SPIS TREŚCI

WSTĘP 4

ZESPÓŁ BADAWCZY 5

A. WPROWADZENIE DO BADAŃ NAD IFREI 7

1. Czym jest Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu? 8
   1.1. Analiza modelu pracy 8
   1.2. Różne środowiska 10
   1.3. Wpływ CFR na organizację, pracowników i ich środowisko 12

2. Cele badań 14

3. Metodologia badań 15

4. Model badań na świecie 16

B. WYMIARY ODPOWIEDZIALNOŚCI RODZINNEJ BIZNESU: POLITYKA, PRZYWÓDZTWO, KULTURA 18

5. Polityka CFR 18
   5.1. Elastyczne godziny i miejsce pracy 18
   5.2. Wsparcie rodziny 21
   5.3. Dostęp do informacji 24
   5.4. Typy dni pracy 27

6. Przywództwo CFR 28
   6.1. Postrzeganie lidera 29

7. Kultura CFR 31
   7.1. Reakcja na urlop współpracownika 31
   7.2. Negatywne konsekwencje dla kariery 33
   7.3. Oczekiwania dotyczące ilości zadań i godzin pracy 34

C. WPŁYW CFR NA ORGANIZACJĘ, PRACOWNIKÓW I ŚRODOWISKO SPOŁECZNE 37

8. Wpływ CFR na organizację 37
   8.1. Zamiar odejścia z firmy 37
   8.2. Konflikt rodzina vs. praca 38
   8.3. Równe szanse dla kobiet i mężczyzn 39
   8.4. Jakość doświadczenia w firmie 42

IESE Business School
University of Navarra

Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu

Corporate Family Reponsibility (CFR)

RAPORT | POLSKA 2019

PIERWSZE BADANIE CFR W POLSCE

humanites

pracuj.pl

9. Wpływ CFR na pracowników **45**
9.1. Zadowolenie z osiągniętej równowagi między pracą a rodziną 45
9.2. Autonomia w miejscu pracy 46
9.3. Motywacja 47
10. Wpływ CFR na środowisko społeczne **51**
10.1. Czas poświęcony dzieciom (do 14 roku życia) 51
10.2. Dbanie o edukację oraz zdrowie psychofizyczne i dobrostan dzieci 52
10.3. Jakość życia 57
D. WNIOSKI **60**
BIBLIOGRAFIA **61**

WSTĘP

Szanowni Państwo,

Prezentujemy wyniki zrealizowanego po raz pierwszy w Polsce w 2018 roku badania dotyczącego Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu (Corporate Family Responsibility CFR, Family Responsible Employer Index - IFREI), Raport został sporządzony zgodnie z wymogami Międzynarodowego Centrum Pracy i Rodziny (International Work and Family Center) oraz Międzynarodowego Ośrodka Badawczego ds. Pracy i Rodziny (International Center for Work and Family – ICWF). Jest efektem zaangażowania badaczy z wielu krajów. Poświęcili oni swój czas dla budowania społeczeństwa, w którym ludzie mogą jednocześnie rozwijać swój potencjał zawodowy i jednocześnie dbać o potrzeby swoich rodzin. Badania w Polsce były kompilowane z badaniami na świecie przeprowadzonymi w latach 2010 - 2018.

Mamy nadzieję, że niniejszy raport będzie dla Państwa inspiracją i będziecie z niego korzystać jako dyrektorzy, liderzy biznesu czy też jako pracownicy. Poprzez podejmowanie decyzji i działań możecie wzbogacić życie wielu osób będąc siłą napędową zmian,. Jeżeli jesteście zaangażowani w życie polityczne, tym lepiej. Nie lekceważcie wagi zmian w ustawodawstwie, które pomogłyby wcielać w życie Rodzinną Odpowiedzialność Biznesu.

Jesteśmy przekonani, że podróż, w którą wyruszyliśmy w 1999 roku, poprowadzi nas w kierunku pozytywnych zmian w życiu biznesowym i rodzinnym.

Liczymy na Was.

Prof. Mireia Las Heras
Dyrektor ds. Badań w ICWF
IESE Business School

ZESPÓŁ BADAWCZY

KIEROWNIK DS. BADAŃ NAUKOWYCH NAD WSKAŹNIKIEM ODPOWIEDZIALNOŚCI RODZINNEJ BIZNESU (IFREI)

MIREIA LAS HERAS

Profesor nadzwyczajny w IESE Business School przy Uniwersytecie Nawarry, dyrektor naukowy ds. badań w Międzynarodowym Ośrodku Badawczym ds. Pracy i Rodziny (International Center for Work and Family – ICWF) w IESE Business School. Absolwentka inżynierii przemysłowej na Politechnice Katalońskiej w Barcelonie (Universitat Politècnica de Catalunya). Zdobyła dyplom MBA w IESE oraz tytuł doktora w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem na Boston University. Prowadzi badania oraz jest autorką publikacji na temat pogodzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym, kobiet i przywództwa, rozwoju zawodowego, talentów i pokoleń. Kieruje również projektem badawczym nad wskaźnikiem odpowiedzialności rodzinnej biznesu, skupiającym badaczy z ponad 20 krajów. Razem z profesor Nurią Chinchillą zarządza Międzynarodowym Ośrodkiem Badawczym ds. Pracy i Rodziny, który co dwa lata w Barcelonie organizuje spotkania dla najlepszych specjalistów w tej dziedzinie. Oprócz tego, Las Heras jest doradcą w firmie NCH&Partners oraz trenerem personalnym. Twitter: @mireialasheras

ZESPÓŁ W MIĘDZYNARODOWYM OŚRODKU BADAWCZYM DS. PRACY I RODZINY

GEMMA PALET

Od września 2017 roku kierownik Ośrodka Badawczego ds. Ludzi w Międzynarodowym Ośrodku Badawczym ds. Pracy i Rodziny w IESE Business School. Uzyskała dyplom z dziedziny administracji i zarządzania przedsiębiorstwem na Uniwersytecie Autonomicznym w Barcelonie (Universitat Autònoma de Barcelona – UAB). Zdobyła tytuł magistra z zarządzania finansami przedsiębiorstwa na Uniwersytecie Pompeu Fabra (Universitat Pompeu Fabra – UPF), jak również tytuł magistra z prawa gospodarczego na UAB. Ma ponad dziesięcioletnie doświadczenie jako doradca biznesowy.

GEMMA RIERA

Asystent naukowy w Międzynarodowym Ośrodku Badawczym ds. Pracy i Rodziny w IESE Business School. Absolwentka ekonomii na UPF, zdobyła tytuł magistra ze specjalistycznej analityki gospodarczej w Barcelona Graduate School of Economics.

WSPÓŁPRACOWNICY Z POLSKI

ZOFIA DZIK, FUNDACJA HUMANITES

Innowator i przedsiębiorca społeczny, inwestor, fundator Fundacji Humanites. Doświadczony menadżer, pionier rynku finansowego direct opartego o zaawansowane nowe technologie w Polsce i CEE (m.in. CEO TU Link4), mentor w programach rozwoju kobiet oraz dla start-upów; juror, członek John Maxwell Team gromadzącego międzynarodowych ekspertów i mówców w zakresie przywództwa. Autorka Modelu Spójnego Przywództwa™ (pierwszy model przywództwa na rynku polskim) oraz Nielinearnego Modelu Długoterminowego Rozwoju i Zwrotu z Kapitału Społecznego Humanites; dyrektor Akademii Przywództwa Liderów Oświaty. Członek wielu rad nadzorczych spółek giełdowych, członek Rady Ekspertów Forum Rad Nadzorczych przy GPW.

Fundacja Humanites powstała jako think & DO tank systemowych działań na rzecz budowy kapitału społecznego i rozwoju Spójnego Przywództwa™. Fundacja działa w czterech obszarach tworzących ekosystem, w którym żyje i dojrzewa człowiek: Rodzina, Środowisko Pracy, Edukacja oraz Świat Kultury i Mediów. Główną misją Fundacji jest rozwój społeczeństwa, który sprosta wyzwaniom Rewolucji 4.0, łącząc tematykę Człowieka i Technologii - poprzez rozwój świadomego, proaktywnego i wrażliwego społecznie człowieka i w efekcie dojrzałego społeczeństwa.

Drogą do tego w naszej ocenie jest:

- budowanie zdrowych, trwałych więzi w rodzinie, wewnętrznej sterowalności i dojrzałości emocjonalnej, biorąc pod uwagę szereg wyzwań dzisiejszego świata takich jak zalew informacji, konsumpcjonizm i ciągłe życie w biegu oraz
- jakość przywództwa w przestrzeni: Pracy, Edukacji oraz Świata Kultury i Mediów.

Jesteśmy między innymi inicjatorem corocznej akcji Dwie Godziny dla Rodziny (dotarcie w 2018 roku > 12 mln osób), pracujemy na rzecz systemowej zmiany przywództwa w edukacji prowadząc Akademię Przywództwa Liderów Oświaty (500 absolwentów), wdrażamy w biznesie ideę Spójnego Przywództwa™ opartą na wielowymiarowym rozwoju lidera i jego zespołu (programy dla biznesu oraz m.in. coroczne Konferencje dla Liderów Biznesu poświęcone wielowymiarowemu podejściu do tematyki Przywództwa).

A. WPROWADZENIE DO BADAŃ NAD IFREI

IFREI IESE FAMILY-RESPONSIBLE EMPLOYER INDEX Wskaźnik Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu	CFR CORPORATE FAMILY RESPONSIBILITY Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu

W roku 1999 Międzynarodowe Centrum Pracy i Rodziny (ICWF) stworzyło IFREI, by móc oceniać poziom Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu oraz jej wpływ na ludzi, społeczeństwo i organizacje.

Badania nad IFREI opierają się na modelu antropologicznym i holistycznym. Antropologicznym, ponieważ bazują na paradygmacie antropologicznym, w którym jednostka jest podstawowym elementem budującym firmę i jej filarem.

Holistycznym dlatego, że obejmuje firmę w jej różnych wymiarach, jako organizację osób, które chcą wytwarzać produkty i dostarczać usługi w jak najbardziej optymalny sposób, generując przy tym zyski. Produkcja takich dóbr i usług musi, z jednej strony, zaspokoić realne potrzeby klientów, z drugiej zaopatrzyć pracowników w narzędzia niezbędne do rozwoju ich zdolności i możliwości oraz zaspokoić ich potrzeby osobiste i zawodowe.

Badania nad IFREI zostały przeprowadzone przy udziale ponad 40 tysięcy osób na przestrzeni 8 lat (od 2010 roku), w ponad 20 krajach na 5 kontynentach. Informacje czerpano z różnorodnych źródeł, co pozwoliło na dokładne zweryfikowanie i porównanie danych otrzymanych przez dyrektorów i menedżerów różnych firm oraz przez ich partnerów, jak również pozwoliło nam przeanalizować różnice występujące między poszczególnymi krajami. Badania nad IFREI w sposób prawdziwy i znaczący odzwierciedlają to, co dzieje się w organizacjach i w krajach, gdzie takie badania są realizowane.

Dzięki ICWF przy Wyższej Szkole Biznesu IESE, wraz ze wszystkimi naszymi partnerami mamy dowody na to, że ta inicjatywa jest niezwykle ważna nie tylko dla firm, z którymi mieliśmy przyjemność współpracować, ale również dla rodzin pracowników i ogólnie dla całego społeczeństwa. Z tego powodu pragniemy wyrazić ogromną wdzięczność za otrzymane wsparcie ze strony naszych partnerów oraz instytucji obywatelskich, takich jak Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) oraz Krajowa Administracja Edukacji Publicznej (ANEP).

1. Czym jest Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu?

1.1. Analiza modelu pracy

Poziom CFR jest określany w oparciu o trzy wymiary: **polityka formalna, wsparcie przełożonego oraz kultura organizacji**. Składają się one na środowisko, w którym dana osoba pracuje. Środowisko wpływa bezpośrednio na pracownika i równowagę (bądź jej brak) między jego życiem zawodowym, osobistym i rodzinnym.

POLITYKA FORMALNA

Dotyczy zastosowania zasad, które promują elastyczny czas pracy, pracę zdalną oraz wspieranie opieki rodzinnej.

- Polityka wspierająca elastyczny czas pracy:
  - elastyczne godziny pracy,
  - skompresowany tydzień (np. połowa dnia wolna w zamian za dłuższe godziny pracy w pozostałe dni tygodnia),
  - częściowe godziny pracy (skrócenie godzin pracy w zamian za zmniejszone wynagrodzenie),
  - podział pracy (obowiązki jednego, pełnoetatowego stanowiska są dzielone między dwóch lub więcej pracowników).
- Polityka promująca pracę zdalną:
  - telekomunikacja pozwala pracownikowi na pracę z alternatywnych miejsc (np. z domu),
  - elastyczny kalendarz urlopów, dopasowany do potrzeb pracowników.
- Wsparcie rodziny:
  - łatwy dostęp do informacji o pożyczkach, celem osiągnięcia równowagi między życiem rodzinnym a życiem zawodowym,
  - świetlica/żłobek w pracy,
  - informacje dotyczące żłobków, szkół, świetlic oraz domów spokojnej starości,
  - dotacje na opiekę nad dziećmi i innymi niesamodzielnymi członkami rodziny.
- Wsparcie rozwoju osobistego:
  - programy wellness (panowanie nad stresem, ćwiczenia fizyczne, fitness itd.),
  - seminaria, warsztaty oraz sesje informacyjne na temat równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym,
  - doradztwo zawodowe i personalne.
- Informacja i wsparcie w konkretnych sytuacjach:

- płatny urlop (ponad 2 dni) w celu opieki nad chorym, starszym lub niesamodzielnym członkiem rodziny,
- urlop macierzyński wykraczający poza prawnie ustalony minimalny okres,
- urlop tacierzyński wykraczający poza prawnie ustalony minimalny okres,
- pozwolenie na opuszczenie miejsca pracy ze względu na ważną sprawę rodzinną.

WSPARCIE PRZEŁOŻONEGO

Ten aspekt odnosi się do stylu zarządzania oraz do konkretnych zachowań na drodze do osiągania porozumienia w zespole. Konkretne style podejmowania decyzji powinny być oparte na głównym celu, jakim jest wspieranie ludzi w rozwoju ich najważniejszych umiejętności oraz podnoszenie ich kompetencji. Styl zarządzania pomoże skutecznie integrować życie zawodowe i rodzinne, poprzez uwzględnienie osobistych i rodzinnych potrzeb pracowników oraz poprzez zachęcanie ich do realizowania tych potrzeb.

W badaniach nad IFREI zapytano uczestników, w jakim stopniu ich przełożony:

- poświęca czas, by wysłuchać problemów pracowników związanych z pracą i życiem osobistym,
- poświęca czas, by dowiedzieć się, jakie są potrzeby pracowników,
- wprowadza swobodną atmosferę i łatwość w rozmowach o konfliktach w pracy oraz życiu osobistym,
- rozmawia z pracownikami, by efektywnie rozwiązywać konflikty,
- budzi poczucie pewności, że możliwe jest rozwiązanie konfliktów dotyczących godzin pracy,
- jest wzorem do naśladowania w kwestii równowagi zarówno w pracy, jak i poza nią,
- organizuje funkcjonowanie działów w taki sposób, by przynosiło to korzyść zarówno pracownikom, jak i firmie.

KULTURA ORGANIZACJI

Jest efektem wdrażania wartości do stylu zarządzania. Są to zasady, jakimi posługują się menadżerowie podczas procesu podejmowania decyzji. Wyrażają samych siebie w sposobie traktowania innych ludzi, którzy pracują w tej samej organizacji oraz poprzez oczekiwania, jakie stawiają przed swoimi pracownikami.

W tym zakresie w modelu IFREI mierzymy:

- Oczekiwania względem rodzicielstwa: Czy firma wspiera i ułatwia branie urlopu macierzyńskiego bądź tacierzyńskiego?
- Wpływ, jaki ma zastosowanie elastycznych godzin pracy na rozwój indywidualnej ścieżki kariery i awanse, a mianowicie: Czy osobom, które mają sprawy rodzinne i osobiste wymagające ich uwagi, trudniej jest otrzymać awans? Czy osoby korzystające z elastycznych godzin pracy otrzymują awans?

