

E-book o najlepszych

firmowych praktykach prorodzinnych



Ministerstwo Rodziny
i Polityki Społecznej



Pełnomocnik Rządu
ds. Polityki Demograficznej

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
1. Praca na część etatu – sposób na aktywizację zawodową młodych mam w Polsce	4
2. Praca hybrydowa – model pracy przyszłości o wymiarze prorodzinnym.....	6
3. Model pracy na niepełny etat – czas dorównać krajom Zachodu	8
4. Po pierwsze: stabilność.....	11
5. Brak możliwości pracy na część etatu zmniejsza atrakcyjność oferty pracy	13
6. Praca dzielona – skuteczne rozwiązanie dla firm?	16
7. Rodzicielstwo i praca – jak wesprzeć pracujących rodziców?.....	19
8. Kultura pracy przyjazna rodzinie – nowości w kodeksie pracy	22
9. Rozwiązania prorodzinne są w zasięgu ręki każdej firmy	25
10. Firmowa inwestycja w rodzinę.....	28

#FirmaPrzyjaznaRodzinie to projekt, w ramach którego we współpracy z ekspertami z obszaru HR, powstało dziesięć artykułów o najlepszych firmowych praktykach wspierających rodzinę oraz skuteczne łączenie życia osobistego z karierą zawodową.

Według badań CBOS większość Polaków uważa wartości rodzinne za najważniejsze, a aż 93 proc. chce mieć dzieci. Dla wielu oznacza to powstawanie napięć w łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Często praca zawodowa rodziców odbywa się kosztem życia rodzinnego i osobistego. Lub odwrotnie – decyzja o zaangażowaniu się w opiekę nad dziećmi oznacza wstrzymanie aktywności na rynku pracy przez kilka lat.

Liczymy na to, że firmy będą świadomie kształtować środowisko pracy przyjazne rodzinie i troszczyć się o ten aspekt życia pracowników – tym bardziej, że to im się opłaca, ponieważ zwiększa zaangażowanie pracowników i może pozytywnie wpływać na biznes.

Poniższe dziesięć artykułów jest zbiorem danych z raportów, wniosków, ale też odpowiedzi dla pracodawców w kwestii wsparcia pracowników w łączeniu życia zawodowego z rodzinnym. Każdy materiał został opatrzony komentarzem eksperta z obszaru HR. To niezwykle cenny głos w dyskusji na temat zmian, jakie muszą zajść na polskim rynku pracy, aby zwłaszcza rodzice małych dzieci mogli efektywnie łączyć ich wychowanie z pracą. Mam ogromną nadzieję, że zebrany przez nas materiał pomoże rozwijać #RynekPracyPrzyjaznyRodzinie. Serdecznie zapraszam do lektury.



Barbara Socha

Wiceminister Rodziny i Polityki Społecznej
Pełnomocnik Rządu ds. Polityki Demograficznej

1. Praca na część etatu – sposób na aktywizację zawodową młodych mam w Polsce

W Polsce wiele kobiet, ze względu na pełnienie obowiązków opiekuńczych nad dziećmi, jest nieaktywnych zawodowo. Tym samym, wiele firm traci potencjalnych pracowników, często utalentowanych. Nie musi tak być – rozwiązaniem jest praca na część etatu.

Nieelastyczne czasowo miejsca pracy są dla matek nieatrakcyjne, bo znacznie utrudniają – lub wręcz uniemożliwiają – opiekę nad dziećmi i pełnienie obowiązków domowych. Praca na pełen etat wielu kobietom ogranicza też decyzję o powiększeniu rodziny. Z tego powodu duża część z nich całkowicie rezygnuje z pracy.

Praca na część etatu umożliwiłaby kobietom połączenie rozwoju zawodowego z obowiązkami rodzinnymi, a firmom, które ją oferują, pozwoliłaby pozyskać nowych wartościowych pracowników. Aktywizacja zawodowa kobiet, to szansa na dalszy rozwój polskiej gospodarki.

Ile kobiet jest nieaktywnych zawodowo?

Aktywność zawodowa kobiet w Polsce, w porównaniu do innych krajów UE, jest niska. Takich kobiet w Polsce jest istotnie mniej niż w krajach nordyckich, zachodnioeuropejskich czy nawet w Europie Środkowej.

W naszym kraju tylko 63 proc. kobiet w wieku produkcyjnym (15–64) jest aktywnych zawodowo. W UE28 jest to średnio 68 proc. W Szwecji, której polityka skutecznego włączania kobiet na rynek pracy może być wzorem dla innych krajów, współczynnik ten wynosi ponad 80 proc. – na podstawie danych Eurostatu.

Jakie są przyczyny bierności zawodowej Polek?

Powodem bierności zawodowej Polek będących matkami małych dzieci, są przede wszystkim obowiązki rodzinne, które trudno pogodzić z pracą na pełen etat.

Ponad 75 proc. biernych zawodowo kobiet nie pracuje ani nie poszukuje pracy, bo to kolidowałoby z wykonywaniem obowiązków rodzinnych. Część biernych zawodowo kobiet – 37 proc. kobiet w wieku 25–49 lat – chciałoby pracować, jednak nie szuka pracy, m.in. z powodu konieczności opieki nad dziećmi – dane z raportu IBS *Jak zwiększyć aktywność zawodową kobiet*.

Rynek pracy w Polsce jest mało przyjazny dla rodziców małych dzieci. Jak podaje IBS, aż 60 proc. pracujących Polek nie ma możliwości decydowania o godzinach rozpoczęcia i zakończenia pracy – to dwukrotnie więcej niż w większości krajów UE.

Jednocześnie z danych IBS wynika, że większość Polek chciałaby pracować zawodowo. Coraz więcej z nich dostrzega korzyści takiej aktywności. Obecnie tylko 8 proc. kobiet uważa, że, gdy kobieta pracuje zawodowo, przynosi to jej życiu rodzinnemu więcej strat niż korzyści.

Jakie są konsekwencje bierności zawodowej kobiet?

Bierność zawodowa kobiet w Polsce ma negatywne konsekwencje gospodarcze w skali makro- i mikroekonomicznej kraju. Duży odsetek nieaktywnych zawodowo kobiet w Polsce zmniejsza skalę wzrostu PKB, z tego powodu niższe niż potencjalne są też wpływy ze składek i podatków, a tym samym mniejsze są możliwości finansowania transferów i usług publicznych. Niska aktywność zawodowa kobiet pociąga za sobą także szybszy spadek podaży pracy. Wiele kobiet w Polsce mogłoby podjąć satysfakcjonującą je oraz efektywną pracę zawodową, gdyby upowszechnił się model pracy na część etatu.

Praca na część etatu – dlaczego warto wdrożyć to rozwiązanie w firmie?

Praca na część etatu to jedno z tych elastycznych rozwiązań, które obecnie podnoszą atrakcyjność firmy oraz powodują wzrost zainteresowania kandydatów do pracy.

Praca na część etatu zachęciłaby wiele biernych dotychczas kobiet do aktywności zawodowej. Zwiększyłyby to zatem pulę dostępnych pracowników. To z kolei także umożliwiłoby zwiększenie udziału kobiet i mężczyzn w stanowiskach przywódczych (wnioski z *Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity*, [McKinsey & Company](#), 2016).

W wielu firmach nadal panuje błędne przekonanie, że im więcej godzin pracujemy, tym większe jest nasze zaangażowanie. Patrząc na aktualne problemy z uzupełnianiem wakatów, z jakimi boryka się coraz więcej pracodawców, gotowość do zatrudniania rodziców w niepełnym wymiarze etatu wydaje się idealnym rozwiązaniem. Firmy zyskują kompetentnych pracowników, a nieaktywne zawodowo mamy wracają na rynek pracy i mogą realizować się na różnych polach. Wiele bowiem wskazuje na to, że matki to jedna z najbardziej zmotywowanych i odpowiedzialnych grup pracowniczych, o bardzo wysokich kompetencjach miękkich. Liczę, że coraz więcej pracodawców zacznie dostrzegać ten niewykorzystany potencjał – mówi [Joanna Gospodarczyk \(Libicka\)](#), autorka bloga www.mamazhr.pl, która wspiera kobiety na rynku pracy i pomaga odnaleźć się zawodowo po przerwach związanych z macierzyństwem oraz HR Biznes Partnerka i HR Managerka, pracująca w biznesie.

Według szacunków specjalistów z firmy analitycznej [McKinsey & Company](#), dzięki zwiększeniu aktywności zawodowej kobiet do 2025 r. skumulowany PKB Polski mógłby wzrosnąć o dodatkowe 7 proc. (1,3 bln zł).

2. Praca hybrydowa – model pracy przyszłości o wymiarze prorodzinnym

W wyniku pandemii COVID-19 firmy na całym świecie zmuszone były do przemodelowania swoich systemów pracy i wdrożenia pracy zdalnej oraz hybrydowej. Obecnie wiele firm zdecydowało się na stałe wprowadzić hybrydowy model pracy – okazuje się, że takie rozwiązanie ma sporo zalet, w tym wymiar prorodzinny.

Praca hybrydowa, czyli połączenie pracy zdalnej z częściową pracą w biurze, jest coraz popularniejsza – wszystko wskazuje na to, że tak właśnie będzie wyglądał model pracy przyszłości. To dobre rozwiązania dla osób, które chcą łączyć karierę zawodową z życiem prywatnym, a w szczególności z wychowywaniem dzieci.

