

Paulina Nowosielska

Dwadzieścia lat temu Beata Kącka była zatrudniona w dużej firmie. Niechętnie wraca pamięcią do tamtych czasów. Zaszła w ciążę, urodziła dziecko, a gdy wróciła z urlopu macierzyńskiego, nie przedłużono z nią umowy o pracę. Kiedy w końcu stanęła na nogi i założyła własną firmę, postanowiła, że stworzy miejsce, w którym przyszłe mamy będą czuły się bezpiecznie.

Niemal od razu życie powiedziało: sprawdzam. Jej Centrum Kompleksowego Wsparcia Biznesu powstało 15 lat temu i od tego czasu pracujące w nim kobiety urodziły 28 dzieci, z czego jedenaścioro w ostatnich dwóch latach. - Spora gromadka, biorąc po uwagę, że mamy 12 stanowisk pracy - mówi. Owszem, stworzyła firmę przyjazną rodzicom, ale zderzyła się

z trudną rzeczywistością. Bołączką są ciągłe zmiany organizacyjne. Pracownica mówi, że spodziewa się dziecka. Trzeba więc znaleźć kompetentną osobę na zastępstwo i ją przeszkolić. A bywało i tak, że w ciążę zachodziły również kobiety zatrudnione tymczasowo. To oznaczało kolejny punkt na niemałej liście wydatków. - Każde zwolnienie lekarskie w ciąży to dodatkowa pensja bez pracy. A po powrocie: koszty w postaci udzielonych urlopów wypoczynkowych należnych za czas, kiedy młoda matka była na urloпах związanych z rodzicielstwem - wylicza.

To wszystko powodowało, że jej firma nieraz chwiała się w posadach. Jej biuro stało się poligonem doświadczalnym dla rozwiązań nazywanych z angielska work-life balance (równowaga między pracą a życiem prywatnym), a ona stara się przetrwać na placu boju.

Nie ona jedna. Dlatego gdy Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wystartowało z projektem „Rodzina i praca - to się opłaca!”, wśród pracodawców zawrzało. Na resortowym portalu znalazły się przykłady mechanizmów ułatwiających godzenie ról zawodowych i rodzinnych. Idea jest taka: przedsiębiorcy czytają i biorą przykład. „Naprrawdę urzędnicy myślą, że to tylko problem naszej niewiedzy? Państwo pierwsze powinno uderzyć się w piersi, zacząć nam pomagać i samemu świecić przykładem” - mówią jedni. „Chcieć to móc” - odpowiadają drudzy. Tylko czy na pewno?

Pizza w słusznej sprawie

Jeden z argumentów sceptyków brzmi: na work-life balance stać tylko największych pracodawców, bo takie rozwiązania muszą kosztować. Co na to duże firmy?