- Oczekiwania dotyczące godzin pracy i poświęcenia: Czy oczekuje się od pracowników, by spędzali w pracy więcej godzin, niż przewiduje ich umowa? Czy ich życie rodzinne nie jest zakłócane wymaganiami stawianymi w pracy? Czy pracownicy są zmuszani, by stawiać pracę na pierwszym miejscu, przed rodziną?

1.2. Różne środowiska

W zależności od stosowanych w organizacjach praktyk, a zwłaszcza w zależności od zachowań swoich liderów/ przełożonych oraz etosu pracy, z jakim na co dzień spotykają się pracownicy, IFREI rozróżnia następujące typy środowisk:

A: WZBOGACAJĄCE, B: KORZYSTNE, C: NIEKORZYSTNE, D: TOKSYCZNE.

Jak pokazuje poniższy rysunek, z założenia, środowiska te ciągle się przenikają. W lewym dolnym rogu występują środowiska najbardziej niekorzystne dla pracownika, podczas gdy w lewym górnym rogu usytuowane są te najlepsze. Poprawa środowiska może następować jedynie stopniowo, w sposób systematyczny - od D do A.

Należy podkreślić, iż model IFREI odnosi się do środowisk, oraz że wewnątrz jednej organizacji znajduje się tyle środowisk, ile pracujących w niej osób. Każda osoba, wykonująca pewne konkretne działania w ramach danej firmy, ma dostęp do danych schematów zachowań, wykonuje swoją pracę z konkretnym przełożonym/liderem oraz postrzega kulturę pracy na taki, bądź inny sposób.

Niemniej jednak, w niektórych organizacjach lub w niektórych krajach, ogromna liczba osób twierdzi, że pracuje we wzbogacającym (bądź korzystnym) środowisku, a w innych zaś, że środowisko jest toksyczne (bądź niekorzystne). Jak Państwo zaraz przeczytają, niesie to ze sobą znaczące konsekwencje zarówno dla pracowników, jak i osób wokół nich.

CHARAKTERYSTYKA ŚRODOWISK:

A

Środowisko pracy jest bardzo pozytywne i korzystnie wpływa na integrację życia rodzinnego, zawodowego i prywatnego. Te obszary wzbogacają się wzajemnie, prowadząc do dobrych wyników w pracy i wysokiego poziomu zaangażowania.

- dobrze zdefiniowana polityka formalna, zaakceptowana i stosowana przez wszystkich,
- wszystkie decyzje są szanowane i rozpatrywane pod kątem równowagi w życiu rodzinnym, zawodowym i prywatnym,
- przełożeni rozumieją zobowiązania rodzinne swoich współpracowników i okazują zrozumienie, by wspierać osiągnięcie równowagi,
- wartości, jakie określają kulturę organizacji, promują wzbogacającą atmosferę w pracy, która sprzyja CFR.

B

Środowisko pracy wspiera integrację życia rodzinnego, zawodowego i prywatnego. Obszary te jednak tylko sporadycznie się wzbogacają, co może prowadzić do konfliktów, które pracownicy muszą rozwiązywać sami.

- występuje pewna sformalizowana polityka, jednak nie jest ona w wystarczającym stopniu zdefiniowana ani zaakceptowana przez wszystkich,
- w kwestii równowagi życia zawodowego, rodzinnego i osobistego, decyzje są szanowane okazjonalnie,
- menedżerowie biorą pod uwagę w stopniu akceptowalnym, zobowiązania rodzinne współpracowników i wspierają równowagę w konkretnych okolicznościach,
- wartości, jakie określają kulturę organizacji, wspierają korzystne środowisko pracy na rzecz CFR.

C

Środowisko pracy często stoi na przeszkodzie w osiągnięciu integracji życia rodzinnego, zawodowego i prywatnego. Te środowiska zazwyczaj wchodzą w konflikt, wywołując u pracowników poczucie braku wsparcia ze strony organizacji, stres i niezadowolenie.

- polityka formalna jest wdrażana w stopniu ograniczonym i ma niewielki wpływ na pracowników,
- menedżerowie utrudniają osiągnięcie równowagi w życiu osobistym, rodzinnym i zawodowym swoim współpracownikom,
- wartości, które określają kulturę, nie wspierają atmosfery sprzyjającej CFR,
- w rezultacie organizacja nie osiąga wymaganego poziomu zaangażowania pracowników.

D

Środowisko pracy w sposób systematyczny przeszkadza w osiągnięciu integracji życia prywatnego, rodzinnego i zawodowego. Środowiska te systematycznie wchodzą w konflikt, prowadzą do niezadowolenia pracowników, wysokiego poziomu stresu, obniżają morale i wzmagają chęć odejścia z Firmy.

- brak atrakcyjnej polityki formalnej wcielanej w życie,
- menedżerowie nie starają się być elastyczni,
- wartości, jakie określają kulturę pracy zakłócają sprzyjającą atmosferę dla rozwoju CFR,
- w rezultacie pojawiają się problemy interpersonalne, spadają zarówno wyniki firmy, jak i poziom zaangażowania pracowników.

1.3. Wpływ CFR na organizację, pracowników i ich środowisko

Zastosowanie CFR jest ważne nie tylko dla organizacji, ale również dla pracowników (i ich rodzin) oraz ogólnie dla społeczeństwa. Środowisko CFR bezpośrednio wpływa na osoby, które się w nim rozwijają. Osoba zadowolona z zasad, wsparcia przełożonego i kultury organizacji, które gwarantują wzbogacające życie zawodowe i rodzinne, jest osobą, która czuje się doceniana na swoim stanowisku, może prowadzić zdrowy styl życia, a co za tym idzie, rozwijać się intelektualnie i we wszystkich innych wymiarach. CFR ma silny wpływ na wydajność firmy (pod kątem produkcji dóbr i dostarczania usług). Organizacje składają się z osób, a jak wiemy z własnego doświadczenia popartego badaniami społecznymi, ludzie mają tendencję do odwzajemniania. Stąd też, osoby, które są zadowolone ze sposobu, w jaki są traktowane, będą bardziej skłonne, by poświęcać się organizacji, na rzecz osiągnięcia jej celów. Co więcej, wyłącznie wtedy, gdy pracownicy spełniają swoje obowiązki, gdy cieszą się dobrym zdrowiem, gdy mogą

poświęcać swoje zasoby na rozwój intelektualny i społeczny, będą w stanie wspinać się na wyżyny swoich możliwości.

CFR wpływa na społeczeństwo jako całość. Sfera społeczna opiera się na rodzinie oraz na środowisku pracy. Te obszary są współzależne. Społeczny wymiar składa się z rodziny i środowiska pracy, przy czym życie rodzinne jest podstawową tkanką budującą nasze społeczeństwo. Co więcej, mocne i trwałe społeczeństwo jest ściśle związane ze zdrowymi rodzinami. Gdy jednostki są w stanie dać z siebie wszystko, by przyczynić się do rozwoju swoich rodzin, poświęcając im tym samym wiele czasu i wysiłku, na przykład by zaspokoić potrzeby edukacyjne swoich dzieci, pomagać osobom starszym, całe społeczeństwo na tym korzysta. Tym samym, sfera CFR, w jakiej dana osoba pracuje, może być porównana do skutków, jakie niesie ze sobą wyrzucanie śmieci przy ponownie zalesianym terenie. Rzucanie śmieci jest szkodliwe dla społeczeństwa, a ponowne zalesianie przynosi korzyści. I analogicznie: wysoki poziom CFR wpływa korzystnie na społeczeństwo, niski poziom CFR niesie ze sobą wysokie koszty społeczne.

Ludzie

Środowisko pracy w sposób bezpośredni wpływa na pracownika i jej/jego styl życia. Wzbogacające lub korzystne środowisko pracy wspomaga osiąganie wyższej jakości życia, lepszy stan zdrowia. Pracownik czuje się szanowany i doceniony przez firmę oraz tych, którzy ją reprezentują.

Dlatego też, środowisko pracy niesie ze sobą konsekwencje na szczeblu organizacyjnym.

Firma

Środowisko pracy, w jakim dana osoba pracuje, wpływa bezpośrednio na możliwości firmy w odpowiadaniu na potrzeby klientów w sposób efektywny i wydajny.

Pracownicy cieszący się dobrym zdrowiem, oddani firmie - czują się doceniani, są w stanie osiągać więcej i chcą przyczynić się do osiągnięcia misji i celów firmy. Klienci, dostawcy oraz właściciele korzystają na tym.

Społeczeństwo

Środowisko pracy wpływa na możliwości pracowników do wypełniania ich społecznych obowiązków: jako członkowie społeczności, jako rodzice, opiekunowie osób starszych itd.

Osoby cieszące się dobrym zdrowiem, czują się szanowane i doceniane przez swoją organizację oraz przez tych, którzy ją reprezentują. Osoby te odczuwają większą potrzebę realizowania swoich obowiązków obywatelskich w obrębie ich środowiska społecznego.

2. Cele badań

Celem tego raportu jest przedstawienie diagnozy dotyczącej obecnej sytuacji w Polsce, w odniesieniu do wdrażania w życie pracowników zdrowego łączenia ról rodzinnych, zawodowych i prywatnych po to, aby:

- przeanalizować obecną sytuację w Polsce w odniesieniu do CFR,
- przedstawić wpływ CFR na zmienne, będące przedmiotem zainteresowania pracowników, organizacji jak i całego społeczeństwa.

Dopiero wtedy, gdy ocenimy obecny poziom CFR, w jakim dana osoba bądź grupa funkcjonuje, można poczynić realistyczne plany zmiany. Pokazując wpływ CFR na ludzi, organizację i społeczeństwo, uświadamiany wagę wspierania CFR poprzez różne schematy zachowań w biznesie.

3. Metodologia badań

Metodologia zastosowana w IFREI opiera się o dane ilościowe. Raport ten gromadzi dane dotyczące znaczącej ilości zdarzeń, które ukazują ważne tendencje. Oznacza to, że gdy na wykresach "wzrasta X (strzałka) wzrasta Y", będzie to miało ogromne znaczenie ze statystycznego punktu widzenia.

Próby nie są wystarczająco duże, ani też wystarczająco rozstrzygające by potwierdzić, że nasze dane są "fotograficznym" modelem tego, co się dzieje w danym kraju – w kwestii wprowadzonej polityki organizacji, stylów przywództwa, itd. Nie mniej jednak, nasze dane wskazują na:

- postęp w porównaniu do minionych lat, w przypadku, gdy dany kraj udostępnił dane z innych przedziałów czasowych,
- porównywalne pomiary z innymi krajami, które zebrały zbliżone dane.

Wszystkie dane IFREI są gromadzone przy użyciu odpowiednich skali. Dla każdej zmiennej (np. kultury, stylu przywództwa) użyto różnych kwestionariuszy, które:

- przedstawią wymiary, które składają się na całość teorii. Np. kultura organizacyjna w kwestii CFR, która sama w sobie składa się z trzech pod-wymiarów:
    - podejście do urlopu macierzyńskiego, tacierzyńskiego,
    - skutki elastycznych godzin pracy w odniesieniu do rozwoju ścieżki kariery,
    - oczekiwania dotyczące godzin pracy.

W tym przypadku kultura jest mierzona przy pomocy dziewięciu pytań, które:

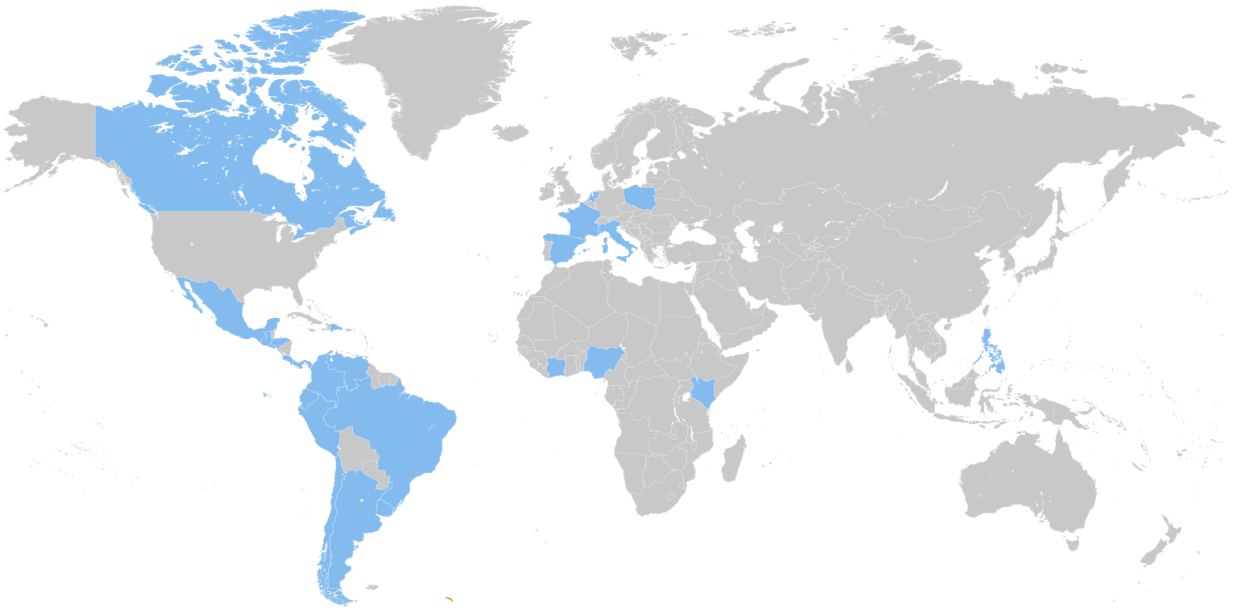
- zostały potwierdzone statystycznie serią rygorystycznych testów i ilością zgromadzonych danych w różnych kontekstach,
- zapewniają, że dana osoba rozumie pytanie i jest spójna w swoich odpowiedziach,
- zostały przetłumaczone z języka, w którym zostały zredagowane (w większości z języka angielskim), według metody uznanej przez społeczność naukową.

Osiągnęliśmy poziom spójności we wszystkich wymiarach użytych w badaniach nad IFREI, co sprawiło, że badania spełniły wszelkie wymogi, jakie są konieczne do zaakceptowania przez środowiska naukowe[1].

[1] W celu otrzymania dodatkowych wyjaśnień dotyczących metod, zakresu badań, współczynnika Alfa Cronbacha, prosimy o kontakt z przewodniczącą badań ICWF: Prof. Mirelą Las Heras mlasheras@iese.edu

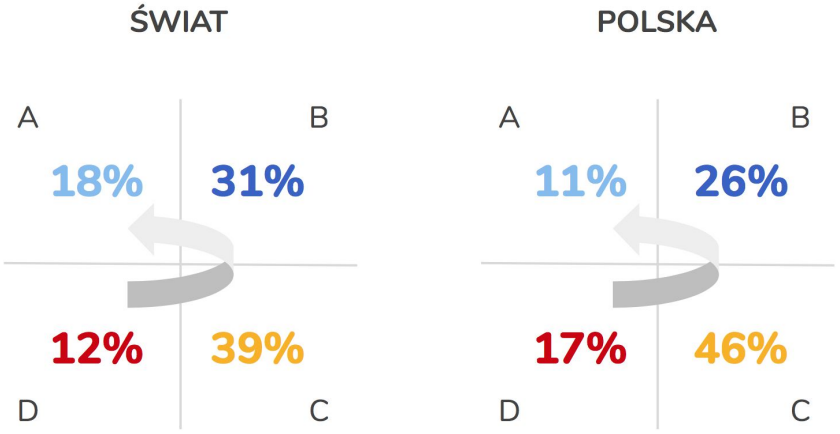
4. Model badań na świecie

Badanie nad IFREI 1.5 trwa od 2010 roku w ponad 20 krajach, gdzie zebrano ponad 40 tysięcy odpowiedzi.