Praca hybrydowa – dla kogo?

Praca hybrydowa jest atrakcyjna przede wszystkim dla tzw. Generacji Y (osób urodzonych w latach 80. i 90. XX wieku) i Generacji Z (urodzonych w latach 1995 - 2012 – dopiero wkraczających na rynek pracy), czyli dla osób, które aktywnie korzystają z technologii cyfrowych. Lecz stopniowo zyskuje coraz więcej zwolenników – także wśród starszych pokoleń.

Praca w firmach, które oferują pracę hybrydową jest dobrym rozwiązaniem dla matek, którym w ten sposób łatwiej jest połączyć pracę zawodową z obowiązkami domowymi. Ojcowie, którzy pracują w tym systemie, również więcej czasu mogą poświęcać rodzinie.

Model pracy hybrydowej możliwy jest do wdrożenia w przedsiębiorstwie każdej wielkości. Oczywiście nie w każdej branży i nie dla każdego pracownika, ale dla wielu jest to możliwe.

Praca hybrydowa – działanie na rzecz aktywizacji kobiet

Po urodzeniu dzieci wiele kobiet całkowicie wypada z rynku pracy, bo nie są w stanie jednocześnie pracować na cały etat (codziennie dojeżdżając do firmy) i zajmować się dzieckiem. W ten sposób, wiele firm traci potencjalnych pracowników, często bardzo wartościowych. W Polsce aktywnych zawodowo jest tylko 48 proc. kobiet i 65 proc. mężczyzn w wieku powyżej 15 lat¹. Jednocześnie jak stwierdza raport „Macierzyństwo a aktywność zawodowa” przygotowany przez [Fundacja "Rodzic w mieście"](#) mamy w Polsce chcą pracować – aż 94,4 proc. niepracujących mam zadeklarowała chęć powrotu na rynek pracy².

¹ OECD, 2015; Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2013-2015, Główny Urząd Statystyczny, 2016

² Raport „[Macierzyństwo a aktywność zawodowa](#)”, Fundacja Rodzic w mieście, 2020

Praca hybrydowa – pełna zalet i dla pracowników, i dla pracodawców

Pandemia rozwiązała obawy wielu menedżerów, jakoby pracownicy, którzy sami mogą decydować o godzinach swojej pracy, pracowali wówczas mniej. Okazało się, że jest zupełnie inaczej. Pracownicy, którzy nie muszą pojawiać się w firmie 5 dni w tygodniu, są bardziej wypoczęci, a co za tym idzie, także bardziej produktywni.

Z badania *Cisco Global Hybrid Work Study 2022* wynika, że wśród osób, które w ciągu ostatnich dwóch lat zaczęły pracować hybrydowo, aż 61,4 proc. uważa, że jakość ich pracy uległa poprawie, a 60,4 proc. zauważyło wzrost produktywności. Jednocześnie 78,9 proc. respondentów uważa, że dzięki większej ilości czasu spędzonego poza biurem, dużo łatwiej udaje im się zachować równowagę pomiędzy czasem zawodowym a prywatnym³.

Praca hybrydowa bez wątpienia oferuje elastyczność, która jest realną szansą na zwiększenie naszej efektywności zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Większość naszych pracowników, którzy mogą korzystać z tego modelu pracy robi to chętnie. Jako pracodawca cały czas wspieramy ich w wypracowaniu najlepszych nawyków i standardów w tym aspekcie, tak by zadbać o ich efektywność, relacje i komfort pracy. Wielkie znaczenie mają również nowoczesne narzędzia pracy, które wdrożyliśmy i które bardzo ułatwiają pracę w tym modelu. Wierzymy, że elastyczne środowisko pracy przyczyni się do podniesienia poczucia zachowania równowagi między pracą i życiem prywatnym wśród pracowników - podkreśla Anna Wardecka, Dyrektor Zarządzający ds. HR w Grupie [PZU](#).

Model pracy hybrydowej to także oszczędności dla firm na powierzchni biurowej – **hybrydową pracę można tak rozplanować, aby móc wynajmować mniejszy lokal.**

Pracownicy chcą pracować hybrydowo

Z badania przeprowadzonego po roku pandemii przez agencję [Devire](#) – *Rynek Zmiany Pracy 2021* – wynika, że zdecydowana większość ankietowanych – 61 proc. – chciałaby w przyszłości pracować hybrydowo, łącząc pracę zdalną z obecnością w biurze. Tylko 11 proc. badanych chce pracować w biurze w pełnym wymiarze. Na pytanie, jak pracownicy wyobrażają sobie pracę w przyszłości, jedynie 15 proc. respondentów wskazuje pracę w pełni zdalną jako dominujący model⁴.

Wiele wskazuje więc na to, że to właśnie praca hybrydowa będzie modelem pracy przyszłości.

³ Raport "[Global hybrid work study 2022](#)", Cisco, 2022

⁴ Raport "[Rynek pracy 2021](#)", agencja Devire, 2021

3. Model pracy na niepełny etat – czas dorównać krajom Zachodu

W Polsce, w odróżnieniu od krajów Zachodniej Europy, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu to mało powszechny model pracy. Trudność znalezienia pracy na niepełny etat jest jedną z głównych przyczyn wysokiej – jednej z najwyższych w UE – bierności zawodowej kobiet w Polsce.

Praca na część etatu, to atrakcyjna forma zatrudnienia dla kobiet, które są matkami – w ten sposób nadal mogą być aktywne zawodowo, a jednocześnie pełnić obowiązki rodzinne. Niestety w Polsce ten model pracy wciąż nie jest rozpowszechniony. W efekcie kobiety, które ze względu na opiekę na dziećmi nie mogą podjąć pracy na cały etat, całkowicie wycofują się z rynku pracy, tym samym, pracodawcy tracą potencjalnych pracowników, często bardzo wartościowych.

Kobiety nieaktywne zawodowo – ukryty potencjał polskiego rynku pracy

Za wzór skutecznej aktywizacji kobiet może służyć Szwecja, gdzie stopa aktywności zawodowej kobiet w wieku 20–64 lat wynosi aż 78 proc. Tymczasem w Polsce tylko 68,4 proc. kobiet w wieku produkcyjnym (15–64) jest aktywnych zawodowo – dane Eurostatu (2021).

Bierność zawodowo kobiet w Polsce nie wynika z ich niechęci do podejmowania pracy – problemem jest fakt, że większość z nich nie ma możliwości podjęcia pracy na część etatu.

Z danych Eurostatu wynika, że w Polsce ofert pracy na część etatu, zamiast przybywać, ubywa. Pod koniec 2021 r. nieco ponad 1 mln osób, wieku 15-74 lat, pracowało na część etatu, podczas gdy dziesięć lat temu liczba ta wynosiła ponad 1,2 mln. Tymczasem w Holandii aż 43 proc. wszystkich pracujących pracuje na niepełny etat, a wśród osób do 65 lat, to nawet połowa pracujących.

Ponad 75 proc. biernych zawodowo kobiet nie pracuje, bo to uniemożliwiłoby im wykonywanie obowiązków domowych. Jednocześnie tylko 8 proc. kobiet w Polsce uważa, że jeśli kobieta pracuje zawodowo, przynosi to jej życiu rodzinnemu więcej strat niż korzyści – dane IBS.

Z badania firmy doradczej McKinsey, przeprowadzonego w pięciu krajach europejskich wśród ponad 2 tys. pracowników, wynika, że kobiety są równie ambitne co mężczyźni – 68 proc. kobiet i 67 proc. mężczyzn chciałoby awansować na kolejny szczebel kariery zawodowej. Lecz jednocześnie kobiety stanowią tylko 13 proc. członków zarządów i 6 proc. prezesów największych firm w Polsce. Analitycy z McKinsey jako dwie główne przeszkody utrudniające

kobietom awans wskazują dominujące style zarządzania w przedsiębiorstwach oraz wymóg pełnej dyspozycyjności w pracy, szczególnie na stanowiskach kierowniczych i zarządczych⁵.

To, że od pracownika na stanowisku zarządczym wymaga się pełnej dyspozycyjności jest przeszkodą, zwłaszcza dla kobiet, które obawiają się, że nie uda im się pogodzić pracy z życiem rodzinnym.

