5% w 2003 roku.



Norwegia

W lutym 2002 r. rząd określił termin do lipca 2005 r. dla spółek notowanych na giełdzie na podniesienie udziału kobiet w radach nadzorczych do 40%. W lipcu 2005 r. wskaźnik ten wyniósł 24%. W konsekwencji, w styczniu 2006 r. zostało wprowadzone prawo dające spółkom czas na osiągnięcie celu do stycznia 2008 r. Za nie zastosowanie się do zaleceń groziły sankcje polegające nawet na likwidacji spółki. Zaplanowany wskaźnik 40% został osiągnięty do 2009 r. Tymczasem jednak udział kobiet na stanowiskach wykonawczych nie zmienił się znacząco – kobiet-prezesów (CEO) jest 2%, a w zarządach zasiada ich łącznie 10%.



Włochy

Zgodnie z wprowadzonymi w 2011 r. regulacjami jedna trzecia składu zarządu oraz rady nadzorczej powinna być w rękach kobiet do 2015 r. W przypadku braku realizacji tego celu sankcje oznaczają kary finansowe do 1 mln euro (lub 1,3 mln USD) oraz anulowanie decyzji powołujących członków rady nadzorczej. Udział kobiet w radach nadzorczych wynosi obecnie 12,9%.



Unia Europejska

W 2011 Parlament podjął (niewiążąca) ustawę a Komisja Europejska, po przeprowadzeniu konsultacji z prezesami dużych spółek europejskich firm, ogłosiła program dobrowolnych zmian w składzie zarządów firm mający na celu zwiększenie udziału kobiet „Women on the Board Pledge for Europe”. W ramach programu tylko 24 spółki europejskie podpisały zobowiązanie do zwiększania udziału kobiet do 2015 do 30%.

Ponieważ nie osiągnięto widocznego postępu, Komisja Europejska przygotowała projekt regulacji prawnych w formie Dyrektywy (zgodnie z zapowiedzią Komisarz Viviane Reding). Po konsultacjach wewnątrz Komisji projekt ustawy został przedstawiony publicznie w październiku 2012 i poddany głosowaniu w Komisji (wg zasady większości głosów). Propozycja ustawy została przyjęta przez Komisję w listopadzie 2012. Do 2015 roku kobiety powinny stanowić przynajmniej 30% zarządów firm a do roku 2020 ich udział powinien wzrosnąć do 40%. Projekt dotyczy spółek zatrudniających powyżej 250 pracowników i mających powyżej 50 mln euro dochodów. Sankcje za niedostosowanie się do tych wymogów zależą będą od decyzji poszczególnych krajów (przykładowe kary to grzywny, wykluczenie firm z przetargów publicznych). Jednym z ważnych argumentów za wprowadzeniem ustawy kwotowej jest niskie tempo zwiększania udziału kobiet w zarządach, w ostatnich latach jedynie 0,6% rocznie. Według szacunków Komisji Europejskiej, bez kwot, osiągnięcie wzrostu udziału kobiet w zarządach spółek europejskich do poziomu 40% wymagałoby ponad 40-50 lat.

IV. Dyskusje na temat kwot. Fakty, mity, stereotypy, interesy

Niezależnie od dotychczasowych słabości i ograniczeń regulacji kwotowych, rozwiązania te odgrywają szczególną rolę wśród regulacji ukierunkowanych na wyrównanie szans kobiet na awans do wysokich stanowisk decyzyjnych, zwiększenie liczby kobiet w zarządach i radach nadzorczych oraz w konsekwencji pełniejszego wykorzystania kapitału ludzkiego z korzyścią dla gospodarki. Wokół kwot narosło wiele mitów. Syntetyczne zestawienie mitów na temat kwot i konfrontacja ich z rzeczywistością zostało opracowane w ramach projektu „Droga do zarządu”¹⁰. Jest ono przedstawione poniżej wraz z rozwinięciem wybranych wątków i zagadnień. Jest to jednocześnie jedna z przesłanek dla rekomendacji zawartych w dalszej części niniejszego opracowania.

10 Ewa Rumińska-Zimny. Sens kwot dla kobiet w zarządach: pytania i odpowiedziach, w „Superwoman na rynku pracy – raport otwarcia” 2012

Mit 1 Nie mieszajmy ekonomii i biznesu z równością szans – to inne sfery

Nieprawda. Neutralność ekonomii wobec kwestii płci to mit. Oparty jest o założenia klasycznej ekonomii, która ograniczyła swój zakres do mechanizmów rynku zdominowanego przez mężczyzn (praca płatna) i pominięciem sfery reprodukcji zdominowanej przez kobiety (praca bezpłatna). W rezultacie, ekonomia przyjmuje jedynie męski punkt widzenia na tworzenie i podział dochodu. I nie uwzględnienia interesów i pełnego wkładu kobiet w ten proces. Zakłóca to sprawne funkcjonowanie gospodarki. I nie pozwala na wykorzystanie talentów i ekonomicznego potencjału kobiet w budowaniu nowoczesnej (i konkurencyjnej) gospodarki. Konieczne jest więc wprowadzenie perspektywy płci do ekonomii, jej mechanizmów, instytucji i polityki na szczeblu firm i całej gospodarki.

Mit 2 Kwoty to „psucie” mechanizmu rynku – są sprzeczne z zasadą wolnej konkurencji

Nieprawda. Jest wiele przykładów stosowania regulacji zmieniających zasady wolnego rynku o działaniu podobnym do kwot. Są one wprowadzane (z reguły) na określony czas, aby wyrównać szanse rozwoju regionów (np. ulgi inwestycyjne, strefy specjalne) czy sektorów (np. dopłaty dla rolnictwa w Unii Europejskiej). Podobne jest uzasadnienie kwot dla kobiet w biznesie. Stan faktyczny to nie wolna konkurencja, lecz jej brak, gdyż w praktyce występuje dominacja jednej płci tj. mężczyzn w podejmowaniu decyzji ekonomicznych. To ekonomiczna dyskryminacja kobiet niezgodna z zasadami demokracji. A równocześnie utrata korzyści ekonomicznych związanych z różnorodnością.

Mit 3 Kwoty wymuszają awansowanie niekompetentnych kobiet – zbyt mało jest odpowiednich kandydatek

Nieprawda. Kobiety stanowią 60% osób z wyższym wykształceniem w krajach Unii Europejskiej, w tym na kierunkach biznes i administracja. Nie ma powodów by sadzić, że wśród tych kobiet odsetek talentów jest niższy aniżeli w grupie podobnie wykształconych mężczyzn. Można się tu odwołać do argumentacji statystycznej. Kompetencje, zdolności, predyspozycje i kwalifikacje w każdej populacji rozkładają się zgodnie z tzw. „rozkładem normalnym”; dotyczy to zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Konfrontacja liczb ilustrujących poziom wyższego wykształcenia kobiet w Polsce (ponad 50%) z liczbami ukazującymi udział kobiet (niewiele ponad 10%) na stanowiskach decyzyjnych oraz rażąca dysproporcja w tym względzie uzasadniają ocenę, że przeciętni i słabi menedżerowie-mężczyźni – zajmują stanowiska, których

nie mogły osiągnąć kompetentne i mądre kobiety. Inaczej mówiąc, awanse na stanowiska decyzyjne są w znacznej mierze realizowane za sprawą mechanizmów nieopartych o kryterium kompetencji.

W rzeczywistości firmy mają więc taki sam, a nawet większy zasób kobiet jako przyszłych członków zarządów i prezesów firm. Jest w czym wybierać i nie warto tracić ich talentów. Potwierdził to brak problemu znalezienia kompetentnych kobiet w krajach, które wprowadziły kwoty. We Francji np. 70% kobiet, które dostały się do zarządów w latach 2009-2011 miało doświadczenia na szczeblach kierowniczych lub prowadziło własne firmy (badanie CWDI). Problemem są jednak stereotypy i interesy. W przypadku kobiet brak kompetencji tłumaczony jest przez płeć. Ten argument nie jest podnoszony w odniesieniu do niekompetentnych i słabych menedżerów – mężczyzn. Co także znamienne, w polskich dyskusjach na temat jakości kadr zarządzających dużymi spółkami oraz sposobami awansu do wysokich stanowisk, zwłaszcza w spółkach Skarbu Państwa, powszechne są opinie krytyczne na temat mechanizmów popierania „swoich”, nieprzejrzystych procedur awansów i w konsekwencji niskich kwalifikacji osób na kluczowych stanowiskach w tych firmach. Są nimi, jak wiadomo przede wszystkim mężczyźni. Jednakże ta sama zbiorowość menedżerów spółek państwowych staje się nagle w dyskusjach na temat kwot pozytywnym, pod względem kwalifikacji i umiejętności, punktem odniesienia dla niekompetentnych jakoby kobiet, które mogłyby wejść do zarządów i rad nadzorczych dzięki rozwiązaniom kwotowym, co z kolei miałyby pogorszyć jakość zarządzania w firmach. Argument, iż kwoty promują niekompetentne kobiety jest zatem chybiony, gdyż kwoty to w istocie nie mechanizm promujący niekompetentne kobiety, lecz sposób ograniczania dostępu do stanowisk decyzyjnych niekompetentnym i mniej kompetentnym mężczyznom.

Mit 4 Kobiety nie chcą wchodzić na szczyty biznesu

Nieprawda. Jak wynika z badań, kobiety chcą robić karierę w biznesie. Barierą jest jednak godzenie ról praca – dom. Równocześnie w firmach brak jest mechanizmu promocji i inwestowania w karierę kobiet – bo i tak pójdą na „macierzyński”. Tak więc, chociaż większość wykształconych kobiet ma start podobny do mężczyzn, ich kariera zatrzymuje się na niższych/średnich szczeblach korporacji („szklany sufit”). Z tego poziomu awans do rad nadzorczych nie jest możliwy, bo – oprócz wykształcenia – wymagane jest doświadczenie na szczeblach kierowniczych. Kwoty mają zwrócić uwagę na szukanie talentów również wśród kobiet i ułatwienie im powrotu do pracy po urodzeniu dziecka na stanowisko z szansą na dalszą karierę. Nie powinny być zmuszane do wyboru rodzina czy kariera. Powinny móc mieć i jedno i drugie. Mężczyźni nie są stawiani przed takim wyborami. To kwestia zmiany świadomości społecznej.

Mit 5 Kobiety dobrze sobie radzą same – kwoty są poniżej ich godności

Nieprawda. Świadczy o tym żenująco niski udział kobiet w podejmowaniu decyzji ekonomicznych. W krajach Unii kobiety stanowią ok. 10% członków rad nadzorczych spółek giełdowych i tylko 3% kobiet pełni funkcje prezesa rady. Nie ma też ani jednej kobiety na stanowisku prezesa banku centralnego. W Polsce tylko niecałe 7% spółek publicznych notowanych na giełdzie jest kierowane przez kobiety. Udział kobiet w zarządach spółek to 12% (Raport Giełdy 2013). Pomimo sukcesu pojedynczych kobiet brak jest wciąż masy krytycznej w organach decyzyjnych firm. Wyniki badań wskazują, że można mówić o pozytywnych efektach różnorodności płci w procesach zarządzania o ile w zarządach wieloosobowych zasiadają co najmniej 3 kobiety. Jeśli jest ich mniej, to punkt widzenia kobiet nie jest brany pod uwagę i pełnią one funkcje „paprotek” w gabinetach prezesów, pomimo wysokich kwalifikacji. Wiele z nich, zwłaszcza tych ambitnych i dobrze wykształconych, rozczarowanych taką rolą bądź też nie mogąc się przebić na szczeble decyzyjne, rezygnuje z pracy i zakłada własną firmę (często małą).

Wobec szerokiej skali zjawisk osiągnięcia wysokich stanowisk przez mężczyzn według kryteriów innych niż kompetencje, uczucie zawstydzenia i świadomość, że jest to poniżej godności powinno być udziałem nie kobiet, lecz raczej mężczyzn – beneficjentów tych złych i nagannych praktyk.

Mit 6 Kwoty dotyczą wszystkich firm, co nie jest właściwe, gdyż firmy różnią się znacznie między sobą, i nie we wszystkich kwoty miałyby uzasadnienie

Nieprawda. Ustawy kwotowe dotyczą dużych przedsiębiorstw – spółek Skarbu Państwa (SP) lub/i spółek publicznych notowanych na giełdzie. Wyzwaniem jest zwłaszcza wprowadzenie kwot w spółkach giełdowych, gdzie rząd nie ma bezpośredniego wpływu rządu na wybór członków rad/zarządu. Objęcie kwotami dużych firm nie jest przypadkowe. Pełnią one rolę swoistego wzorca zachowań dla firm średnich i małych. W ten sposób można zmienić stopniowo klimat i podejście wszystkich firm do udziału kobiet w decyzyjnych organach firm. Istnieją też przykłady wprowadzenia kwot do spółek komunalnych lub stanowiących współwłasność samorządów (Berlin – 2002, Norymberga – 2009, Quebec – 2006).

Mit 7 Biznes nie zgodzi się na tak istotne ograniczenie decyzji kadrowych

Nieprawda. Stosunek biznesu do udziału kobiet w zarządach zmienia się wobec argumentów, że to się opłaca. Firmy zarządzane wspólnie przez kobiety i mężczyzn, mają ponad połowę (56%) wyższe zyski w porównaniu z firmami zarządzanymi jedynie przez mężczyzn (Raport Mc Kinsey’a 2010). Wynika to m.in. z lepszego dostosowania firm do potrzeb i oczekiwań rynku, łączenia zalet „kobiecego” i „męskiego” stylu zarządzania (skłonności do ryzyka, umiejętności pracy zespołowej, wrażliwości na etyczne aspekty prowadzenia biznesu). Kryzys finansowy pozbawił też złudzeń co do monopolu mężczyzn na trafne decyzje w biznesie. Być może, gdyby Lehman Brothers, miał w swym zarządzie kobiety (Lehman Brothers and Sisters), pisała światowa prasa ekonomiczna, ich szanse na przeżycie byłyby większe. Lepsze wyniki firm to szybszy wzrost gospodarczy. Wzrost dochodu (PKB) w strefie euro mógłby być o 15% większy, gdyby udział kobiet w zatrudnieniu zrównał się z udziałem mężczyzn (szacunki firmy Goldman Sachs). Lepszy klimat wokół udziału kobiet w zarządach stwarza pole do dyskusji jak zwiększyć ten udział. Wskazuje się na fakt, że kwoty w praktyce poszerzają zakres decyzji kadrowych. Nie wypada też lekceważyć tego problemu. Przekonał się o tym były prezes Deutsche Banku, Josef Ackermann, wypowiadając się protekcyjnie o projekcie dyskusjach nad ustawą kwotową w Niemczech, że w ten sposób będzie „ładniej w zarządach” co zostało krytycznie odebrane przez media i wiele środowisk („jak chce mieć kolorowo to niech powiesi obrazy”).

Mit 8 Dobrowolne zobowiązania są równie skuteczne jak kwoty

Nieprawda. Wiele wskazuje na to, że dobrowolne zobowiązania („miękkie regulacje”) mają mniejszą skuteczność. W Norwegii, początkowo liczone na dobrowolne dostosowania biznesu m.in. ze względu na wysoką akceptację społeczną równości płci. Okazało się jednak, że w ciągu dwóch lat okresu dostosowawczego, tylko 68 z 519 spółek publicznych osiągnęło cel. Dopiero formalne wprowadzenie ustawy spowodowało znaczący wzrost udziału kobiet w zarządach z 24% (2005) do ponad 40% obecnie. Dobrowolne zobowiązania i działania są jednak ważne w procesie zmian. Przykładem może być rekomendacja dla publicznych spółek notowanych na polskiej giełdzie zalecająca równoważenie udziału kobiet i mężczyzn w zarządach i włączenie tej zasady do tzw. dobrych praktyk firm (dobrowolnie stosowanych). Można przypuszczać, że znaczenie i skuteczność tych regulacji będzie wzrastać z uwagi na coraz większą akceptację dla zwiększania udziału kobiet w podejmowaniu decyzji i zarządzaniu gospodarką.

V. Rekomendowane rozwiązania

Wyrównanie szans kobiet w zakresie możliwości uczestniczenia w podejmowaniu ważnych decyzji w gospodarce jest jednym z wiodących wyzwań modernizacyjnych stojących Polską. Na braku wykorzystania potencjału różnorodności polskiego społeczeństwa i kapitału zainwestowanego w ramach systemu edukacji tracimy wszyscy.

Ze względu na kompleksowy charakter tego zadania, działania które należy podejmować również powinny mieć kompleksowy charakter.

1. Przejrzyste procedury awansu jako fundament polityki równościowej

Jedną z głównych przyczyn dotychczasowego braku sukcesów różnorodnych działań ukierunkowanych na zwiększenie udziału kobiet w podejmowaniu decyzji ekonomicznych była nie do końca właściwa diagnoza, a w konsekwencji to, że aplikowane środki nie leczyły głównej choroby.

Brak kobiet na stanowiskach decyzyjnych ma wiele uwarunkowań społecznych, historycznych, świadomościowych i innych. Tym niemniej, na poziomie mechanizmów wyłaniania prezesów, członków zarządów, członków rad nadzorczych zawsze mamy do czynienia z konkretnym procesem decyzyjnym i konkretnymi osobami, które te decyzje podejmują. Procesy wyłaniania liderów i powoływania członków gremiów decyzyjnych były i zawsze będą



Thomas Sattelberger (były członek zarządu Telekom) w wywiadzie dla Süddeutsche Zeitung z 18 sierpnia 2014, komentuje fakt odejścia w ostatnim okresie 8 z 17 kobiet ze stanowisk w zarządach największych niemieckich spółek notowanych na giełdzie, należących do indeksu DAX 30. Stwierdza, że kobiety są zatrudniane w zarządach jedynie symbolicznie, a zdominowana przez mężczyznę kultura korporacyjna się nie zmienia. Kobiety cały czas pozostają „obce” w zarządach. Wyraża opinię, że odejścia kobiet z zarządów miały charakter systemowy, mimo iż przedstawiano je publicznie jako wynik indywidualnych błędów popełnionych przez kobiety. Mówi o „męskich rytuałach zarządzania”, stwierdzając, że ich ograniczenie wyszłoby firmom na dobre. W zarządach, z których odeszły kobiety toczyły się walki o władzę, w ramach „korporacyjnej kultury walki”, a nie „kultury konsensusu”, zaś ofiarami tej walki były kobiety.



działaniami społecznymi i grupowymi, gdyż zarządzanie i sprawowanie władzy to „gra zespołowa”, w której ważnych jest wiele elementów. Wiedza, kompetencje i kwalifikacje potencjalnych kandydatów oczywiście należą do nich, ale nie są to w praktyce jedyne i najważniejsze czynniki. Powszechna, historycznie ugruntowana i utrwalona jak dotychczas dominacja mężczyzn w sferze władzy ekonomicznej stawia ich już na starcie w uprzywilejowanej sytuacji w stosunku do kobiet, które postrzegane są jako element „innej rzeczywistości”, nie są „swoje”, lecz są postrzegane jako te, które chcą wdrzeć się do świata mężczyzn. Zasadniczo jednolite co do składu grupy decydentów mężczyzn nie są chętne do współpracy z osobami z innych środowisk, w tym kobiet i mają skłonność do wybierania „swoich”, nawet jeśli są oni słabsi i gorsi merytorycznie od innych – „nie swoich”. Działaniem uzupełniającym w stosunku do wybierania swoich jest, w sprzyjających warunkach, eliminowanie „nie swoich”. Jest to z jednej strony prawidłowość socjologiczna, a z drugiej strony patologia i strata potencjału intelektualnego, który może i powinien być wykorzystany.