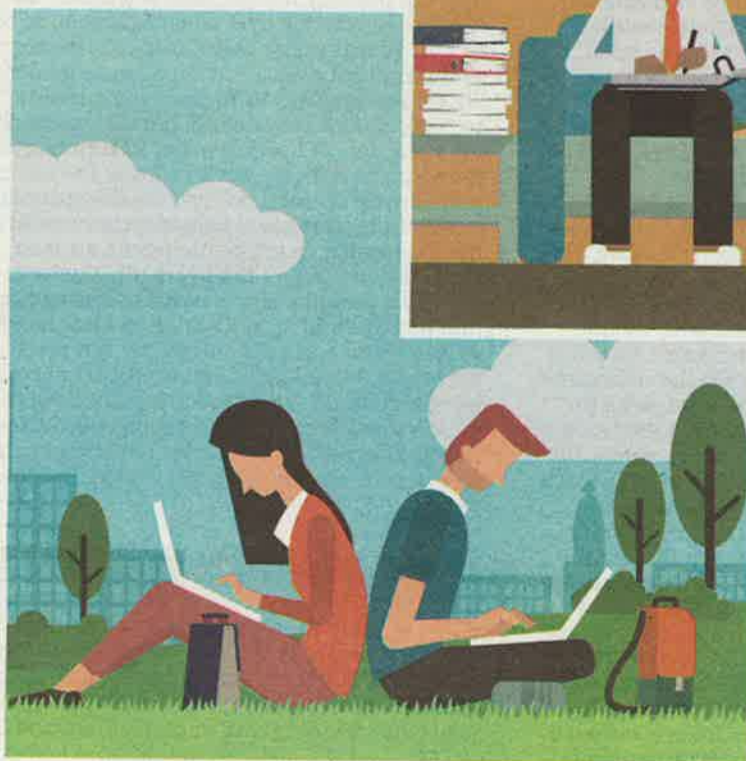
- W Grupie GPEC (Gdańskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej - red.) wcześniej istniał wolontariat, ale przyjął on z czasem formę ogólnie oczekiwanego działania. Dawaliśmy pracownikom jeden dzień wolnego i mówiliśmy: działajcie. Z czasem zaczęło to przypominać czyn społeczny. Gdy to do nas dotarło, zmieniliśmy podejście. Powiedzieliśmy: dostajecie wolne, budżet i... nic nie musicie - opowiada Marcin Lewandowski, członek zarządu grupy. Szybko okazało się, że pomysłów jest znacznie więcej niż wcześniej. Z tą różnicą, że nie angażuje się w nie 400 osób. Ale ci, którzy to robią, działają na sto procent. Jedni zrobili książki dotykowe dla niewidomych. Inni pomagali kobietom, które mają dzieci w hospicjum. Przykład sprzed miesiąca: jeden z pracowników postanowił urządzić turniej charytatywny na konsolach. Ludzie przynieśli z domu sprzęt, firma zagwarantowała salę, pizzę i krótszy o trzy godziny dzień pracy. W piątek, zamiast iść do domu, ponad sto osób rywalizowało między sobą. Zebrane pieniądze przekazali na leczenie ciężko chorego dziecka jednej z pracownic.

- We wdrażaniu idei work-life balance nie chodzi tylko o pieniądze. Trzy godzi-

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej uruchomiło platformę promującą mechanizmy **godzenia ról rodzinnych i zawodowych**. Czy jednak dobre chęci wystarczą, by stworzyć w firmie przyjazną atmosferę?



Ćwicze



ny wolnego przyniosą firmie straty? Być może, ale dzięki temu pracownicy pracują szybciej, inaczej myślą. W trakcie jednego ze spotkań ktoś rzucił, by nakręcić profesjonalny film o naszym wolontariacie dla celów wizerunkowych. Kilka osób od razu odpowiedziało, że szkoda na to pieniędzy. Lepiej przeznaczyć je na kolejne działania - tłumaczy Lewandowski.

Jego zdaniem pracodawca powinien budzić zaangażowanie w pracownikach tak, by zostali w firmie przynajmniej kilka lat. Bo to się opłaca. Grupa GPEC wprowadziła więc m.in. grywalizację. Zatrudnieni ścigają się między sobą, zbierają punkty, które potem mogą wymienić na nagrody. Jakież

Od torby sportowej po bilety na mecz czy koncert, przez kursy makijażu po latakę i inne narzędzia. - Promujemy przede wszystkim dbanie o siebie, czyli codzienne, drobne kroki, które prowadzą do celu - mówi Lewandowski. - Pracownik wchodzi do aplikacji i deklaruje, że nie pali już od tygodnia albo że przyjechał dziś do pracy na rowerze. A my mu wierzymy.

Bez względu na okoliczności? - W budowaniu atmosfery potrzebny jest złoty środek. Najmłodsze pokolenie bywa bardzo wymagające. Jednak bycie „fajnym” pracodawcą za wszelką cenę nie zawsze jest najważniejsze. Pamiętam, gdy prowadziłem wykład dla studentów gdańskiej politechniki. Mówiłem: każda organizacja ma przede wszystkim swoje cele biznesowe. To one są najważniejsze i trzeba je zrealizować w pierwszej kolejności. Gdy są zabezpieczone, można myśleć o innych działaniach. Niewiele osób kiwało głowami ze zrozumieniem - ocenia. Zaraz jednak dodaje, że również w pracodawcach tkwi czasem blokada mentalna. Że szef jest niczym władca. A to nieprawda. To dlatego wiele z tych rozwiązań wprowadzamy dopiero teraz, gdy na Zachodzie nikogo już nie dziwią. I ciągle uczymy się na błędach.