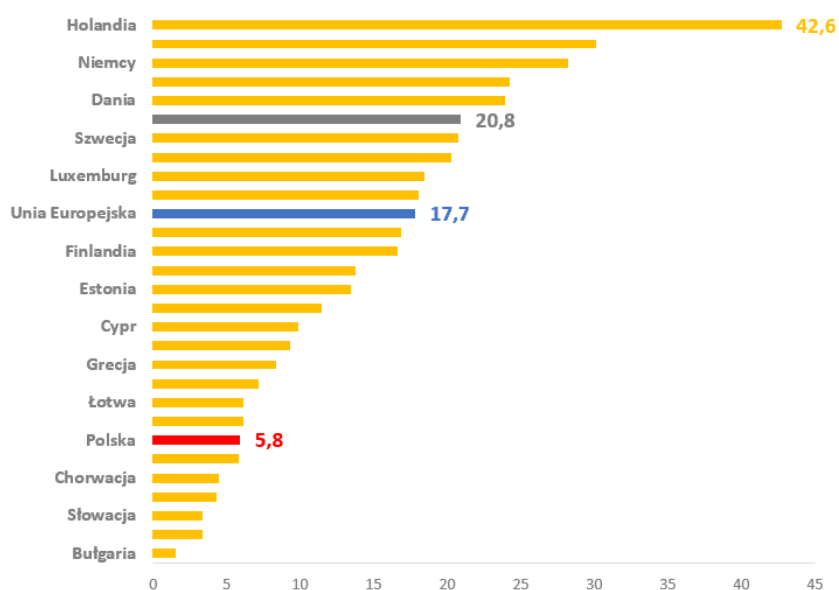
Brak elastyczności w zatrudnieniu to negatywne konsekwencje dla polskiej gospodarki. Bierność zawodowa kobiet w Polsce obniża wartość PKB. To z kolei jest powodem niższych wpływów ze składek i podatków, a co za tym idzie, mniejsze są możliwości finansowania transferów i usług publicznych. Jednocześnie duży odsetek niepracujących kobiet powoduje szybszy spadek podaży pracy.

Jak zauważa [Andrzej Kubisiak](#) z [Polski Instytut Ekonomiczny](#), odstajemy na tle krajów UE w zakresie zatrudnienia na niepełny etat. Tylko 5,8 proc. osób pracujących w Polsce na koniec II kwartału 2022 roku pracowało w wymiarze krótszym niż 40 godzin tygodniowo.

Wynik ten jest o niemal 12 punktów procentowych niższy niż średnia unijna i jest 7 najniższym wynikiem ze wszystkich 27 krajów Wspólnoty. Jest to wskaźnik niepokojący, który można tłumaczyć jedynie stereotypowym podejściu do zatrudniania pracownika. W polskich firmach utarło się przekonanie, że jeden wakat powinien oznaczać jedną osobę zatrudnioną. To powoduje tworzenie barier do wchodzenia na rynek pracy dla kilku kluczowych grup: (1) osób młodych, łączących edukację z pracą, (2) młodych rodziców, łączących obowiązki opiekuńcze z pracą, (3) seniorów, którzy mogą nie mieć już wystarczających sił by pracować w pełnym wymiarze godzinowym. We wszystkich tych grupach Polska negatywnie odstaje od krajów OECD w zakresie aktywności zawodowej, podczas gdy wynik średni mamy porównywalny – podsumowuje Andrzej Kubisiak.

⁵ Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016

Odsetek pracujących w niepełnym wymiarze
godzin pracy w krajach UE - dane Eurostat za
II kwartał 2022



Wykres.1. źródło: Andrzej Kubisiak na podstawie badań Eurostat

Specjaliści szacują, że gdyby więcej kobiet pracowało, PKB Polski w latach 2015–2025 mogłoby być wyższe od obecnych prognoz średnio o 0,5–1 proc.

Warto zauważyć także, że praca na część etatu, to jedno z elastycznych rozwiązań, które obecnie podnoszą atrakcyjność firmy oraz zwiększają liczbę kandydatów zainteresowanych zatrudnieniem – coraz więcej z nich ceni sobie takie oferty.

4. Po pierwsze: STABILNOŚĆ

Pracownicy, którzy mają zapewnioną stabilność zatrudnienia pozostają lojalni swojemu pracodawcy. Poczucie stabilności wpływa też na podjęcie wyborów związanych z założeniem rodziny. Jak zyskać lojalnych, zaangażowanych pracowników z pokolenia Z, którzy będą chcieli pozostać w firmie jak najdłużej?

Stabilność gwarantowana

Dla młodych ludzi z pokolenia Z (18-24 lata), przy wybieraniu nowej pracy ważne są nie tylko wysokie zarobki i regularne podwyżki, premie, poczucie bycia docenianym, dobry dojazd i atmosfera w pracy.

Badania pokazują, że wybierając pracodawcę przede wszystkim szukają stabilności i oczekują jego wsparcia w osiąganiu równowagi między pracą a życiem prywatnym. Chcą także mieć możliwość założenia rodziny.

Poczucie udanego życia rodzinnego ma bezpośrednie przełożenie na poziom szczęścia pracowników, którzy jednocześnie są młodymi rodzicami. W jaki sposób można zapewnić im stabilność? Między innymi zatrudniając na umowę o pracę na czas nieokreślony.

Koniec ery wolnych strzelców?

Już wkrótce połowa aktywnych na rynku pracowników będzie wywodziła się właśnie z pokolenia Z. Aż 81,5 proc. z nich deklaruje, że szuka zatrudnienia na umowę o pracę na czas nieokreślony, a 59 proc. przedkłada umowę o pracę nad wysokie zarobki⁶.

Młodzi z pokolenia Z wśród pięciu najważniejszych aspektów życia zawodowego wskazało właśnie stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia⁷. Dlaczego to tak ważne?

Umowa o pracę na czas nieokreślony jest dla pracowników gwarantem bezpieczeństwa, który pozwala się rozwijać, uwalnia od stresu związanego z utratą pracy i środków do życia.

Co pracodawca może na tym zyskać?

Przede wszystkim zaangażowany zespół. Szczęśliwy pracownik jest bardziej oddany swojej pracy, mocniej utożsamia się również z wartościami firmy, w której pracuje i dąży do jej rozwoju.

⁶ Młodzi Polacy na rynku pracy w „nowej normalności”, 2020 PwC

⁷ Raport Pracuj.pl, Generacja dobre kariery. Pokolenia o pracy w Polsce, 2019

Co istotne, nie jest to sytuacja przejściowa: stabilność zatrudnienia jest ważna dla pracowników wszystkich pokoleń, a jej potrzeba rośnie wraz z wiekiem (Raport Pracuj.pl, Generacja dobre kariery. Pokolenia o pracy w Polsce, 2019).

Duża rotacja, kolejne procesy rekrutacyjne, szkolenia i proces wdrażania nowego członka zespołu, to jedne z najbardziej kosztownych i czasochłonnych zmian w firmie. Dlatego pracodawcy z sektora MŚP poszukują ludzi, którzy będą rozwijać się i pracować w firmie jak najdłużej.

Jak podkreśla ekspert ds. prawa pracy, autorka bloga i vloga *Kadry w Pigułce* Donata Hermann, zatrudnienie w ramach stosunku pracy, a zatem na podstawie przepisów Kodeksu pracy, tj. na umowę o pracę, jest najbardziej popularną formą zatrudnienia wybieraną przez pracodawców i preferowaną przez pracowników.

Mimo, że rynek pracy zmienia się diametralnie w związku ze zmianami makroekonomicznymi, które z kolei wpływają na rozwój nowych trendów, praca na umowę o pracę zawarta na czas nieokreślony jest postrzegana jako najkorzystniejsza z punktu widzenia obu stron stosunku pracy. Żadna inna forma zatrudnienia nie gwarantuje takiej stabilności zatrudnienia. Obowiązujące wymogi prawne związane z procedurą odejścia z firmy, jak również długi i kosztowny proces rekrutacji wpływają na to, że umowa o pracę na czas nieokreślony ma być z założenia tą formą prawną, która na długo wiąże strony umowy relacją prawną. Zawarcie długoterminowego zobowiązania stron co do świadczenia pracy, wpływa pozytywnie na wzmocnienie relacji zawodowej, rosnące zaufanie oraz większe zaangażowanie obu stron stosunku pracy – wylicza Donata Hermann.

Oto cztery najważniejsze korzyści dla pracodawcy:

- **Po pierwsze:** pracodawca zyskuje lojalnych, związanych z firmą emocjonalnie pracowników, chcących uczestniczyć w jej rozwoju. Poczucie bezpieczeństwa i dobrostanu, satysfakcji z pracy, możliwości założenia rodziny to nadal ważne wartości, także w młodym pokoleniu.
- **Po drugie:** oszczędności związane z rekrutacją, szkoleniem, oddelegowaniem doświadczonych pracowników do wdrażania nowych osób. Dziś koszty samego zamieszczenia ogłoszenia o pracę na jednym z największych portali rekrutacyjnych to średnio kwota 1200 zł netto. Zlecenie poszukiwania i przeprowadzenia procesu rekrutacji w firmie rekrutacyjnej to koszt zaczynający się od kilka tysięcy złotych.
- **Po trzecie:** oszczędność czasu, mniej rozmów kwalifikacyjnych, przeglądania dokumentacji, zlecenia badań lekarskich, szkoleń BHP, czasu pracy szkoleniowca czy osoby wdrażającej w nowe obowiązki.
- **Po czwarte:** budowanie kapitału ludzkiego i wizerunku dobrego, działającego w oparciu o najwyższe standardy pracodawcy. Zadowoleni pracownicy, opowiadając o swojej pracy i możliwości kariery, są najlepszymi ambasadorami marki pracodawcy.

5. Brak możliwości pracy na część etatu zmniejsza atrakcyjność oferty pracy

Firmy, które nie oferują możliwości pracy na część etatu, mogą mieć trudności ze znalezieniem odpowiedniego pracownika. Coraz więcej osób chciałoby pracować w niepełnym wymiarze godzin, a wśród nich są przede wszystkim kobiety, którym praca na pełen etat uniemożliwia godzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi.