W ostrzejszej postaci mechanizm wyboru swoich przybiera formy nepotyzmu, korupcji i targu politycznego, którego spektakularnym przykładem, który wszedł do języka polityki w Polsce, jest przypadek „Staszka, który chciał się sprawdzić w biznesie”.



W 2001 r. minister Skarbu Państwa, Wiesław Kaczmarek, powołując na stanowisko prezesa Polskich Sieci Elektroenergetycznych, Stanisława Dobrzańskiego, powiedział: – *Staszek chciał się sprawdzić w biznesie*. Cytat ten wszedł na stałe do języka polskiej polityki. S. Dobrzański nie miał bowiem właściwie żadnego doświadczenia menedżerskiego. Był jednak politykiem PSL-u, partii, która właśnie zawiązywała koalicję z SLD. S. Dobrzański odszedł z PSE w 2006 r., gdy rządzący wówczas PiS wszedł w koalicję z LPR i Samoobroną, a nie z PSL.

To wszystko skłania do wniosku, że podstawowe dla praktycznego zwiększenia szans kobiet na osiągnięcie wyższych stanowisk decyzyjnych powinny być działania ukierunkowane na stworzenie przejrzystych mechanizmów awansu oraz niedyskryminacyjnych dla kobiet warunków dostępu do wysokich stanowisk tzn. jednakowych szans dla osób posiadających odpowiednie kompetencje. Byłoby to zbudowanie swoistego „*level playing field*” (równych szans działania) na wzór standardów obowiązujących w biznesie. Kwoty powinny być zatem nie tyle samodzielными regulacjami określającymi procentowe udziały kobiet w organach spółek, lecz elementem prawnych regulacji określających przejrzyste procedury wyboru członków zarządów i rad nadzorczych. W ramach przejrzystych procedur wyboru osób na stanowiska decyzyjne powinny mieścić się zapisy mówiące o konieczności zapewnienia określonego procentowo udziału kobiet w procesie kwalifikacyjnym i zasadzie, że w przypadku spełnienia warunków kompetencyjnych na jednakowym poziomie osobą wybraną powinna być kobieta, jako osoba reprezentująca płęć niedoreprezentowaną.



Maria Miller, do kwietnia 2014 Minister ds. kobiet i Równego Traktowania Wielkiej Brytanii, powiedziała: – *miejsca pracy zostały stworzone przez mężczyzn dla mężczyzn. Kobiety nie potrzebują specjalnego traktowania; one potrzebują zorganizowanego po nowemu środowiska pracy, które zapewni równe szanse („Level playing field”)*

Journal of Reserach in Gender Studies. Volume 4(1) 2014 s.131.

Regulacje powinny nie tylko powstać, ale powinny być przestrzegane, co oznaczać powinno m.in. sankcje w przypadku niestosowania się do nich. Sposób realizacji i efekty działania takiego prawa powinny być regularnie podawane do publicznej wiadomości, wraz z przedstawianiem konkretnych danych dotyczących udziału kobiet w organach spółek, ze szczególnym uwzględnieniem spółek Skarbu Państwa i dużych spółek giełdowych. Oczywiście, regulacje przewidujące różnego rodzaju tryby konkursowe wyboru członków zarządów i rad nadzorczych same z siebie nie gwarantują powodzenia, gdyż praktyka dowodzi, że też nie są odporne na patologie. Tym niemniej, o ile są konsekwentnie stosowane i upubliczniane stanowią pewne utrudnienie dla praktyk wybierania „swoich” i nie brania pod uwagę kompetencji i kwalifikacji kandydatów. Kwoty jako element przejrzystych procedur awansu pozwolą w krótszym okresie czasu na poprawę jakości wybieranych menedżerów, gdyż w większym niż obecnie stopniu będą zapewniały wybór oparty o kwalifikacje i kompetencje. Długookresowo zaś doprowadzą do zbudowania „masy krytycznej” kobiet

w gremiach decyzyjnych, zmiany składu tych gremiów sprawiając, że po jakimś czasie obecność kobiet w zarządach i radach nadzorczych nie będzie zjawiskiem z obcego, lecz innego i swojego już świata.

Wpisanie przepisów dotyczących kwot w regulacje poprawiające przejrzystość procedur awansu do wysokich stanowisk, zwłaszcza w firmach z udziałem Skarbu Państwa, byłoby posunięciem zwiększającym szanse kobiet na dotarcie do wysokich stanowisk. Byłoby także korzystne z punktu widzenia dyskursu publicznego i medialnego odbioru sprawy. Można mieć nadzieję, że wytrąciłoby ostatecznie argumenty tym, którzy kwoty traktują jako rozwiązania psujące gospodarkę, poniżające kobiety i promujące niekompetentne kobiety, gdyż byłby to krok w kierunku ograniczenia istniejących patologii organizacji i podniesienia jakości zarządzania wiodących spółkach w gospodarce.

2. Regulacje kwotowe – warunki powodzenia

Praktyka dowodzi, że skuteczność miękkich rekomendacji nakłaniających firmy do dobrowolnych działań na rzecz wyrównania szans kobiet na obejmowanie wysokich stanowisk jest mała. Nadal także dyskusja nad kwotami przebiega w dużym stopniu pod znakiem stereotypów, mitów i fałszywych interpretacji dotyczących tych rozwiązań. Silny opór towarzyszy zwłaszcza koncepcjom wprowadzenia bardziej zdecydowanych regulacji i sankcji za ich nieprzestrzeganie. Ze strony biznesu formułowane są opinie, że kwotowe regulacje wiążące nadmiernie ingerowałyby w prawa podstawowe spółek i ich udziałowców. To wszystko tworzy realną rzeczywistość, od której nie można abstrahować i w ramach której można i należy sformułować propozycje rozwiązań pragmatycznych i dających szanse powodzenia.





Potrzeba stworzenia regulacji o bardziej wiążącym niż dotychczas charakterze jest potwierdzona przez doświadczenie i dotychczasowa praktykę. Regulacje kwotowe powinny być częścią przepisów wprowadzających obowiązki w zakresie przejrzystych mechanizmów rekrutacji do wysokich stanowisk decyzyjnych w firmach. Obszarem gospodarki, który powinien być w pierwszej kolejności adresatem nowych regulacji i dawać przykład dobrych praktyk w zakresie przejrzystych i opartych na merytorycznych przesłankach mechanizmów awansu, w tym równych szans dla kobiet i mężczyzn, powinny być spółki z udziałem Skarbu Państwa oraz duże spółki notowane na giełdzie. Przykład dany przez te podmioty byłby bardzo skutecznym motywatorem i praktyczną rekomendacją dla innych firm w gospodarce, w stosunku do których regulacje wiążące nie obowiązywałyby.

W pierwszej kolejności powinny być określone procentowe udziały kobiet wymagane w ramach przejrzystych procedur rekrutacji, bez uczestnictwa których konkursy i wybory członków zarządów i rad nadzorczych byłyby nieważne. Powinny także zostać ustalone terminy osiągnięcia określonych poziomów uczestnictwa kobiet w organach spółek, po których rozwiązania kwotowe przestałyby obowiązywać. Okres przeznaczony na osiągnięcie zaplanowanych celów powinien być krótszy dla spółek Skarbu Państwa niż dla największych spółek giełdowych. Po ustaniu obowiązywania regulacji typu kwotowego nadal oczywiście obowiązywałyby wymogi w zakresie przejrzystych procedur rekrutacji i powoływania osób na stanowiska w zarządach i radach nadzorczych. Zwiększeniu skuteczności wprowadzonych przepisów oraz ograniczeniu możliwych działań pozornych i uników strony firm służyć powinny regulacje nakładające obowiązek monitorowania i kontroli postępów w zakresie udziału kobiet na stanowiskach decyzyjnych w dużych spółkach giełdowych i spółkach Skarbu Państwa. Wyniki takiego monitoringu powinny być okresowo udostępniane opinii publicznej, odpowiednio komentowane, nagradzane lub poddawane krytyce.

Wprowadzenie wiążących przepisów typu kwotowego, poczynając od spółek Skarbu Państwa i największych spółek publicznych, jest ważne z punktu widzenia tworzenia pozytywnych praktycznych wzorców dobrych praktyk dla pozostałych firm w gospodarce. Także kwestia praw podstawowych w spółkach Skarbu Państwa wygląda inaczej niż w spółkach prywatnych biorąc pod uwagę wolę Skarbu Państwa jako głównego akcjonariusza i jed-



nocześnie podmiotu, który realizuje określone polityczne i ogólnospołeczne funkcje, w tym odpowiada za kształtowanie niedyskryminacyjnych warunków funkcjonowania społeczeństwa jako całości.

W odniesieniu do spółek giełdowych istotnym czynnikiem mającym istotny wpływ na stosowanie dobrych praktyk w zakresie równych szans kobiet i mężczyzn na stanowiskach decyzyjnych jest sama giełda, która wprowadziła do Dobrych Praktyk Spółek Giełdowych odpowiednie zapisy. Podobnie jak w przypadku ministra Skarbu Państwa potrzebny jest aktywny monitoring i promowanie przez giełdę dobrych praktyk wśród spółek notowanych na parkiecie oraz publiczne prezentowanie ich efektów. Same zapisy w dokumentach nie wystarczą. Ważna jest także kwestia wiarygodności i przykładu danego przez giełdę jako instytucję stosującą zasady i standardy, które sama tworzy i promuje. W tym zakresie istnieje znaczny potencjał do zmian, gdyż w odróżnieniu od sytuacji z okresów wcześniejszych, w zarządzie i radzie nadzorczej giełdy nie ma obecnie żadnej kobiety.

3. Kultura korporacyjna – potrzeba zmiany

„Społeczny opór materii” wobec rozwiązań mających na celu wyrównywanie szans kobiet w osiąganiu wysokich stanowisk decyzyjnych jest silniejszy ze strony przedstawicieli biznesu i władz korporacyjnych w firmach niż inwestorów spółek i społeczeństwa jako całości. Fakt ten oraz inne dotychczasowe doświadczenia i generalnie niezadowolające efekty wprowadzanych regulacji prawnych wskazują na firmę jako kluczowy podmiot i adresata odpowiednich działań oraz na potrzebę kompleksowego podejścia do problemu równości. Należy przy tym pamiętać, że nie jest czysto polska specyfika, ale szersze zjawisko kulturowe, a zmiany w tym obszarze postępują powoli.

Argumenty ekonomiczne wykazujące statystyczne zależności pomiędzy liczbą kobiet we władzach spółek a poziomem i dynamiką wskaźników finansowych nie są wystarczająco skuteczne. Opór przed zmianą i „posunięciem się na ławce” jest mocny i silnie zakorzeniony w głowach i ekonomicznych interesach menedżerów. Dlatego tak ważne są konsekwentne i długookresowe i wielostronne działania ukierunkowane na budowanie świadomości,

że zwiększanie udziału kobiet jest czynnikiem podnoszącym jakość procesu zarządzania, trafność podejmowanych decyzji i – ostatecznie – wyniki finansowych spółek oraz że brak kobiet na wysokich stanowiskach w firmach jest czymś, co je środowiskowo wyklucza i w sensie społecznym marginalizuje. Polem działania powinna być sfera szeroko rozumianej kultury korporacyjnej, której element stanowi świadomość ludzi zarządzających firmami. Bez nowej kultury korporacyjnej bardzo prawdopodobne jest, potwierdzone przez praktykę, formalistyczne podejście i „gra regulacyjna” ze strony podmiotów oraz osób decydujących o składach rad nadzorczych i zarządów spółek, tak, aby spełnić jedynie formalne wymagania regulacyjne i to na możliwie najniższym poziomie.



Raport Credit Suisse Research opublikowany 25 września 2014 zwraca uwagę na ryzyka formalnego podejścia do kwot przez firmy. Jak stwierdza Stefano Natella, szef Credit Suisse’s global equity research, zdominowane przez mężczyzn zarządy spółek mogą uznawać, że wprowadzenie kwot „załatwia sprawę” i ignorować realne korzyści wynikające z różnorodności i większego udziału kobiet w procesach decyzyjnych.

Szczególne znaczenie z punktu widzenia poprawy kultury korporacyjnej ma kształtowanie wzorców i tworzenie standardów, których przestrzeganie nie ogranicza się do podporządkowania się poprawności politycznej, lecz staje się rzeczywistą normą, której nie przestrzegać nie wypada. W Polsce jest wiele do zrobienia na tym polu. Nadal bowiem nie budzą zdziwienia i dezaprobaty w środowisku biznesowym oficjalne spotkania, konferencje, panele dyskusyjne, wypowiedzi w mediach, w czasie których wśród osób reprezentujących firmy nie ma w ogóle kobiet.

Podmiotami, które powinny czuć się szczególnie odpowiedzialne za kształtowanie nowej kultury korporacyjnej są spółki Skarbu Państwa i duże spółki giełdowe, które są poprzez istniejące regulacje zobowiązane do zapewnienia równych szans kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do stanowisk decyzyjnych. Nie mniej ważne są regulacje wewnętrzne i dobre praktyki tworzone dobrowolnie przez firmy. Istnieją w Polsce przykłady rozwiązań wprowadzanych przez firmy (przede wszystkim przez międzynarodowe firmy działające w Polsce), które stosują je nie tylko w odniesieniu do obsady najwyższych stanowisk, ale wykorzystują również jako narzędzia równościowe w swoich ogólnych politykach personalnych.

Siła pozytywnych przykładów jest duża i należy je propagować. W Polsce do liderów zmian zaliczyć można przede wszystkim firmy należące do dużych grup międzynarodowych i globalnych. Przejmują one wzorce zagraniczne i przekładają je na politykę prowadzoną w Polsce. Aktywne w tym zakresie są firmy informatyczne, gdzie interdyscyplinarny charakter branży zwiększa zapotrzebowanie na „kobiece” cechy jak zdolności komunikacyjne czy łączenie informatyki z biznesem. Także działające w Polsce globalne firmy konsultingowe aktywnie promują aktywność zawodową kobiet i podejmują działania wspierające kobiety w ich ścieżkach kariery zawodowej.

4. Potrzebna „polityczna twarz” projektu

Każdy dobry pomysł, każdy projekt czy zadanie wymaga przywództwa. Bez tego nawet najlepsze pomysły i plany pozostaną na papierze. Równość kobiet i mężczyzn we wszystkich sferach, w tym w obszarze władzy ekonomicznej jest poważnym cywilizacyjnym i modernizacyjnym wyzwaniem należącym do głównych wyzwań i zarazem szans we współczesnym świecie i gospodarce. Powodzenie realizacji tego zadania wymaga politycznego zaangażowania ze strony kluczowych decydentów, publicznego pokazywania, iż zadanie jest ważne i priorytetowe oraz konsekwentnego pilnowania jego realizacji. Inaczej mówiąc, potrzebna jest polityczna twarz polityki równościowej.

Przykładów dowodzących, że zaangażowanie polityków w działania równościowe pomaga sprawie, a brak lidera projektu, lub brak jego zaangażowania szkodzi, nie brakuje.



W Norwegii w 2003 r. konserwatywny minister gospodarki zaproponował ustawę o obowiązkowych kwotach (40 proc. kobiet) w spółkach notowanych na giełdzie, ale także w spółkach państwowych, przedsiębiorstwach użyteczności publicznej i przedsiębiorstwach gminnych. Jego głównym argumentem za ustawą były korzyści ekonomiczne wypływające z tego rozwiązania. Ustawa zaczęła przynosić efekty dopiero w 2008 r., gdy została wsparta groźbą sankcji wobec firm niewywiązujących się z obowiązkowych kwot (z groźbą rozwiązania firmy włącznie). Poza zwiększeniem liczby kobiet w radach nadzorczych (obecnie ponad 40%), ustawa ta wpłynęła na intensyfikację debaty publicznej na temat zwiększenia roli kobiet na rynku pracy. Ta debata nieprzerwanie trwa, a w społeczeństwie norweskim zaszły już i wciąż zachodzą duże zmiany mentalne, podtrzymywane przez częste debaty w mediach. Płaszczyzną, na której te zmiany się ujawniają jest m.in. kwestia urlopów ojcowskich, których związek z praktycznymi możliwościami zdobywania przez kobiety wysokich stanowisk w biznesie jest oczywisty. Przykład dali politycy norwescy. I tak, w 2011 na urlopie ojcowskim byli jednocześnie: premier Jens Stoltenberg, minister sprawiedliwości Knut Storberget oraz minister ds. rodziny Audun Lysbakken. Jak pokazują statystyki, z urlopów ojcowskich korzysta ponad 90 procent norweskich ojców (w Polsce 2%).



Emigranci – polscy ojcowie w Norwegii na pytanie, dlaczego wzięli urlop ojcowski, gdy urodziło im się dziecko odpowiadali : „Dlaczego nie? Zrobiłbym to ponownie”.

Na podstawie raportu Socio-cultural and Psychological Predictors of Work-Life Balance and Gender Equality Cross-Cultural Comparison of Polish and Norwegian Families. Natasza Kosakowska-Berezecka, Magdalena Żadkowska, Kuba Kryś, Øystein Lund Johannesen, Gunn Vedoy, WARSAW, 10TH CTOBER 2014

W przypadku Polski widzimy niestety ryzyko marginalizacji kwestii równych szans kobiet i mężczyzn w biznesie zarówno ze względu na ogólny klimat publicznych debat światopoglądowych, jak i na słabą motywację do wykorzystania tych narzędzi, które już istnieją. Np. Dobre Praktyki Spółek Giełdowych i zawarte w nich zapisy dotyczące zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn we władzach spółek oraz obowiązków raportowania o liczbie kobiet we władzach nie są chętnie przyjmowane przez spółki. Bez zaangażowania samej giełdy w to zadanie, bez promowania idei równości i jej pozytywnych skutków dla firm oraz bez regularnego upubliczniania informacji na temat stosowania równościowych zapisów Dobrych Praktyk, mogą one okazać się martwe i wręcz zniknąć przy kolejnej aktualizacji dokumentu.



„Polityczna twarz” dla polityki równościowej w Polsce jest warunkiem odwrócenia niekorzystnych, obserwowanych obecnie tendencji, w tym zmniejszania się udziału kobiet w procesach decyzyjnych w gospodarce. Bez tego, wysiłki i działania podejmowane przez istniejące instytucje i struktury, w tym przez Rzecznika do spraw równego traktowania, mogą nie być w pełni skuteczne.

4. „Ekosystem dla równości”

Regulacje prawne wprowadzane przez odpowiednie instytucje państwowe oraz regulacje inicjowane i wprowadzane przez podmioty należące do infrastruktury polskiej gospodarki, jak np. giełda, są niezbędne, lecz nie są wystarczające. Wyrównanie szans kobiet i mężczyzn w dostępie do stanowisk decyzyjnych w biznesie to głęboka zmiana społeczna dotycząca bardzo wielu sfer życia i świadomości społecznej. Do tak kompleksowego zadania należy również podejść w kompleksowy sposób. Dlatego, aby zwiększyć szanse powodzenia tego modernizacyjnego wyzwania, należy budować szeroki „ekosystem” tworzący warunki dla karier zawodowych kobiet i sprzyjający podnoszeniu kultury korporacyjnej firm. Budowa „ekosystemu” to zadanie dla wielu podmiotów, zarówno instytucji państwowych, organizacji pozarządowych, firm prywatnych, ośrodków akademickich, mediów, jak i indywidualnych osób zainteresowanych sprawą. Tworzenie „ekosystemu” sprzyjającego wyrównywaniu szans zawodowych kobiet i mężczyzn byłoby częścią trwającego nadal procesu budowania społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

W ramach tego podejścia możliwe byłoby uzyskanie synergii i wzmocnienia siły oddziaływania na różnych polach. Zwiększone polityczne, systemowe i regulacyjne wsparcie dla idei równości kobiet w procesach decyzyjnych w gospodarce i nadanie wysokiego priorytetu temu zadaniu na szczeblu rządowym byłoby ważnym sygnałem dla biznesu, zwłaszcza dla dużych firm. Byłyby one w sposób bezpośredni, a także pośredni zmotywowane do podejmowania inicjatyw równościowych i rzeczywistych działań w tym kierunku. Pozytywny efekt i sprzężenie zwrotne mogłoby się pojawić także pomiędzy

wprowadzanymi regulacjami równościowymi i zintensyfikowanymi działaniami edukacyjnymi adresowanymi do firm, m.in. w odniesieniu do promocji elastycznych form zatrudnienia oraz coachingu i mentoringu jako narzędzi wspierania karier kobiet.