Letni czas pracy

Kolejny argument; korporacje czerpią z gotowych rozwiązań i mają przetarte szlaki.

- To tylko część prawdy. Zagraniczne doświadczenie z zakresu work-life balance i działania na innych rynkach przyczyniły się jedynie do tego, że łatwiej nam było przekonać szefów do wdrożenia u nas podobnych praktyk. Bo wcześniej zrobili to Włosi, Brytyjczycy, a Amerykanie już zapomnieli, że zrobili - mówi Roman Kaliski, kierownik ds. relacji pracowniczych w Nestle. Jest szczególnie dumny z tego, że w firmie udało się wprowadzić pracę zdalną. Zwłaszcza że obowiązujące w Polsce przepisy nie zachęcają do eksperymentowania z telepracą. Wymagało to jednak zmiany w podejściu zarówno przełożonych, jak i podwładnych. Telepraca nie jest żadnym przywilejem, a tylko innym sposobem wykonywania tych samych zadań. - To nieprawda, że pracownik dobrze wykonuje swoje obowiązki jedynie pod czujnym okiem przełożonego. W praktyce powinniśmy przecież koncentrować się na wynikach, a nie na fizycznej obecności w biurze. Przekonywaliśmy niezdecydowanych, że w wielkim biurze też nie zawsze jest okazja do spotkania twarzą w twarz. Dziś z pracy zdalnej w Nestle korzysta ponad 30 proc. pracowników biurowych średnio przez 4 dni w miesiącu. Biorą laptop pod pachę i wędrują do domu - opisuje.

Są dni, kiedy połowy kobiet nie ma w firmie i nikt nie robi z tego problemu. Bo np. jest Dzień Dziecka w przedszkolu albo rozpoczęcie roku szkolnego. Oczywiście wszystko w zależności od stanowiska. Pracownicy produkcji często nie mają takiej możliwości, ale inna zmiana czy dzień wolny jest też rozwiązaniem. - Wiele energii poświęcamy również na pracę z kadrami menedżerską. Wyczulamy ich, by byli wrażliwi na problemy pracowników. Brak takiej świadomości powoduje, że możemy wyciągać pochopne wnioski. Pracownik, którego życie prywatne nie układa się najlepiej, nie skupia się na pracy. Kiedy wiemy, gdzie tkwi przyczyna takich zachowań, możemy pomóc. Współpracujemy z ośrodkiem psychologicznym, namawiamy, by z niego korzystać. Zdarzyło się, że gdy jedna z osób była w szczególnie trudnej sytuacji, firma pokryła koszty kilku spotkań.

Bożena Stępień ma męża, rodzinę. Przeszła do firmy, gdy dzieci były małe. Złapała swój prywatny balans, bo zaczęła wracać o normalnych porach do domu, a gdy trzeba było pojechać z dzieckiem do lekarza, brała wolne lub mogła przyjść później do pracy. - Dziś gdy źle się czuję, wysyłam SMS-a; jestem chora, dziś pracuję z domu. To samo mogą zrobić moi pracownicy, bez

tów pracy również mogłoby mieć tego typu wpływ czy odpis inwestycji od podatku. Na razie mamy kolejną stronę WWW, jakich są już miliony.

- Pracownicy i pracodawcy mają wspólne cele. To w ogóle punkt wyjścia do całej dyskusji - dodaje Robert Lisicki z Konfederacji Lewiatan. - Pojawia się coraz więcej inicjatyw po stronie pracodawców, jak np. dofinansowanie opieki nad dzieckiem, organizacja wyjazdów wakacyjnych, wysyłanie na szkolenia. Przedsiębiorcy patrzą na takie działania jak na długofalową inwestycję. Jednak sam elastyczny czas pracy nie rozwiąże problemu ze znalezieniem miejsc w żłobkach czy przedszkolach.