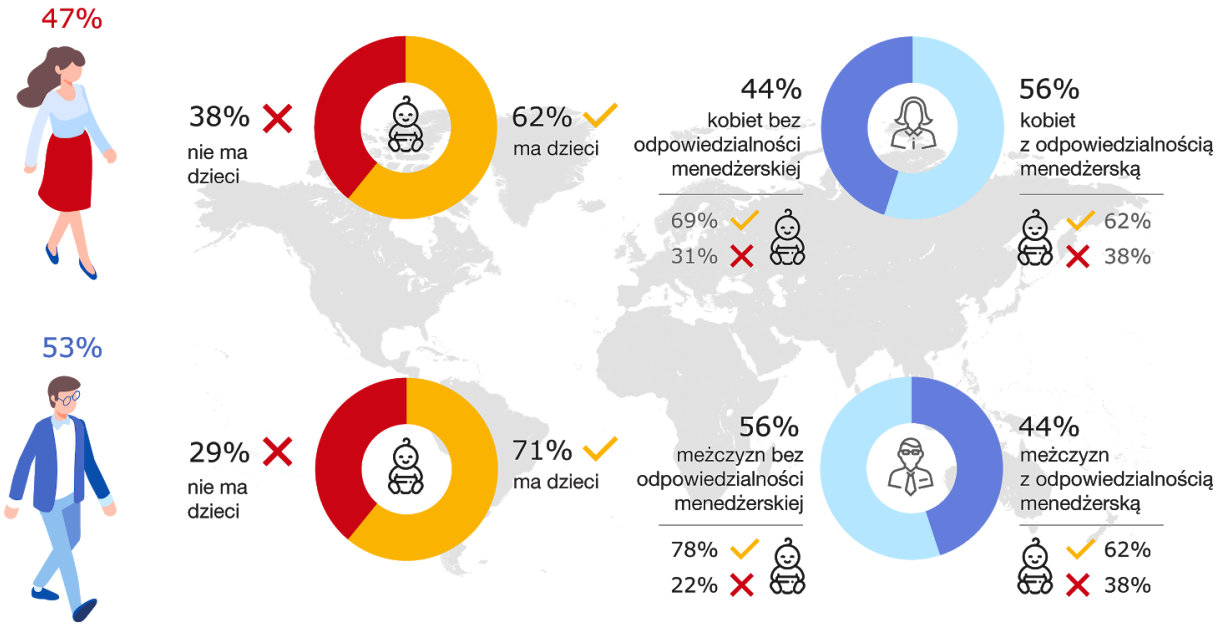


W badaniu biorą udział: Kanada, Kostaryka, Salwador, Gwatemala, Meksyk, Panama, Honduras, Dominikana, Argentyna, Brazylia, Kolumbia, Chile, Ekwador, Peru, Urugwaj, Wenezuela, Wybrzeże Kości Słoniowej, Kenia, Nigeria, Filipiny, Hiszpania, Francja, Polska, Holandia, Włochy.

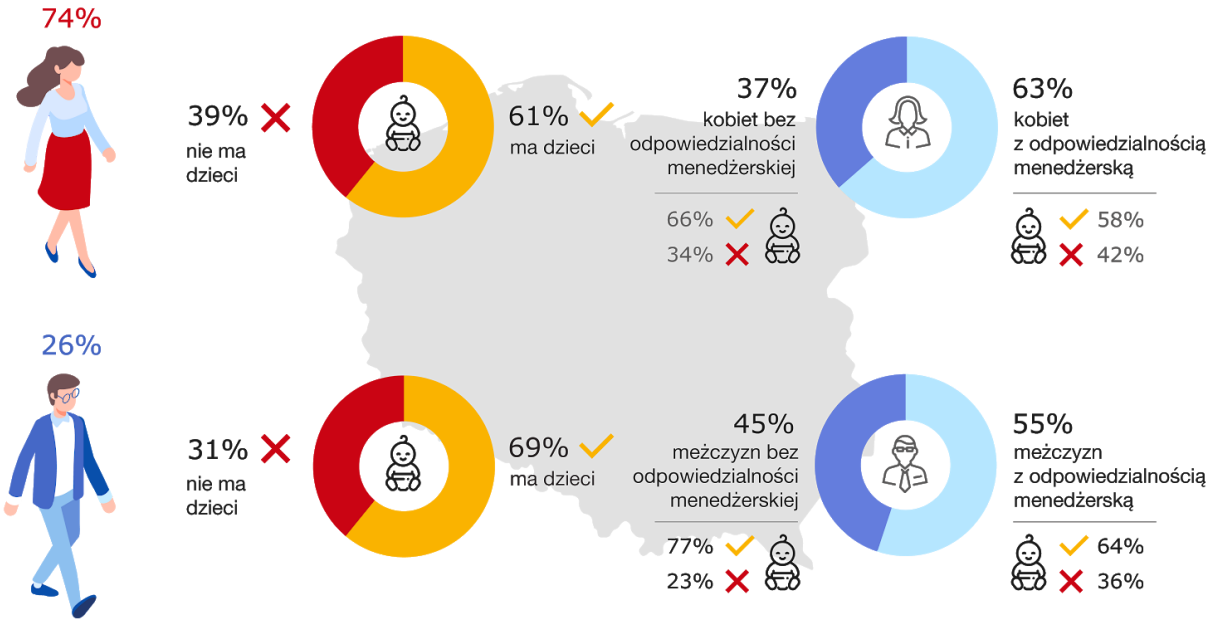
Porównanie środowisk CFR na świecie i w Polsce



Świat, 46 210 ankietowanych



Polska, 582 ankietowanych



B. WYMIARY ODPOWIEDZIALNOŚCI RODZINNEJ BIZNESU: POLITYKA, PRZYWÓDZTWO, KULTURA

5. Polityka CFR

Odnosząc się do polityki CFR, mamy na myśli praktyki formalne wewnątrz organizacji, które wspierają zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym pracowników. Można ją również określać jako podstawowe zasady stworzone i rozpowszechniane przez daną Firmę.

5.1. Elastyczne godziny i miejsce pracy

Polityka dotycząca elastycznych godzin i miejsc pracy to polityka sprzyjająca pracownikom, którzy muszą pracować w czasie dostosowanym do potrzeb i wymagań swoich rodzin, oraz w innych miejscach niż biuro czy siedziba firmy. Takie możliwości pozwalają pracownikowi skutecznie zaspokajać potrzeby swojej rodziny, a co za tym idzie, pracować efektywniej i wydajniej. Elastyczna polityka firmy w tym zakresie niekoniecznie musi zmniejszać zaangażowanie pracownika. Wręcz przeciwnie - w wielu przypadkach godziny pracy zatrudnionych pozostają takie same lub się wydłużają, lecz są realizowane w miejscach i o czasie dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb.

ELASTYCZNE GODZINY PRACY

Elastyczne godziny pracy polegają na możliwości decydowania, kiedy pracownik zaczyna i kończy dzień pracy, biorąc pod uwagę minimalny czas pracy uzgodniony między zatrudnionym a organizacją. To najbardziej powszechna metoda i możemy stwierdzić, że nie generuje ona bezpośrednich kosztów dla firmy. Wymaga jedynie wewnętrznej restrukturyzacji i regulacji elastyczności. Organizacja może wykorzystać tę metodę, np. na rzecz wydłużenia czasu dostępności dla klientów, nie ponosząc przy tym dodatkowych kosztów.

PRACA NA CZĘŚĆ ETATU

Pracownicy mają możliwość ograniczenia liczby godzin pracy w ciągu dnia, np. do połowy lub innej ilości godzin uzgodnionej z bezpośrednim przełożonym; zgodnie z prawem i obowiązującą umową. Popularną praktyką w tym zakresie są np. wolne piątki lub poniedziałki.

SKOMPRESOWANY TYDZIEŃ PRACY

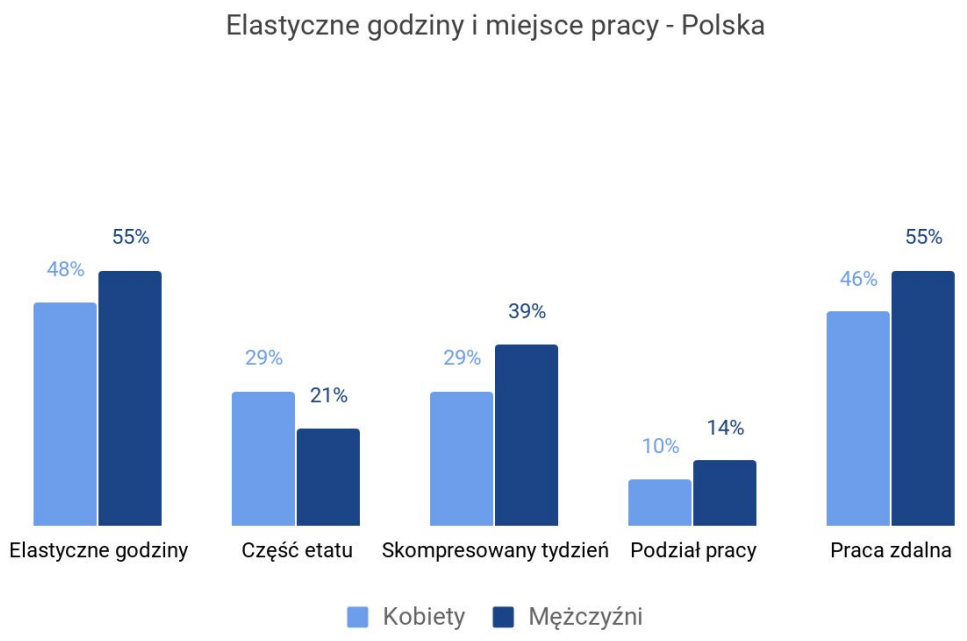
Pracownicy mogą pracować więcej godzin w ciągu dnia, w zamian za dzień wolny (bądź połowę dnia wolnego) w tygodniu. Podobnie jak elastyczne godziny pracy, jest to sposób nie obciążający finansowo organizacji, a podnoszący znacznie poziom zadowolenia pracowników i wpływający pozytywnie na ich produktywność. Jest to świetna propozycja dla tych, którzy dojeżdżają długo do pracy.

PODZIAŁ PRACY

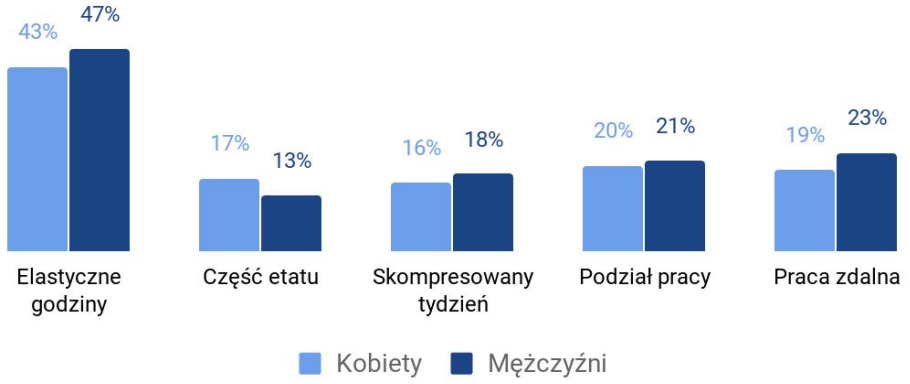
To sposób, który angażuje dwie osoby, dzielące się swoimi obowiązkami. Wymaga to większej elastyczności, wzajemnego wsparcia i możliwości dłuższych godzin pracy. Zaleca się to rozwiązanie w przypadku pracy, która wymaga poświęcenia większej ilości godzin oraz tam, gdzie godziny często się zmieniają.

PRACA ZDALNA

Praca wykonywana jest spoza biura, przynajmniej przez większość tygodnia, o ile technologia umożliwia pracę na odległość. Organizacja powinna wyposażyć pracownika w niezbędne narzędzia, takie jak: komputer, połączenie z internetem, tak, aby pracownik był w stanie pracować zdalnie w określonym czasie bądź na stałe podczas konkretnego okresu w roku. Ta metoda może oznaczać oszczędności dla firmy (przestrzeń, prąd), a dla pracownika oszczędność kosztów wynikających z przebywania poza domem.



Elastyczne godziny i miejsce pracy - świat



Ewolucja polityki elastyczności dotyczącej czasu i miejsca pracy na świecie

	2011	2013	2015	2017	Ewolucja
Elastyczne godziny pracy	53%	41%	56%	44%	⇩
Praca na część etatu	16%	12%	22%	15%	⇩
Skompresowany tydzień pracy	21%	15%	20%	17%	⇩
Podział pracy	30%	19%	15%	21%	⇧
Praca zdalna	27%	16%	29%	20%	⇩

5.2. Wsparcie rodziny

Wsparcie rodziny odnosi się do polityki, która zachęca pracowników do realizacji swoich rodzinnych potrzeb.

ZGODA NA OPUSZCZENIE MIEJSCA PRACY PRZEZ NAGŁE ZDARZENIE RODZINNE

Zezwolenie pracownikowi na wyjście z pracy bez obowiązku wcześniejszego usprawiedliwiania się, w celu zaradzenia kryzysowej sytuacji w rodzinie.

DOTACJE NA OPIEKĘ NAD DZIEĆMI BĄDŹ OSOBAMI NIESAMODZIELNYMI

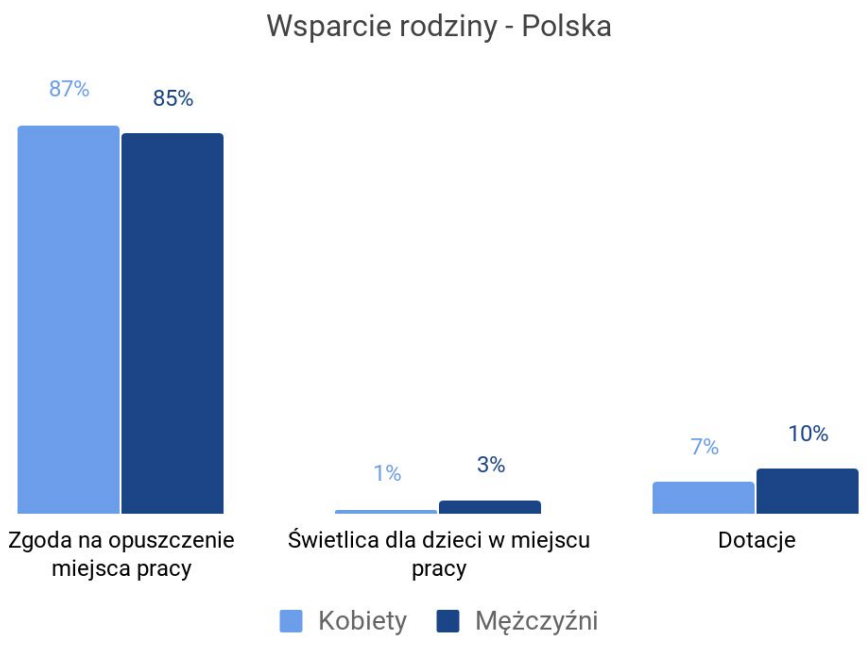
Dodatkowe wsparcie finansowe dla pracowników, by pokryć koszty związane ze żłobkiem, świetlicą, domem spokojnej starości, co wspomaga pracownika w realizowaniu rodzinnych potrzeb.

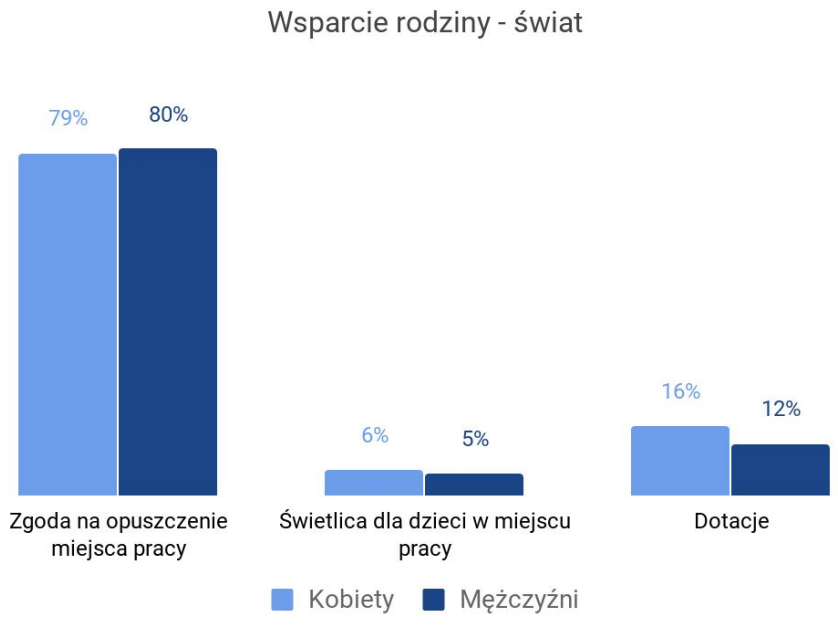
ŚWIETLICA DLA DZIECI W MIEJSCU PRACY

Darmowa opieka nad dziećmi w miejscu pracy lub dotacja na umieszczenie dziecka w żłobku. Placówki opieki nad dziećmi w miejscu pracy jest atrakcyjną alternatywą dla organizacji, ponieważ wpływa ona pozytywnie na wydajność osiąganą przez pracowników.