Bardzo ważną rolę w ramach „ekosystemu” mają do odegrania media i społeczne kampanie edukacyjne, które powinny zmieniać dotychczasowy tradycyjny wizerunek kobiet, utrwalający panujące stereotypy i stwarzające silne mentalne bariery dla działań równościowych. Na mediach ciąży też znaczna część odpowiedzialności za kształtowanie właściwych standardów wypowiedzi publicznych i piętnowanie mowy pogardy i lekceważenia względem kobiet.

Dla budowy „ekosystemu” niezbędne jest wsparcie ze strony środowiska akademickiego i nauki. Obecnie w Polsce brakuje kompleksowych i systematycznych badań nad udziałem kobiet we władzach firm. Dotyczy to zarówno diagnozy istniejącej sytuacji w różnych przekrojach, relacji pomiędzy udziałem kobiet w procesach decyzyjnych i wynikami spółek, zależności pomiędzy udziałem kobiet we władzy ekonomicznej i innowacyjnością gospodarki, mechanizmów dochodzenia do wysokich stanowisk przez kobiety. Także stan świadomości społecznej różnych grup Polaków, w tym menedżerów, polityków, parlamentarzystów, przedstawicieli mediów stanowi obszar, o którym wiemy zbyt mało. To sprawia, że źródłem wiedzy i inspiracji dla polskich rozwiązań są głównie opracowania, analizy i badania zagraniczne. Należy zatem podejmować działania zachęcające polskich naukowców do zajmowania się tą problematyką oraz do tego, aby polskie badania, analizy czy rekomendacje wpływały zarówno ze strony środowiska akademickiego, instytucji rządowych i pozarządowych, ale również – wzorem innych krajów – ze strony społecznie odpowiedzialnego biznesu.



Wydaje się, że można założyć, iż łącznym efektem powyższych kompleksowych działań i inicjatyw podejmowanych w ramach „ekosystemu dla równości” będzie stopniowa pozytywna zmiana świadomości i zachowań i ludzi, co będzie się przekładało na poprawę kultury korporacyjnej w spółkach i konkretne decyzje dotyczące członkostwa w zarządach i radach nadzorczych, nawet jeśli na początku proces ten mógłby być wymuszony przez regulacje i poprawność polityczną.

W podsumowaniu prac na projektem „Droga do zarządu” proponujemy, aby konkretnym, inicjującym działaniem w duchu „ekosystemu dla równości” nawiązującym do ustaleń niniejszego raportu była wspólna inicjatywa Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania, ministra Skarbu Państwa oraz Giełdy Papierów Wartościowych zorganizowania konkursu z nagrodami na pracę badawczą/ doktorską na temat mechanizmów obsady stanowisk w radach nadzorczych i zarządach największych spółek Skarbu państwa i spółek giełdowych w okresie polskiej transformacji, z uwzględnieniem udziału kobiet w tych procesach. Oczywiście dołączenie się do tej inicjatyw innych podmiotów, np. dużych firm, czy uczelni byłoby możliwe i jak najbardziej pożądane.

Byłaby to praca z pogranicza ekonomii, socjologii i politologii, która mogłaby wiele wnieść do naszej wiedzy i rozumienia procesów przekształceń w okresie ostatnich 25 lat. Materiał źródłowy jest, potrzeba naukowa również. Zarówno ogólna wiedza społeczna, jak i praktyka życia społecznego i gospodarczego w Polsce, w tym jakość i merytoryczny poziom debaty publicznej, a także działania na rzecz wyrównania szans kobiet i mężczyzn w dostępie do władzy ekonomicznej mogłyby na tym wiele zyskać.





2.

Work-life balance

Wnioski i praktyczne rekomendacje dotyczące warunków potrzebnych dla osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a osobistym

Idea równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, „work-life balance” (WLB), która powstała w bogatych krajach świata na przełomie lat 70. i 80. ubiegłego wieku, była odpowiedzią na ujawniające się z rosnącą siłą problemy społeczne, takie jak: pracoholizm, stres, zaniedbywanie rodziny i patologie związane z osłabieniem więzi rodzinnych, konflikty w środowisku pracy, wypalenie zawodowe. Zjawiska te świadczyły o tym, że rozwój gospodarczy i bogacenie się społeczeństw ma swoją cenę. Rodziły też pytania o to, czy realizowany model rozwoju gospodarczego jest właściwy i czy jest on zgodny z wyznawanymi przez ludzi wartościami.

Fundamentem koncepcji WLB jest czas, który jest dobrem ograniczonym i który podlega podziałowi na sferę pracy i sferę życia rodzinnego. Zapewnienie i przywracanie zachwianej równowagi między życiem zawodowym i osobistym wymaga właściwego zarządzania czasem, który w odpowiednich proporcjach powinien być dzielony między pracę, realizację kariery i ambicji zawodowych oraz życie prywatne, dbanie o więzi rodzinne, zdrowie, rozrywkę, kulturę i duchowość. Wartością, której służy lepsze gospodarowanie czasem, jest lepsze życie – „*better life*”. W ramach koncepcji WLB i w dążeniu do stworzenia warunków lepszego życia chodzi jednak nie tylko o większą ilość czasu przeznaczanego na życie rodzinne, ale także o kształtowanie odpowiedniej jakości środowiska pracy, w którym pracownicy są doceniani i czerpią satysfakcję z pracy.

Równowaga między życiem zawodowym i osobistym w ramach powyższego modelu oznacza więc odpowiednie relacje między „światem konieczności” tzn. pracy, która jest niezbędna do zapewnienia środków do życia i która potrafi uzależniać, oraz „światem wolności”, tzn. różnorodnej aktywności niezwiązanej z pracą, która daje nam satysfakcję i przyjemność oraz zaspokaja nasze potrzeby emocjonalne. Takie podejście nie uwzględnia jednak faktu, że sfera domowa, która jest głównym obszarem „świata wolności”, także zawiera pracę i to w dużych ilościach, a na dodatek – nieopłacaną. To sprawia, że mówiąc o WLB należy uwzględniać dwa wymiary – jeden teoretycznie neutralny wobec kwestii płci i drugi zdecydowanie związany ze społecznymi rolami kobiet i mężczyzn.

Potrzeba zachowania równowagi między zarobkową pracą zawodową a życiem osobistym jest oczywiście wspólna kobietom i mężczyznom, ale bez wątplenia postulaty ograniczenia czasu przeznaczanego na pracę zawodową na korzyść życia rodzinnego odzwierciedlają przede wszystkim doświadczenie życiowe mężczyzn, ofiar przepracowania, gonitwy za pieniędzmi i wysoką pozycją, a także stresu, wypalenia zawodowego, nieumiejętności czerpania satysfakcji z rodzicielstwa itp. To właśnie głównie pod adresem mężczyzn formułowane są postulaty, aby zwolnili tempo życia i pracy, mniej czasu poświęcali na pracę, a więcej na sprawy osobiste.

Powszechne zjawisko nieopłacanej pracy domowej pokazuje inny aspekt istotny dla kształtowania równowagi między życiem zawodowym a osobistym. Praca związana z utrzymaniem domu oraz obowiązki opiekuńcze wobec osób zależnych są wykonywane przede wszystkim przez kobiety, a udział w nich mężczyzn jest nieporównywalnie mniejszy. Dysproporcje są rażące. W Polsce 45% pracujących to kobiety. W pracy spędzają one średnio 39 godzin, tylko 2 godziny mniej od mężczyzn, zaś na nieodpłatne prace domowe przeznaczają 31 godzin w tygodniu, podczas gdy mężczyźni zaledwie 9 godzin¹. Nie jest to oczywiście zjawisko jedynie polskie, lecz powszechne. Zgodnie z ostatnim raportem OECD (OECD Report 2014) mężczyźni przeznaczają na pracę domową 141 minut dziennie, zaś kobiety 273 minuty dziennie. Największe różnice na niekorzyść kobiet (ponad 4 godziny) występują w Turcji i Meksyku, a najmniejsze w krajach skandynawskich. Mamy więc do czynienia z nierównowagą między „światem konieczności i pracy” a „światem wolności”, która występuje nie w środowisku pracy zawodowej, ale w środowisku domowym i rodzinnym. Ciężarów tej nierównowagi doświadczają natomiast praktycznie wyłącznie kobiety. Adresowane do mężczyzn postulaty ukierunkowane na zmianę takiej sytuacji oznaczają zwiększenie ilości wykonywanej przez nich pracy domowej. Dla kobiet zaś oznaczać będą zmniejszenie nadmiernie obciążających je obowiązków domowych na rzecz zwiększenia ilości czasu, który może być wykorzystany na odpoczynek, rozrywkę czy rozwój duchowy, a także – realne możliwości zwiększenia ilości czasu przeznaczonego na realizację kariery i pracę zarobkową.

Widać więc, że obydwa wymiary równowagi między życiem zawodowym a osobistym, określane pojęciem work-life balance, są ze sobą wzajemnie powiązane. Widać też, że z punktu widzenia przełamywania tradycyjnych ról społecznych kobiet i mężczyzn – tu też dla budowania warunków dla „Superwoman na rynku pracy” – kluczowe znaczenie mają zmiany i przekształcenia dotyczące sfery nieopłacanej pracy domowej, w którą w dużo większym zakresie powinni się zaangażować mężczyźni, uzyskując jednocześnie większą równowagę na płaszczyźnie pracy zawodowej. Zmiany wpływające na wzrost zaangażowania mężczyzn w pracę i obowiązki domowe powinny współwystępować ze zmianami umożliwiającymi większą i bardziej elastycz-

1 Karolina Zbytniewska, w: Kobieta na rynku pracy. Magazyn informacyjny ambasady Norwegii czerwiec 2013

ną aktywność kobiet w sferze pracy zawodowej. Rozwiązania adresowane tylko do kobiet same z siebie nie są wystarczające, co dobitnie pokazuje m.in. praktyka elastycznych form zatrudnienia, które nie są wykorzystywane w zadowalającym stopniu. Korzyści z takich kompleksowych zmian umożliwiających osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a osobistym, odniosą przedstawiciele obu płci. Odniesie je też gospodarka i społeczeństwo jako całość. Przykłady międzynarodowe dowodzą m.in., że w Europie, w krajach o wyższym poziomie aktywności zawodowej kobiet i większym zaangażowaniu mężczyzn w pracę i obowiązki domowe, rodzi się więcej dzieci. Pełniejsze wykorzystanie potencjału kobiet w pracy zawodowej, w tym

większy udział kobiet w procesach decyzyjnych, przekłada się także na lepsze wyniki firm oraz większą konkurencyjność i innowacyjność gospodarki.

W zakresie równowagi między życiem zawodowym i osobistym – w tym w zakresie większego udziału mężczyzn w nieodpłatnej pracy domowej – Polska ma wiele do zrobienia. Wg. raportu OECD (OECD Report 2014) zawierającego ranking 36 krajów badanych w ramach indeksu Better Life Index (w tym subindeksu Work Life Balance) najwięcej wolnego czasu mają Belgowie, a najmniej – pracujące matki w Turcji. Najmniej zapracowanymi nacjami świata są Holendrzy i Szwedzi, których ledwie jedna setna procenta pracuje regularnie ponad 50 godzin w tygodniu. Polska plasuje się w tym zestawieniu zdecydowanie bliżej „najgorszych” krajów, na 28 miejscu, za USA i tuż przed Islandią. Wyniki te korespondują z wynikami The Global Gender Gap Report 2014, wg. których Polska zajęła pod względem nierówności płci 57 miejsce na 142 badane kraje oraz pogorszyła swoją pozycję w stosunku do roku ubiegłego. Głównymi czynnikami wpływającymi na niską pozycję Polski w rankingu były nierówności w udziale kobiet w polityce i w procesach decyzyjnych w gospodarce.



I. Równowaga między życiem zawodowym a osobistym – work-life balance. Dlaczego jest potrzebna?

1. WLB a model życia rodzinnego i liczba dzieci w rodzinie

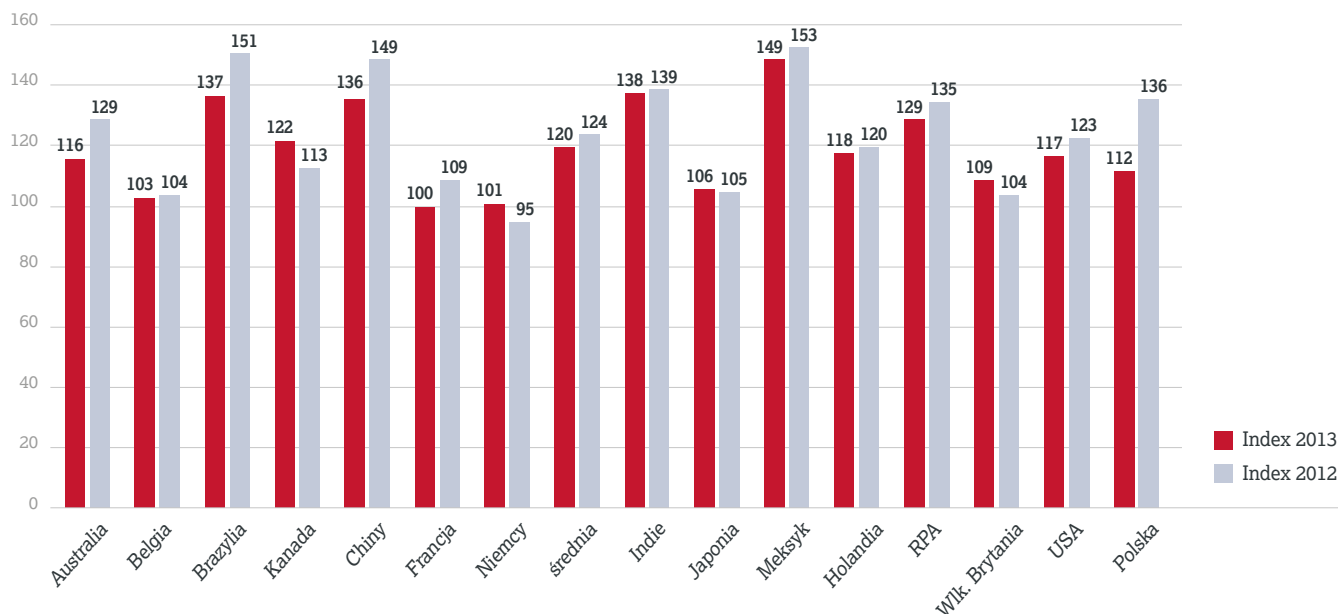
Relacje między pracą a życiem osobistym badane są zazwyczaj na poziomie krajowym, w ramach badań czynników determinujących satysfakcję z równowagi między życiem zawodowym a osobistym w danym kraju. Częstsze są porównania między krajami sporządzone z zastosowaniem wskaźników makro – takich, jak ogólne strategie zabezpieczenia społecznego oraz krajowe normy kulturowe i społeczne. Temat ten od lat interesuje także psychologów i socjologów z całego świata. Specjaliści przeprowadzają badania mające na celu stwierdzenie, jak ludzie – ze względu na wiek i pochodzenie – radzą sobie z odnajdywaniem równowagi między życiem osobistym a zawodowym. Jednym z istotnych wskaźników jest Work Life Balance Index (WLBI). Badanie, przeprowadzone po raz drugi z rzędu przez firmę Regus, światowego dostawcę przestrzeni do pracy, wśród 26 tysięcy pracowników w ponad 90 krajach wskazało, że w 2013 r. wskaźnik work-life balance dla Polski wyniósł 115 punktów. Był on niższy od światowej średniej (120 pkt.), a także od wyniku Polski z ubiegłego roku (136 pkt.)². W czołówce znaleźli się Meksykanie, Hindusi oraz Brazylijczycy (kolejno 149, 138 i 137 punktów). Są to więc nacje, których obywatele najlepiej radzą sobie z odnajdywaniem równowagi między pracą a życiem prywatnym. Natomiast dla ankietowanych Polaków z generacji X i Y (urodzonych po 1965 r.) wskaźnik ten wyniósł 121 punktów, co wskazuje na większą umiejętność odnajdywania równowagi między pracą a życiem prywatnym.



Szerokie badania międzynarodowe (20 krajów, 600 firm), dotyczące równowagi między pracą a życiem rodzinnym, były prowadzone przez Światowe Forum Ekonomiczne. Zaprezentowano je w raporcie The Corporate Gender Gap Report 2010 (Zahidi, Ibarra 2010). Autorzy stwierdzają, że najważniejszą determinantą konkurencyjności narodów jest ludzki talent, a ten z kolei, w przypadku kobiet, nie jest jeszcze dostatecznie wykorzystany.

² Regus Work Life Balance Index 2013, Boomers struggle to find their balance. Work Life balance improvement slows but Generation X and Y know how to get it right

Rys. 1. Life Balance Index 2012-2013



Źródło: Regus Work Life Balance Index 2013, Boomers struggle to find their balance.

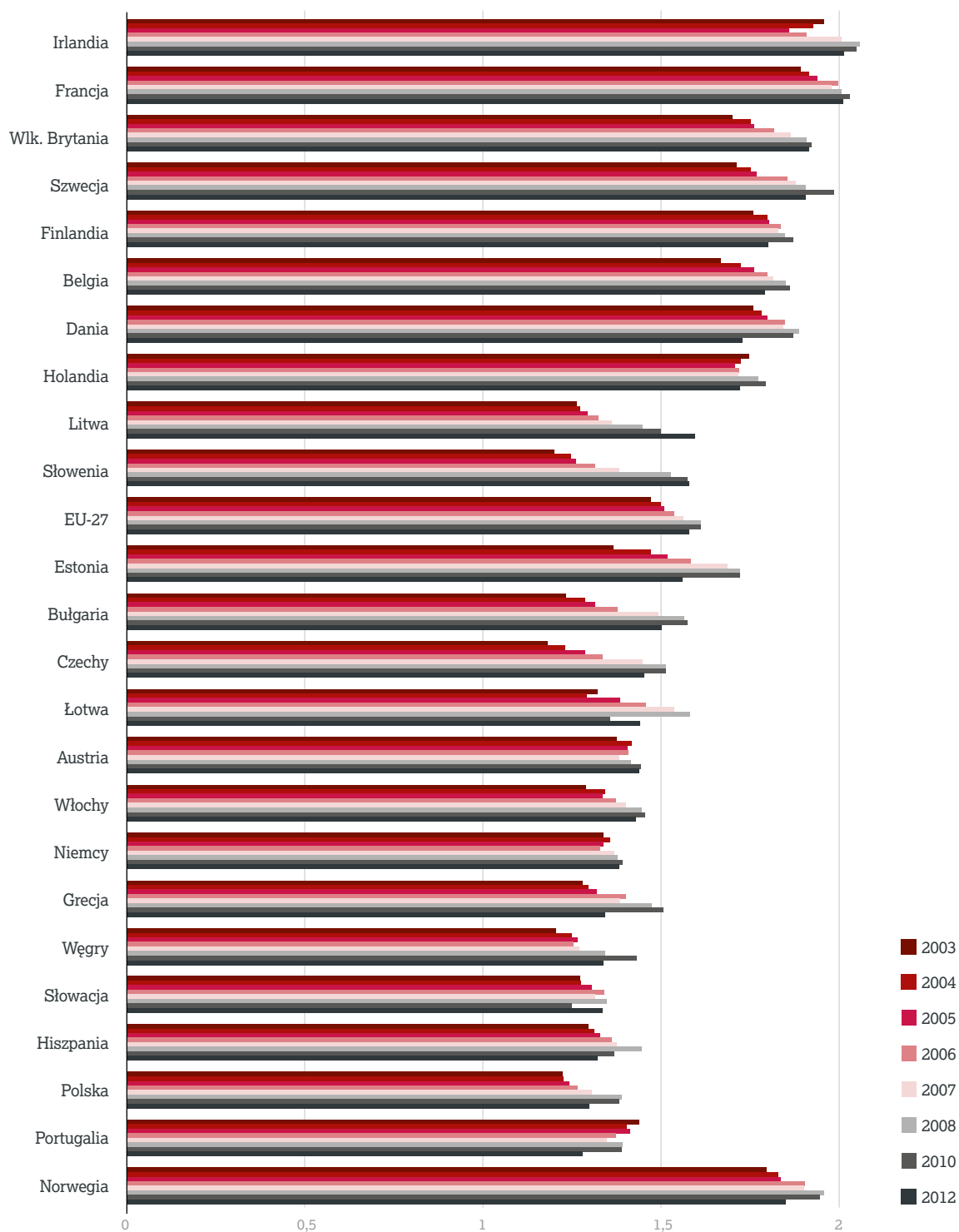
Work Life balance improvement slows but Generation X and Y know how to get it right

Liczba dzieci w rodzinie, to jeden z istotnych parametrów WLB. Trzeba oczywiście pamiętać o uwarunkowaniach kulturowych. W przypadku krajów europejskich uzasadnione jest łączenie decyzji o liczbie dzieci w rodzinie z aktywizacją zawodową kobiet i zwiększaniem udziału mężczyzn w pracach domowych i obowiązkach rodzicielskich. W krajach należących do innych kręgów kulturowych, gdzie domowa rola kobiety jest praktycznie jej jedyną rolą społeczną, decyzje prokreacyjne podejmowane są pod wpływem innych czynników i proste porównania danych liczbowych nie mają specjalnie sensu.