Z powodu dużych trudności ze znalezieniem pracy na część etatu, wiele kobiet całkowicie wycofuje się z rynku pracy, tym samym pracodawcy tracą potencjonalnych pracowników, często o cennych kompetencjach.

Rozpowszechnienie pracy na część etatu przyczyniłoby się do aktywizacji zawodowej kobiet, jednocześnie pozwoliłoby wielu firmom pozyskać wartościowych kandydatów i zwiększyć liczbę kobiet w zarządach, a co za tym idzie – potencjalnie podnieść wyniki.

Kobiety nieaktywne zawodowo – dlaczego warto je wspierać?

W Polsce tylko 63 proc. kobiet w wieku 15-64 lat jest aktywnych zawodowo. Odsetek pracujących kobiet w UE to średnio 68 proc., a w Szwecji współczynnik ten wynosi ponad 80 proc. – obliczenia [IBS - Institute for Structural Research](#) na podstawie danych Eurostatu.

Wśród biernych zawodowo kobiet ponad 75 proc. deklaruje, że nie pracują ani nie poszukują pracy, ponieważ nie mogłyby wówczas wykonywać obowiązków rodzinnych. 37 proc. niepracujących kobiet w wieku 25–49 lat chciałoby pracować, ale nie szuka pracy, m.in. z powodu obowiązku opieki nad dziećmi – dane z raportu IBS.

Kobiety nieaktywne zawodowo, to ukryty potencjał polskiego rynku pracy. Są one równie ambitne jak mężczyźni i wiele z nich chciałoby pracować.

Firma doradcza McKinsey przeprowadziła badanie, z którego wynika, że kobiety są równie ambitne co mężczyźni – 68 proc. kobiet i 67 proc. mężczyzn chciałoby awansować na kolejny szczebel kariery zawodowej⁸.

Z kolei z raportu przygotowanego przez firmy [Deloitte](#) i [The Coca-Cola Company](#) wynika, że 67 proc. kobiet uważa, że pracując zawodowo, dają pozytywny przykład swoim córkom. Kobiety te nie potrzebują być dodatkowo przekonywane do aktywności zawodowej,

⁸ Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016

ale wymagają odpowiedniej pomocy – na którą same wskazują – czyli elastyczności pracodawców i możliwości rozwoju⁹.

Według [Monika Smulewicz](#) eksperta prawa pracy, autorki bloga i podcastu [HR na Szpilkach I Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego i Zarządzania Zasobami Ludzkimi](#), polski rynek pracy wydaje się ustabilizowany, a stopa bezrobocia wciąż utrzymuje się na niskim poziomie.

Zmusza to firmy do modyfikowania strategii personalnych – nasila się walka o talenty! Z drugiej strony – pracownicy oczekują elastyczności w zatrudnieniu. Pod tym pojęciem rozumie się zwykle elastyczny czas pracy, w tym pracę zdalną. '

Warto wiedzieć, że praca w niepełnym wymiarze czasu pracy także spełnia kryterium elastyczności! Jak pokazują badania, jest to niezwykle istotne dla kobiet, które pragną wrócić na rynek pracy, jednocześnie godząc role mamy i pracownika.

Niestety, liczba ofert pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy sukcesywnie spada. Według Eurostatu, na koniec 2021 r. w Polsce nieco ponad 1 mln osób pracowało w niepełnym wymiarze godzin. Dekadę temu takich pracowników było ponad 1,2 mln!

Chciałabym zwrócić szczególną uwagę na grupę kobiet, głównie mam, które chcą powrócić na rynek pracy. Jak pokazują badania prowadzone wśród pracodawców, ta grupa dysponuje unikalnymi, miękkimi kompetencjami – obecnie bardzo pożądanymi na rynku pracy.

Zachęcam pracodawców do dokonania przeglądu etatów w firmach i rozważenia możliwości pozyskania do swojej organizacji talentów, które w niepełnym wymiarze godzin wnosząby do firm świeże pomysły, energię i unikalne kompetencje. Warto postawić na otwartość, by jasno i wprost komunikować potencjalnym pracownikom możliwości zatrudnienia na część etatu - podkreśla [Monika Smulewicz](#).

Warto zwrócić także uwagę na fakt, że wielu potencjalnych pracowników, podczas rozmowy kwalifikacyjnej, w obawie przed dyskwalifikacją, może bać się przyznać, że chętniej rozpoczęłoby pracę na część etatu, zamiast w pełnym wymiarze godzin.

Dlaczego warto wdrożyć w firmie model pracy na część etatu?

W Polsce tylko co dziesiąta kobieta (i co 20. mężczyzna) pracuje na część etatu (dane z: *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy* [Główny Urząd Statystyczny](#) 2016). Dla porównania: w niektórych krajach nordyckich co czwarta kobieta pracuje w niepełnym wymiarze w porównaniu do co siódmego lub co ósmego mężczyzny (dane OECD, 2015)¹⁰.

Wdrożenie w firmie modelu pracy na część etatu zwiększa atrakcyjność ofert pracy i przyciąga więcej potencjalnych kandydatów. To sposób na pozyskanie wyjątkowych

⁹ Deloitte, Coca-Cola, Raport: „Kobiety nieaktywne zawodowo. Ukryty potencjał polskiej gospodarki”

¹⁰ Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016

pracowników, a także na zwiększenie udziału kobiet w zarządach – badania dowodzą, że ma to wpływ na wyniki wielu przedsiębiorstw.

Eksperti z [McKinsey & Company](#) wskazują, że równy udział kobiet i mężczyzn w stanowiskach przywódczych, a tym samym różnorodność stylów zarządzania w przedsiębiorstwach, może przyczynić się do efektywniejszego podejmowania decyzji i większej motywacji pracowników, a co za tym idzie – potencjalnie lepszych wyników firm¹¹.

Jak twierdzą specjaliści z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, oferowanie pracy na część etatu powinno być dla biernych zawodowo kobiet zachętą do stopniowego wchodzenia na rynek pracy i przyzwyczajania się do nowej sytuacji życiowej. Jednocześnie pracodawcy powinni wskazywać pracownikom, że praca na część etatu jest etapem przejściowym w ich karierze, np. na czas opieki nad dzieckiem, nie zaś wyborem na całe życie¹².

¹¹ Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey & Company, 2016

¹² PARP, Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn:
<https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/analiza-luki-zatrudnienia-oraz-wynagrodzen-kobiet-i-mezczyzn>

6. Praca dzielona – skuteczne rozwiązanie dla firm?

Jeden z wariantów pracy niepełnoetatowej to system pracy dzielonej. System polega na dzieleniu jednego stanowiska przez najczęściej dwie osoby. Ten model pracy jest mało popularny w Polsce, lecz w wielu krajach zachodnich jest normą. Wprowadzenie w firmie takiej formy pracy sprzyja potencjalnym pracownikom, którzy chcą połączyć obowiązki zawodowe z opieką nad dziećmi.

System pracy dzielonej powstał pod koniec lat 60. w Stanach Zjednoczonych, gdzie do dzisiaj jest najbardziej rozpowszechniony. Wraz z rosnącą popularnością, zaczął zataczać coraz szersze kręgi i docierać do kolejnych krajów, zdobywając entuzjastów na całym świecie.

Praca dzielona – praca o wielu zaletach

Wprowadzenie modelu elastycznej pracy w firmie umożliwia podział obowiązków w ramach danego stanowiska na dwóch lub więcej pracowników. Choć pozornie to większy koszt po stronie pracodawcy, tak naprawdę jest to rozwiązanie opłacalne i pełne zalet.

Dwóch zaangażowanych pracowników na jednym stanowisku to gwarancja ciągłości pracy – znika problem organizowania zastępstw podczas zwolnień chorobowych czy urlopów. Absencja na stanowiskach półetatowych jest też z reguły bardzo mała, bo pracownicy mają łatwość w godzeniu obowiązków zawodowych z prywatnymi. Ponadto, dwie osoby to dwa zestawy różnorodnych doświadczeń, które dają większe możliwości w realizacji zadań. A kiedy pracownicy mają swobodę podziału zadań i czasu oraz pracują krócej, z reguły są bardziej skupieni i zaangażowani w zawodowe obowiązki, dzięki czemu pracują wydajniej.

Takie rozwiązanie sprzyja także kreatywności, bo pracownicy dzielący jedno stanowisko mogą wymieniać się pomysłami i wspólnie szukać rozwiązań dla trudnych sytuacji.

Dla kogo taki model pracy?

Wiele osób, ze względu na sytuację życiową i rodzinną, nie może podjąć pracy w pełnym wymiarze godzin, bo ta kolidowałaby z innymi obowiązkami. Do grupy tej zaliczają się m.in. kobiety, które sprawują opiekę nad małymi dziećmi.

Młode matki są często wykwalifikowanymi i utalentowanymi pracownikami, którzy z powodu trudności w znalezieniu odpowiedniego zatrudnienia, całkowicie wycofują się z rynku pracy. Tracą na tym nie tylko one same (zawodowy zastój, brak dochodu), ale także firmy, które mogłyby zyskać wartościowych, a do tego lojalnych i oddanych pracowników.