To dlatego mec. Monika Gładoch, ekspert organizacji Pracodawcy RP, widzi olbrzymią rolę państwa w budowaniu równowagi między życiem rodzinnym a zawodowym. Bo co jest najważniejsze dla rodziców? Większość mówi wprost: świadomość, że będziemy mieli dokąd wrócić po odchowaniu dziecka. - Nie uważam, by promowanie za wszelką cenę umowy o pracę było jedynym wyjściem. Także w umowie cywilnoprawnej można dodać punkt o gwarancji zatrudnienia - ocenia. Jej zdaniem najwyższa pora, by osadzić kodeks pracy w realiach 2017 r. i dostosować przepisy, mając na

uwadze potrzebę pracowników rodziców. Nie chodzi tylko o koszty pracy. Przydałyby się konkretne ulgi w zakresie ubezpieczeń społecznych. Na przykład za zapewnienie posiłków dla pracowników. Tam, gdzie nie ma restauracji, baru, sprawdziłyby się bony żywieniowe. Można do tego wykorzystać rozporządzenie z 1998 r. w sprawie szczególnych zasad ustalania podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe. Przyczółki w prawie są, nie trzeba więc rewolucji.

Rzecz bezcenna: reputacja

- Jeśli chce się mieć zaangażowany zespół, to trzeba go zbudować, nie kupić. Jak? Dając możliwość prezentacji swoich osiągnięć i pomysłów, zapraszając każdego do rozmowy, przechodząc do relacji bardziej partnerskich, doceniając pomysły i słuchając uwag. To pracodawcy nic nie kosztuje, wymaga jednak mentalnej zmiany. W mediach utrwalane są negatywne opinie na temat tymczasowych umów, umów o dzieło, form stażowych. Wiele osób twierdzi, że to wykorzystywanie pracowników. Ja się z tym nie zgadzam. Bo dzięki takim umowom można zapraszać różne osoby, dawać im możliwość zdobywania pierwszych doświadczeń. Dla pracodawcy to również szansa na pokaza-

nia z równowagi

W Nestle istnieje też możliwość korzystania z telepracy na żądanie. Bo np. zasypało ulice śniegiem i dojazd do biura zajmie dwa razy tyle co zazwyczaj. Albo gdy pracownik nie czuje się najlepiej. Zamiast zarażać pół zespołu, będzie wysyłał e-maile i odbierał telefony w domu, a przy tym szybciej wróci do zdrowia.

Koncern przeanalizował, jaki wpływ na funkcjonowanie firmy miało wdrożenie pracy zdalnej. Okazało się, że nie było żadnego przykładu nadużyć. Przeciwnie, pracownicy w domu często sprawniej wykonują swoje zadania. - Rozumiemy, że czasem zdarzają się też sytuacje, kiedy trzeba wcześniej opuścić biuro. Pracownicy mogą wówczas odrobić brakujące godziny w formie pracy zdalnej. Ten system funkcjonuje u nas już od kilku lat i jest szczególnie przydatny w nagłych sytuacjach. Sam mam dwoje dzieci i wiem, że to bardzo dobre rozwiązanie - ocenia. Czwarty rok z rzędu w warszawskim biurze Nestle obowiązuje również tzw. letni czas pracy. Od czerwca do września, od poniedziałku do czwartku, pracuje się pół godziny dłużej. Dzięki temu weekend w piątek zaczyna się dwie godziny wcześniej.