URLOP MACIERZYŃSKI/ TACIERZYŃSKI

Matki i ojcowie mogą zostać w domu przekraczając ustalony prawnie czas (urlop płatny lub bezpłatny), mając jednocześnie gwarancję, że po powrocie do pracy, będzie czekało na nich dotychczasowe stanowisko.

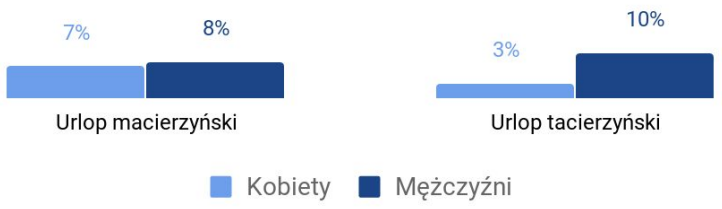

Wsparcie rodziny - Polska
87%
85%
1%
3%
7%
10%
Zgoda na opuszczenie miejsca pracy
Świetlica dla dzieci w miejscu pracy
Dotacje
Kobiety
Mężczyźni


Wsparcie rodziny - świat
79%
80%
6%
5%
16%
12%
Zgoda na opuszczenie miejsca pracy
Świetlica dla dzieci w miejscu pracy
Dotacje
Kobiety
Mężczyźni

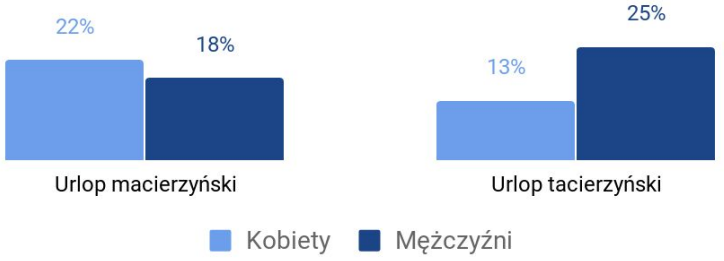
Ewolucja polityki wsparcia rodziny na świecie

	2011	2013	2015	2017	Ewolucja
Zgoda na opuszczenie miejsca pracy przez nagłe zdarzenie	71%	73%	86%	80%	⇩
Świetlica dla dzieci w miejscu pracy	9%	7%	4%	5%	⇧
Dotacje na pokrycie kosztów opieki nad dziećmi lub osobami zależnymi	14%	13%	10%	14%	⇧

Urlop macierzyński / tacierzyński powyżej czasu prawnego minimum - Polska



Urlop macierzyński / tacierzyński powyżej czasu prawnego minimum - świat



Ewolucja polityki dotyczącej urlopu macierzyńskiego/ tacierzyńskiego powyżej czasu prawnego minimum na świecie

	2011	2013	2015	2017	Ewolucja
Urlop macierzyński	31%	22%	18%	20%	⇧
Urlop tacierzyński	27%	24%	20%	20%	⇧

5.3. Dostęp do informacji

DORADZTWO PERSONALNE I ZAWODOWE

Mentoring i coaching to dwie usługi, jakich potrzebuje organizacja, by wprowadzić w życie politykę elastyczności i by pomóc w procesie pogodzenia pracy z życiem prywatnym i rodzinnym. Aby przygotować pracowników do zmian w środowisku pracy i w środowisku rodzinnym, organizacja musi mieć system, który wykryje potrzeby, zaradzi im i wdroży odpowiednie kroki.

INFORMACJE DOTYCZĄCE ŚWIETLIC DLA DZIECI, SZKÓŁ, DOMÓW OPIEKI DLA DOROSŁYCH ORAZ OSÓB STARSZYCH

Pracownicy mogą zwrócić się do Działu Personalnego lub sprawdzić łatwo w Intranecie informacje na temat żłobków, szkół, centrów opieki nad osobami starszymi lub niepełnosprawnymi w pobliżu miejsca pracy. W wielu przypadkach organizacje doszły do porozumienia z różnymi instytucjami w kwestii zniżek, preferencyjnych stawek, łatwiejszego dostępu, itd.

DODATKOWE INFORMACJE DOTYCZĄCE KORZYŚCI DLA PRACOWNIKA

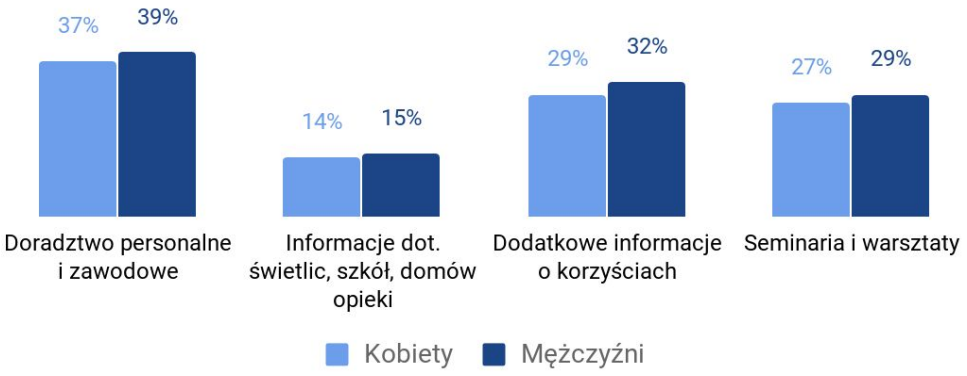
Organizacja dostarcza informacji i płaci firmom zewnętrznym za konkretne usługi (opieka nad dziećmi, serwis sprzątający, itd) potrzebne do spełnienia wymagań rodziny pracownika.

SEMINARIA I WARSZTATY INFORMACYJNE DOTYCZĄCE ŁĄCZENIA ŻYCIA RODZINNEGO I ZAWODOWEGO

Polityka szkoleń i rozwoju w zakresie skutecznego zarządzania czasem ma na celu zdobycie umiejętności niezbędnych do skutecznego działania w domu i zwiększenie świadomości na temat konieczności ustalania priorytetów, aby pokazać jak można poprawić życie rodzinne. Takie szkolenia przyczyniają się także do lepszego wykorzystywania czasu pracy, wzrostu dojrzałości pracownika oraz poprawy jego wyników.

Dostęp do informacji - Polska

Dostęp do informacji - świat



Ewolucja polityki dotyczącej dostępu do informacji na świecie

	2011	2013	2015	2017	Ewolucja
Doradztwo personalne i zawodowe	31%	36%	33%	39%	⇧
Informacje dotyczące świetlic, szkół, domów opieki	23%	16%	10%	15%	⇧
Dodatkowe informacje o korzyściach	31%	26%	22%	31%	⇧
Seminaria i warsztaty	35%	29%	21%	29%	⇧

5.4. Typy dni pracy

Typy dni pracy - Polska

	Pół dnia pracy	Cały dzień	Pracuje cały dzień, ale woli pracować pół dnia	Pracuje pół dnia, ale woli pracować cały dzień
Kobiety	4%	96%	39%	29%
Mężczyźni	3%	97%	19%	75%

6. Przywództwo CFR

Polityka zapewniająca efektywne łączenie życia zawodowego i życia rodzinnego jest konieczna, by zachęcać pracowników do osiągnięcia takiej równowagi w praktyce. Niemniej jednak, nie jest ona wystarczająca, by zapewnić satysfakcjonujące łączenie tych dwóch sfer życia. W środowisku CFR równie ważna jest rola lidera/przełożonego, którego decyzje i działania wpływają bezpośrednio na pracowników, a w efekcie na możliwość osiągnięcia tej równowagi. Lider podejmuje decyzje, które dotyczą pracowników, pełni ważną rolę przydzielając projekty, ustalając godziny pracy oraz obowiązki pracowników, daje osobisty przykład i promuje działania menedżerskie, które zachęca pracowników do wyrażania swoich potrzeb, tworzenia alternatyw, które w razie konieczności testuje, ocenia i modyfikuje.

Rozróżniamy 4 obszary zachowań stosowanych przez przełożonych by wspierać satysfakcjonujące łączenie życia zawodowego i prywatnego u pracowników:

1. wsparcie emocjonalne,
2. wsparcie przy użyciu konkretnych narzędzi,
3. menedżer jako wzór do naśladowania,
4. zarządzanie polityką dotyczącą łączenia życia rodzinnego i zawodowego.

WSPARCIE EMOCJONALNE

Pracownik mając do czynienia z takim liderem, wie, że przełożony go wysłucha, gdy chce podzielić się z nim obawami dotyczącymi równowagi w życiu prywatnym i zawodowym. Przełożony udziela pracownikowi wsparcia emocjonalnego, co jest wyrazem zainteresowania życiem prywatnym współpracownika, jego/jej okolicznościami rodzinnymi. Interesuje go, w jakim stopniu praca wpływa na obowiązki rodzinne. Przełożony wykazuje szacunek i zrozumienie dla tych delikatnych aspektów.

WSPARCIE PRZY UŻYCIU KONKRETNYCH NARZĘDZI

Postawa czynna w stosunku do występujących potrzeb związanych ze skutecznym pogodzeniem życia rodzinnego i zawodowego pracowników na co dzień. Wsparcie odbywa się przy użyciu konkretnych narzędzi, takich jak formalna polityka czy zarządzanie czasem w taki sposób, by pracownik miał możliwość wywiązywania się z osobistych i rodzinnych zobowiązań.

MENEDŻER JAKO WZÓR DO NAŚLADOWANIA

Polega na przyjęciu strategii i dobrych wzorów zachowań w zakresie łączenia życia zawodowego i prywatnego przez przełożonego. Przełożony jest wzorem do naśladowania dla swoich współpracowników. Oznacza to również dzielenie się pomysłami na przyjmowane strategie, które pomogły przełożonemu odnaleźć równowagę między życiem rodzinnym i zawodowym.

ZARZĄDZANIE POLITYKĄ DOTYCZĄCĄ ŁĄCZENIA ŻYCIA RODZINNEGO I ZAWODOWEGO

Proaktywne, strategiczne, innowacyjne działanie, skupiające się na tworzeniu korzystnych warunków dla osiągnięcia równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Polega na odpowiednim dobraniu metod zarządzania czasem oraz pracy, które motywują pracowników do osiągania zdrowej równowagi między obowiązkami zawodowymi, wobec klientów i współpracowników oraz obowiązkami rodzinnymi.

Schemat ten nazwano FSSB (Family Supportive Supervisor Behaviour – Zachowania Przełożonego Wspierające Rodzinę). Wewnątrz tych czterech obszarów, Hammer i inni (2009), stworzyli skalę składającą się z czternastu czynników, w celu dokładniejszego zmierzenia każdego z tych wymiarów. Badanie nad IFREI przyjęło tę skalę w jej skróconym wydaniu siedmiu zmiennych. Każde z pytań mierzone jest Skalą Likerta od 1 do 7.

6.1. Postrzeganie lidera

Warto zauważyć, że wymiary na tej skali mierzą zachowania przywódcze, gdzie:

1. lider przyjmuje jako swój podstawowy obowiązek posiadanie wiedzy na temat życia rodzinnego i prywatnego swoich pracowników,
2. lider daje przykład poprzez demonstrowanie, jak ważna jest równowaga między pracą a rodziną w jego/jej życiu.

Niemniej jednak, osoby, które wypełniły kwestionariusz pokazały, że ich przełożeni w większości przypadków nie reprezentują takiej postawy. Brak zachowań zgodnych z CFR oznacza wysokie koszty ponoszone przez organizację. Z drugiej zaś strony, propagowanie zachowań zgodnych z CFR wymaga jedynie przekonania – w tym celu niezwykle skuteczne może okazać się szkolenie.

Poniżej przedstawione grafy pokazują, w jaki sposób pracownicy (kobiety i mężczyźni) oceniają swoich liderów (wg ich płci) w skali od **“bardzo wysoko”, “wysoko” do “nisko” i “bardzo nisko”.** Menedżerowie, którzy otrzymali najwyższe noty to tacy, których współpracownicy postrzegają za świetne przykłady stosowania CFR. Wspierają Odpowiedzialność Rodzinną Biznesu, pokazując jednocześnie swoją otwartość i wrażliwość na kwestie związane z równowagą w życiu pracowników między ich życiem osobistym a zawodowym. Z drugiej zaś strony, gdy oceny zdobyte przez przełożonego były niskie lub “bardzo niskie” – odzwierciedla to, że pracownicy nie postrzegają postawy przełożonego jako wspierającej CFR, ani nie mają też do niego/niej zaufania w kwestii rozwiązywania ewentualnych konfliktów w sferze zawodowej bądź prywatnej.

Postrzeganie lidera - Polska (M - ocena mężczyzn, K - ocena kobiet)

⇧ Wysoka ocena

⇩ Niska ocena

	M	K	M	K
Wsparcie emocjonalne	⇧	⇩	⇩	⇩
Wsparcie instrumentalne	⇩	⇩	⇧	⇧
Wzór do naśladowania	⇩	⇩	⇧	⇧
Zarządzanie polityką formalną	⇩	⇩	⇧	⇧

Postrzeganie lidera - świat (M - ocena mężczyzn, K - ocena kobiet)

⇧ Wysoka ocena

⇩ Niska ocena

	M	K	M	K
Wsparcie emocjonalne	⇩	⇩	⇧	⇧
Wsparcie instrumentalne	⇩	⇩	⇧	⇧
Wzór do naśladowania	⇩	⇩	⇧	⇧
Zarządzanie polityką formalną	⇩	⇩	⇧	⇧

7. Kultura CFR

Kulturę CFR definiujemy za Thomsonem i innymi (1999), jako zbiór założeń, wierzeń i wspólnych wartości dzielonych przez członków organizacji w połączeniu ze stopniem otrzymywanego wsparcia ze strony organizacji oraz stopnia poszanowania przez organizację integralności życia rodzinnego i zawodowego jej pracowników.

Jak uzasadniliśmy wcześniej, polityka CFR jest niezbędna, ale nie jest wystarczająca, by stworzyć środowisko CFR. Do tego potrzebne jest odpowiednie przywództwo oraz korzystna kultura CFR. W niniejszym badaniu na kulturę CFR składają się trzy wymiary:

1. reakcja na urlop współpracownika,
2. negatywne skutki kariery,
3. oczekiwania dotyczące ilości zadań i godzin pracy.

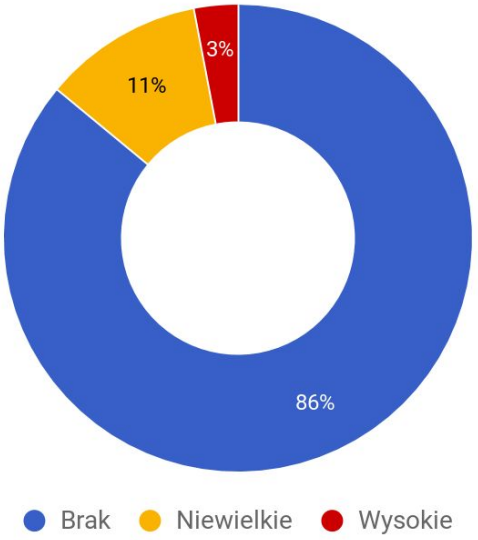
7.1. Reakcja na urlop współpracownika

Wymiar ten odnosi się do poziomu niezadowolenia, jaki odczuwają pracownicy, gdy matki lub ojcowie korzystają z przedłużonego urlopu rodzicielskiego, by opiekować się nowo narodzonym bądź adoptowanym dzieckiem.