Wśród dobrych stron z perspektywy pracownika można wyróżnić:

- możliwość pogodzenia obowiązków rodzinnych związanych z opieką nad dzieckiem z obowiązkami zawodowymi;
- możliwość posiadania dodatkowego źródła dochodów;
- wymiana doświadczeń z drugą osobą, z którą dzieli się stanowisko;
- poczucie bycia częścią firmy, pełnowartościowy udział w jej życiu.

Dzielenie stanowiska może być również formą przejściową, np. dla rodziców, którzy chcą powrócić na rynek pracy po urloпах rodzicielskich. Taka forma pełnienia obowiązków zawodowych zapewnia możliwość stopniowego wdrażania się w pracę, przed całkowitym powrotem do pracy pełnoetatowej.

Według [Joanna Gotfryd](#) – Prezeski oraz współzałożycielki Fundacji [Mamopracuj.pl](#), praca dzielona to bardzo ciekawe rozwiązanie, jednak wciąż mało znane na polskim rynku pracy.

Możliwość dzielenia stanowiska to świetne rozwiązanie dla mam, które chcą wrócić do pracy po przerwie związanej z urodzeniem dziecka, ale także dla ojców, którzy chcą bardziej aktywnie włączać się w życie rodzinne, czy osób, które po prostu chcą pracować w niepełnym wymiarze.

Praca dzielona, czyli job sharing, przychodzi z odpowiedzią, gdy próbujemy połączyć przeciwstawne oczekiwania – rodzica, osoby, która chce pracować w niepełnym wymiarze i pracodawcy, który potrzebuje „pełnowymiarowego” obsadzenia danego stanowiska.

Mimo, że oferty pracy rzadko zawierają informację o możliwości pracy w niepełnym wymiarze – warto na rozmowie rekrutacyjnej zasugerować job sharing. W ten sposób pracodawcy mają szansę dotrzeć do większej puli talentów, osób, które nie mogą podjąć pracy w pełnym wymiarze godzin.

Zdaję sobie sprawę, że nie każde stanowisko można obsadzić w trybie pracy dzielonej, ale ta forma zatrudnienia ma duży potencjał rozwoju.

Sama, kilkanaście lat temu zastosowałam takie rozwiązanie, kiedy szukałam niani dla mojej córki. To jedna z kandydatek na nianię zaproponowała mi taki model pracy i w mojej rodzinie sprawdził się on doskonale. Warto sięgać po niestandardowe rozwiązania – zachęca Joanna Gotfryd.

Praca dzielona – rodzaj pracy na niepełny etat

Dzielenie stanowiska pracy to jeden z wariantów pracy w niepełnym wymiarze godzin. Praca na niepełny etat nie jest rozpowszechnionym modelem pracy w Polsce, choć w wielu krajach europejskich stanowi wysoki procent ogólnego zatrudnienia. Z danych Eurostatu wynika, że w Polsce ofert pracy na część etatu niestety ubywa. Pod koniec 2021 r. nieco ponad 1 mln osób w wieku 15-74 lat, pracowało na część etatu, dziesięć lat temu liczba ta wynosiła ponad 1,2 mln. Dla porównania, w Holandii aż 43 proc. wszystkich pracujących pracuje na niepełny etat, a wśród osób do 65 lat, to nawet połowa zatrudnionych.

Co zyskuje pracodawca?

Tymczasem, poprzez zaoferowanie pracy w niepełnym wymiarze godzin, pracodawca może zyskać szerszą grupę docelową do potencjalnej rekrutacji. Jest to o tyle istotne, że przy stanowiskach wymagających specjalistycznej wiedzy, procesy rekrutacyjne potrafią trwać tygodniami, a nawet miesiącami, co z perspektywy pracodawcy wymaga dużych nakładów finansowych (ogłoszenia o pracę w płatnych mediach, agencja headhunterska), dlatego każda możliwość powiększenia tej grupy, np. o kobiety, które niedawno urodziły dziecko i chciałyby powrócić na rynek pracy, to szansa na sprawniejsze zamknięcie procesu rekrutacji i szybsze obsadzenie specjalistycznego stanowiska lojalnym, zaangażowanym pracownikiem.

Na podstawie:

1. <https://www.rodzinaipraca.gov.pl/narzedzia-godzenia-rol/praca-w-niepelnym-wymiarze/>
2. <https://www.rodzinaipraca.gov.pl/narzedzia-godzenia-rol/dzielenie-stanowiska-pracy-job-sharing/>

7. Rodzicielstwo i praca – jak wesprzeć pracujących rodziców?

Podpowiadamy pracodawcom co zrobić, by ich doświadczeni i zaangażowani pracownicy mogli efektywnie godzić pracę z opieką nad dziećmi, a tym samym pozostać aktywni zawodowo. Jak sprawić również, by młode mamy miały możliwość powrotu do firmy po urodzeniu dziecka? Okazuje się, że jest to duży problem polskiego rynku pracy, a niemal 50 proc. zatrudnionych stanowią właśnie osoby łączące życie rodzinne i zawodowe.

Według raportu HAYS z 2019 roku *Kobiety na rynku pracy. Kompetencje i Różnorodność*, niemal 50 proc. osób zatrudnionych w firmach stanowią pracownicy łączący życie rodzinne i zawodowe. Aż 64 proc. ankietowanych kobiet i 46 proc. mężczyzn napotkało na przeszkody w pracy zawodowej, związane właśnie z pogodzeniem tych dwóch ról.

To również jedna z przyczyn bierności zawodowej kobiet w Polsce. 64,3 proc. respondentek w badaniu przeprowadzonym przez Fundacja Rodzic w mieście jako najczęściej podawaną przyczynę pozostania w domu po urlopie macierzyńskim podawała niemożność połączenia opieki nad dzieckiem z pracą zawodową.

Wyjazdy, nadgodziny, nieelastyczny czas pracy, m. in. te czynniki powodują, że rodzice mniej czasu mogą spędzać z dziećmi. W rezultacie stają przed wyborem rezygnacji z tego cennego czasu lub odejścia z pracy. W wielu przypadkach kończy się to rezygnacją z kariery zawodowej i całkowitym poświęceniem opiece – dotyczy to głównie kobiet.

Problemem, choć poważniejszym z perspektywy pracodawcy, może być również powtarzająca się nieobecność pracownika z powodu nawracających chorób dziecka, czego doświadczają zwłaszcza rodzice dzieci w wieku żłobkowym i przedszkolnym. Nieobecność taka skutkuje bowiem mniejszym zaangażowaniem pracownika w swoje obowiązki oraz koniecznością zastępowania go innymi pracownikami, co w wielu firmach, w dłuższej perspektywie czasu, może stanowić poważne wyzwanie.

Nowe rozwiązania – korzyść dla obu stron

Po pandemii koronawirusa upowszechnioną praktyką w firmach stała się praca w trybie hybrydowym i zadaniowym, który przewiduje określoną ilość dni, w których pracuje się zdalnie, a pracownicy rozliczani są nie z godzin, a wykonanych zadań. Taka forma pracy może być wygodna z perspektywy zarówno pracodawców, jak i pracowników.

Firma zyskuje lojalnego pracownika, który otrzymuje realne wsparcie w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym, dzięki czemu chce wiązać z nią swoją przyszłość. Im bardziej

dogodne są warunki pracy, tym bardziej rodzice będą chcieli w niej zostać. Dzięki temu nie stają przed wyborem między karierą a życiem rodzinnym.

Dla pracodawcy taka długofalowa współpraca również jest bardzo korzystna. Odejście pracownika, a co za tym idzie – znalezienie nowego, wiąże się niejednokrotnie z wieloma kosztownymi procesami, jak. np. konieczność przeprowadzania często przeciągających się rekrutacji, kosztownych szkoleń nowych osób czy oddelegowywania do tego doświadczonych pracowników, którzy w tym czasie nie wykonują swoich obowiązków.

Niepracujące mamy – co zmieniłoby ich decyzję?

W badaniu Fundacja Rodzic w Mieście *Macierzyństwo a aktywność zawodowa*, zapytano nieaktywne zawodowo matki, co wpłynęłoby na zmianę ich decyzji w tym zakresie i powrót do pracy. Panie mogły wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi. Wśród nich znalazło się wiele związanych z warunkami pracy:

- aż 67,9 proc. respondentek wróciłoby do pracy, gdyby mogło pracować zdalnie,
- 50 proc. chciałaby pracować w elastycznych godzinach,
- 46,4 proc. wróciłoby do pracy zawodowej, gdyby miało odpowiednią osobę do opieki na dzieckiem lub żłobek / przedszkole.

Łączymy role – najlepsze rozwiązania

Ankietowane zapytano także jakie rozwiązania dodatkowo ułatwiają powrót do pracy i tym samym, łączenie macierzyństwa z działalnością zawodową. W pierwszej trójce najczęściej wskazywanych odpowiedzi pojawiły się:

1. Elastyczne godziny pracy: 67,1 proc.
2. Dostępna opieka nad dzieckiem, możliwość pozostawienia go z zaufanymi osobami: 51,8 proc.
3. Praca z domu: 48 proc.