Malejąca stopa urodzeń i wzrost liczby ludzi starszych prowadzi do starzenia się zasobów pracy. Stopa urodzeń od kilku lat jest rekordowo niska w Europie. Choć nastąpił wzrost urodzeń w UE z 1,47 w 2003 r. do 1,58 w 2012 r., to i tak nie gwarantuje on prostej zastępowalności pokoleń. Najwyższy wskaźnik dzietności³ jest w Irlandii, we Francji jest 2,01 dziecka. Najniższy zaś na Łotwie, Hiszpanii i Portugalii (tylko ok. 1,3), no i w Polsce.

3 Wskaźnik (Total Fertility Rate – TFR) określa jaka liczba urodzeń dzieci przypada na jedną kobietę w wieku rozrodczym określonym na przedział od 15 do 49 lat.

Rys. 2. Współczynnik dzietności w Europie

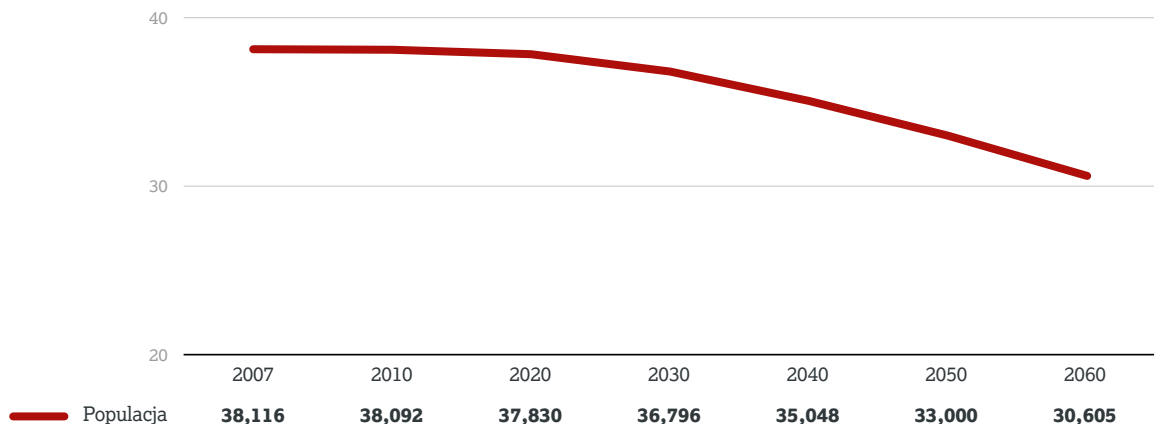


W 2013 r. liczba urodzeń w Polsce spadła poniżej 370 tys. – spadek o 4,3%. Na 27 krajów Unii Europejskiej zajmujemy 25. miejsce pod względem współczynnika dzietności. Na obecną chwilę Polska ma jeden z najniższych w Europie współczynników urodzeń – 1,3.



W najbliższych kilkunastu latach Indie staną się najbardziej zaludnionym kontynentem świata. Obecnie znaczny wzrost urodzeń niemowląt występuje jedynie w: Czarnej Afryce, w krajach arabskich i krajach położonych w pasie od Afganistanu po północne Indie. Co siódmy mieszkaniec Globu mieszka w Afryce, a pod koniec XXI wieku co trzeci człowiek będzie Afrykańczykiem – takie są długoterminowe prognozy demograficzne.

Rys. 3. Prognoza ludności w Polsce (w mln)



Źródło: Prognoza demograficzna na lata 2008-2035, GUS, od 2036 r. – prognoza ZUS

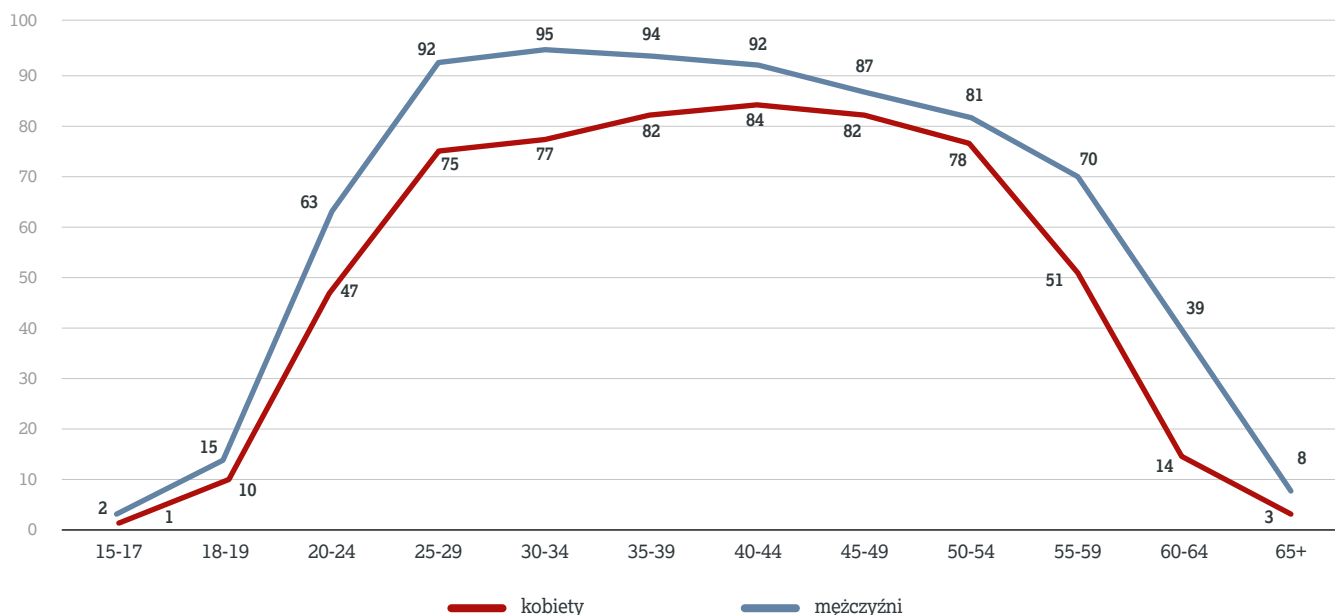
Podczas kolejnych 20 lat liczba ludności w wieku produkcyjnym będzie systematycznie maleć – aż do poziomu 20,8 mln w 2030 r., a w wieku poprodukcyjnym będzie ona rosła aż do 9,6 mln. Wskaźnik obciążenia ekonomicznego – czyli liczba osób w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym – zwiększy się z 60 (obecnie) do 72. Jednocześnie znacznie zwiększy się obciążenie ludnością w wieku poprodukcyjnym – do 46 (obecnie 24) na niekorzyść osób w wieku przedprodukcyjnym (z obecnych 26 na 36). Zgodnie z danymi ZUS, obecnie na 1000 pracujących przypada 270 emerytów. W 2060 r.

będzie ich nawet 670. Zatem od 2020 r. będzie następował gwałtowny proces starzenia się ludności w Polsce, co jednocześnie oznacza przyrost w najstarszych grupach wieku (85+). Oczywiście, te trendy spowodują, że w 2030 r. liczba osób w wieku aktywności zawodowej zmniejszy o ponad 3 mln.

Postępujący proces starzenia się polskiego społeczeństwa będzie zatem powodować zmniejszanie się podaży siły roboczej na rynku pracy, a wyzwania dla systemu zabezpieczenia społecznego ze względu na wzrost liczby ludzi w starszym wieku będą rosły.

Oznacza to konieczność aktywizowania grup ludności o stosunkowo niższym zaangażowaniu na rynku pracy, a więc kobiet, osób w młodszych i starszych grupach wieku produkcyjnego. Uwzględniając fakt, że kobiety charakteryzują się wyższym wykształceniem niż mężczyźni, niewykorzystanie ich potencjału jest marnotrawstwem wysokiej jakości zasobów pracy. Tymczasem na rynku pracy panuje wysoki stopień nierówności w zatrudnieniu obu płci. Odsetek zatrudnionych kobiet w wieku od 20 do 64 lat wzrósł z 54,2% w 2000 r. do 57,6% w 2013 r. (średni wskaźnik zatrudnienia w EU – 62,6%). Większość podstawowych mierników aktywności zawodowej kobiet w Polsce jest poniżej średnich unijnych. Mimo wzrostu wskaźnika zatrudnienia Polska plasuje się

Rys. 4. Współczynniki aktywności zawodowej ludności wg płci i wieku w 2013 r. w Polsce (%)



Źródło: GUS

pod tym względem dopiero na 20. miejscu w Unii Europejskiej. Najwyższy wskaźnik zatrudnienia kobiet jest w Szwecji, Danii, Holandii, Niemczech, Finlandii i Austrii. Jeszcze niedawno w krajach UE oraz w Polsce problem długotrwałego bezrobocia w znacznie większym stopniu dotyczył kobiet niż mężczyzn. Udział kobiet długotrwale bezrobotnych w całej populacji bezrobotnych kobiet w Polsce jest jednak tylko nieznacznie niższy od średniej dla krajów UE.

Ponad połowa kobiet w wieku produkcyjnym nie jest aktywna zawodowo. Według Eurostatu, nieaktywne zawodowo kobiety są nieaktywne z przyczyn rodzinnych lub osobistych (50%). Na drugim miejscu jest choroba lub niepełnosprawność (16,4%), zaś trzecim powodem nieaktywności jest nauka lub trwające szkolenia. W przypadku mężczyzn przyczyną są inne najczęstszym powodem (blisko 40% nieaktywnych zawodowo) jest choroba lub niepełnosprawność. Drugą w kolejności przyczyną jest dalsze kształcenie się (16,4 %).



Ponad 6,5 razy więcej kobiet (1,3 mln) nie zmienia swojego statusu na rynku pracy z powodów obowiązków rodzinnych i związanych z prowadzeniem domu.

Źródło: Sedlak&Sedlak, BAEL

Z perspektywy gospodarczej, możliwość łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi pozwala na zwiększenie aktywności zawodowej ludności przez włączenie do zasobów pracy osób biernych zawodowo, które oddają się obowiązkom rodzinnym (głównie kobiety). Jednocześnie możliwości godzenia pracy zarobkowej z posiadaniem rodziny sprzyjają decyzjom prokreacyjnym i przyczyniają się do zwiększenia dzietności, co jest niezwykle ważnym celem z punktu widzenia naszego kraju.⁴



Dane pokazują, że w krajach rozwiniętych wysoka aktywność zawodowa kobiet łączy się z relatywnie wysoką dzietnością i odwrotnie – niska aktywność zawodowa kobiet jest połączona z niską dzietnością.

⁴ GUS, Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r., Warszawa 2012
dostęp: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW_praca_a_obowiazki_rodzinne_2010.pdf



Przegląd efektów działań na rzecz łagodzenia konfliktu praca – życie rodzinne wskazuje, że w krajach o silnie rozbudowanej polityce wsparcia dla rodziny z dziećmi osiąga się wysoki poziom zatrudnienia i jednocześnie dzietności (np. Norwegia).

Czy chciałabyś zrezygnować z pracy, by zająć się w większym stopniu domem i wychowywaniem dzieci?

Z badania CBOS z 2013 r., dotyczącego sytuacji kobiet na rynku pracy – w tym również tego, jaki odsetek Polaków gotów byłby zrezygnować z pracy zawodowej na rzecz zajęcia się w większym stopniu domem i wychowywaniem dzieci, jeśli pozwalałaby im na to sytuacja finansowa, tzn. współmałżonek (partner/partnerka) osiągałby dochody wystarczająco wysokie, by utrzymać rodzinę – **wynika**, że odsetek osób skłonnych porzucić pracę zawodową na rzecz życia rodzinnego jest nieznacznie mniejszy niż tych, które nie chciałyby z niej zrezygnować, nawet wtedy, gdy pozwalałyby na to zarobki partnera (**45% wobec 51%**). Kobiety tradycyjnie w znacznie większym stopniu niż mężczyźni skłonne byłyby zrezygnować z pracy na rzecz rodziny. **Ponad połowa (52%) podjęłaby taką decyzję, w tym mniej więcej jedna trzecia (31%) nie miałaby wątpliwości. W przypadku mężczyzn skłonność do podjęcia takiej decyzji deklaruje więcej niż co trzeci (37%), przy czym jedynie co szósty (17%) w sposób zdecydowany.** W porównaniu z deklaracjami z 2006 r. zwiększył się (o 6 punktów) odsetek osób, które chcą pracować zawodowo, nawet gdyby zarobki partnera/partnerki pozwalały funkcjonować rodzinie na poziomie satysfakcjonującym. **Co ciekawe, wzrost takich deklaracji dotyczy wyłącznie kobiet – jeśli chodzi o mężczyzn, sytuacja jest bez zmian. Może to świadczyć o wzroście znaczenia aktywności zawodowej w życiu kobiet.**

Źródło: GUS, *Kobieta pracująca 2013 r.*, Warszawa 2013

Jak wynika z badań, kobiety coraz bardziej cenią sobie aktywność zawodową. Polacy są przekonani, że jeśli fakt, że kobieta pracuje zawodowo, w jakiś sposób wpływa na jej życie rodzinne, to jest to raczej wpływ korzystny. W ocenie wpływu pracy zawodowej kobiet na jakość ich życia rodzinnego najczęstszy jest pogląd, że korzyści przeważają nad stratami (39%). Przeciwną opinię wyraża co ósmy respondent (12%)⁵. Nie ma wątpliwości, że w obecnych czasach praca zawodowa kobiet stanowi nieodłączny element życia społecznego i nie tylko ze względu na korzyści ekonomiczne, ale również ze względu na formę samorealizacji życiowej.

Tradycyjny model rodziny jest bardzo głęboko zakorzeniony w świadomości Polaków i nie zmienia go nawet znaczący zakres uczestnictwa kobiet na rynku pracy. Nadal dominuje model, w którym to mężczyzna jest głową rodziny, odpowiedzialną za sytuację materialną gospodarstwa domowego. Kobieta natomiast ma za zadanie organizować życie rodzinne, zajmować się domem i opiekować dziećmi. Wobec niedostatecznego partnerstwa w rodzinach, niewystarczającej infrastruktury i niedostatecznego wsparcia ze strony Państwa sprzyjającego godzeniu życia zawodowego z prywatnym, praca zawodowa kobiet staje się dużą trudnością dla nich samych.



Partnerstwo w rodzinie jest najważniejszym elementem kształtowania sprawiedliwych, egalitarnych relacji między kobietami a mężczyznami. Mężczyźni faktycznie dzielący obowiązki domowe i opiekę nad dziećmi ze swoimi partnerkami (a nie tylko „pomagający żonie”) stają się realnymi pionierami zmiany społecznej świadomości, a także docenienia i pogodzenia ze sobą obu sfer funkcjonowania człowieka: zawodowej i prywatnej.

Aktywne włączanie się mężczyzn w codzienne czynności życia domowego, również w opiekę nad dziećmi jest jednym z kilku działań wspomagających proces tzw. godzenia życia rodzinnego z życiem zawodowym. Z badań CPC Join the Dots wynika, że Polacy zaczynają dostrzegać rosnącą wartość partnerstwa w rodzinie – niemal połowa ankietowanych mieszkańców miast (45%) ocenia zaangażowanie obojga partnerów w dom i dziecko jako porównywalne (na wsi jedynie 30%). Idea partnerstwa jest jednak inaczej rozumiana przez kobiety i mężczyzn. Ci ostatni bardziej optymistycznie oceniają swoje zaangażowanie i postrzegają podział obowiązków jako równy (48%), podczas gdy w taki właśnie sposób postrzega model obowiązujący w rodzinie jedynie 27% kobiet, które są w związkach i mają dzieci.

5 GUS, Kobieta pracująca 2013 r., Warszawa 2013.



Polacy często otwarcie przyznają, że to na ich żonach i partnerkach spoczywa wysiłek dbania o rodzinę (46%). Same kobiety widzą siebie w tej roli znacznie częściej (72%).

„Podział obowiązków w polskiej rodzinie 2013”.

Wg raportu Młodzi 2011, model partnerski – z obojgiem pracujących rodziców, odpowiedzialnych wspólnie za obowiązki rodzinne – ciągle nie ma większych szans na urzeczywistnienie (realizuje go 19% małżeństw/par w wieku 18-39 lat). Pozostałe 26% przypadło modelowi tradycyjnemu (z mężczyzną jako głównym żywicielem rodziny oraz kobietą zajmującą się domem) i 32% – mieszanemu (z dwojgiem żywicieli, ale z podwójnym obciążeniem kobiet – w pracy i w domu). ⁶

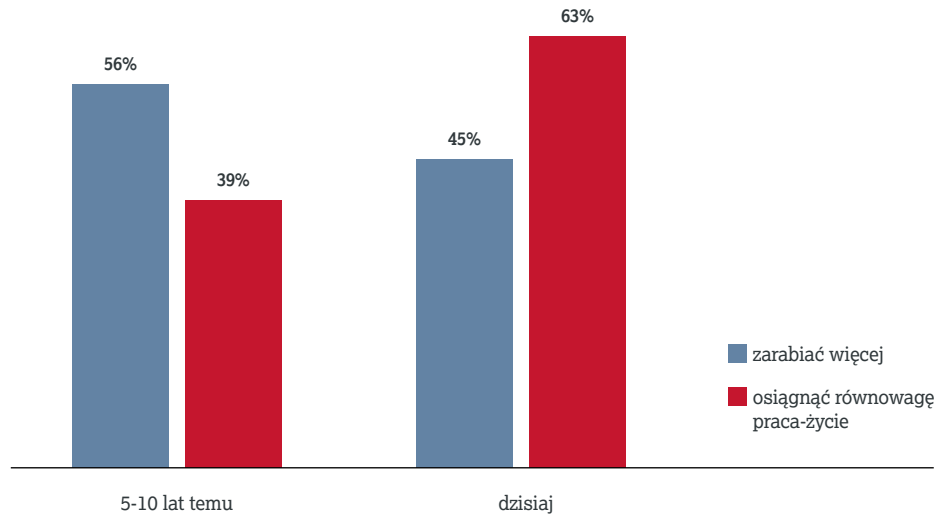


W badaniu CBOS z marca 2013 r. model rodziny z równym podziałem obowiązków zawodowych i rodzinnych popiera prawie połowa Polaków i Polek, a model z pracującym jedynie mężczyzną i kobietą zajmującą się domem i dziećmi – 23%.