Ewolucja poziomu niezadowolenia mężczyzn - świat

	2011	2013	2015	2017	Ewolucja
Brak niezadowolenia	51%	48%	50%	67%	⇧
Niewielkie niezadowolenie	38%	40%	41%	24%	⇧
Wysokie niezadowolenie	11%	12%	9%	9%	=

Poziom niezadowolenia - kobiety - Polska



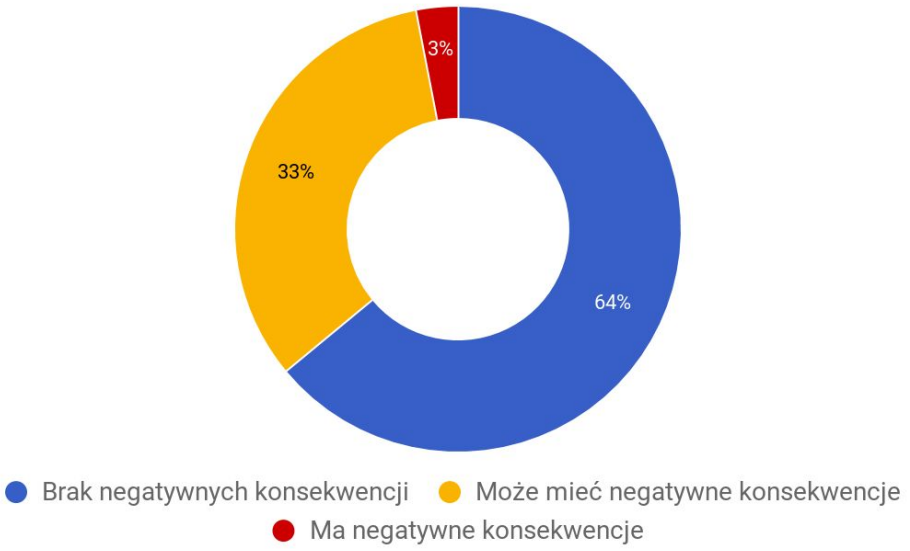
Ewolucja poziomu niezadowolenia kobiet - świat

	2011	2013	2015	2017	Ewolucja
Brak niezadowolenia	48%	52%	53%	66%	⇧
Niewielkie niezadowolenie	40%	39%	36%	23%	⇧
Wysokie niezadowolenie	12%	9%	11%	11%	=

7.2. Negatywne konsekwencje dla kariery

Ta zmienna mierzy, w jakim stopniu pracownik postrzega, że stosowanie polityki CFR może negatywnie wpłynąć na możliwość jego awansu. Pracownicy mogą być uznani za nielojalnych lub mniej zaangażowanych w swoją pracę.

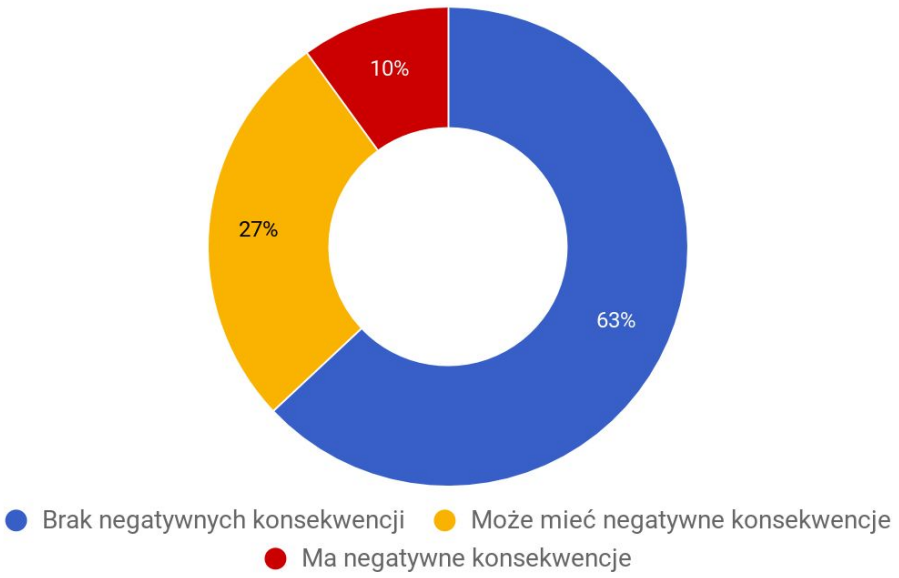
Negatywne konsekwencje CFR dla kariery - mężczyźni - Polska



Negatywne skutki CFR dla kariery - ewolucja zjawiska - mężczyźni - świat

	2011	2013	2015	2017	Ewolucja
Brak negatywnych konsekwencji	48%	49%	54%	37%	⇩
Może mieć negatywne konsekwencje	41%	39%	34%	31%	⇧
Ma negatywne konsekwencje	11%	10%	13%	30%	⇩

Negatywne konsekwencje CFR dla kariery - kobiety - Polska



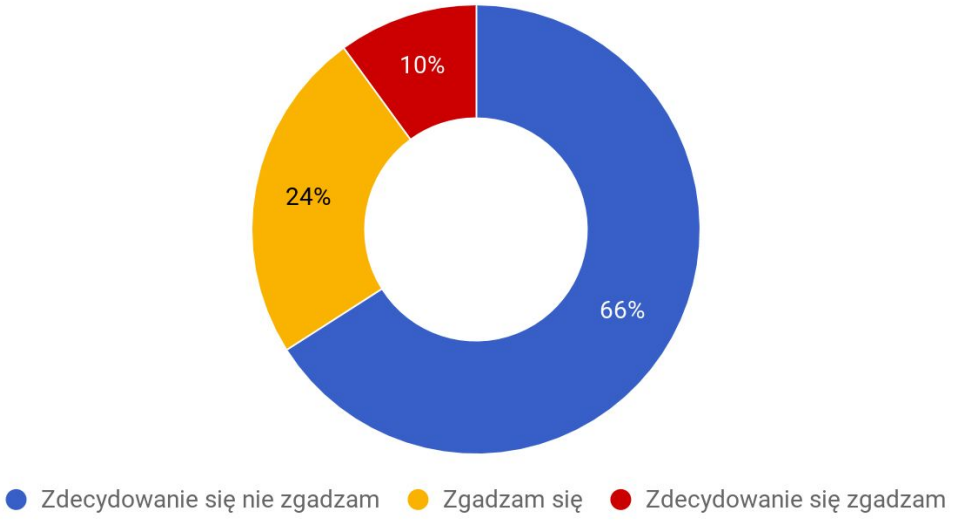
Negatywne skutki CFR dla kariery - ewolucja zjawiska - kobiety - świat

	2011	2013	2015	2017	Ewolucja
Brak negatywnych konsekwencji	44%	43%	41%	42%	⇧
Może mieć negatywne konsekwencje	38%	37%	35%	29%	⇧
Ma negatywne konsekwencje	18%	20%	24%	29%	⇩

7.3. Oczekiwania dotyczące ilości zadań i godzin pracy

To kryterium odnosi się do liczby godzin pracy, jaką zdaniem pracownika, oczekuje od niego/niej firma (niezależnie od tego, czy umowa przewiduje mniej godzin pracy). Pracownicy czują również, że zdaniem pracodawcy, praca powinna być ważniejsza od życia rodzinnego.

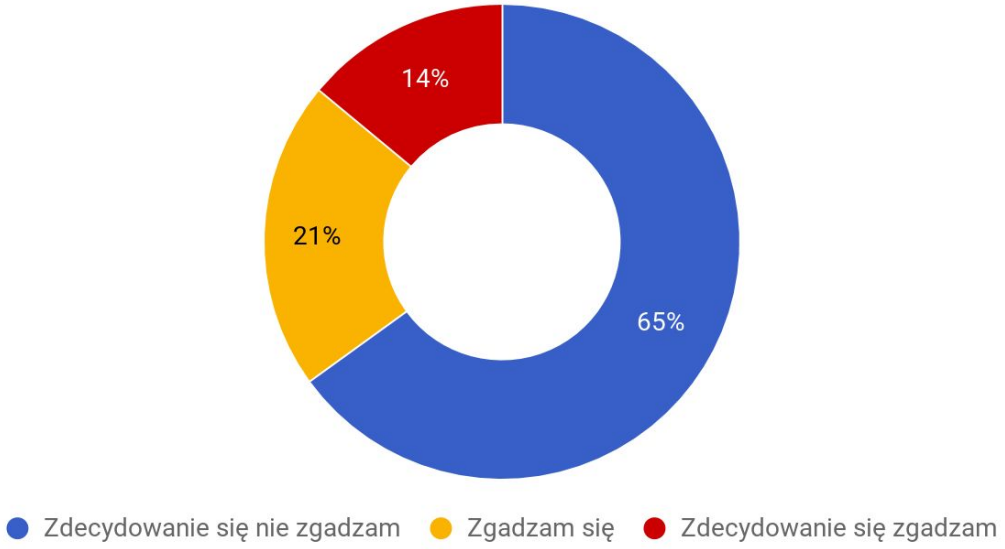
Oczekiwania dotyczące ilości zadań i godzin pracy - mężczyźni - Polska



Oczekiwania dotyczące ilości zadań i godzin pracy - ewolucja zjawiska - mężczyźni - świat

	2011	2013	2015	2017	Ewolucja
Zdecydowanie się nie zgadzam	67%	46%	59%	62%	⇧
Zgadzam się	25%	38%	36%	25%	⇩
Zdecydowanie się zgadzam	8%	16%	5%	13%	⇧

Oczekiwania dotyczące ilości zadań i godzin pracy - kobiety - Polska



Oczekiwania dotyczące ilości zadań i godzin pracy - ewolucja zjawiska - kobiety - świat

	2011	2013	2015	2017	Ewolucja
Zdecydowanie się nie zgadzam	43%	55%	53%	65%	⇧
Zgadzam się	24%	26%	27%	23%	⇩
Zdecydowanie się zgadzam	33%	29%	20%	12%	⇩

C. WPŁYW CFR NA ORGANIZACJĘ, PRACOWNIKÓW I ŚRODOWISKO SPOŁECZNE

8. Wpływ CFR na organizację

Środowisko, które bierze na siebie odpowiedzialność za rodzinę, ma pozytywny wpływ na wiele innych wymiarów. Badanie IFREI mierzy następujące z nich:

- zamiar odejścia z firmy,
- konflikt rodzina vs praca,
- równe szanse dla mężczyzn i kobiet,
- jakość doświadczenia w firmie.

8.1. Zamiar odejścia z firmy

Zamiar ten jest określany jako chęć opuszczenia obecnego stanowiska w niedalekiej przyszłości, jeśli i gdy pozwoli na to środowisko.

Jest to niezwykle ważny aspekt, ponieważ rotacja pracowników stanowi wysokie koszty dla firmy, szczególnie w krajach, gdzie stopa bezrobocia jest niska.

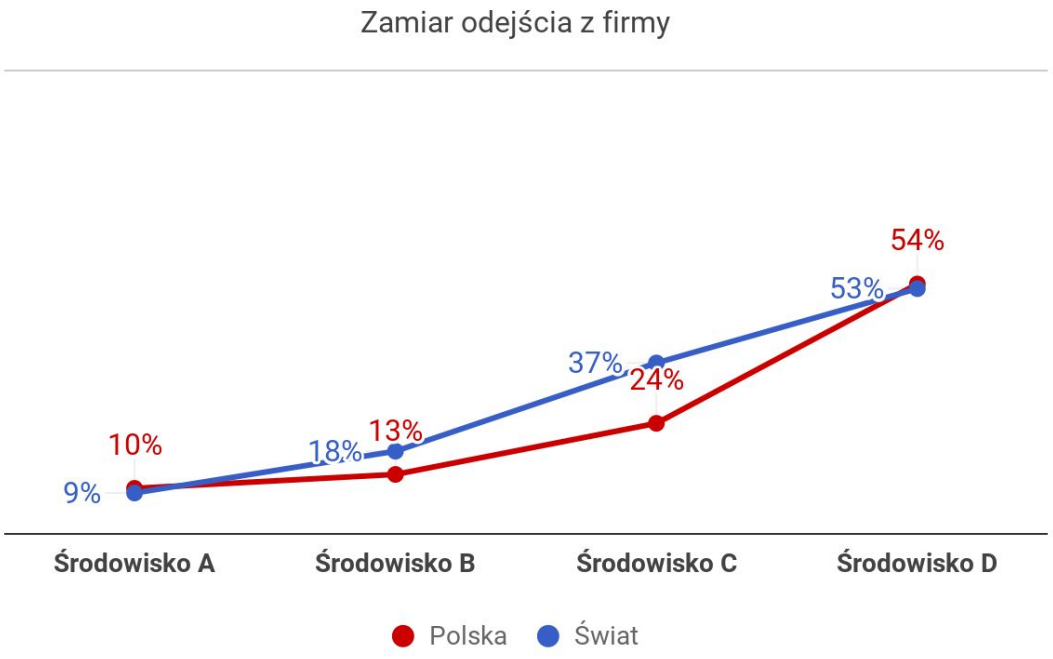
Odejście z firmy generuje następujące koszty:

- Koszty administracyjne: formalności związane z zakończeniem współpracy zabierają sporo czasu i generują dodatkową pracę Mogą się też wiązać z koniecznością zatrudnienia konsultanta z zewnątrz czy prawnika. W niektórych, ekstremalnych przypadkach, pracownicy rezygnują z pracy, gdyż w ich odczuciu odmówiono im spełnienia przysługujących im praw (urlop macierzyński, tacierzyński itp.), co również może generować kosztami po stronie firmy.
- Koszty zatrudnienia: w przypadku rotacji pracownika, konieczne jest poszukiwanie odpowiedniej osoby i wypełnienie powstałego wakatu. To z kolei wiąże się z:
    - kosztami poszukiwań: bez względu na to, czy szukamy wewnątrz firmy, czy korzystamy z usług agencji,
    - kosztami związanymi z utratą “produktywności”, ze względu na okres, kiedy stanowisko nie jest wypełnione,
    - kosztami związanymi z utratą produktywności z powodu czasu poświęconego na szkolenie nowego personelu,
    - kosztami związanymi ze szkoleniem nowego pracownika.

Poniższy graf przedstawia świadomy zamiar dobrowolnego opuszczenia firmy przez pracowników w różnych środowiskach pracy.

W badaniach nad IFREI, zamiar opuszczenia firmy mierzony jest przy użyciu skali trzech pytań, sporządzonej przez O'Reilly'a, Charles'a Chatmana oraz Caldwella (1991). Jak widzimy, chęć dobrowolnego opuszczenia firmy radykalnie wzrasta, wraz z pogarszaniem się środowiska.

Podczas gdy w środowisku A (wzbogacające) pracownicy nie mają zamiaru opuszczenia firmy, w środowisku D (niekorzystne) chęć zmiany jest bardzo wysoka.

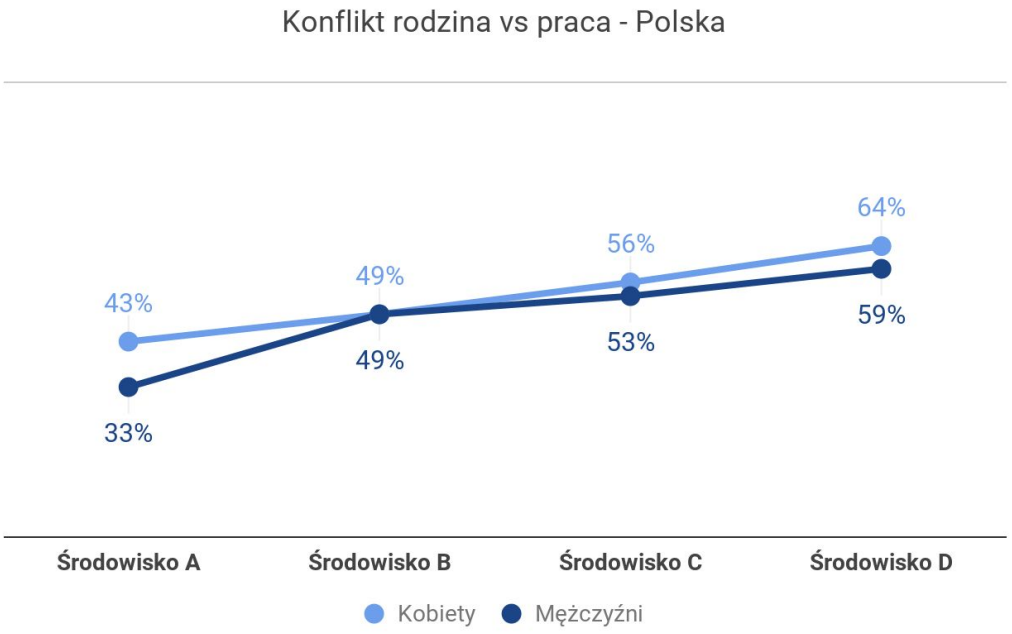


8.2. Konflikt rodzina vs. praca

Konflikt pomiędzy życiem rodzinnym a zawodowym to sytuacja, w której wymagania zawodowe, bądź dodatkowe zadania utrudniają (a czasem nawet uniemożliwiają) utrzymanie satysfakcjonujących relacji z partnerem, dziećmi czy innymi członkami rodziny, jak również przeszkadzają w rozwijaniu innych aspektów życia osobistego (wolontariat, studia, sport, itd.). Doprowadza to do sytuacji, gdzie pracownicy są niezadowoleni, ponieważ ich możliwości rozwoju osobistego i zawodowego są ograniczone z powodu stresu, dyskomfortu i zniechęcenia, które swoje źródło mają w pracy.