Jak zauważa autorka bloga [HR na obcasach](#) oraz założycielka [let's HR – Ula Zając-Pałdyna](#), *podjmując temat pracujących rodziców, w pierwszej kolejności nasuwa nam się myślenie o mamach, kobietach na rynku pracy. To one zwykle mają za zadanie łączenie pracy zawodowej z opieką nad dziećmi. Dziś, gdy wielu pracodawców boryka się z wyzwaniami związanymi z prowadzonym biznesem, na pewno mamom na rynku pracy nie jest łatwo. W mojej ocenie potrzebne są rozwiązania i udogodnienia ze strony pracodawców, które skłonią niepracujące mamy do powrotu na rynek pracy i ułatwią pracowniczkom łączenie życia zawodowego z rodzinnym. Uważam również, że powinniśmy rozpocząć dyskusję o tym, co zrobić, aby rodzice na rynku pracy byli traktowani równo, a pracujący tata był postrzegany tak samo jak pracująca mama – zaznacza Urszula Zając Pałdyna.*

Co z tego wynika dla pracodawców?

Jednym z największych oczekiwań pracowników, w tym także matek jest zmiana organizacji pracy na pracę zdalną lub hybrydową, wpisaną do Kodeksu pracy. Model ten sprawdził się w wielu firmach w dobie pandemii Covid-19.

Dla mnie dziś możliwa jest tylko praca zdalna – mówi nam Natalia, mama dwóch przedszkolaków z Trójmiasta – Czuję się, jakbym pracowała na dwa etaty – zawożę dzieci do przedszkola, odbieram, czasem muszę je zabrać do domu wcześniej niż o 15.00, potem jeszcze basen, plastyka. W sezonie jesienno-zimowym dzieciaki często chorują. Nie jestem w stanie pracować w biurze, a nie chcę rezygnować z pracy i samorozwoju, ale jednocześnie nie wyobrażam sobie rezygnacji z czasu, który mam dla dzieci.

Elastyczne godziny, praca zadaniowa i na część etatu

Aż 50 proc. kobiet chciałoby móc pracować w elastycznych godzinach, aby móc jak najlepiej zorganizować dzień pracy i czas dla rodziny. Pomaga w tym praca w systemie zadaniowym lub hybrydowym. Pozwala to uniknąć stresu związanego np. ze zdążeniem do biura na ściśle określoną godzinę.

Dla ankietowanych mam, argumentem za powrotem do pracy byłaby także część etatu (14,3 proc.), 25,4 proc. badanych kobiet uważa, że praca na część etatu znacznie ułatwia łączenie macierzyństwa z pracą.

Pilka po stronie pracodawcy

Niemalże wszystkie wskazane najczęściej odpowiedzi są związane z warunkami stworzonymi przez pracodawcę. To od sposobu organizacji pracy w przedsiębiorstwie zależy, czy mamy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym będą mogły wrócić do pracy. Jeśli pracodawcy stworzą odpowiednie warunki, pozwalające z powodzeniem łączyć obowiązki rodzicielskie z pracą zawodową, mają szansę zyskać lojalnych, zaangażowanych, nierzadko wysoko wyspecjalizowanych pracowników.

8. Kultura pracy przyjazna rodzinie – nowości w Kodeksie Pracy

W polskiej kulturze pracy od lat zachodzą zmiany, które zmierzają w kierunku wsparcia pracowników w utrzymywaniu równowagi pomiędzy obowiązkami zawodowymi a życiem osobistym. Pracodawcy coraz częściej umożliwiają pracownikom pracę elastyczną, czyli w dogodnych dla nich godzinach oraz pracę w trybie hybrydowym. W Kodeksie Pracy pojawia się też coraz więcej regulacji prawnych, które odpowiadają zmianom w kulturze pracy, a jednocześnie ułatwiają w godzeniu ról zawodowych z rodzinnymi.

Zmiana kultury pracy skłania się do spojrzenia na potrzeby pracowników, które wiążą się z pragnieniem posiadania udanego życia rodzinnego. Szczęście na polu prywatnym i rodzinnym może być podstawą do utrzymywania zaangażowania i stawianiu sobie ambitnych celów przez pracowników. Państwowe regulacje w zakresie prawa pracy wspierają godzenie ról zawodowych i rodzinnych, a polscy pracodawcy aktywnie reagują na wprowadzane zmiany.

W kierunku stabilności miejsc pracy

Jednym z kluczowych elementów równowagi w życiu rodzinnym i zawodowym jest posiadanie stabilnego zatrudnienia. Według raportu Employer Brand Research 2022, 67 proc. ankietowanych wskazało stabilność zatrudnienia jako najważniejszy czynnik wyboru pracodawcy¹³. Stabilność pracy nierzadko przesądza o decyzji posiadania potomstwa, dlatego tak szczególnie ważne są regulacje prawne, które sprzyjają zatrudnieniu na umowę na czas nieokreślony.

Według najnowszych przepisów pracownik, który co najmniej 6 miesięcy jest zatrudniony na umowę o pracę na czas określony, może raz w roku kalendarzowym wystąpić do pracodawcy o zmianę umowy na czas nieokreślony. Pracodawca, który odmówi zmiany takiej umowy, jest zobowiązany uzasadnić swoją odmowę na piśmie. Dodatkowo, pracownicy, którzy są zatrudniani na umowę na czas określony, muszą otrzymać uzasadnienie takiej formy zatrudnienia od pracodawcy.

Elastyczne formy pracy – większe możliwości dla rodziców

Praca elastyczna, która może polegać na dowolności rozpoczynania i kończenia pracy, zadaniowego podejścia do obowiązków, ale również praca w trybie zdalnym lub hybrydowym, to rozwiązania, które są szczególnie niezbędne pracującym rodzicom.

¹³ Employer Brand Research 2022. Raport krajowy, Polska, Randstad

W Kodeksie pracy zostały wprowadzony przepis, według którego pracownik wychowujący dziecko do lat 8, ma możliwość wystąpienia o elastyczną organizację pracy. Elastyczność miałaby polegać na możliwości podejmowania pracy w trybie zdalnym lub hybrydowym.

Wydłużeniu ulega okres zakazu zatrudniania w nadgodzinach – teraz zamiast 4 lat, zakaz ten obowiązuje do 8 lat po urodzeniu dziecka, o ile pracownik nie wyrazi na to zgody. Zakaz obejmuje również pracę w porze nocnej, w systemie przerywanego czasu pracy oraz w delegacji poza miejsce stałej pracy.

Nowością jest możliwość zwolnienia się z pracy z powodu działania siły wyższej. Obejmuje to przypadki pilnych spraw rodzinnych spowodowanych np. chorobą lub wypadkiem. Takie zwolnienie ma wymiar od 2 dni do 16 godzin, z zachowaniem prawa do połowy wynagrodzenia.

Urlopy i zasiłki rodzicielskie – co nowego?

Nowe regulacje wprowadziły także podwyższenia zasiłku macierzyńskiego:

- do 70 proc. za okres urlopu rodzicielskiego
- do 81,5 proc. za okres urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego

Kolejną nowością jest wydłużenie urlopu rodzicielskiego o 9 tygodni (teraz łącznie 41 tygodni urlopu). Z 9 tygodni będą mogli skorzystać wyłącznie ojcowie i analogicznie dla matek wprowadzono nieprzenaszalny okres 9 tygodni urlopu rodzicielskiego.

Kodeks pracy wprowadza również bezpłatny urlop opiekuńczy w wymiarze 5 dni. Taki urlop przysługuje, gdy jest potrzeba zapewnienia osobistej opieki lub wsparcia osobie będącej członkiem rodziny lub zamieszkującej w tym samym gospodarstwie domowym. Sytuacja dotyczy opieki lub wsparcia z poważnych względów medycznych.

Jak zauważa [Donata Hermann](#) – ekspert ds. prawa pracy, autorka bloga i vloga [Kadry w Pigulce](#) – *Projektowanych jest wiele zmian nie tylko w przepisach ustawy Kodeks pracy, ale w wielu innych ustawach mających korzystać wpływać na poprawę jakości życia, dzięki zapewnieniu narzędzi do zachowania tzw. work-live balans. Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia, wydłużenie urlopu rodzicielskiego, dodatkowy urlop opiekuńczy to elementy wzmacniające kulturę przyjazną rodzinie. Wprowadzenie zasad uporządkowujących pracę w formie zdalnej w przepisach ustawy, zapewni ochronę prawną zarówno pracowników jak i pracodawców.*

W projekcie Kodeksu pracy zawarte są te regulacje umożliwiające wykonywanie pracy zdalnej okazjonalnie. Na wniosek pracownika ma być ona możliwa do 24 dni w roku kalendarzowym. Coraz więcej mówi się o skróceniu średniotygodniowej normy czasu pracy, jak i skróceniu tygodnia pracy. Wszystkie działania mające wpływać na kulturę pracy przyjazną rodzinie mają pozytywnie wpływać na samopoczucie pracowników prowadząc do poprawy stanu zdrowia

Polaków i zapobiegania wypaleniu zawodowemu, a tym samym zmniejszeniu wykorzystywania zwolnień lekarskich oraz zmniejszenia wypadków przy pracy –podsumowuje Donata Hermann.

Dobrowolne inicjatywy pracodawców

Nie tylko instytucje rządowe dają impuls do zmian w kulturze pracy w kierunku utrzymywania równowagi pomiędzy życiem rodzinnym i zawodowym. Już wielu pracodawców na podstawie własnych doświadczeń przekonało się, że takie rozwiązania przekładają się na zaangażowanie i produktywność pracowników, co ma przełożenie na ogólne wyniki przedsiębiorstwa i wysoką lojalność zespołu.