Niewątpliwie, są powody żeby promować partnerstwo w rodzinie i wspierać dalej przemiany w podejściu do pełnienia obowiązków w rodzinie. W realizacji tych celów pomocne jest jednak zaangażowanie wielu podmiotów: szkoły, mediów, środowisk opiniotwórczych, Kościoła. Zmiana świadomościowa zachodzi tylko wtedy, gdy działania mają charakter cykliczny i długookresowy.

⁶ Młodzi 2011, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.

Rys. 5. W ciągu ostatniej dekady, definicja sukcesu wg kobiet zmieniała się...



Źródło: LinkedIn.com

2. WLB a efekty ekonomiczne i zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie

Potrzeba pozyskania i zatrzymania wartościowych pracowników na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy jest jednym z głównych powodów podnoszenia poziomu świadomości i podejmowania działań przez pracodawców w zakresie WLB. Kluczem do sukcesu jest zatem pozyskanie, a co najważniejsze utrzymanie utalentowanych ludzi. Wymaga to stworzenia takiego środowiska pracy, w którym będzie możliwe łączenie indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników z celami strategicznymi organizacji. Nie wystarczy już tylko konkurencyjne wynagrodzenie, konieczne jest stworzenie stymulującego środowiska pracy.⁷

⁷ E. Gross-Golacka, Równowaga praca-życie w strategii zarządzania zasobami ludzkimi w: C. Sadowska-Snarska (red.), Równowaga praca-życie-rodzina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.



Możliwości rozwoju zawodowego, elastyczność organizacji pracy i wsparcie dla rodziny to najważniejsze czynniki ułatwiające zatrzymanie najlepszych pracowników i wyeliminowanie dodatkowych kosztów ich zatrudniania.

Felice Schwarz, „Harvard Business Review”

Najważniejsze cele zawodowe młodzieży studenckiej (Student Survey 2009)

	Niemcy	Wielka Brytania	Rosja	Polska
Chcę zostać ekspertem	23%	18%	58%	66%
Idea work-life balance	58%	58%	44%	47%
Stabilne miejsce pracy	39%	41%	34%	46%
Rozwijające wyzwania w pracy	46%	49%	23%	34%
Chcę być kreatywny	30%	25%	22%	30%
Niezależność w pracy	24%	16%	37%	24%
Praca w dobrej / ważnej sprawie	17%	39%	20%	21%
Chcę zostać liderem lub zarządzać ludźmi	36%	25%	31%	18%
Chcę zrobić międzynarodową karierę	26%	29%	29%	14%

Wiele firm potwierdza, że działania na rzecz WLB okazały się strategicznym obszarem w ogólnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Stały się kluczowym elementem strategii pozyskiwania i zatrzymywania najlepszych pracowników w organizacji. Firmy muszą być świadome zmieniających się oczekiwań swoich pracowników, na co odpowiedzią są elastyczne strategie na rzecz WLB. Organizacje – tworząc takie środowisko pracy, w którym stawia się na współpracę, satysfakcję, morale pracowników oraz redukcję stresu – zwiększają swoją atrakcyjność dla potencjalnych pracowników. Z perspektywy pracownika osiągnięcie równowagi i efektu synergii może nastąpić między innymi dzięki wdrażaniu w firmie rozwiązań na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym. Mogą one dotyczyć wielu aspektów, np. organizacji czasu pracy, rozwiązań ułatwiających opiekę na dzieckiem i osobą zależną, urlopów macierzyńskich i wychowawczych.



86% studentów uważa, że równowaga między pracą a życiem prywatnym jest istotna. To wynik ponad trzykrotnie wyższy niż w 2013 r.

Badanie firmy Deloitte „Pierwsze kroki na rynku pracy”

Analizując powyższe zjawiska z perspektywy pracodawców, konieczne jest wdrażanie w firmach rozwiązań na rzecz WLB jako elementu zarządzania zasobami ludzkimi, skierowanego na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie. Koncepcja ta ma służyć osiągnięciu konkretnych i wymiernych efektów przez stworzenie środowiska pracy, w którym zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona i ma szansę wykorzystać swoje indywidualne możliwości do realizacji misji firmy. Uwzględnienie różnorodności ma zmierzać do tego, aby wszystkie narzędzia HR były skonstruowane w taki sposób, by umożliwić pełne i swobodne rozwijanie się pracowników i – by każda jednostka otrzymywała równe szanse takiego rozwoju. Niektóre firmy mogą postrzegać zarządzanie różnorodnością oraz godzenie życia zawodowego i prywatnego jako dwie oddzielne koncepcje. Nie jest to właściwe. Korzyści ekonomiczne wynikające z wdrażania rozwiązań na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego w większości pokrywają się z korzyściami z zarządzania różnorodnością. Obie te koncepcje promują:

- / współpracę,
- / wzrost produktywności,
- / zmniejszenie liczby zwolnień pracowników,
- / wzrost moralności i lojalności pracowników.⁸

⁸ E. Gross-Gołacka, Zarządzanie różnorodnością a polityka na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym w: C. Sadowska-Snarska, Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca-życie-rodzina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.



Z badania DTI wynika, że w 49% badanych firmach dzięki wprowadzeniu strategii work-life balance nastąpił wzrost produktywności. Również 85% do 90% badanych pracowników (próba 1000 osób) wskazuje na wzrost produktywności jako efektu wdrażania strategii work-life balance. Nie zauważono rozbieżności między deklaracjami pracowników a kadrami zarządzającą. Wszystkie były pozytywne.



Z badań wynika, że zaangażowanie organizacji na rzecz inicjatywy równowaga praca-życie ma ścisły związek z motywacją i wydajnością pracowników. Podczas badań na temat stresu i samopoczucia w pracy 45% mężczyzn i 50% kobiet wyraziło opinie, że odrzuciłoby ofertę pracy na nowym stanowisku, gdyby nowa pozycja wiązała się ze zmniejszeniem czasu na ich życie prywatne.



Z badań przeprowadzonych w 2009 r. przez Corporate Executive Board wynika, że pracownicy, którzy są zadowoleni z benefitów typu praca-życie osobiste, pracują aż 21% wydajniej i z 33-procentowo większym prawdopodobieństwem pozostaną w organizacji, która je zapewnia.



Firma brytyjska BT w 2003 r. zaoszczędziła 3 mln funtów na kosztach związanych z rekrutacją od czasu, kiedy 98% kobiet zaczęło powracać po urlopach macierzyńskich i wychowawczych do pracy (The Working...). Badania potwierdzają również spadek kosztów związanych ze szkoleniami nowej kadry.

(Joshi, Leichne, Melanom, Pruna, Sager 2002)

Problem godzenia życia zawodowego i prywatnego nie może być rozpatrywany w oderwaniu od środowiska pracy. Podstawowym wyzwaniem przy kreowaniu inicjatyw na rzecz tej problematyki – zarówno dla pracodawców jak i pracowników – jest znajomość własnych potrzeb i oczekiwań, które powinny stać się podstawą do tworzenia programów. **Kiedy organizacja przygotowuje program na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym, powinna określić szczegółowo cele, jakie ma on spełniać, i – do kogo będzie skierowany.**

Z perspektywy organizacji należałoby zadać pytanie: **Co organizacja może zrobić dla każdego pracownika na rzecz godzenia jego życia zawodowego z rodzinnym?**

Nowe pokolenie wykształconych 20+ rewolucjonizuje rynek. Chce swobodnie decydować o swoim życiu, ze szczególnym akcentem na równowagę między pracą a życiem osobistym. Nie wykazuje skłonności do przedkładania kariery nad życie prywatne, marzy o przyjemności w pracy, wyzwaniach intelektualnych i rozwoju osobistym. Ceni sobie elastyczne godziny pracy. Tym, co odróżnia pokolenie Y od starszych, jest styl pracy, a co za tym idzie wydajność. Miejsce pracy nie jest dla nich istotne. Zamiast zostać w firmie wolą część pracy wykonywać np. na kanapie swojego salonu, a dokończoną prezentację wysłać mailem. Poprawki mogą nanieść w pociągu, dzięki laptopowi i bezprzewodowemu dostępowi do Internetu. Dzisiejsza technologia pozwala na przenoszenie stanowiska pracy nawet na koniec świata.

Źródło: *Czego spodziewać się po pokoleniu Y?*
Sedlak&Sedlak: <http://rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.826>

Zatem każda organizacja, budując strategię na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego, powinna opierać ją na dwóch głównych filarach. Pierwszy określany jest możliwościami wdrożeniowymi organizacji, na które składają się m.in. dostępny system ubezpieczeń, polityka urlopów, programy edukacyjne i możliwości elastycznego zatrudnienia. Natomiast drugi stanowi indywidualne zróżnicowanie pracowników. Jest on niezbędny ze względu na fakt, że punkt równowagi praca-życie dla każdego pracownika jest inny i może ulegać zmianie w czasie. Czym innym będą kwestie rów-

nowagi praca-życie dla osób zaczynających karierę zawodową niż dla osób wycofujących się z aktywnego życia zawodowego. Ponadto inaczej będzie postrzegany punkt równowagi praca-życie przez osoby np. bezdzietne i osoby samotnie wychowujące dzieci. W rezultacie organizacja nie powinna kreować programów i inicjatyw ogólnych dla samego faktu ich istnienia. Ze względu na coraz bardziej zróżnicowane zespoły w firmie, konieczne jest poszukanie i wykreowanie takich rozwiązań na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym, które będą uwzględniały ich potrzeby i oczekiwania.

Rys. 6. Dlaczego w firmie podejmowane są działania na rzecz WLB?





Włoska firma ATM oferuje usługi transportu publicznego w Mediolanie i 72 okolicznych miastach. Organizacja zatrudnia ponad 8 700 pracowników w 28 różnych miastach i obsługuje obszar o całkowitej populacji 2,6 mln. Firma uznała, że wszyscy pracownicy, czy to kierowcy, pracownicy biurowi, czy to pracujący w regularnych godzinach, czy w systemie zmian, muszą mieć równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Oznacza to skupienie się na takich czynnikach, jak zdrowy tryb życia, zrównoważona dieta i ogólna kultura zdrowia.

Z tych względów ATM stworzyło specjalną jednostkę (DRU-S) w obrębie departamentu zasobów ludzkich, składającą się z menedżera i dwóch ekspertów: psychologa i dietetyka oferujących sesje doradcze z praktycznymi poradami i zaleceniami dotyczącymi zdrowej diety, ćwiczeń fizycznych i zarządzania stresem związanym z pracą. Od 2005 r. jednostka ta promowała zdrowie i dobre samopoczucie pracowników poprzez kilka zintegrowanych inicjatyw komunikacyjnych stworzonych wraz z publicznymi instytucjami zajmującymi się bezpieczeństwem. Przykładem jest wewnętrzne czasopismo, które przesyłane jest do domów wszystkich pracowników i zawiera wyraźne i interesujące informacje na temat diety i zdrowego trybu życia.

3. Konsekwencje konfliktu między pracą a życiem prywatnym

W wielu różnych badaniach wykazano, że konflikt między pracą a życiem prywatnym niesie szereg negatywnych konsekwencji dla pracownika, jego rodziny i zatrudniającej go organizacji. Według badania OECD, obejmującego 34 najbardziej rozwinięte kraje, jesteśmy – po Koreańczykach z Południa – drugim najbardziej zapracowanym narodem. W pracy spędzamy średnio 40,7 godz. tygodniowo (Niemcy pracują o pięć, a Holendrzy o dziesięć godzin mniej). Z kolei w raporcie GUS-u za pierwszy kwartał 2011 r. czytamy, że z 16 mln pracujących Polaków ponad 10 mln pracowało od 40 do 49 godz. tygodniowo, 1,1 mln – 50-59 godz., a aż 650 tys. – ponad 60 godz.

Negatywny wpływ na pracownika

Zaburzenie równowagi praca-życie może prowadzić do istotnego pogorszenia zdrowia psychicznego pracownika. Stwierdzono, że im wyższe nasilenie konfliktu praca-rodzina, tym wyższy poziom doświadczanego stresu zawodowego oraz większe ryzyko wypalenia (np. Bedeian i in., 1988; Netemeyer, 2004; Noor, 2002; Arye, 1993). Badania wykazały także, że brak równowagi między pracą a życiem prywatnym nasila u jednostek stres życiowy (np. Frone i in., 1997; Parasuraman i in., 1992).

Negatywny wpływ na organizację

Wyniki badań sugerują, że konflikt praca-życie może obniżać zaangażowanie zatrudnionych w wykonywaną pracę (Netemeyer i in., 1996) i negatywnie wpływać na czerpaną z niej satysfakcję (Aryee, 1992; Kossek, Ozeki, 1998). Co więcej, doświadczanie takiego konfliktu wiąże się z obniżeniem produktywności i wydajności pracowników (Frone i in., 1997; Aryee, 1992). Stwierdzono istotną zależność między nasileniem konfliktu a zamiarem odejścia z pracy (Netemeyer i in., 1996; Netemeyer i in., 2004).

Negatywny wpływ na rodzinę

W analizach dotyczących tej problematyki stwierdzono m.in., że mniejsze natężenie konfliktu wiąże się z wyższą satysfakcją z małżeństwa i życia rodzinnego (Allen i In., 2000) oraz bardziej efektywnym funkcjonowaniem w rodzinie (Frone i in., 1997). Milkie i Peltola (1999) stwierdzili natomiast, że równowaga praca-rodzina wiąże się z większym szczęściem małżeńskim i bardziej sprawiedliwym podziałem obowiązków między żoną a mężem.



Negatywne konsekwencje braku równowagi między pracą a życiem osobistym dla pracowników i ich rodzin oraz dla firm

PRACOWNIK

- Stres i wypalenie zawodowe
- Konflikty w rodzinie
- Rozwody
- Późne macierzyństwo
- Niedostateczna opieka nad dziećmi
- Uzależnienie od używek, leków i narkotyków
- Choroby

FIRMA

- Absencja
- Wzrost fluktuacji
- Mniejsze zaangażowanie w pracę
- Gorsza jakość pracy i mniejsza produktywność
- Mniejsza kreatywność i innowacyjność
- Gorsze relacje z klientami i częstsza ich utrata
- Konflikt z przełożonym i współpracownikami

II. Instrumenty WLB – praktyczne zastosowania. Jak je wdrażać?

W większości krajów europejskich, w tym w Polsce, podejmowane są działania służące WLB. Można wyróżnić następujące obszary, których one dotyczą:

- / Elastyczność warunków pracy, zwłaszcza czasu pracy;
- / Dostępność i warunki udzielania urlopów i zwolnień od wykonywania pracy;
- / Opieka nad osobami zależnymi – różnorodność form wsparcia;
- / Zdrowie i styl życia;
- / Działania wspierające poprzez politykę socjalną (w tym świadczenia i zasiłki na rzecz rodziny) oraz politykę podatkową – jako instrument polityki prorodzinnej.

Elastyczne warunki zatrudnienia

Najczęściej podejmowane działania mające na celu zrównoważenie życia prywatnego i zawodowego skupione są w większości wokół oferowania pracownikom elastycznego czasu pracy. Wiodące rozwiązania stanowią: możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy, elastyczne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy oraz elastyczne godziny przerw.

Elastyczne warunki pracy:

- / Dają pracownikom większą kontrolę nad planowaniem osobistej odpowiedzialności w czasie dnia roboczego.
- / Umożliwiają godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym, m.in. pracownikom wysoko wykwalifikowanym i zaangażowanym w pracę zawodową, osobom uczącym się, rodzicom, osobom z niepełnosprawnością.
- / Sprzyjają koordynacji działalności zawodowej z życiem rodzinnym, co jest istotne zwłaszcza dla kobiet chcących pracować zawodowo i zajmować się domem.
- / Mają dla pracowników znaczenie także z punktu widzenia czynności każdego organizmu, w tym szczególnie rytmów biologicznych i stanu zdrowia.
- / Pozwalają na dojazdy poza godzinami szczytu.
- / Pozwalają na utrzymanie tych pracowników, którzy potrzebują więcej wolnego czasu na opiekę nad osobami zależnymi bądź w związku z innymi obowiązkami niezwiązanymi z pracą zarobkową.
- / Zwiększają grupę kandydatów i kandydatek do pracy.
- / Ułatwiają pozyskiwanie szerszego zakresu wiedzy, umiejętności i doświadczenia.

W Polsce w 2013 r. weszła w życie nowelizacja Kodeksu pracy wprowadzająca elastyczny czas pracy. Wiele firm stosuje takie praktyki, i tak np. pracownicy mogą przyjść do pracy między godziną 7:00 a 10:00 i zakończyć dzień pracy w godzinach 15:00-18:00. Zgodnie z ideą WLB ważne jest, aby elastyczny czas pracy mógł być stosowany w odniesieniu do wszystkich pracowników, a nie tylko w odniesieniu do tych, którzy potrzebują wychodzić wcześniej czy przychodzić później ze względu np. na opiekę nad dziećmi. Jednak nadal – jak wynika z badań Lewiatana z 2013 r. – w Polsce niemal zupełnie nie są stosowane mniej znane przedsiębiorcom rozwiązania takie jak: skrócony tydzień pracy, telepraca/praca w domu, weekendowy system pracy i *job-sharing*. Stanowią one opcję dla tych pracowników, którzy chcą skrócić swoje godziny pracy, a wykonywana przez nich praca nie może być świadczona w niepełnym wymiarze godzin.



Zgodnie z raportem „Mama w pracy”, wydanym przez Fundację Świętego Mikołaja, **możliwość pracy na pół etatu nie jest najbardziej cenionym przez mamy udogodnieniem**. Za najlepsze rozwiązanie pozwalające łączyć rolę mamy i pracownika kobiety uznały **możliwość pracy w domu (27% odpowiedzi) i ruchome godziny pracy (24%)**. Elastyczny czas pracy, praca zdalna czy praca semestralna, która pozwala na redukcję godzin w trakcie wakacji i ferii, to również rozwiązania wprowadzane głównie przez duże korporacje. Dla wielu kobiet, które chcą równocześnie realizować się w roli pracownika i matki, praca w takiej firmie może więc okazać się korzystna.

Elastyczność miejsca pracy

Korzyści z rozwiązań umożliwiających wykonywanie zadań służbowych w miejscach innych niż wyznaczone miejsce pracy:

- / Zwiększenie grupy kandydatów i kandydatek do pracy w wymiarze geograficznym.
- / Redukcja kosztów przestrzeni biurowej i pokrewnych.
- / Dogodność dla pracowników niepełnosprawnych.
- / Redukcja bądź eliminacja konieczności dojazdów.
- / Gwarancja środowiska pracy z mniejszą liczbą destruktorów związanych z miejscem pracy.
- / Możliwość pracy w najbardziej dogodnym czasie dla pracownika.

Telepraca

W Kodeksie pracy znajdziemy także odpowiedni przepis dotyczący telepracy: „Praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca).” Wykorzystanie telepracy jako formy elastycznego zatrudnienia w kontekście ułatwiania godzenia pracy zawodowej z życiem osobistym jest ważnym instrumentem programów WLB. W Polsce jednak ma raczej znaczenie marginalne.