Jeden kredyt zaufania

Jeśli więc nie zawsze decydują pieniądze i nie zawsze sprawdzają się rozwiązania z Zachodu, to o co chodzi? - Mówienie, że nie da się pewnych rzeczy zrobić w firmie, to argument z gruntu fałszywy. Czasem wystarczy uważniej słuchać drugiej strony - mówi Bożena Stępień, dyrektor personalny Laboratorium Kosmetycznego Dr Irena Eris. Firma nie ma żłobka czy przedszkola przykładowego. Dlaczego? - Spytałismy swoich pracowników, co sądzą o takim pomysle. I okazało się, że nie było to idealne rozwiązanie dla wszystkich. Mamy siedzibę na obrzeżach Warszawy, w Piaseczku. Słyszeliśmy: lepiej, gdy dziecko jest oddawane do placówki bliżej domu. Wtedy może je odebrać drugi z rodziców, babcia czy opiekunka.

Bożena Stępień przekonuje, że podstawą jest szczerza, otwarta komunikacja. Dla pracodawcy to ważne: kobieta nie ukrywa swojej ciąży, mówi o niej otwarcie. - Mamy więc czas, by zabezpieczyć stanowisko, przycelować osobę na zastępstwo. Przeszła mama nie martwi się utratą pracy. Nikt nie odejmuje jej obowiązków, nie odbiera projektów - mówi. - Coraz więcej Polek chce świadomie przeżywać swoje macierzyństwo. Co oznacza, że nie chcą wracać do pracy zaraz po urodzeniu dziecka. Jesteśmy z nimi w kontakcie, mówimy o ruchach kadrowych w naszych strukturach, zapraszamy do procesów rekrutacyjnych.

tłumaczenia się, przynoszenia zaświadczeń - przekonuje. - Każdy zna swoje miejsce i wie, za co jest odpowiedzialny. Oczywiście gdybym zauważyła, że ktoś nadużywa tej możliwości, na pewno bym zareagowała. Obowiązuje zasada wzajemnego szacunku, każdy dostaje taki sam kredyt zaufania.

Revolucja? Obejdzie się!

Biuro Beaty Kąckiej dostało wyróżnienie „Firma przyjazna mamie”. W jej okolicy, w Świętokrzyskiem, nie ma zbyt wielu firm, które funkcjonują podobnie. Nie potrzebują tytułów, medali. - Obsługujemy kilkaset mikro i małych podmiotów gospodarczych i wiem, że często nie wiedzą, co kryje w sobie CSR, nie tworzą specjalnych programów ułatwiających godzenie życia zawodowego z prywatnym, tak jak to robią duzi. Skupiają się na bieżących sprawach związanych ze swoim biznesem. Umieją liczyć i wychodzi im, że rodzicielstwo w firmie to dodatkowy koszt - mówi Kącka. Państwo chce, żeby rodzilo się więcej dzieci i kobiety pracowały zawodowo. Coraz szerzej pomagają przyszłym i obecnym matkom, chociażby w zmianach przepisów prawa. W ten sposób, przekonuje Kącka, nie pomaga jednak pracodawcom, a tworzy kolejne bariery do zatrudniania młodych kobiet. Zamiast więc namawiać pracodawców, by zachowywali się odpowiedzialnie społecznie, lepiej odciążać ich od płacenia za wynagrodzenie chorobowe kobiet w ciąży czy zlikwidować należny dzisiaj urlop wypoczynkowy za czas, kiedy mama przebywa na urlopie macierzyńskim i rodzicielskim. To byłby konkretny.

- Trzeba pamiętać, że my również mamy rodziny, które ponoszą olbrzymie koszty prowadzenia działalności gospodarczej związanej z brakiem równowagi między pracą a życiem prywatnym. Jest to często związane z nowymi obowiązkami nakładanymi przez państwo na przedsiębiorców. Mam nadzieję, że ministerstwo chce rozpowszechniać dobre praktyki, nagradzać i wspierać najlepszych, a nie nas pouczać - wtóruje Katarzyna Lorenc, ekspertka Business Center Club. Przekonuje, że pracodawcy o mechanizmach godzenia ról życiowych rozmawiają już długo. MRPiPS nie odkryło więc niczego nowego. Najlepiej, by samo stanowisko przyjął sprawny, z informatyzowanej instytucji, która dba o pracowników, godnie im płaci i wdraża rozwiązania zdalnej pracy, komputeryzacji i automatyzacji procesów w urzędach pracy. - Nakłady na zdalną pracę wymagają zakupu sprzętu, oprogramowania, zabezpieczenia komputerów poza firmą. Gdyby na te cele można było korzystać z Funduszu na Pracy, byłoby to konkretne rozwiązanie, a nie czcze gadanie. Obniżanie kosz-