Hipoteza (wysunięta przez Matthews'a, 2010) mierzy odczucie pracownika dotyczące niedostatecznego poświęcenia się rodzinie z powodu pracy, która absorbuje nieproporcjonalną liczbę godzin, energii oraz koncentracji.

Jak widzimy na wykresach, wraz z opuszczeniem pola A obserwujemy wzrost poziomu konfliktów praca vs. rodzina, a co za tym idzie, większą szkodę dla pracownika i jego rodziny.



8.3. Równe szanse dla kobiet i mężczyzn

Równe szanse dla kobiet i mężczyzn u podstaw mają ich tożsamą godność, a z drugiej strony różnice biologiczne, a także ich unikatowość i niepowtarzalność. Zamknięcie wszystkich mężczyzn i kobiet w jednej grupie, choć w niektórych przypadkach może być użyteczne, prowadzi również do pewnych uproszczeń.

Pozbawienie szansy awansu na konkretne stanowisko w firmie ze względu na płeć kandydata/ kandydatki jest błędne i niesprawiedliwe. Niemniej jednak, (z powodów, do których ten raport nie sięgał) rzeczywistość pokazuje, iż wiele organizacji nie jest w stanie przyciągnąć, ukształtować i promować kobiet na stanowiska dyrektorskie. Dlatego też, mimo że w niektórych przypadkach dzieje się tak bez premedytacji, organizacje często odrzucają możliwość zaproponowania wyższej posady kobiecie. Co więcej, w wielu przypadkach, proces dążenia do posady menadżerskiej zmusza kobiety do zrzeczenia się macierzyństwa, rezygnacji z założenia rodziny i prowadzi do konfliktów małżeńskich.

Fakt, że dana organizacja faworyzuje, nieświadomie bądź celowo, kobiety (lub mężczyzn) jest niekorzystny nie tylko dla organizacji, ale również dla osób, które w niej pracują.

Równe szanse dla kobiet i mężczyzn mają wiele pozytywnych aspektów, jak na przykład:

- bardziej humanistyczne podejście, biorące pod uwagę potrzeby danej osoby, w rezultacie firmy mają:
    - lepszą obsługę klienta,
    - mniej konfliktów ,
    - mniejszą rotację pracowników,
    - mniejszą ilość zwolnień i urlopów,
- wzrost lojalności i utalentowanych pracowników- potencjalni kandydaci postrzegają firmę jako miejsce gdzie docenia się i promuje zaangażowanie bardziej, niż inne cechy,
- lepsze odczytywanie potrzeb klienta -osoby w firmie są w stanie zrozumieć lepiej potrzeby klientów i odpowiadać na nie,
- zwiększona produktywność[2].

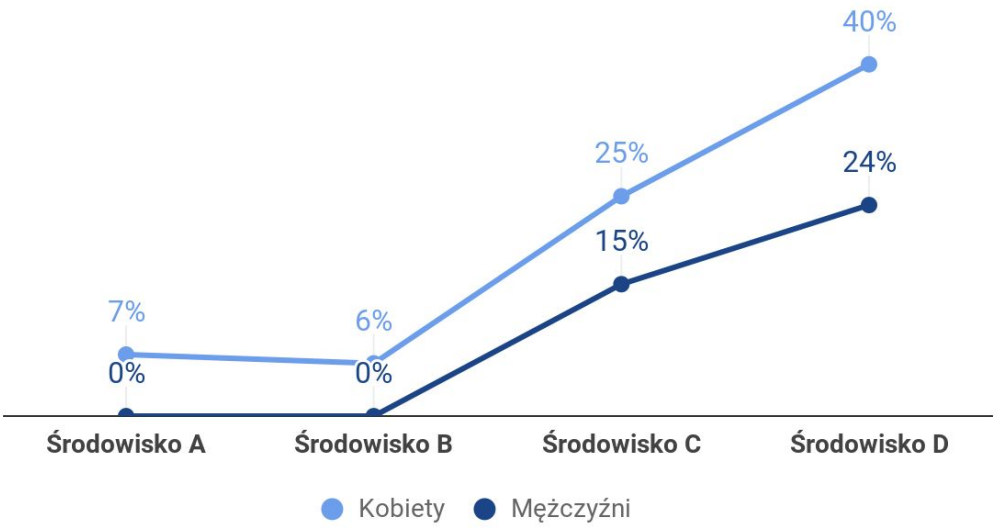
W badaniach nad IFREI mierzymy, w jakim stopniu kobiety i mężczyźni mają szanse na awans w obrębie danej organizacji. W idealnej sytuacji, nikt nie powinien otrzymywać awansu wyłącznie ze względu na swoją płeć. Awans powinien być rozważany wyłącznie w oparciu merytoryczne dokonania (nie tylko wyniki) zaprezentowane podczas wykonywania obowiązków, na które płeć nie ma żadnego wpływu.

Idealnie by było, gdyby firma zapytana, czy łatwiej jest awansować kobietę niż mężczyznę odpowiedziała zdecydowanym NIE i na odwrót. Jesteśmy jednak dalecy od ideału. Dane pokazują, że wysoki odsetek mężczyzn, a jeszcze większy odsetek kobiet wierzy, że mężczyźni mają większe szanse otrzymania awansu. Co więcej, odkryliśmy, że pewien odsetek mężczyzn i kobiet twierdzi, że to kobiety mają większe szanse na awans, nie biorąc pod uwagę wyłącznie płci.

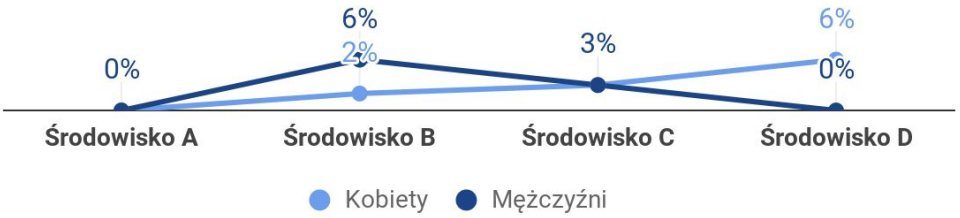
Dane pokazują, że osoby nie twierdzą, iż równe szanse w organizacji mają negatywny wpływ nie tylko na samą firmę, ale także na ich wyniki i na osoby pracujące w takiej firmie.

[2] Perotin & Robinson (2000)

Przywileje, które faworyzują mężczyzn - Polska



Przywileje, które faworyzują kobiety - Polska



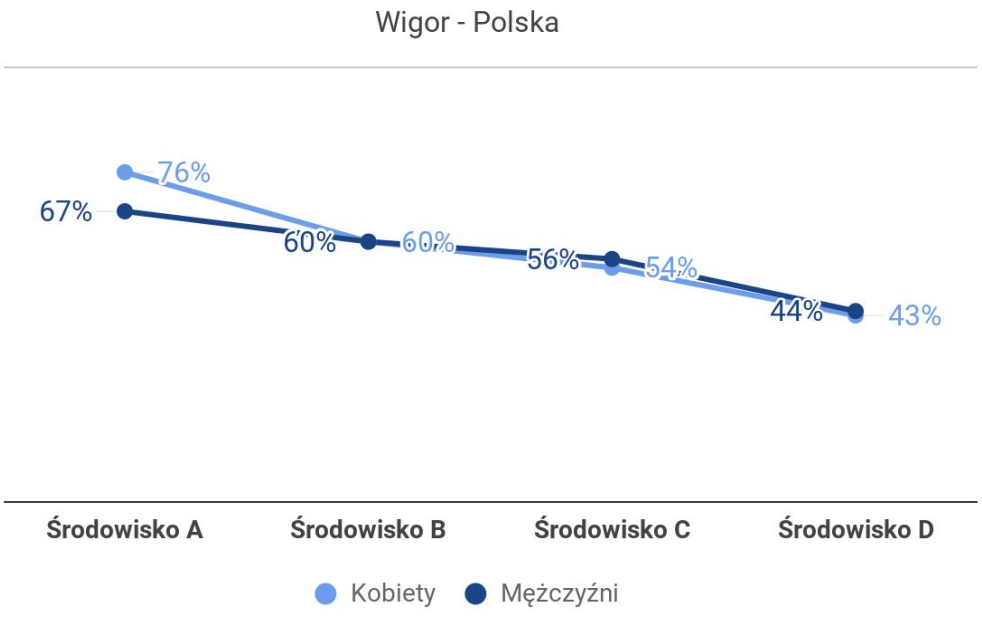
8.4. Jakość doświadczenia w firmie

Każdy, kto pracuje, spędza w pracy wiele godzin i ogromne znaczenie ma to, by poświęcać pracy niepodzielną uwagę i nadać jej tym samym tyle wartości, ile tylko się da. Gdy pracownicy są wyczerpani, zmartwieni innymi rzeczami lub zniechęceni do pracy, jaką wykonują, doświadczenie jest negatywne a wynik końcowy dla firmy nie jest optymalny

Dlatego właśnie IFREI mierzy jakość doświadczeń pracownika. To, co określamy mianem "zaangażowania w pracy" definiowane jest przez trzy wymiary, mierzone według skali stworzonej przez badaczy Schaufeli'ego i Bakkera (2003).

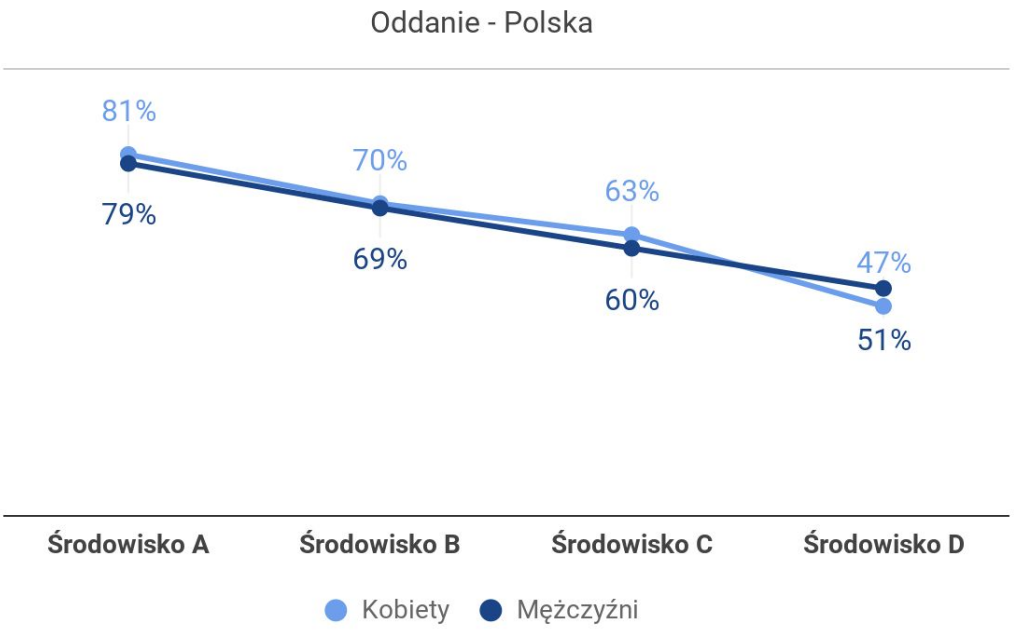
WIGOR

Mierzy energię, jaką dana osoba jest w stanie dedykować swojej pracy, pragnienie rozpoczęcia pracy na początku dnia i siłę, którą może wnieść wykonując swoją pracę.



ODDANIE

Odnosi się do poziomu entuzjazmu, inspiracji i poczucia dumy, jaką dana osoba odczuwa w związku ze swoją pracą.

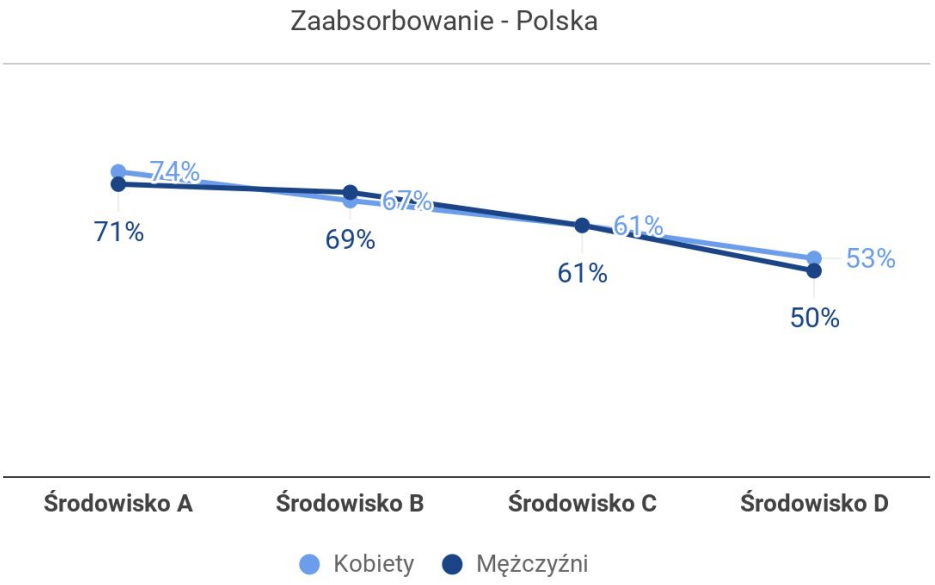


ZAABSORBOWANIE

Odnosi się do poczucia szczęścia podczas wykonywania pracy, zdolności do pracowania z dużą intensywnością i poczucia pełnego skupienia na obowiązkach.

Zapewnienie optymalnych odczuć pracownikom podczas ich dnia pracy skutkuje:

- pozytywnym doświadczeniem klientów,
- wyższą chęcią wsparcia współpracowników,
- większą otwartością na zmiany.


Zaabsorbowanie - Polska
74%
71%
67%
69%
61%
61%
53%
50%
Środowisko A
Środowisko B
Środowisko C
Środowisko D
Kobiety
Mężczyźni

9. Wpływ CFR na pracowników

Środowisko, w jakim dana osoba pracuje, wpływa bezpośrednio na pracownika i jego/jej styl życia. Co więcej, wpływa ono pośrednio na ich rodziny i środowisko społeczne.