W 2013 r. w Polsce PayU przeprowadził ankietę wśród 1,5 tys. użytkowników Allegro. 81% respondentów zadeklarowało, że podczas wakacji korzysta z Internetu. 24% przyznało, że łączy się z Internetem w celach zawodowych.

Praca w domu

Regulacje prawne dopuszczają także możliwość wykonywania pracy w domu. Według Eurostatu, w Polsce możliwości wykonywania obowiązków zawodowych z domu zbliżone są do średniej dla wszystkich krajów Unii Europejskiej. W niektórych krajach, takich jak Wielka Brytania, Dania i Szwecja, zauważa się, że częściej niż co piąta kobieta pracuje (przynajmniej czasami) w domu, co sugeruje, że w Polsce to rozwiązanie także mogłoby w przyszłości stać się częściej wykorzystywane. Zgodnie z art. 128 Kodeksu pracy, czasem pracy jest czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy. Tym miejscem może być dom pracownika. Z prawnego punktu widzenia nie ma więc większego znaczenia, czy miejscem wykonywania pracy jest dom pracownika, czy zakład pracy. Przy czym, stosując taką formę zatrudnienia, należy przestrzegać przepisów z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dot. czasu pracy. W praktyce pracodawcy polecający pracę w domu sięgają najczęściej po zadaniowy system czasu pracy. W tym systemie czas pracy liczony jest liczbą zadań, a nie liczbą godzin. Pracownik sam decyduje o godzinach rozpoczęcia i końca pracy. Jak potwierdzają badania, godzenie ról zawodowych i rodzinnych w opinii badanych najlepiej wspiera ją: możliwość pracy w domu (68,7%), możliwość wyjścia z pracy z powodu ważnych okoliczności rodzinnych czy bezproblemowe urlopy w nagłych wypadkach (61,1%)⁹.

Workation

Czym jest workation?

Działająca na niemieckim rynku firma Cloudsider po osiągnięciu w 2013 r. planowanych celów postanowiła nagrodzić swoich pracowników w nietypowy sposób. Cały zespół został zabrany na tygodniowy wyjazd na Majorkę. Bynajmniej nie był to urlop. Firma po prostu na 7 dni przeniosła stanowiska pracy na słoneczną wyspę. Po obfitym śniadaniu pracownicy w określonych godzinach siadali nad basenem lub w salonie hotelu przed komputerami i realizowali zlecone im zadania. Potem zwiedzali, pływali i uprawiali sporty rekreacyjne. Taka forma pracy spodobała się zatrudnionym na tyle, że obiecano im, że jeśli osiągną dobre wyniki w kolejnym roku również zostaną wysłani na workation.

Elastyczność czasu pracy

Można zaobserwować także stosowanie przez niektóre firmy innych praktyk elastycznego czasu pracy – jak np. pracownicy mogą wydłużyć o pół godziny swój dzień pracy od poniedziałku do czwartku, co w efekcie pozwala im skrócić odpowiednio o 2 godziny czas pracy w piątek. Właśnie rozwiązaniem, które – w przeciwieństwie do pracy w niepełnym wymiarze czasu – nie wiąże się bezpośrednio ze zmniejszeniem przychodów dla rodziny, jest uelastycznienie czasu pracy. Pod względem częstości występowania elastycznych rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy w Europie dominują kraje nordyckie: Finlandia, Szwecja i Dania, Norwegia, Islandia oraz Niemcy i Austria. Polska należy do grupy krajów, w których rozwiązania pozwalające na przynajmniej częściowe uelastycznienie czasu pracy nie są często wykorzystywane.



Odsetek pracowników pracujących według sztywnych godzin określonych przez pracodawcę jest w Polsce (43,9%) dwukrotnie wyższy niż w Finlandii (87,6%), Niemczech czy w Szwecji. Kraje, w których częstość elastycznych rozwiązań dotyczących czasu pracy jest niższa niż w Polsce, to przede wszystkim kraje Europy Środkowo-Wschodniej: Litwa, Słowacja, Rumunia, Bułgaria, Węgry, Łotwa oraz Portugalia i Hiszpania.

Formy elastycznego czasu pracy

Zadaniowy czas pracy

Zadaniowy czas pracy polega na określeniu pracownikowi wymiaru zadań, które ma on wykonać w ramach określonego czasu, np. dnia, tygodnia czy miesiąca. Czas pracy pracownika w praktyce regulowany jest poprzez wyznaczone mu zadania.

Indywidualny rozkład czasu pracy

Indywidualny rozkład czasu pracy polega na tym, iż na pisemny wniosek pracownika pracodawca może ustalić dla niego indywidualny rozkład czasu pracy w ramach systemu czasu pracy, w którym pracuje ten pracownik. Ma on na celu dostosowanie czasu pracy do indywidualnych potrzeb pracownika (np. z uwagi na obowiązki rodzinne). Może przyjmować formę zmiennych godzin rozpoczynania i kończenia pracy, godzin kaskadowych (różne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy dla pracowników w tym samym przedsiębiorstwie).

System skróconego tygodnia pracy

System skróconego tygodnia pracy polega na wykonywaniu przez pracownika pracy przez mniej niż pięć dni w tygodniu, przy jednoczesnym wydłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy (maksymalnie do 12 godzin). System skróconego tygodnia pracy, podobnie jak indywidualny rozkład czasu pracy, wprowadza się w umowie o pracę, na pisemny wniosek pracownika.

Praca weekendowa

Praca weekendowa polega na wykonywaniu pracy przez pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu pracy tylko w piątki, soboty, niedziele i święta. W odróżnieniu od skróconego systemu tygodnia pracy pracownik może być zatrudniony jedynie w tych określonych dniach. Dobowa norma czasu może być wydłużona maksymalnie do 12 godzin w okresie rozliczeniowym, który bezwzględnie nie może przekraczać jednego miesiąca. Wprowadzenie systemu pracy weekendowej wymaga również pisemnego wniosku pracownika i stosuje się, jeśli wymagają tego indywidualne potrzeby pracownika.

Ruchomy czas pracy

System organizacji umożliwiający rozpoczynanie i kończenie pracy w określonych przedziałach czasowych. W Polsce w 2013 r. został wdrożony ruchomy czas pracy raczej w formie zmiennych godzin rozpoczynania i kończenia pracy, dający możliwość poszczególnym pracownikom albo zespołom zaczynania i kończenia pracy w różnych, ustalonych wcześniej godzinach. Z chwilą, gdy godzina rozpoczęcia została wybrana przez pracownika (uzgodniona z pracodawcą), pozostaje niezmienna w ustalonym wcześniej okresie (np. miesiąca). Dzienna norma czasu pracy pozostaje niezmienna i wynosi 8 godzin.

Konta czasu pracy

Ważnym rozwiązaniem w kwestii elastycznej organizacji czasu pracy, jako elementu WLB jest stosowanie indywidualnych kont czasowych, które są rozpowszechnione w krajach europejskich, w szczególności w Niemczech, Francji, Włoszech, Holandii. Konta te pozwalają na kumulowanie przepracowanego czasu pracy i wykorzystanie go jako czasu wolnego w okresie późniejszym. Wprowadzenie tego instrumentu wymaga zmian legislacyjnych w Kodeksie pracy. Jak dotychczas każda próba wprowadzenia tego instrumentu kończyła się protestem ze strony związków zawodowych. Obawy są związane z likwidacją płatnych godzin nadliczbowych, dających korzyści tylko pracodawcom.



W Belgii rodzicowi przysługuje dodatkowy urlop na okres do 36 miesięcy w ramach systemu Kont Czasu Pracy (Time Credit) jeden raz w ciągu kariery zawodowej ze względu na potrzebę sprawowania opieki nad dzieckiem do lat 8 lub opieki nad niepełnosprawnym dzieckiem do lat 21.

Biuro **Richarda Bransona** mieści się na wyspie Necker. Branson pracuje, kołysząc się w takt fal na swoim hamaku, organizuje warsztaty dla swoich zespołów na plaży i komunikuje się z wyspy ze swoimi menedżerami na całym świecie. Przed pracą opływa wyspę, by utrzymać się w dobrej formie i efektywnie pracować przez resztę dnia. Od początku swojej kariery z sukcesem łączył pracę z wyzwaniem sportowymi, podróżami i życiem rodzinnym. To niekonwencjonalne i jedyne w swoim rodzaju podejście, ale pokazujące, że praca może być elementem harmonijnego stylu życia.

Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy

Jedna z form zatrudnienia wykorzystywana w ramach programów WLB. Blisko 50% pracujących w Holandii oraz 25% pracujących w Niemczech, Austrii, Wielkiej Brytanii, Szwecji i Belgii wykonuje obowiązki zawodowe w niepełnym wymiarze czasu. W grupie krajów Europy Środkowo-Wschodniej odsetki pracujących w niepełnym wymiarze nie przekraczają 10%. W Polsce ma marginalne znaczenie. Dlaczego? Przejście na zatrudnienie w niepełnym wymiarze wiąże się z obniżeniem wynagrodzenia, co przy stosunkowo niskich płacach w Polsce nie jest atrakcyjne. Wykorzystanie tej formy wymaga zatem promocji wśród pracodawców i pracowników.

Dzielenie pracy (*job-sharing*)

Mimo braku wskazania w Kodeksie pracy wprost na tę formę zatrudnienia, istniejące regulacje prawa pracy pozwalają, by bez większych przeszkód stosować ją w praktyce. Dzielenie pracy z prawnego punktu widzenia oznaczać może zarówno tzw. pracę zmianową, jak również dzielenie tzw. pełnego etatu na ułamkowe części. Obie praktyki są dopuszczalne i jak najbardziej zgodne z prawem. Bardziej popularną formą *job-sharingu* jest dzielenie pracy polegające na pracy w niepełnym wymiarze czasu, z odpowiednio skorelowanym niepełnym wymiarem innego pracownika w taki sposób, aby praca kilku pracowników dała w sumie pełen etat. Pracownicy tacy wzajemnie się uzupełniają i każdy z nich wykonuje odpowiednią część powierzanych obowiązków. Aby to osiągnąć, stanowisko pracy musi być zaprojektowane w taki sposób, aby odpowiedzialność rozkładała się między kilku pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze.

Praca na część etatu w zamian za urlop rodzicielski/wychowawczy

Na tle obowiązujących regulacji prawnych w Polsce pracownik może łączyć korzystanie z dodatkowego urlopu macierzyńskiego a także urlopu rodzicielskiego z wykonywaniem pracy u pracodawcy, udzielającego tego urlopu w wymiarze nie wyższym niż połowa pełnego wymiaru czasu pracy. Pracodawca powinien uwzględnić wniosek pracownika, chyba że nie jest to możliwe z uwagi na organizację pracy lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika. Z kolei uprawniony do skorzystania z urlopu wychowawczego pracownik może złożyć do pracodawcy wniosek o obniżenie obowiązującego go wymiaru czasu pracy do wymiaru nie niższego niż 1/2 pełnego wymiaru czasu pracy. W tym przypadku wniosek pracownika jest dla pracodawcy wiążący. Przepisy niektórych krajów europejskich przewidują w analogicznych przypadkach odpowiednie wydłużenie okresu tych urlopów, proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy pracownika. Z takim rozwiązaniem spotykamy się przykładowo w Norwegii, gdzie oboje rodziców może łączyć pracę na część etatu z urlopem. W Szwecji istnieje możliwość redukcji przez rodziców czasu pracy – o maksymalnie 25% – do ukończenia przez dziecko 8. roku życia. W Belgii urlop rodzicielski może być wykorzystany w jednej części lub przez osiem miesięcy w połączeniu z pracą na pół etatu w minimalnej dwumiesięcznej części, albo też przez 20 miesięcy może być wykorzystywany tylko

jeden dzień w tygodniu (wówczas minimalny blok czasowy wynosi 5 miesięcy). W Holandii natomiast urlop rodzicielski musi być łączony z pracą, chyba że pracodawca zgodzi się udzielić urlop bez świadczenia pracy. Możliwe jest również np. takie rozwiązanie, w którym osoba mająca 26 tygodni urlopu będzie łączyć urlop z pracą w wymiarze 19 godzin tygodniowo przez 12 miesięcy.

Urlopy i przerwy w pracy

Zwolnienie chorobowe

Pracownikowi przysługuje wynagrodzenie chorobowe w wysokości 80% jego wynagrodzenia, z wyjątkiem zwolnienia lekarskiego w czasie ciąży, na skutek wypadku w drodze do pracy lub z pracy, oraz w przypadku poddania się badaniom lub zabiegom związanym z oddaniem komórek, tkanek lub narządów (100% wymiaru zasiłku). Po 33 dniach choroby zasiłek chorobowy jest wypłacany pracownikowi przez ZUS. Przysługuje on pracownikowi maksymalnie przez 182 dni zwolnienia lekarskiego. Ponoszony przez pracodawcę koszt wypłaty wynagrodzeń chorobowych pracownikom w ciąży przez wspomniany więcej niż 33-dniowy okres absencji w pracy jest – obok przywilejów z tytułu naliczania urlopów wypoczynkowych w okresie korzystania z urlopów związanych z rodzicielstwem – jedną z przyczyn funkcjonowania zjawiska zwanego „luką płacową”, które polega na dysproporcji w wysokości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. Należałoby zastanowić się nad przeprowadzeniem zmian w obowiązujących uregulowaniach prawnych na tej płaszczyźnie, o czym mowa w rekomendacjach poniżej.

Urlop macierzyński i rodzicielski

Zgodnie z obowiązującymi przepisami, rodzicom przysługuje: 20 tygodni urlopu macierzyńskiego (w tym 14 zarezerwowanych tylko dla matki), 6 tygodni dodatkowego urlopu macierzyńskiego i 26 tygodni urlopu rodzicielskiego. Łącznie daje to 52 tygodnie w przypadku urodzenia jednego dziecka. Natomiast w przypadku porodów mnogich – od 65 do 71 tygodni, w zależności od liczby dzieci. Urlopu macierzyńskiego pracodawca udziela jednorazowo lub w dwóch częściach, na pisemny wniosek pracownicy lub pracownika składany w terminie nie krótszym niż 14 dni przed rozpoczęciem korzystania z tego urlopu. Urlop rodzicielski przysługuje wyłącznie bezpośrednio po wykorzystaniu dodatkowego urlopu macierzyńskiego w pełnym wymiarze.



Z urlopu rodzicielskiego w styczniu 2014 r. korzystało jedynie 1,1 tys. mężczyzn. Oznacza to, że 98,5% osób korzystających z tego typu urlopu to kobiety.

Również popularność dwutygodniowych urlopów ojcowskich, choć rośnie, nadal pozostaje stosunkowo nieduża. W 2010 r. 16,5 tys. mężczyzn zdecydowało się skorzystać z urlopu ojcowskiego. W 2011 r. liczba ta była mniejsza i wyniosła 13,5 tys. mężczyzn. Rok później było to jednak już 28,6 tys., a w 2013 r. niespełna 28 tys. Zakładając, że uprawnionych do urlopu było 150 tys. ojców, z urlopu ojcowskiego skorzystał blisko co piąty mężczyzna.

System urlopów związanych z opieką nad małym dzieckiem stał się dość skomplikowany po wprowadzeniu urlopu rodzicielskiego. Cechuje go też mała elastyczność na tle innych krajów europejskich. Dlatego właśnie należy rozważyć włączenie dodatkowego urlopu macierzyńskiego do urlopu rodzicielskiego (jeden i drugi ma charakter fakultatywny, przysługujący obojgu rodzicom). Należy także rozważyć wydzielenie części urlopu rodzinnego, który przysługiwałby – jako niezbywalne prawo – matce lub ojcu. Oznacza to, że w sytuacji niewykorzystania przez jednego z rodziców urlopu nie można byłoby scedować go na drugiego rodzica. Wskazane jest zwiększenie udziału ojców w opiece nad dzieckiem. To, co wydaje się potrzebne, by to osiągnąć, to wydzielenie części urlopu do wyłącznego wykorzystania przez ojców. (Więcej o tym w rekomendacjach.) Instrumenty polegające na przyznaniu wyłącznych okresów urlopu każdemu z rodziców znane są innym ustawodawstwom europejskim. Np. w Norwegii wyłączna część urlopu przysługująca ojcu wynosi 14 tygodni. Tej części urlopu ojciec nie może przekazać partnerce. Obecnie korzysta z niego 90% mężczyzn, przełamując stereotyp postrzegania ról matki i żony w rodzinie. Prócz tego każdy z rodziców może skorzystać z rocznego urlopu bezpłatnego.

W Szwecji, gdzie długość urlopu rodzicielskiego wynosi 480 dni, aż 60 dni jest zarezerwowane dla każdego z rodziców. Oprócz tego rodzice mogą w tym samym czasie wziąć urlop do ukończenia przez dziecko 1 roku życia.

Ojcowie, którzy decydują się częściej korzystać z urlopu rodzicielskiego, mają wyższe wykształcenie i zarobki. Generalnie coraz więcej ojców decyduje się na opiekę nad dziećmi. Wskaźniki te rosną od dziesięciu lat. Największe zmiany nastąpiły, gdy wprowadzono pierwszy (1996) i drugi (2002) miesiąc urlopu ojcowskiego w ramach ubezpieczenia rodzicielskiego (föräldraförsäkringen)¹⁰. W całym kraju 24,4% urlopu rodzicielskiego przypada ojcu. W Malmö tylko 19,8%, a w Göteborgu 24,4%. Najwyższy odsetek notuje się w Sztokholmie. Tutaj aż 26,5% urlopu biorą ojcowie¹¹.

W Belgii każdemu z rodziców przysługują 4 miesiące urlopu rodzicielskiego, w Danii zaś oprócz 14 tygodni matki i 2 tygodni ojca, obydwójce rodziców mogą przebywać w tym samym czasie na urlopie rodzicielskim, który wynosi 32 tygodnie.

W Holandii ojcu przysługują 2 pełnopłatne dni – do wykorzystania przez niego do ukończenia przez dziecko 1 miesiąca życia. Nie ma przeszkód, by rodzice przebywali na urlopie związanym z rodzicielstwem w tym samym czasie. Niemniej w kraju tym, gdzie dominują związki partnerskie, a decyzje dotyczące np. wyboru szkoły czy kupna ubrania dla dziecka podejmuje się wspólnie, ojcowie mający możliwość zmiany etatu (np. praca przez 3 dni w tygodniu) i często z tego korzystają. Są rodziny, gdzie ojciec zajmuje się domem, a matka pracuje zawodowo. Szacuje się, że obecnie około 20% gospodarstw w Holandii zarządzanych jest przez gospodynię domową w spodniach¹².

Urlop wychowawczy

Jest szczególnym uprawnieniem związanym z rodzicielstwem. Jego cel – stworzenie pracownikowi korzystnych warunków do sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem w sytuacji trudności w połączeniu obowiązków opiekuńczych z obowiązkami zawodowymi. Dzięki urlopowi wychowawczemu pracujący rodzice – ojciec lub matka – a także opiekunowie, mają szansę uczestniczyć w wychowaniu dziecka w czasie kilku pierwszych lat jego życia. Mogą korzystać z takiego urlopu jednocześnie przez okres do 4 miesięcy. Zgodnie z art. 186 Kodeksu pracy prawo do urlopu wychowawczego w wymiarze 36 miesięcy ma pracownik z co najmniej 6-miesięcznym stażem pracy, nie dłużej jednak niż do ukończenia przez dziecko piątego roku życia. Dla porównania w krajach takich jak Belgia, Holandia, Niemcy (za zgodą pracodawcy), Norwegia i Dania możliwość wykorzystania przez rodziców urlopów związanych z rodzicielstwem istnieje do ukończenia przez dziecko ósmego roku życia.