- Coraz więcej firm oferuje **elastyczne godziny rozpoczynania pracy**, a niektóre duże firmy tworzą przy swoich zakładach przedszkola pracownicze.
- Pracodawcy **zwiększają liczbę płatnych dni w ramach urlopów rodzicielskich** oraz podejmują działania w kierunku równej opieki rodzicielskiej, poprzez wprowadzanie minimalnego standardu urlopów rodzicielskich.
- Innymi formami wsparcia jest **dofinansowanie kosztów wyjazdów** dla dzieci lub organizacja kolonii dla dzieci swoich pracowników.
- Bardzo często zamiast tradycyjnych imprez dla pracowników, firmy decydują się na organizację **wydarzeń o charakterze rodzinnym**.
- Niektórzy pracodawcy decydują się na **udzielenie urlopu w szczególnie istotne dni** z perspektywy rodziców – np. dzień wolny od pracy w dniu rozpoczęcia roku szkolnego.
- Pracodawcy **udostępniają merytoryczne treści związane z rodzicielstwem** poprzez organizowanie webinarów, warsztatów kompetencji rodzicielskich realizowanych w ramach godzin pracy.
- Firmy biorą pod uwagę **pracowników przebywających na dłuższych urlopach w długoterminowych planach szkoleniowych**.
- W firmach uruchamiane są kompleksowe programy dla rodziców, których celem jest **ułatwienie powrotu do pracy po dłuższej przerwie** oraz zapoznanie ze wszelkimi rozwiązaniami prorodzinnymi, które zakład pracy oferuje, często w tych programach jest szkolenie w zakresie dodatkowych umiejętności i kompetencji.

9. Rozwiązania prorodzinne są w zasięgu ręki każdej firmy

Najbardziej pożądanym pracodawcą jest taki, który ma na uwadze potrzeby swoich pracowników, także te związane z prowadzeniem szczęśliwego życia rodzinnego. Często u przedsiębiorców można spotkać się z opinią, że rozwiązania prorodzinne są kosztowne i możliwe do realizacji głównie przez duże firmy i korporacje, które dysponują większymi budżetami. Tymczasem na rynku można zaobserwować małych i średnich przedsiębiorców, którzy z sukcesem prowadzą swoje polityki prorodzinne.

Wsparcie pracowników w godzeniu życia zawodowego z życiem rodzinnym wcale nie musi być kosztowne i skomplikowane. Można inicjować rozwiązania prorodzinne bez wdrażania obciążających finansowo procedur, które nie zawsze są gwarantem sukcesu. Na początek warto zaproponować kilka przemyślanych rozwiązań, które zaspokoją najważniejsze potrzeby rodzinne pracowników.

Według Joanny Buczyńskiej – eksperta HR, coacha ICF oraz psychoterapeuty systemowego, największym benefitem dla pracowników, którzy mają rodziny, jest poczucie, że nie muszą być męczennikami swojej pracy ani też męczennikami w swoim domu.

Umiejętne i w zgodzie ze sobą balansowanie między życiem zawodowym, a pracą to cel nie tylko pracownika, ale też pracodawcy. Tymczasem powrót do pracy po przerwie związanej z urlopem rodzicielskim, to jeden z bardziej stresujących momentów w życiu. Pojawiają się myśli: „czy dam radę?”, „czy jeszcze potrafię?”. Według mnie, przykładem odpowiedzi pracodawców na tego typu pytania jest program reboardingowy. To szereg działań niekoniecznie kosztownych, które mają pomóc pracownikowi łagodnie powrócić do organizacji. Są to spotkania i warsztaty często organizowane wewnętrznie, w tematach: równowaga między domem a pracą, budowa odporności psychicznej na stres. To też wewnętrzna mobilizacja działań HR w formalnych aspektach. Ale przede wszystkim dużą rolę odgrywa sam menedżer, który stwarza przestrzeń work-life balance. Wszystkie te działania mają na celu dbałość o pracownika, a ostatecznie celem jest zatrzymanie fluktuacji i wzrost wydajności firmy.

Przy tak dużej niepewności na świecie inwestycja pracodawcy w cennych pracowników z rodzinami zapoczątkuje ich zatrzymaniem na dłużej i wzrostem zaangażowania, co wpłynie na efektywność pracy. Kluczem do tego jest uważność na potrzeby pracownika, bo nie zawsze o wzrost wynagrodzenia tutaj chodzi – zaznacza Joanna Buczyńska.

Praca zdalna vs praca w biurze

Rozwiązaniem, które staje się coraz bardziej powszechne wśród pracodawców i jest szczególnym ułatwieniem dla pracowników-rodziców to możliwość pracy zdalnej. Z badania firmy Antal i Corees Polska w grudniu 2020 r wynika, że 73 proc. pracowników, którzy pracują w trybie zdalnym wykazują ogólne zadowolenie z pracy. 75 proc. z nich zadeklarowało, że są zadowoleni z życia rodzinnego. Pracodawcy bardzo wysoko oceniają przede wszystkim efektywność pracy zdalnej – zdaniem 92 proc. jest ona na dobrym lub bardzo dobrym poziomie¹

Wiele polskich małych firm, które działają w branży informatycznej oferuje możliwość wypełnienia obowiązków służbowych w 100 proc. zdalnie, często z zachowaniem godzin, w których cały zespół jest dostępny. Praca zdalna szczególnie po pandemii COVID-19 stała się bardziej powszechna na polskim rynku pracy.

Realizowanie obowiązków zawodowych z domu jest możliwa w wielu branżach, nie tylko IT. Z domu mogą w pełni efektywnie pracować osoby m. in. z branży kreatywnej oraz te, których praca wykonywana jest z biura i można ją z powodzeniem przenieść w warunki domowe. Według badania @Pracuj.pl, 86 proc. Polaków, którzy pracowali zdalnie lub hybrydowo, chciałoby móc dalej pracować przynajmniej częściowo spoza biura¹⁴.

Nowa kultura organizacyjna

Prowadzenie firmy przyjaznej rodzinie nie musi wiązać się z podejmowaniem kosztownych inicjatyw. Często wystarczy zmiana podejścia do samych pracowników. Według raportu przygotowanego przez Manpower Group „Czego pragną pracownicy”, potrzeby pracowników są powiązane z kadrą menedżerską. Jednym z ważnych czynników jest tworzenie kultury zaufania i bezpieczeństwa psychologicznego pracowników, poprzez empatyczne i skuteczne zarządzanie¹⁵.

Kulturę organizacji nastawioną na otwartość można budować poprzez rozwijanie transparentnej komunikacji pracowników z kadrą menadżerską. Dobrym przykładem jest praktyka stosowana przez firmę, która na spotkaniach z pracownikami prezentuje, jakie możliwości i rozwiązania prorodzinne dostępne są dla pracowników w ich organizacji.

Oprócz prowadzenia otwartej komunikacji z aktualnym zespołem, warto też utrzymywać kontakt z pracownikami, którzy przebywają na urloпах macierzyńskich i rodzicielskich. Można na przykład zapraszać ich na firmowe spotkania integracyjne czy spotkania świąteczne, by pokazać, że pozostają częścią zespołu. Tak jak firma doradcza w zakresie finansów, która organizuje cykliczne spotkania z zarządem firmy dla pracowników przebywających

¹⁴ <https://media.pracuj.pl/190686-powrot-do-biur-kontra-potrzeba-pracy-zdalnej>

¹⁵ <https://www.manpower.pl/pl/publikacje/blogs/2022/07/22/czego-pragna-pracownicy>

na dłuższych urlopach. Podczas takich spotkań pracownicy informowani są o bieżących sprawach w firmie, dzięki czemu nie czują się wykluczeni z życia firmy.

Atmosfera w pracy przyjazna rodzinie

Prorodzinność może przejawiać się również w tworzeniu rodzinnej atmosfery. W firmach pracownicy coraz częściej mają okazję wspólnego celebrowania ważnych chwil w życiu, nie tylko tych w aspektach zawodowych. Przywołana wcześniej polska firma z branży informatycznej organizuje wspólne świętowanie z okazji zawodowego sukcesu, ukończenia studiów lub narodzin dziecka. Firma otwarcie zachęca też, aby pracownicy dzielili się z zespołem swoimi zainteresowaniem i życiem poza pracą.

Niektórzy pracodawcy decydują się również na oferowanie dodatkowych dni wolnych od pracy, na przykład dodatkowy dzień płatnego urlopu dla rodziców dzieci w wieku 3-13 lat, a także jeden dzień więcej w puli dni urlopu tacierzyńskiego.

W kategorii rozwiązań materialnych pracodawcy starają dostosowywać ofertę świadczeń pozapłacowych uwzględniając etap życia, na którym znajduje się dany pracownik. Jedną z firm na polskim rynku pracy z zakresu usług ochrony środowiska wprowadziła świadczenia okolicznościowe z okazji narodzin dziecka, a także zawarcia małżeństwa. Inną praktyką firmy jest również zapewnianie pakietu benefitów pracownikom, którzy przebywają na urloпах rodzicielskich, dzięki temu mogą dalej korzystać z usług takich jak: ubezpieczenie medyczne, sprzęt i samochód służbowy na użytek prywatny.