nie się od najlepszej strony - mówi Paulina Mazur, dyrektor działu rozwoju talentów i wizerunku pracodawcy w Bigram, firmie doradztwa personalnego. - Pracodawcy, którzy się do nas zgłaszają po wsparcie w rekrutacji oraz działaniach wizerunkowych, mówią, że ciężko im pozyskać pracowników. Bo młodzi ludzie mają dziś duży wybór ścieżek, nie muszą przyjmować pierwszej dostępnej oferty pracy. Nie chcą uczestniczyć w wyścigu szczurów, znają swoją wartość. Pytają o karnety do siłowni, firmowe rowery, elastyczne godziny pracy. A właściwie nie pytają, tylko oczekują.

- Wymagamy od pracodawcy więcej, bo zmienia się rynek, a przede wszystkim my się zmieniamy. Powoli, ale jednak, bogacimy się jako społeczeństwo. Przed laty zatrudnialiśmy się za zachodnią granicą, wykonując pracę, od których Niemcy uciekali. Z tego samego powodu, 20 lat później, pracuje u nas już 1,5 mln Ukraińców - mówi Piotr Wielgomas, szef firmy Bigram. I przekonuje, że najważniejszy, jak zwykle, jest zdrowy rozsądek. Jasne, że zdarzają się pracownicy, którzy wykorzystują elastyczność pracodawców, siedząc całymi dniami na portalach społecznościowych. Są też pracodawcy, którzy do absurdu rozbudowali system kontroli w firmie. Tak się dzieje zawsze, gdy odczłowieczamy relacje i traktujemy ludzi jak roboty.

Piotr Wielgomas sam ma troje dzieci, więc, jak mówi, rozumie ideę. Nie podoba mu się jednak podział na: „work” i „life”. Jest jedno życie, na które składają się: rodzina, praca, szef i przyjaciele. Antagonistyczne myślenie wprowadza naturalną konkurencję. „Life” brzmi zawsze lepiej, a „work” kojarzy się z pańszczyzną. A gdyby tak delikatnie zatrzeć granice między jednym a drugim? - Dbałość o relacje wewnętrzne firmy oznacza dla mnie otwartość na indywidualne sprawy. Gdy ktoś z zespołu mówi, że musi zawieźć chorego ojca do szpitala, nie robię mu wyrzutów, że przez kilka dni wychodzi z pracy przed 15. To jest oparte na zaufaniu. Nie będę go kontrolował, a tym bardziej śledził. Podobnie gdy przychodzi do mnie człowiek i mówi, że się przeprowadza. Nie widzę problemu, by pożyczyc mu firmowy sprzęt, dać pożyczkę. Gdy ktoś chce pójść na dodatkowe studia, mówię zazwyczaj: świetny pomysł. I tak staramy się przebudować grafik, by wszyscy byli zadowoleni. Robimy drobne rzeczy, ale atmosfera z tych właśnie drobiazgów się składa. Co z tego mam? Uśmiechniętych ludzi, mniej stresu i rotacji w firmie, która nigdy nie jest mile widziana. Wszystkim opłaca się mieć stabilny zespół. I jest jeszcze rzecz bezcenna - reputacja. Pracownicy są naszymi najlepszymi ambasadorami. ©



Młodzi ludzie mają dziś duży wybór ścieżek, nie muszą przyjmować pierwszej dostępnej oferty pracy. Nie chcą uczestniczyć w wyścigu szczurów, znają swoją wartość. Pytają o karnety do siłowni, firmowe rowery, elastyczne godziny pracy. A właściwie nie pytają, tylko oczekują