¹⁰ „Urlop ojcowski coraz popularniejszy” – 26.02.2013 r. – portal www.szwecjadzisiaj.pl

¹¹ Ibidem

¹² „Cięża po niderlandzku” – portal www.holandia.wortale.net

W Szwecji, jeśli dziecko urodziło się po 1 stycznia 2014 r., urlop rodzicielski można wykorzystać do ukończenia przez nie 12. roku życia, ale 96 dni może być wykorzystane po ukończeniu przez dziecko 4. roku życia.

Rodzice dzieci urodzonych przed 1 stycznia 2014 r. mogą wykorzystać urlop do 8. roku życia dziecka lub do ukończenia przez nie pierwszej klasy. Warto mieć na względzie, że w obowiązującym dziś polskim systemie prawa obowiązuje zasada, że poszczególne „płatne” urlopy związane z rodzicielstwem (macierzyński, dodatkowy macierzyński, rodzicielski) oraz ich części muszą być wykorzystane przez pracownika bezpośrednio po sobie, zasada ta nie ma zastosowania do „bezpłatnego” urlopu wychowawczego, który, jak mowa powyżej, może być wykorzystany w maksymalnie pięciu częściach do ukończenia przez dziecko 5. roku życia (przy czym nie ma również minimalnej długości każdej z tych pięciu części). Warto mieć na względzie, że wprowadzenie minimalnych okresów poszczególnych rat miałaby zapewne pozytywny wpływ na polepszenie procesów planowania przez pracodawcę pracy w przedsiębiorstwie.

Opieka osoby korzystającej z urlopu wychowawczego nie musi mieć charakteru wyłącznego. Ustawodawca umożliwił również podział urlopu na 5 części. Nowelizacja Kodeksu pracy, która weszła w życie z dniem 1 października 2013 r., wprowadza konieczność wykorzystania jednego miesiąca urlopu przez drugiego z rodziców. Rodzic ten nie może się go zrzec na rzecz drugiego z rodziców. W razie niewykorzystania urlopu w wymiarze jednego miesiąca przez danego rodzica, urlop ten przepada.

Należy rozważyć jego skrócenie. Urlop przyznawany jest na stosunkowo długi okres (3 lata wobec 26-52 tygodni w takich krajach, jak Finlandia, Norwegia, Szwecja, Holandia, Belgia). Propozycje idą także w kierunku włączenia urlopu wychowawczego do systemu urlopów rodzicielskich, dzięki czemu system stałby się bardziej przejrzysty.



Pracownicy z Polski wymieniają następujące rozwiązania jako główną zachętę dla kobiet do powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim: elastyczne godziny pracy (97%), możliwość pracy bliżej domu (91%), możliwość odbywania wideokonferencji zamiast podróży służbowej, przynajmniej od czasu do czasu (86%), żłobek w pobliżu miejsca pracy (80%), praca w niepełnym wymiarze godzin (63%).*

69% respondentów uważa, że większa liczba dni urlopu zachęciłaby więcej kobiet do powrotu do pracy. •

54% uważa, że zatrudnianie matek powracających z urlopu macierzyńskiego pomaga zwiększyć produktywność firmy.

Źródło: Ankieta firmy Regus, przeprowadzona w 2013 r. wśród ponad 26 tys. osób z biznesu z ponad 90 krajów.



Według Eurostatu, Polska jest w grupie pięciu krajów Unii Europejskiej najrzadziej wykorzystujących elastyczny czas pracy w odniesieniu do kobiet w wieku charakteryzującym się największym obciążeniem obowiązkami związanymi z opieką i wychowywaniem dzieci.

Zwolnienie opiekuńcze (zasilek) na dzieci w wieku do lat 14 oraz innych członków rodziny

Zwolnienie opiekuńcze przysługuje w związku z opieką nad chorym dzieckiem do lat 14 oraz nad dzieckiem zdrowym do lat 8 w sytuacji: nieprzewidzianego zamknięcia placówki (żłobka, przedszkola, szkoły), do której dziecko uczęszcza, z powodu choroby, porodu, pobytu w szpitalu małżonka stale opiekującego się dzieckiem. W tym okresie przysługuje zasiłek opiekuńczy (ma charakter świadczenia ubezpieczeniowego) w wysokości 80% wynagrodzenia pracownika. Okres wypłaty zasiłku w przypadku opieki nad dzieckiem wynosi 60 dni w roku (na wszystkie dzieci). Jeżeli opieka sprawowana jest wobec innego chorego członka rodziny, wypłata zasiłku następuje przez okres 14 dni.

Ze względu na narastający problem starości demograficznej, w konsultacji z pracodawcami, należałoby rozważyć wydłużenie zwolnienia (zasiłku) opiekuńczego nad innym chorym członkiem rodziny do 60 dni (obecnie jest 14 dni), tak jak jest w przypadku dzieci do lat 14.

Przerwy na karmienie piersią

Pracownica karmiąca dziecko piersią ma prawo do dwóch półgodzinnych (lub jednej godzinnej) przerw wliczanych do czasu pracy. Pracownica karmiąca więcej niż jedno dziecko ma prawo do dwóch przerw w pracy, po 45 min. każda lub jednej 1,5-godzinnej. Za ten czas przysługuje jej wynagrodzenie.

Wśród innych stosowanych przez firmy rozwiązań, wspierających godzenie życia zawodowego z prywatnym, znajdujemy:

- / dodatkowe wolne dni/godziny płatne w szczególnych sytuacjach rodzinnych, np. związanych z rozpoczęciem roku szkolnego, Dniem Matki itp.,
- / wydłużony płatny urlop macierzyński, ojcowski, rodzicielski, lub wychowawczy (poza zagwarantowany przez Kodeks pracy),
- / urlopy bezpłatne powyżej 3 miesięcy ze względu na potrzeby pracownika,
- / płatne urlopy szkoleniowe dla osób podnoszących swoje wykształcenie,
- / wyznaczenie w firmie dni, w których wszyscy pracownicy kończą pracę o tej samej godzinie, po to, żeby wrócić do domu na czas i spędzić go z rodziną,
- / urlopy awaryjne – z punktu widzenia łączenia pracy zawodowej osób obciążonych obowiązkami opiekuńczymi ważne są także tzw. urlopy awaryjne, związane z wystąpieniem nagłych sytuacji – np. choroba dziecka, choroba innego członka rodziny, zamknięcie placówki opiekuńczej, czy też dłuższe urlopy opiekuńcze, które najczęściej są bezpłatne, ale zapewniające ciągłość pracy. W Kodeksie pracy okresy urlopowe są okresami minimalnymi. Pracodawca może zagwarantować pracownikom korzystniejsze warunki w zakresie uprawnień urlopowych.
- / zastosowanie instrumentu zależy od świadomości i wiedzy pracodawców w kwestii WLB pracowników.
- / Sabbatical – nowszą formą wsparcia pracowników jest też udzielenie płatnego urlopu, określanego mianem sabbatical. W praktyce jest to urlop najczęściej oferowany pracownikom z wieloletnim doświadczeniem zawodowym, którym grozi wypalenie zawodowe, bądź z powodu ich zaangażowania we własny rozwój. Sabbatical to również dobry sposób na zatrzymanie wartościowych pracowników. Zastosowanie instrumentu zależy od świadomości i wiedzy pracodawców w kwestii WLB pracowników.

/ Career break – w krajach europejskich pracownicy częściej mają możliwość skorzystania z przerw w karierze, które umożliwiają „zawieszenie aktywności zawodowej” np. na czas nasilonych obowiązków opiekuńczych. Korzystający z takich rozwiązań nie otrzymuje co prawda wynagrodzenia, co ogranicza dostępność rozwiązania dla osób o niskich dochodach, ale zachowuje status pracownika i miejsce pracy, co pozytywnie wpływa na poczucie bezpieczeństwa i ogranicza problemy natury psychicznej związane z trudną sytuacją rodzinną. Popularnym przykładem takich rozwiązań są przerwy w karierze (career break) stosowane w Belgii. Zawierają one zarówno możliwość całkowitego zawieszenia świadczenia pracy, jak i możliwość ograniczenia wymiaru czasu pracy na okres kilku lat. Zastosowanie instrumentu zależy od świadomości i wiedzy pracodawców w kwestii WLB pracowników.

Instytucjonalna opieka nad osobami zależnymi

Polska od dawna plasuje się na ostatnich pozycjach w rankingach dostępności usług opiekuńczych, zarówno dla dzieci w wieku przedszkolnym, jak i poniżej trzeciego roku życia. Przekłada się to na problemy szczególnie dla kobiet chcących podjąć pracę, powracających po urodzeniu dziecka. Rozwiązaniem może być zwiększenie dostępu do instytucjonalnych form opieki nad dzieckiem, szczególnie do 3. roku życia, tworzenia przykładowych żłobków, klubów dziecięcych czy korzystanie z dość nowej formy opieki jaką jest opiekun dzienny. Warto też porozmawiać z pracownikami, którzy mają takie problemy, i zaproponować zainteresowanym część etatu lub, w miarę możliwości, dostosować dogodne godziny pracy. Zmniejszy to stres związany chociażby z odprowadzaniem i odbieraniem dzieci z punktów opieki.

Wsparcie dla rodziców w opiece nad dziećmi

Wysokiej jakości usługi opiekuńcze dla małych dzieci w istotnym stopniu wspierają wczesny rozwój dzieci, zwłaszcza tych, które pochodzą z rodzin o niskim statusie społecznym i materialnym. Stymulują również rynek pracy, pozwalając rodzicom, a w szczególności kobietom, na godzenie pracy zawodowej i życia prywatnego. W Polsce, w porównaniu z większością państw europejskich, bardzo mało dzieci w wieku do 3 lat objętych jest opieką instytucjonalną. Jedynie czworo na sto uczęszcza do placówek opiekuńczych.



Uelastycznienie funkcjonowania placówek opieki nad małymi dziećmi (dopasowanie do potrzeb pracujących rodziców). Cel ten zrealizowano poprzez Model Elastycznego Przedszkola i Żłobka, który został – z dużym sukcesem – przetestowany w Białymstoku w ramach IW EQUAL. Świadomość dot. korzyści ze zmian organizacyjnych w funkcjonowaniu instytucjonalnej opieki nad dzieckiem okazała się ważna.

Liczba dzieci w wieku od 3 lat do wieku rozpoczęcia obowiązków szkolnego objęta opieką przedszkoli (w porównaniu z krajami UE) jest wyjątkowo niska, ale już lepsza w porównaniu z dostępnością opieki dla dzieci do 3 lat. Przykładowo w 2006 r. 45% dzieci w wieku 3-5 lat uczęszczało do przedszkoli, a w 2011 r. już 69%. Rozwój opieki instytucjonalnej nad dzieckiem w wieku przedszkolnym jest bardzo zróżnicowany przestrzennie. Relatywnie dobra jest dostępność w dużych miastach, ale niska w małych i na obszarach wiejskich. Jednak – w porównaniu do innych krajów europejskich – zasięg edukacji przedszkolnej jest niewystarczający, a potrzeby rodziców na te usługi niezaspokojone. Konieczny jest więc dalszy rozwój instytucjonalnej opieki nad dzieckiem w wieku przedszkolnym, dostępnej pod względem finansowym, a także wsparcie rozwoju alternatywnych form opieki przedszkolnej.

Kolejną kwestią jest dostępność świetlic, wypełniających m.in. funkcję związaną z rozwojem usług opiekuńczo-edukacyjnych dla dzieci w wieku do lat 12. Ważna jest tutaj świadomość władz samorządowych, ale także rodziców w kwestii konieczności i możliwości organizacji opieki nad dziećmi w wieku szkolnym. Funkcjonowanie szkoły powinno opierać się na koncepcji „szkoły otwartej”, stanowiącej bazę lokalnych centrów kultury, i będącej otwartym na szersze środowisko ośrodkiem integracji rodzin na danym terenie.



Związek między brakiem dostępnych usług opiekuńczych (szczególnie dla małych dzieci), a niską dzietnością kobiet jest więc ugruntowany zarówno teoretycznie jak i empirycznie. W porównaniach międzynarodowych wskazuje się na szczególnie nasilony kryzys demograficzny w tych krajach, w których tradycyjnie przypisywano obowiązek opieki nad małym dzieckiem rodzinie (a w rezultacie matkom). Należy tu wymienić Włochy, Hiszpanię i Grecję.

W przypadku przykładowych placówek opieki nad dzieckiem badania potwierdzają, że aktualnie funkcjonująca zachęta w postaci możliwości finansowania rozwoju przykładowych placówek opieki ze środków Zakładowych Funduszy Świadczeń Socjalnych jest niewystarczająca i nie motywuje pracodawców, nawet dużych, do zakładania takich placówek.

Przykłady z innych krajów dotyczące zinstytucjonalizowanej opieki nad dziećmi:

W Norwegii prawie wszystkie dzieci chodzą do żłobków lub przedszkoli. W sytuacji, gdy rodzice nie chcą posyłać dziecka do przedszkola, otrzymują dofinansowanie (do ukończenia przez dziecko 2. roku życia). Świadczenie w wysokości 601 euro miesięcznie – gdy dziecko jest w wieku 12-18 miesięcy oraz 397 euro – gdy dziecko jest w wieku 18-24 miesiące.

Warto podkreślić, iż poziom aktywności zawodowej Norweżek obecnie wynosi 79% i jest aż o 20% wyższy niż średnia w krajach Unii Europejskiej. (Współczynnik urodzeń wynosi 1,9, a tymczasem w Polsce – ok. 1,35¹³.)

W Szwecji ponad połowa dzieci do 3. roku życia i 80% dzieci od 3. roku życia do momentu rozpoczęcia nauki w szkole korzysta z instytucjonalnej opieki. Nie mają prawa do uczęszczania do takich placówek dzieci, których rodzice (obydwoje) nie pracują. W Szwecji jednak ten problem niemal nie istnieje, albowiem ponad 73% kobiet w wieku produkcyjnym ma zatrudnienie.

1 stycznia 2015 r. w Szwecji ma wejść w życie nowy przepis wprowadzający odszkodowanie dla rodziców w przypadku braku miejsca w przedszkolu. Będzie to kwota zależna od czasu oczekiwania, zbliżona do wysokości zwykłego zasiłku rodzicielskiego.¹⁴

W Holandii w praktycznie każdej szkole lub w jej pobliżu zainicjowany jest kinderopvang. To coś na wzór polskich świetlic, gdzie dzieci mają opiekę przed zajęciami szkolnymi i po nich. Kinderopvang działają dla dzieci w wieku od 4 do 12 lat i czynne są od wczesnych godzin porannych, nawet od godz. 6 rano (w zależności od placówki).

Kiedy szkoły są zamknięte – na przykład w czasie wakacji lub dni wolnych – z pomocą przychodzi buitenschoolse opvang (BSO). To placówki, które otwarte są właśnie wymiennie ze szkołą. Dzieci mają tam zagwarantowaną opiekę i zajęcia. Niektóre z tych obiektów prowadzą nawet voorschoolse opvang (VSO), czyli opiekę przedszkolną, czynną od wczesnych godzin porannych. Zwykle placówki tego rodzaju otwarte są zawsze po szkole w godzinach od 14:00 do 19:00.

Rozwiązanie, jakim jest gastouders to głównie sposób na opiekę nad dziećmi najmłodszymi, tymi, które jeszcze nie chodzą do szkoły. Gościnni rodzice opiekują się zwykle grupą dzieci. Muszą być zrzeszeni z agencją, która jest niejako pośrednikiem pomiędzy rodzicami a opiekunami.¹⁵

¹³ Raport. Kongres Kobiet. Konfederacja Lewiatan „Czas na kobiety. Superwoman na rynku pracy. Godzenie ról”.

¹⁴ Odszkodowania za brak miejsca w przedszkolu: niestety, tylko w Szwecji – 15.06.2013 r. – www.wyborcza.pl

¹⁵ Ibidem

Rozwój instytucjonalnej opieki nad zależnymi członkami rodziny (osobami starszymi, niepełnosprawnymi, chorymi). W Polsce opieka nad osobami zależnymi, a zwłaszcza osobami starszymi, jest głównie domeną rodziny i w pierwszej kolejności przez nią jest organizowana i finansowana. Taka sytuacja wynika m.in. z niedoboru usług opiekuńczych dla osób zależnych. Rynek usług opiekuńczych (do tej pory świadczony masowo i nieodpłatnie głównie przez bezrobotne kobiety) to narastający problem społeczny. Brakuje w Polsce rozwiązań dotyczących osób obarczonych opieką nie przez 8 godzin dziennie, lecz 24 godziny na dobę przez cały rok. Opiekunki i opiekunowie pracują za darmo i nie są w stanie podjąć jakiejkolwiek pracy zarobkowej, a proponowane kwoty zasiłków pielęgnacyjnych czy opiekuńczych są po prostu poniżające i prowadzą często do ubóstwa.



Wsparcie (doradcze, szkoleniowe) opiekunów osób zależnych

Aktualnie bardzo potrzebnym rozwiązaniem jest organizacja szkoleń, finansowanych przez władze lokalne (wzorem np. Hamburga), kierowanych do członków rodziny, opiekujących się osobą starszą, chorą. Tego typu szkolenia są bardzo u nas potrzebne, gdyż póki co, opieka nad osobami zależnymi, spoczywa na rodzinie. Wiele osób już boryka się z tym problemem, a do tego jest potrzebna wiedza np. jak podnosić starszą osobę, przewijać, karmić itd., czy też np. – jak opiekować się osobą chorą na Alzheimera. Opieka nad dorosłą osobą zależną jest znacznie trudniejsza niż opieka nad małym dzieckiem, w dodatku nie wiadomo, ile może trwać.

Warto podkreślić, jak ważne jest wsparcie finansowe samorządów w rozwoju instytucjonalnej (stacjonarnej, dziennej) opieki nad zależnymi członkami rodziny. Wzorem może być Program Maluch realizowany przez MPiPS, zorientowany na rozwój opieki nad dzieckiem do lat 3.



Dostosowanie czasu pracy środowiska usług (urzędów, instytucji opiekuńczych, sklepów itp.) Realizacja takiej idei określanej mianem *time in city* oparta jest o partnerstwo pracodawców, związków zawodowych i społeczności lokalnych.

Warto przypomnieć, że brak opieki instytucjonalnej (stacjonarnej, dziennej) nad zależnymi członkami rodziny skutkuje dużą skalą bierności zawodowej kobiet w skali lokalnej. Zatem priorytetem powinno być zwiększenie nakładów finansowych ze środków publicznych, w tym funduszy UE, na rozwój instytucjonalnej opieki dla dzieci do lat 3 i opieki przedszkolnej, zwłaszcza w małych miastach i na obszarach wiejskich. Ważna jest promocja wśród rodziców pozytywnego wpływu edukacji wczesnodziecięcej na rozwój dziecka. Ponadto konieczne jest uelastycznienie godzin otwarcia placówek opiekuńczych żłobków/przedszkoli (zniesienie sztywnych godzin, zmiana koncepcji „przedszkoli dyżurnych”). A kolejną rekomendacją jest zmiana wymagań dotyczących innych niż przedszkola form edukacji przedszkolnej (uproszczenie przepisów budowlanych, ppoż., sanitarnych).

Organizacja czasu wolnego

Integralną częścią działań podejmowanych na rzecz równowagi praca-życie jest pomoc w zakresie organizacji czasu wolnego. Wsparcie może też obejmować pomoc finansową i organizacyjną w miejscu pracy i poza nią. Mogą one przybierać różne formy, stosowane w różnym zakresie i odmiennych kombinacjach.