10. Firmowa inwestycja w rodzinę

Na rynku pracy można zauważyć nową tendencję: coraz więcej osób poszukuje pracy, w której warunki sprzyjają pogodzeniu kariery zawodowej z życiem rodzinnym. Wsparcie od pracodawcy dla pracujących rodziców, zapewnienie stabilności zatrudnienia, możliwość pracy hybrydowej – to najważniejsze oczekiwania pracowników. Niemal połowa zatrudnionych w Polsce to osoby, które godzą pracę z wychowaniem dzieci.

Aż 52 proc. Polaków łączy pracę z opieką nad dziećmi, w tym w większości tę opiekę sprawują kobiety. Jak wynika z danych GUS, obowiązki rodzinne są najistotniejszym powodem odejścia kobiet z rynku pracy. W II kw. 2019 r. przyczynę tę podawało 50,7 proc. kobiet (dla porównania tylko 10,5 proc. mężczyzn) biernych zawodowo w wieku produkcyjnym¹⁶. Pracownicy często stoją przed trudną decyzją, jaką jest rezygnacja z pracy z powodu konieczności sprawowania obowiązków rodzinnych. Na takiej sytuacji tracą wszyscy.

Wspieranie w kwestii godzenia obowiązków zawodowych z wychowaniem i opieką nad dziećmi wydaje się być więc naturalną potrzebą zarówno z punktu widzenia pracowników jak i samych pracodawców¹⁷. Dlatego szczególnie dobrą praktyką jest wsparcie pracujących rodziców w efektywnym łączeniu tych dwóch ról, m. in. poprzez informowanie o przysługujących im zgodnie z Kodeksem pracy prawach i udogodnieniach.

[Joanna Malinowska-Parzydło](#) – pomysłodawca platformy [HR Influencers](#), skierowanej do liderów biznesu i praktyków HR zaangażowanych w kreowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach, partner w firmie doradczej Younicorn oraz autorka bloga “Jesteś Marką”, zaznacza, że powodzenie misji wspierania Polaków w godzeniu ról zawodowych z życiem rodzinnym zależy od współpracy i współodpowiedzialności ze strony kluczowych interesariuszy tj. pracodawcy, właścicieli biznesu i liderów zarządzających, strony społecznej oraz samych pracowników.

To wymagające grono, kulturowo i społecznie przekonane, że każdy ma odmienne interesy. A nie jest to prawdą. Słowem kluczem jestem „współodpowiedzialność”. Świat pracy potrzebuje dziś w obliczu covid, rewolucji 4.0 i warunków życia w świecie określanych akronimami post-VUCA i BANI rozpoczęcia zupełnie nowego dialogu dotyczącego relacji na rynku pracy typu win-win. Powodzenie tej misji zależy ponadto od wzajemnego zrozumienia m.in. otoczenia pracy i biznesu, nowych realiów i sposobów wykonywania pracy, dobrej analizy, co stoi na przeszkodzie wprowadzania dobrych praktyk prorodzinnych oraz stworzenia jasnego systemu zachęt angażujących wszystkich interesariuszy na rzecz wspólnych, a nie odrębnych celów. Bo cel jest jeden – rozwój kraju w oparciu o rozwijających się

¹⁶ PARP, „Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn”

¹⁷ Forum Odpowiedzialnego Biznesu, „Opieka rodzinna i praca”, 2022

pracowników i odpowiedzialny biznes tworzący sensowne miejsca pracy, a wspierany przez mądre i odpowiedzialne związki zawodowe.

Biznes inwestując w poczucie szczęścia pracowników, które to osiągają m.in. dzięki efektywnemu łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym, w zamian otrzymuje zaangażowanie i lojalność tych pracowników, a że są one dziś kluczowymi czynnikami konkurencyjnymi, biznesy coraz chętniej sięgają po rozwiązania, które pomagają je pozyskać. W dzisiejszych czasach jedynym aspektem, którego nie może skopiować konkurencja, jest kultura organizacyjna i relacje w pracy silne zaufaniem, co przyciąga utalentowanych pracowników bardziej, niż najatrakcyjniejsze benefity.

Dobrze byłoby, aby biznes czuł jednak, że w tym inwestowaniu w rozwiązania prorodzinne jest wspierany – choćby poprzez system zachęt dla pracodawców przyjaznych rodzinie takich jak: rankingi, nagradzanie dobrych praktyk zarządczych, udział w debatach nad budowaniem dobrych praktyk zarządzania ludźmi etc. - podkreśla Joanna Malinowska-Parzydło.

Informacja pomocna rodzinie

Dla osób, które oczekują potomstwa lub zamierzają skorzystać z urlopów rodzicielskich, często wyzwaniem staje się przejście przez gąszcz przepisów związanych z nową sytuacją. Dlatego istotne jest wsparcie ich w tym zakresie przez pracodawców, np. poprzez możliwość konsultacji w sprawie ubezpieczeń społecznych oraz informowanie o prorodzinnych rozwiązaniach regulowanych Kodeksem pracy, takich jak praca hybrydowa. Coraz więcej firm w Polsce aktywnie działa na tym polu, organizując akcje informacyjne i konsultacyjne oraz przeprowadzając spotkania dla swoich pracowników i ich rodzin. Dobrą praktyką w organizacjach jest również komunikacja wewnętrzna, która odpowiada na potrzeby pracowników związane z życiem rodzinnym i wspiera ich w tym zakresie.

Rozwiązania wspierające rodzinę

Wyniki badań opublikowane w 2021 r. przez @Fundacja Projekt PL, pokazują, że najlepszymi rozwiązaniami prorodzinnymi są te, które pozwalają zwłaszcza rodzicom małych dzieci na pogodzenie obowiązków zawodowych i opiekuńczych:

- możliwość pracy w niepełnym wymiarze przy proporcjonalnym zachowaniu innych benefitów (57,7 proc.)
- dostępność urlopu ojcowskiego, który nie skraca urlopu macierzyńskiego (59,3 proc.)
- ochrona przed pracą nadgodzinową (60,1 proc.)
- upominki dla dzieci (39,5 proc.)
- dodatkowa ochrona osób powracających po urlopach rodzicielskich (29,6 proc.)
- rodzinne benefity: bilety do kina (13,4 proc.)

Pracownicy rzadziej wskazywali na takie rozwiązania jak przedszkola/żłobki firmowe (4,9 proc.) i kursy czy programy stypendialne dla dzieci pracowników (5,1 proc.)¹⁸.

Zmiany nie muszą być kosztowne

Badania wykazały, że większość przedsiębiorstw nie inwestuje dużych środków w rozwiązania wspierające rodziny. Dla pracowników spółek akcyjnych i dużych przedsiębiorstw najważniejsze okazały się jednak rozwiązania, które nie wymagają wysokich nakładów finansowych, ponieważ są związane z czasem pracy. Pracownicy mają potrzebę poczucia stabilizacji, dlatego tak istotna jest dla nich ochrona osób wracających po urloпах rodzicielskich. Mimo tego, takie rozwiązania są implementowane jedynie w ok. 30 proc. organizacji. Równie rzadko stosowane są inne prorodzinne praktyki, jak np. zadaniowy czas pracy, który również nie jest zmianą generującą stałe i wysokie koszty, a wymaga jedynie reorganizacji modelu pracy w przedsiębiorstwie.

Niepokoii również fakt, że aż w 42,5 proc. firm nie przewiduje się żadnego budżetu na działalność prorodzinną, a 93 proc. przedsiębiorstw z siedzibą na wsi, jeśli deklaruje takie działania, inwestuje w to co najwyżej 3 proc. swojego budżetu.

Korzyści dla organizacji

Na prorodzinnych działaniach zyskuje cała firma. Pracownicy, którzy mogą godzić życie rodzinne i zawodowe są bardziej zadowoleni i usatysfakcjonowani z pracy, wzrasta ich poziom szczęścia. Zwiększa się również poczucie lojalności względem pracodawcy, który w ich oczach nie tylko zauważa potrzeby swoich pracowników, ale również proponuje realne, wspierające rodzinę rozwiązania.

Organizacja natomiast zyskuje niezwykle ważny zasób – kapitał ludzki. Oprócz tego ma szansę pozyskiwania wyspecjalizowanych pracowników (zwłaszcza kobiet), którzy posiadają ogromną wiedzę i niezbędne doświadczenie, jednak z uwagi na brak możliwości pogodzenia obowiązków opiekuńczych z pracą zawodową, rezygnują z aktywności zawodowej. Firma, która stwarza taką możliwość, jest na rynku pracy postrzegana jako atrakcyjna i chętniej wybierana przez potencjalnych kandydatów.

Dodatkowym plusem dla przedsiębiorców może być również mniejsza rotacja pracowników, dla których benefity prorodzinne są na tyle ważne, by nie podejmować częstych decyzji o zmianie pracodawcy. W wielu firmach obserwuje się również zmniejszoną liczbę absencji chorobowych – pracownicy, którzy mogą pracować zdalnie, rzadziej podczas choroby korzystają ze zwolnień lekarskich.

¹⁸ [Rozwiązania prorodzinne w firmach prywatnych w Polsce, Fundacja Projekt PL, 2021\).](#)