Stosowane przez pracodawców rozwiązania na rzecz work-life balance:

- / organizacja lub dofinansowanie wypoczynku pracowników i ich rodzin,
- / organizacja lub dofinansowanie wypoczynku dzieci pracowników,
- / organizacja lub dofinansowanie różnych form aktywizacji pozazawodowej pracowników,
- / organizacja imprez integracyjnych dla pracowników,
- / pomoc w organizacji opieki nad osobami zależnymi,
- / organizacja lub dofinansowanie różnych form aktywizacji pozazawodowej dzieci pracowników,
- / formy wsparcia dla pracowników powracających z urlopów rodzicielskich (szkolenia, programy adaptacyjne, stopniowy powrót po urlopie macierzyńskim /wychowawczym),
- / organizacja dodatkowego ubezpieczenia zdrowotnego,
- / organizacja zajęć sportowych i promowanie zdrowego stylu życia (Corporate Wellness),
- / pomoc w pokonywaniu stresu i barier psychicznych np. w odniesieniu do zmian, przygotowania do zwolnień (outplacement), do przejścia na emeryturę,
- / finansowanie/dofinansowanie kształcenia pracowników, które prowadzi do zdobywania przez nich dalszego wykształcenia i podnoszenia kwalifikacji (studiów wyższych, kursów zawodowych, nauki języków obcych),
- / organizacja dla pracowników szkoleń z zakresu godzenia życia zawodowego z rodzinnym, zarządzania czasem, itp.,
- / oferowane pracownikom poradnictwo psychologa, pedagoga lub innych specjalistów,
- / finansowanie/dofinansowanie żywienia pracowników, np. bufet, kupony obiadowe, owoce w firmie – z uwzględnieniem prozdrowotnego stylu odżywiania,
- / organizacja codziennych dojazdów do pracy,
- / samochód służbowy do prywatnego użytku,
- / funkcjonowanie w firmie centrum organizacji usług, polegających na załatwianiu spraw prywatnych pracowników,
- / świętowanie ważnych wydarzeń w rodzinach pracowników, jak np. urodzenie dziecka lub zawarcie związku małżeńskiego oraz – związanych z Dniem Dziecka czy dorocznymi świętami (składanie życzeń, kwiaty i gratulacje, podarunki, piknik rodzinny, dodatkowy wolny dzień).

III. Zwiększanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym.

Wnioski i kierunkowe rekomendacje dla Polski

1. Rekomendacje dotyczące regulacji sprzyjających osiągnięciu równowagi między pracą a życiem osobistym

W porządku regulacyjnym dotyczącym uprawnień pracowniczych wspomagających możliwość godzenia pracy z różnymi rolami społecznymi, sytuacjami występującymi w cyklu życia, które mogą generować konflikt z pracą (np. rodzicielstwo, podnoszenie kwalifikacji, opieka nad osobą zależną, pogorszenie stanu zdrowia) występuje pewna dysproporcja na rzecz kobiet. Dysproporcja uprawnień wynika z faktu, że kobiety pełnią role społeczne niedostępne dla mężczyzn (np. macierzyństwo) lub z faktu, że to one częściej obciążone są obowiązkami, które mogą kolidować z pracą (np. opieka nad dziećmi, osobami zależnymi). Uprawnienia te bywają postrzegane przez potencjalnych pracodawców jako dodatkowy koszt lub niedogodność. Ryzyko jego wystąpienia zwykle oceniane jest jako wyższe w przypadku kobiet niż w przypadku mężczyzn. Inaczej mówiąc, kiedy pracodawca podejmuje decyzję na etapie rekrutacji, którego z kandydatów na dane stanowisko wybrać, i kalkuluje koszty-korzyści w przypadku kobiet (zwłaszcza w przedziale wieku tzw. prokreacyjnym) dodaje koszty związane z potencjalnym urlopem macierzyńskim, rodzicielskim i wychowawczym, zwolnieniami lekarskimi w okresie ciąży i potem – koszty związane z opieką nad dziećmi itp. Oczywiście nie wszystkie te koszty obciążają bezpośrednio pracodawców, jednak powodują szereg niedogodności (np. konieczność poszukiwania zastępstw, nadgodziny dla pozostałych pracowników, problemy z terminową realizacją zadań, dezorganizacja pracy zespołu), które są w ich ocenie mniej prawdopodobne, kiedy zdecydują się zatrudnić mężczyznę. To przekłada się na skłonność do zatrudnienia kobiet i ich sytuację na rynku pracy. Projektując rozwiązania na rzecz WLB, należy mieć na względzie takie uwarunkowania, i zadbać o to, żeby prowadziły one także do poprawy pozycji kobiet na rynku pracy. Wymaga to – po pierwsze – aby regulacje takie były jak najmniej obciążające dla pracodawców oraz – po drugie – aby różnica w ich wykorzystaniu między mężczyznami i kobietami była mniejsza. Taki jest kierunek poniższych rekomendacji.

1. Zmiana przepisów dotyczących wynagrodzeń chorobowych wypłacanych kobietom w okresie ciąży. Obecnie przez okres pierwszych 33 dni zwolnienia chorobowego koszt wypłaty tego rodzaju wynagrodzeń spoczywa na pracodawcy. Tymczasem wykorzystanie tych zwolnień jest znaczące. Wskazaniem rozwiązaniem byłoby przeniesienie tego obowiązku na Państwo, poprzez np. likwidację „wynagrodzenia chorobowego” i zastąpienia go od razu „zasiłkiem chorobowym”, finansowanym od pierwszego dnia przez ZUS z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych.

2. Zmiana w zakresie nabywania uprawnień do urlopu wypoczynkowego podczas korzystania z urlopów związanych z rodzicielstwem. Obecnie okres absencji w pracy wydłuża się znacznie w momencie, gdy po powrocie z urlopu rodzicielskiego/wychowawczego pracownica (rzadziej pracownik) deklaruje zamiar wykorzystania zaległego oraz bieżącego urlopu wypoczynkowego. Poziom niepewności związany z długością absencji w pracy powoduje, że pracodawca chętniej decyduje się na zatrudnienie mężczyzny.
3. Wprowadzenie kwot urlopowych dla ojców – tzn. Okresów urlopu do wykorzystania wyłącznie przez ojców oraz „przepadek” tych kwot w sytuacji ich nie wykorzystania. Przykład ze Szwecji, gdzie ojcu przysługuje do wyłącznej dyspozycji 60 dni urlopu rodzicielskiego, która „przepada” w sytuacji nie wykorzystania tej części w odpowiednim okresie, potwierdza, że tego typu rozwiązania stanowią skuteczną zachętę i skutkują większym wykorzystaniem urlopów przez ojców.
4. Oprócz wprowadzenia wspomnianych kwot istnieje potrzeba stworzenia ojcom możliwości wykorzystania ich części urlopu na dalszym etapie rozwoju dziecka (aktualnie urlop ojcowski w wymiarze dwóch tygodni może być wykorzystany do ukończenia przez dziecko 12 miesięcy życia). Z relacji mam wynika, że ojcowie mają lepszy kontakt, a co za tym idzie lepiej radzą sobie z dziećmi nieco starszymi. Wielu ojców obawia się samodzielnej opieki nad niemowlakiem.
5. W świetle obowiązujących przepisów uprawnienia przysługujące ojcom, dotyczące urlopów związanych z rodzicielstwem, są pochodną uprawnień jakie przysługują matkom ich dzieci. Oznacza to, że w sytuacji, gdy dziecko rodzi matka nie zatrudniona na umowę o pracę (a np. prowadząca indywidualną działalność gospodarczą) ojcu dziecka – zatrudnionemu na umowę o pracę – nie przysługują uprawnienia urlopowe związane z rodzicielstwem, które przysługują tym ojcom, których partnerki są zatrudnione na umowę o pracę. Stąd należałoby wspierać zmiany przepisów, które idą w kierunku przyznania większych uprawnień ojcom w tym zakresie, a także dążyć do „oderwania” ich od uprawnień przysługujących matkom.
6. Zmiany w zakresie przepisów o telepracy, która w dobie funkcjonujących technologii pozwala na wykonywanie całości bądź części obowiązków zawodowych wykonywać zdalnie. Umożliwiałoby to rodzicom realizację obowiązków zawodowych bez wychodzenia z domu – przez co oszczędzają czas na dojazdy, który mogą spożytkować na zajęcie się dziećmi. Bariere stanowią obowiązki wynikające z przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, zniechęcające pracodawców do wykorzystywania tej formy organizacji pracy. Stąd postulat dotyczący złagodzenia obowiązujących w tym obszarze przepisów.

2. Rekomendacje dla zmiany społecznej i „ekonomicznej”

Zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest warunkiem lepszego, bardziej satysfakcjonującego życia każdego człowieka. Jest też istotnym czynnikiem wpływającym na jakość funkcjonowania gospodarki, jej zasoby, efektywność i konkurencyjność wobec innych gospodarek. Jeśli wyjdziemy poza sferę „oczywistych oczywistości”, pojawią się pytania, co należy robić, aby ten cel osiągnąć. Intencją projektu „Superwoman na rynku pracy” było zrobienie kroku w kierunku wypracowania praktycznych rekomendacji, które służyłyby realizacji celu. Warunkiem sformułowania właściwych wniosków i rekomendacji jest odpowiednia diagnoza problemu. Na podstawie przeprowadzonych prac i analiz w obszarach „Work-life balance” oraz „Droga do zarządu” można przedstawić następujące ustalenia i wnioski.

1. Sytuacja w Polsce, zarówno w zakresie równowagi między życiem zawodowym a osobistym, jak i udziału kobiet w procesach decyzyjnych, nie jest dobra. Polska uzyskuje w rankingach międzynarodowych wskaźniki poniżej wartości średnich. I nie obserwujemy poprawy sytuacji, ale stabilizację a nawet pogorszenie.
2. Z punktu widzenia wpływu, jaki poprawa równowagi między życiem zawodowym i osobistym może mieć dla wzmocnienia pozycji kobiet na rynku pracy oraz zwiększenia szans kobiet w dostępie do wysokich stanowisk decyzyjnych, szczególne znaczenie mają zmiany w obszarze nieopłacanej pracy domowej, wykonywanej obecnie przede wszystkim przez kobiety. Osiągnięcie równowagi na tym polu wymaga działań kierowanych zarówno do kobiet, jak i do mężczyzn.
3. Szczególne znaczenie praktyczne mają przy tym działania i zmiany adresowane do mężczyzn. Z punktu widzenia tradycyjnych ról społecznych kobiet i mężczyzn oraz nadal silnych stereotypów, to przede wszystkim mężczyzn dotyczyć będą zmiany, których przeprowadzenie jest warunkiem powodzenia i osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Aby osiągnąć tę równowagę i poprawić jakość życia, mężczyźni powinni mniej pracować w miejscu pracy zawodowej, a więcej w domu. Oznacza to też zmniejszenie ich udziału w procesach decyzyjnych, do których w większym zakresie będą mogły włączyć się kobiety, odciążone od nadmiernych obowiązków domowych.
4. Osiągnięcie tak rozumianej równowagi nie będzie procesem łatwym. Siła interesów ekonomicznych, interesów grupowych, społecznych stereotypów i uprzedzeń jest znaczna. Przez niemałą liczbę osób taka zmiana będzie traktowana jako ewidentna strata, a nie korzyść dla mężczyzn. Z perspektywy tradycyjnego modelu ról społecznych kobiet i mężczyzn oraz wartości przypisywanej władzy i pieniądzu, sytuacja taka postrzegana

będzie jako umniejszenie dotychczas posiadanej przez mężczyzn władzy ze wszelkimi jej atrybutami, przywilejami i akcesoriami, oraz jako zwiększenie obciążeń i obowiązków w mniej prestiżowym i niżej społecznie stawianym obszarze prac domowych i obowiązków opiekuńczych. Dlatego tak ważne są działania oddziałujące na świadomość, właściwe zrozumienie zagadnienia i wartości, oraz korzyści, które w wyniku wprowadzanych zmian będą realizowane i osiągnane. Fundamentalne znaczenie mają przykłady dobrych praktyk oraz decyzji życiowych, podejmowanych przez osoby publiczne. Doświadczenia różnych krajów ewidentnie dowodzą, że przykłady znanych osób, odpowiedzialnych ojców – polityków i menedżerów – mają ogromne znaczenie dla kształtowania opinii publicznej. Niezmiernie ważna jest także masa krytyczna pozytywnych przykładów. Należy dążyć do budowania nowych standardów zachowań, które – przez częstotliwość występowania i swoją rosnącą powszechność – będą tworzyły wzorce tego, co jest właściwe, normalne, co wypada, a co nie. Powinno to doprowadzić do sytuacji, w której np. zajmowanie się małym dzieckiem przez ojca jest sytuacją normalną i właściwą, a odmowa i niechęć jest naganna – tak samo, jak w przypadku matki, która nie chciałaby podjąć się tych obowiązków.

5. Należy propagować, rozwijać i – w zależności od potrzeb – udoskonalać już istniejące rozwiązania ułatwiające godzenie pracy zawodowej i życia osobistego. Dotyczy to zwłaszcza elastycznych form zatrudnienia, z których korzysta jak dotąd zbyt mało osób. Działania na tej płaszczyźnie powinny być adresowane zarówno do kobiet, jak i do mężczyzn. Równowaga WLB praktycznie kształtuje się w firmach. Znaczenie pozytywnych przykładów i dobrych praktyk w firmach jest więc nie do przecenienia.
6. Łączenie życia zawodowego z prywatnym jest łatwiejsze, kiedy w firmie wprowadzone są rozwiązania i narzędzia wspierające pracowników poprzez np. stosowanie elastycznego czasu pracy, telepracę, organizację opieki nad dziećmi w miejscu pracy itd. Faktyczne wykorzystanie tych rozwiązań zależy jednak w dużym stopniu od tego, jak wdrażana jest w firmie polityka wsparcia pracowników. Najważniejsze jest, aby do stosowania tych niezbędnych instrumentów przekonać menedżerów średniego szczebla, bo to oni mają bezpośredni kontakt z pracownikami. Jeżeli będą niechętni stosowaniu takich rozwiązań, to pracownicy się nie zdecydują na ich wykorzystanie. Dlatego wdrażanie stosownej polityki należy rozpocząć od szkoleń dla menedżerów, które przekonają ich do stosowania takich instrumentów, a także nauczą ich, jak to efektywnie robić.
7. Porównanie sytuacji w zakresie łączenia życia zawodowego z prywatnym w Polsce, Norwegii i USA wskazuje na pewne braki w zakresie dostępności niektórych instrumentów, jak opieka instytucjonalna, *job-sharing* itd., ale istotniejsza jest różnica w poziomie zaangażowania mężczyzn

w obowiązki domowe i wychowanie dzieci. Dlatego w Polsce potrzebna jest zmiana postaw i opinii społeczeństwa dotyczących ról męskich i żeńskich. Należy propagować większe zaangażowanie mężczyzn i partnerski podział ról poprzez kampanie społeczne, upowszechnianie wykorzystania urlopów ojcowskich i rodzicielskich przez mężczyzn, a także zmianę wizerunku ojca.

8. Zmiana zachowań odnoszących się do równiejszego podziału ról i obowiązków – jeżeli ma on upowszechnić się w widocznej, znaczącej skali – powinna odbywać się jak najbliżej gospodarstw domowych, w skali lokalnej społeczności, a nawet mikro-społeczności, zakładu pracy, wspólnoty parafialnej i sąsiedzkiej. Poza potrzebą rozwoju edukacji w tym zakresie na etapie szkolnym, należałoby podjąć wysiłek dotarcia do osób dorosłych, najlepiej do tych, które są na etapie podejmowania decyzji o założeniu rodziny, bądź na etapie jej rozwoju. Odpowiednim czasem do wprowadzenia takich działań są momenty zawarcia małżeństwa i urodzenia dziecka. W tych momentach też jest realna szansa na nawiązanie bezpośredniego kontaktu, który mógłby być dobrą okazją, by przekazać informacje na temat potrzeb i możliwości takiej organizacji gospodarstwa domowego, które opierałoby się na równym podziale ról i obowiązków. Zawarcie małżeństwa wymusza kontakt z urzędem stanu cywilnego lub parafią. Jest to okazja do przekazania ulotek i innych materiałów lub nawet do krótkiej rozmowy na ten temat. W przypadku Kościoła warto w tym celu wykorzystać możliwość przeprowadzenia warsztatu/szkolenia w ramach upowszechnionej formuły przygotowania do zawarcia małżeństwa, tzw. nauk przedmażeńskich. Z kolei urodzenie dziecka wiąże się z obowiązkiem zgłoszenia tego faktu do urzędu stanu cywilnego. Zwykle robi to ojciec. Jest to więc moment na przekazanie mu materiałów na temat możliwości włączenia się w obowiązki rodzicielskie w ramach gospodarstwa domowego, ale także materiałów dotyczących uprawnień rodzicielskich, z których ojciec może skorzystać (w tym uprawnień pracowniczych). Projekt pro-



możliwości zmian zachowań powinien być realizowany zarówno na poziomie centralnym, regionalnym, jak i lokalnym. Powinien także obejmować promocję właściwych zachowań w oparciu o przykłady autorytetów, wzorców do naśladowania, rozpoznawalnych w skali kraju, ale także w ramach lokalnej społeczności tzw. *role players*.

9. Wdrażanie w firmach rozwiązań wspomagających w zakresie godzenia pracy z innymi sferami życia jest skuteczniejsze, a wdrożone rozwiązania są częściej wykorzystywane, jeżeli opracowuje się je, konsultując wcześniej z pracownikami, a jeszcze lepiej, jeśli to pracownicy wychodzą z inicjatywą wprowadzenia określonych rozwiązań. Sami pracownicy powinni wykazać się proaktywnością. Informować firmę o tym, co im jest potrzebne, aby mogli lepiej pracować, bez szkody dla innych sfer życia. Dzięki temu wpłyną na poprawę funkcjonowania organizacji, dbając jednocześnie o możliwość samorealizacji w życiu rodzinnym, w działalności społecznej, bądź realizując swoje pasje np. sportowe, artystyczne, itp. Pracownik spełniony we wszystkich sferach życia jest lepszym, bardziej zaangażowanym i efektywnym pracownikiem, który lubi swoją pracę i nie chce jej zmieniać.
10. Równowaga między życiem zawodowym i osobistym w wymiarze społecznym a nie jednostkowym zależy od bardzo wielu czynników. Stanowi zarówno cel sam w sobie, jak i środek do osiągnięcia innych celów społecznych i gospodarczych. Ponieważ osiągnięcie tego celu wiąże się z przeprowadzeniem istotnych zmian w funkcjonowaniu społeczeństwa jako całości, dlatego należy włączyć cały kompleks spraw związanych z work-life balance do tematów i zadań realizowanych w ramach „ekosystemu” na rzecz równości w Polsce. Zbudowanie takiego „ekosystemu”, w którym powinny uczestniczyć instytucje rządowe, pozarządowe, biznes, nauka i media jest jednym z głównych postulatów i rekomendacji sformułowanych na zakończenie realizacji projektu „Superwoman na rynku pracy”.
11. Inicjatywą, która mogłaby się przysłużyć idei work-life balance w Polsce mogłoby być opracowanie koncepcji polskiego indeksu WLB, uwzględniającego zarówno parametry neutralne z punktu widzenia płci, jak i takie, które odnotowują nierówności między płciami. Mogłaby to być inicjatywa placówek naukowych, biznesu, służb HR w firmach itd. Dzięki temu, podobnie jak w przypadku badań nad nierównościami płci w Polsce, nie musielibyśmy polegać głównie na zagranicznych opracowaniach wtedy, kiedy chcemy wiedzieć, co się u nas dzieje, czy sytuacja się zmienia (i – jeśli tak, jak się zmienia), czy – nie.

NOTATKI

[illegible]



Konfederacja Lewiatan

ul. Zbyszka Cybulskiego 3, 00-727 Warszawa
tel. 48 (22) 55 99 900, fax 48 (22) 55 99 910
recepcja@konfederacjalewiatan.pl
www.konfederacjalewiatan.pl

Partner:



**STOWARZYSZENIE
KONGRES KOBIEC**



Supported by Norway Grants through the Fund
for Decent Work and Tripartite Dialogue