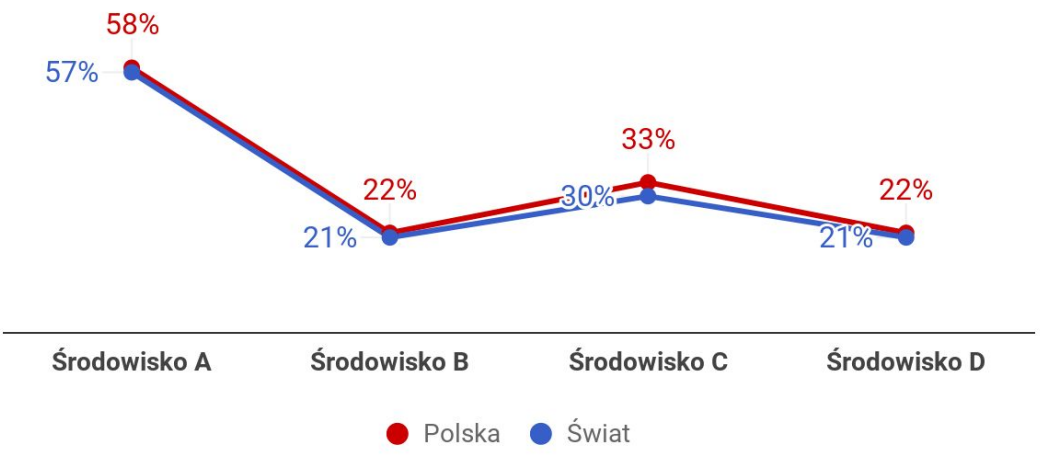
9.1. Zadowolenie z osiągniętej równowagi między pracą a rodziną

Okoliczności rodzinne pracowników mogą być bardzo różne, dlatego mierzymy nie tylko liczbę godzin poświęconych pracy przez daną osobę, ale również badamy subiektywne odczucia pracowników na temat satysfakcji z łączenia ich życia prywatnego i zawodowego.

W badaniach nad IFREI mierzymy poziom zadowolenia z zarządzania czasem oraz poziom uwagi poświęcanej rodzinie i pracy. Badania zostały przeprowadzone na zredukowanej skali zaczerpniętej od M. Valcoura (2007).

Ta zmienna jest niezwykle ważna dla badań nad CFR, ponieważ satysfakcja wynika głównie z zasobów zapewnianych pracownikowi przez firmę, by mógł /mogła wykonywać swoją pracę w sposób autonomiczny i elastyczny. Stąd też firmy wybierają ścieżkę, aby wpływać w sposób pozytywny na jej/jego wyniki pracy, nie wpływając przy tym na życie rodzinne pracownika. Zadowolenie z równowagi między życiem prywatnym a zawodowym jest wyższe wśród osób pracujących w środowisku A (wzbogacające) lub B (korzystne), niż u osób pracujących w środowiskach C (niekorzystne) oraz D (toksyczne).

Zadowolenie z osiąganej równowagi między pracą a rodziną



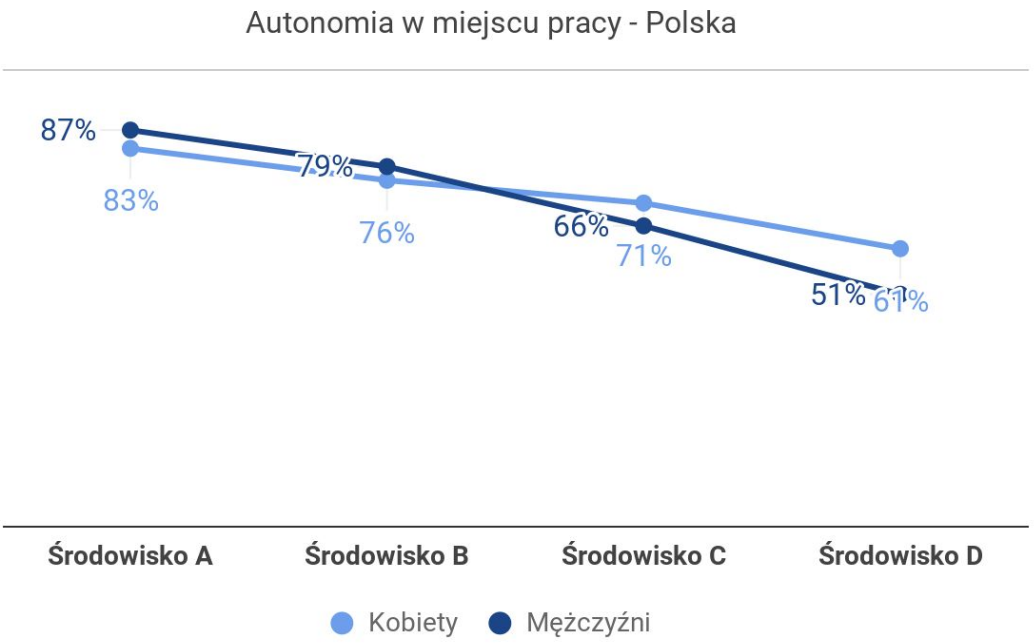
9.2. Autonomia w miejscu pracy

Istota ludzka posiada unikalną tożsamość, która w sposób ciągły chce się doskonalić. Możemy powiedzieć, że jest to nieskończony byt, który posiada potrzebę samorozwoju i osiągnięcia spełnienia. Podstawowe potrzeby, wpisane w naturę człowieka, dzielą się na trzy typy (Ferreiro & Alcazar, 2002): materialne, czyli te związane ze światem namacalnym; intelektualne, czyli te związane ze zdobywaniem wiedzy oraz możliwością kontrolowania świata zewnętrznego; oraz afektywne, czyli te związane z budowaniem relacji z innymi ludźmi w celu uniknięcia poczucia alienacji.

Ponieważ wszyscy posiadamy wolną wolę, satysfakcja wynikająca z zaspokojenia tych potrzeb jest znacznie większa, gdy te pragnienia są zaspokojone w sposób autonomiczny, nie zaś pod przymusem środowiska.

Stąd też, autonomia, jaką ma dana osoba w odniesieniu do swoich obowiązków zawodowych, ma ogromne znaczenie dla odczuwanej satysfakcji. Dlatego też IFREI mierzy poziom autonomii, jaki dana osoba posiada oraz stopień w jakim środowisko (A-B-C-D) wpływa na jej postrzeganie.

Zmienna autonomii odnosi się do postrzegania przez pracownika faktu, że zasadniczo to on jest odpowiedzialny za decydowanie o sposobie wypełniania swoich obowiązków. Aby to zmierzyć, używamy skali opracowanej przez Behsona (2005).



9.3. Motywacja

Ludzie dążą do zaspokojenia wszystkich wyżej wymienionych potrzeb (materialnych, intelektualnych i emocjonalnych), dlatego występuje u nich bodziec, impuls do działania, innymi słowy - motywacja. To, co motywuje jedną osobę, niekoniecznie będzie zawsze motywować inną (Ferreiro & Alcazar, 2002). Dla przykładu, dla jednej osoby, która posiada określony status majątkowy dążenie do większej ilości pieniędzy może nie być skuteczną motywacją. Podczas gdy dla innej, o podobnym stylu życia, finanse będą ciągle bardzo silnym motywatorem.

Jakość pracy zależy w dużym stopniu od zaangażowania członków zespołu, a to z kolei ma związek z usposobieniem pracowników i ich motywacją do angażowania się. Dlatego też mówiąc o motywacji, często stosujemy terminy "przychylności" lub "oporu" pracowników do pełnienia swoich obowiązków (Chincilla, 2002).

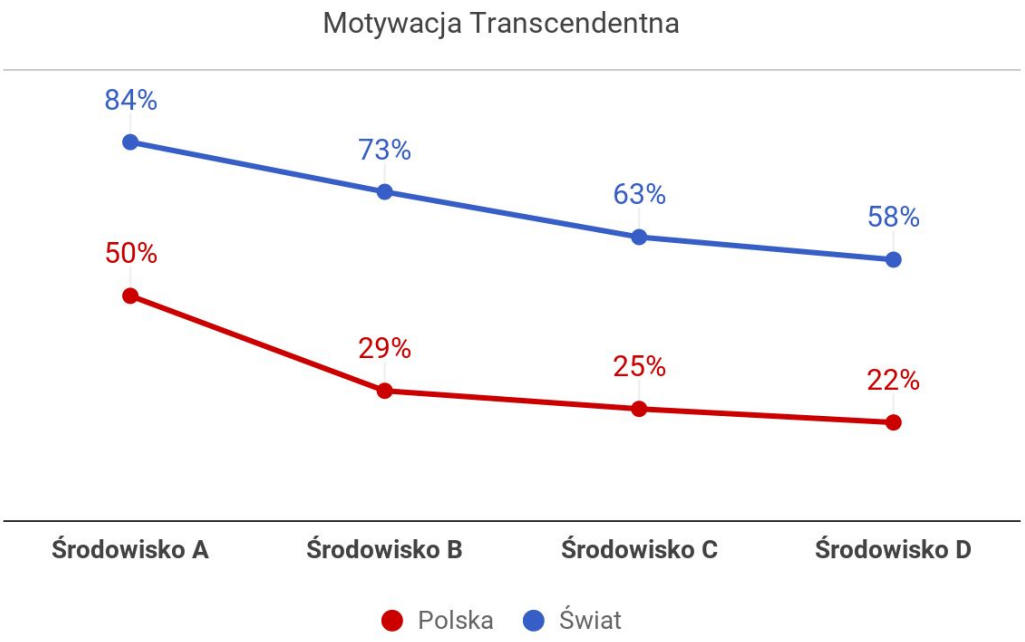
W badaniach nad IFREI wierzymy, że wiedza na temat tego, co motywuje pracowników jest niezwykle ważna. Na przykład: co motywuję osobę do działania, jakich rezultatów poszukuje każdego dnia. Dlatego też rozróżniamy trzy rodzaje motywacji:

MOTYWACJA ALBO REZULTAT TRANSCENDENTNY (DUCHOWY)

To, co dzieję się z daną osobą, z którą wchodzimy w interakcję. Oznacza to sposób, w jaki rzeczywistość zmienia się dla danej osoby, która jest odbiorcą interakcji (usługi), poprzez wejście w interakcję. Motywacją transcendentną nazywamy to, co zachęca pracownika do wykonywania swojej pracy z powodu satysfakcji z korzyści, które jego działania mogą przynieść innym. Potrzeby indywidualne schodzą na drugi plan; priorytetem jest interes grupy i pozytywny wpływ, który może wywrzeć na otoczenie. Jest to z korzyścią dla współpracowników, konsumentów, dostawców; pomaga także członkom rodziny rozwiązywać ich problemy i zaspokajać potrzeby.

Jakość motywacji jest wynikiem świadomego i dobrowolnego poszukiwania transcendentnych skutków podejmowanych decyzji, bez uszczerbku i z jednakową lub większą wagą niż poszukiwanie rezultatów wynikających z zewnętrznych i wewnętrznych motywatorów, jakie osoba decydująca chce osiągać w tym samym czasie (Perez Lopez, 1993).

IFREI bada powiązania między poziomem motywacji a środowiskiem CFR. Stąd też zapytaliśmy uczestników "Dlaczego jesteś zmotywowany/zmotywowana do wykonywania swojej pracy?" i poprosiliśmy, by powiedzieli, w jakim stopniu ich motywacja jest związana z czynnikami transcendentnymi, wewnętrznymi lub zewnętrznymi.

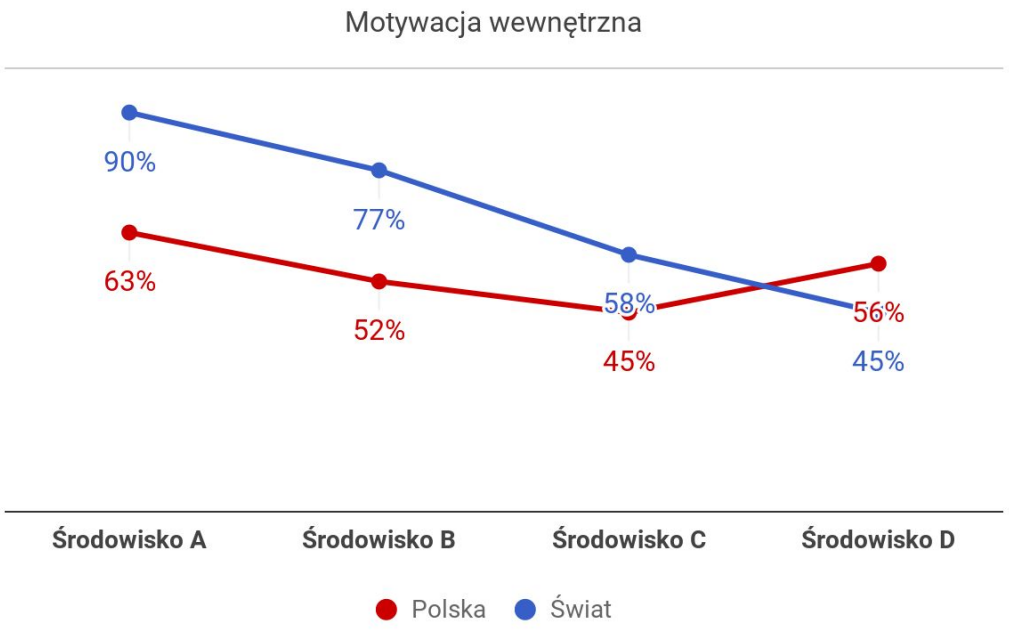


W badaniach nad IFREI na przestrzeni wielu lat i w wielu różnych krajach zauważyliśmy, że środowisko, w jakim dana osoba pracuje, jest w dużym stopniu powiązane z motywacją wewnętrzną danej osoby.

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA LUB REZULTAT WEWNĘTRZNY

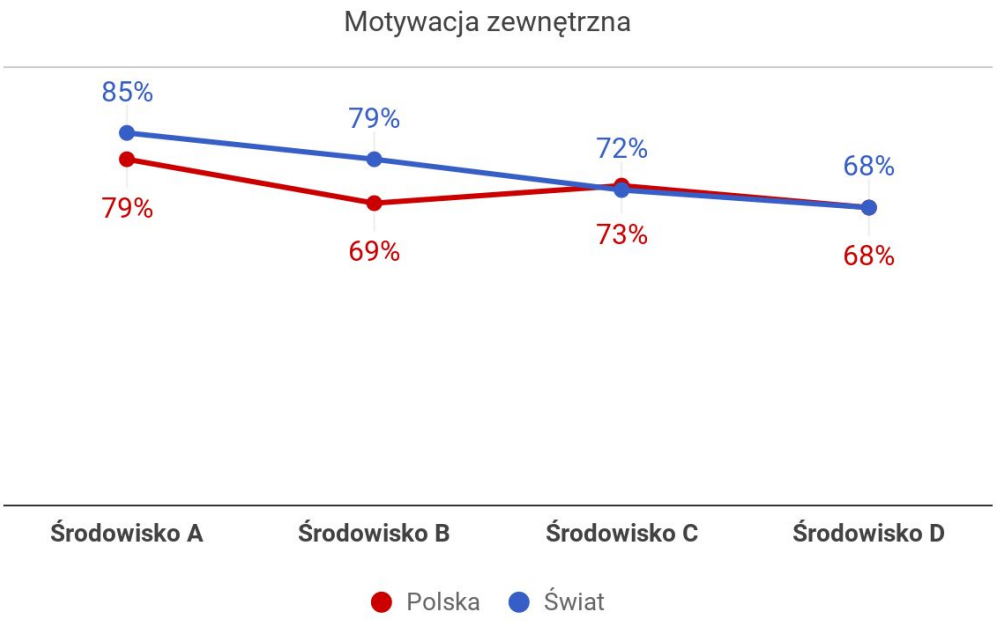
Występuje gdy dana osoba podejmuje działania niezależnie, poza opinią innych osób. Kierują nią motywatory wewnętrzne. Co więcej, termin "motywacja wewnętrzna" jest silnie związany z celem i chęcią osiągnięcia dobrego wyniku w pracy, do którego prowadzi osobisty rozwój wiedzy i zdobywane przez daną osobę doświadczenie.

Obecnie wszystkie produkty i usługi oraz całe branże rozwijają się bardzo dynamicznie. Dlatego też motywacja wewnętrzna jest kluczowa, by pracownicy cały czas się uczyli, rozwijali swoje umiejętności, by mogli dopasować się do ciągłych zmian. Dlatego też tak kluczowe jest budowanie środowiska w pracy sprzyjającego wyzwalaniu motywacji wewnętrznej i tworzenia przestrzeni do uczenia się. W ramach IFREI badamy w związku z powyższym związek pomiędzy środowiskiem pracy a wewnętrzną motywacją.



MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA LUB REZULTAT ZEWNĘTRZNY

Jest związana z tym jak osoby trzecie reagują na działania danej osoby. Co więcej wyniki zależą od wzajemnych chęci i możliwości stron. To, co zazwyczaj rozumiemy jako “motywację zewnętrzną” to działania nakierowane na uzyskanie określonego skutku lub reakcji danej osoby i bezpośrednio związane z tym co dany pracownik może otrzymać od innej osoby w środowisku pracy. Na ten rodzaj motywacji składają się wszystkie czynniki zewnętrzne, stymulujące pracę, oraz zewnętrzne nagrody, jakich dana osoba oczekuje, by wykonywać swoją pracę. Takimi motywatorami mogą być np. zachęty finansowe, awans, podziw, szacunek, uznanie, osiągnięcie lepszego statusu.


Motywacja zewnętrzna
85%
79%
72%
68%
79%
69%
73%
68%
Środowisko A
Środowisko B
Środowisko C
Środowisko D
Polska
Świat

10. Wpływ CFR na środowisko społeczne

Osoby pracujące w organizacjach tworzą równocześnie część środowiska społecznego, np. poprzez swoje role rodzicielskie, małżeństwo, dzieci, członków społeczności i znajomych. Jeśli organizacja zapewnia pracownikom odpowiednie warunki, np. etykę w zdrowiu i świadomość, ci pracownicy będą chcieli przekazać tę wiedzę swojemu otoczeniu. Dla kontrastu, firma, która wyczerpuje wszystkie zasoby swoich pracowników (energię emocjonalną, zdrowie, czas) wpływa negatywnie na ich udział w życiu społecznym.

Firma poprzez sposób w jaki traktuje swoich pracowników, może więc przyczynić się do tego jak będzie wyglądało ich środowisko. Firma może także uszczuplać zasoby danego środowiska, jeśli systematycznie będzie wyczerpywała dostępne zasoby swoich pracowników. W efekcie nie będą oni w stanie wykonywać swoich obowiązków.

10.1. Czas poświęcony dzieciom (do 14 roku życia)

Jak już zostało wspomniane wcześniej, czas jest bardzo cennym, niepowtarzalnym zasobem (nie da się go kupić, jest nieelastyczny i nieraz obarczony niepewnością).

W związku z powyższym IFREI pytamy nie tylko o to, ile godzin dana osoba poświęca na swoją pracę, ale również, ile godzin poświęca swojej rodzinie.

W niektórych przypadkach możliwy jest scenariusz, gdzie w wzbogacającym bądź korzystnym środowisku pracy, pracownik poświęca swój czas wolny na inne sprawy prywatne nie związane z życiem rodzinnym.

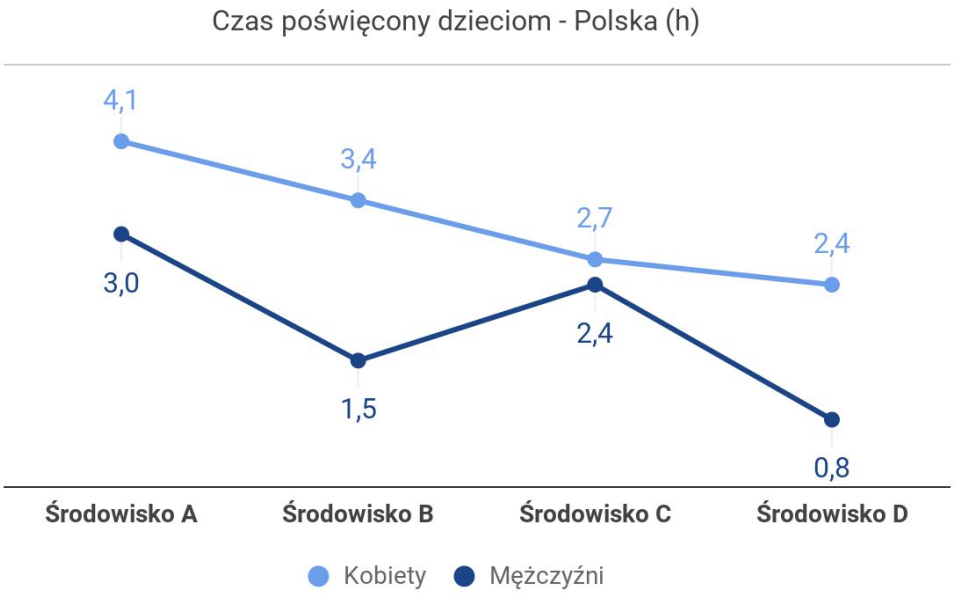
Zapytaliśmy pracowników, ile godzin poświęcają swoim dzieciom (matki odpowiadają na pytanie, ile czasu ojciec poświęca dzieciom, a ojcowie odpowiadają na pytanie ile w ich ocenie czasu poświęcają dzieciom matki).

Dane pokazują, że niezależnie od środowiska pracy, mężczyźni i kobiety potwierdzają, że kobiety poświęcają więcej czasu swoim dzieciom niż mężczyźni.

Czas poświęcany dzieciom - Polska

	Liczba godzin spędzonych w ciągu dnia wyłącznie z dziećmi	Liczba godzin w ciągu dnia, które partner spędza wyłącznie z dziećmi
Kobiety	2,9 h	2,2 h
Mężczyźni	2,1 h	3,7 h

Jak pokazuje poniższy graf, środowiska (A-B-C-D), w jakich pracuje dana osoba są bardzo ściśle powiązane z ilością godzin, jaką pracownik poświęca swoim dzieciom.



10.2. Dbanie o edukację oraz zdrowie psychofizyczne i dobrostan dzieci

Rodzice pełnią określoną rolę w procesie kształtowania dzieci. Nie tylko powinni zapewnić im równowagę w kwestii zdrowia psychospołecznego, ale również na poziomie ich umiejętności społecznych, podstawowych potrzeb higieny, bezpieczeństwa osobistego oraz postępu w nauce.

WSPÓLNE POSIŁKI

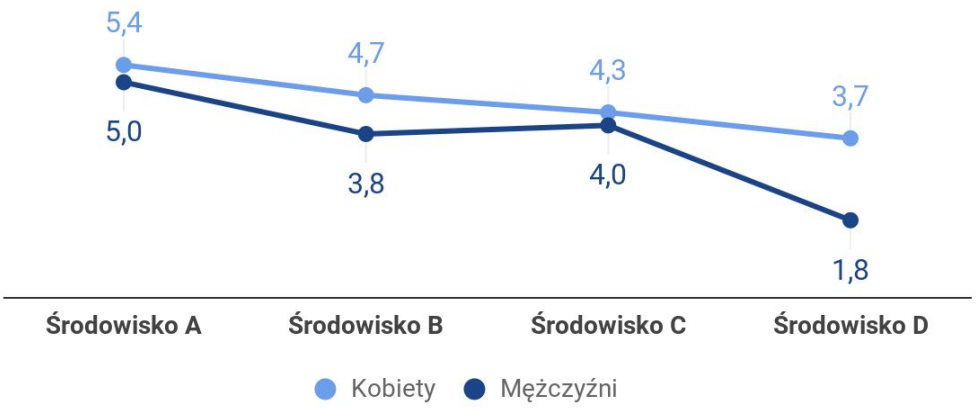
Minimum trzy posiłki z rodziną tygodniowo wpływają pozytywnie na zdrowie dzieci (Neumark-Sztrainer, Larson, Fulkerson, Eisenberg & Story, 2010). Wśród innych korzyści, płynących ze wspólnych posiłków z rodziną, znajdziemy:

- Lepszą kondycję zdrowia psychospołecznego: posiłki rodzinne rozwijają umiejętności społeczne dzieci. Wpływają pozytywnie na umiejętności komunikacyjne, dobre maniery, umiejętność posługiwania się sztućcami, naukę uważnego jedzenia; umiejętności budowania relacji; poprawa umiejętności wyrażania własnych pomysłów; umiejętność słuchania i szanowania innych, itd.
- Właściwe odżywianie: Dzieci, które jedzą posiłki w domu mają lepiej zbilansowaną dietę, ponieważ to rodzice, a nie same dzieci decydują o tym co i w jakiej ilości będą jeść (Eisenberg, Olson, Neumark-Sztainer, Story, & Bearinger, 2004).
- Mniej symptomów wskazujących na zaburzenia odżywiania (anoreksja i bulimia).

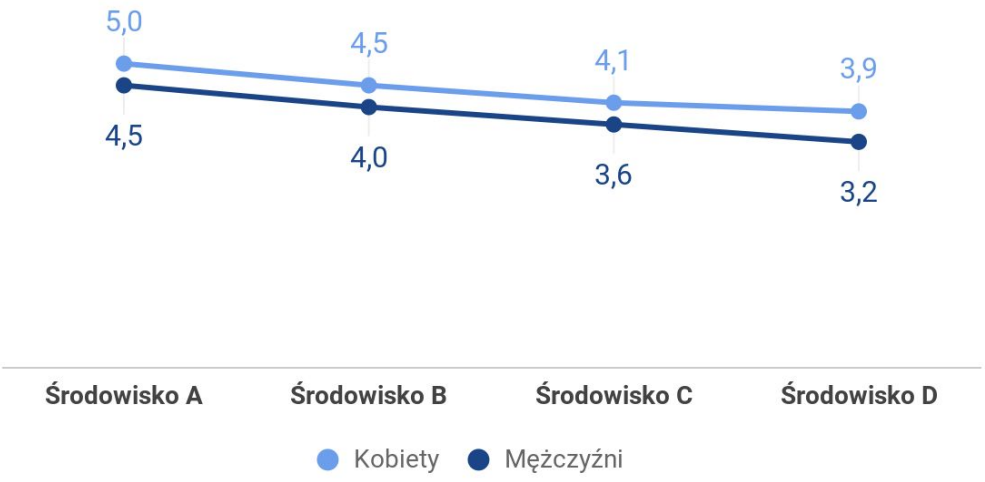
Członkowie rodziny mogą obserwować i komentować pierwsze zachowania wskazujące na oznaki zaburzeń odżywiania; mogą szybciej reagować. Co więcej, rodzinne posiłki wspierają dialog w rodzinie, który jest konieczny do podtrzymania kulturowych korzeni i budowania jedności rodziny.

IFREI skupia się na rodzicach dzieci w wieku do 14 lat Bada liczbę dni w tygodniu spędzonych przy wspólnych posiłkach.

Liczba dni w tygodniu poświęcanych na wspólne posiłki - Polska



Liczba dni w tygodniu poświęcanych na wspólne posiłki - Świat



Co ciekawe, kobiety, niezależnie od środowisk (A-B-C-D), jedzą ze swoimi dziećmi średnio o jeden posiłek dziennie więcej, niż mężczyźni. Co więcej, potwierdza się ponownie, że środowisko bezpośrednio wpływa na liczbę dni spędzanych przy posiłkach z rodziną.

CZYTANIE

Rodzice odgrywają ważną rolę w rozwoju poznawczym i edukacyjnym swoich dzieci. Co więcej, to oni wybierają szkołę dla dziecka. Równie ważne i wymagające poświęcenia jest ich zaangażowanie w proces wychowawczy dzieci i pełnienie roli autorytetów, wzorców do naśladowania.

Wśród najbardziej zalecanych rodzicom praktyk w ich roli edukatorów, zwłaszcza w pierwszych latach życia dziecka, jest poświęcanie czasu na czytanie dzieciom. Nie chodzi tu tylko o czytanie dzieciom na głos, ale również – gdy są już nieco starsze – by słuchać, gdy one czytają.

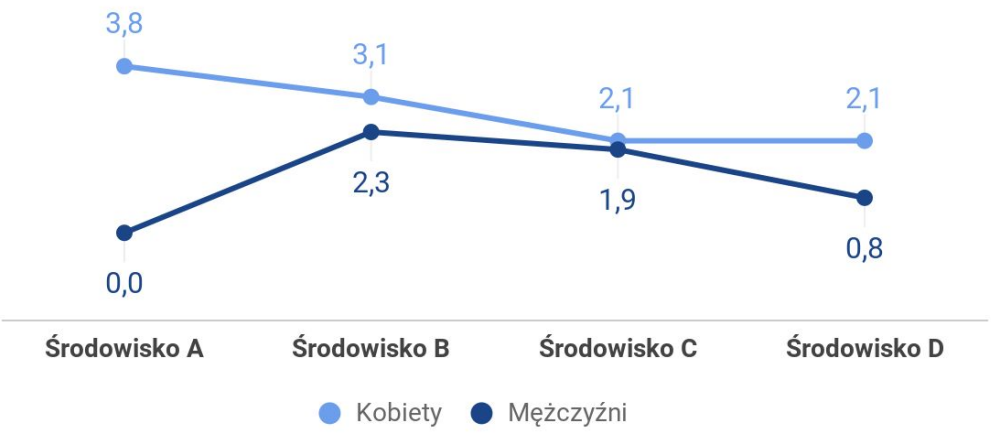
Badania pokazują, że czytanie z dziećmi ma bezpośredni pozytywny wpływa na:

- wczesny rozwój umiejętności czytania i pisania,
- rozwój poznawczy i zdolności rozumienia,
- lepsze osiągnięcia naukowe w przyszłości.

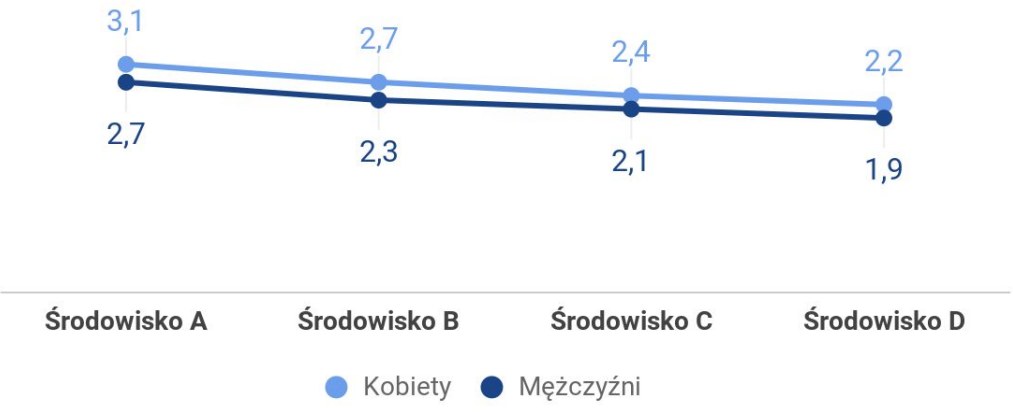
Korzyści te występują w różnych warstwach ekonomicznych. Wykazano jednak, że ta zależność jest większa w przypadku niższych warstw społeczno-ekonomicznych.

Dane IFREI pokazują, że środowisko nie wpływa w znaczący sposób na ilość dni, które ojciec poświęca na czytanie z dzieckiem ale ma wpływ na ilość dni, które dziecko czyta z matką. Dane pokazują również, że niezależnie od środowiska, matki czytają więcej ze swoimi dziećmi niż ojcowie.

Liczba dni w tygodniu poświęcanych na czytanie dzieciom - Polska

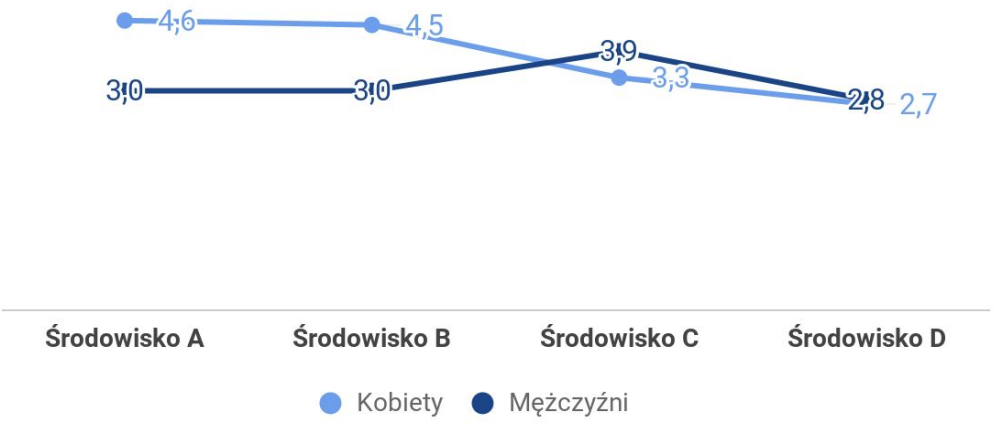


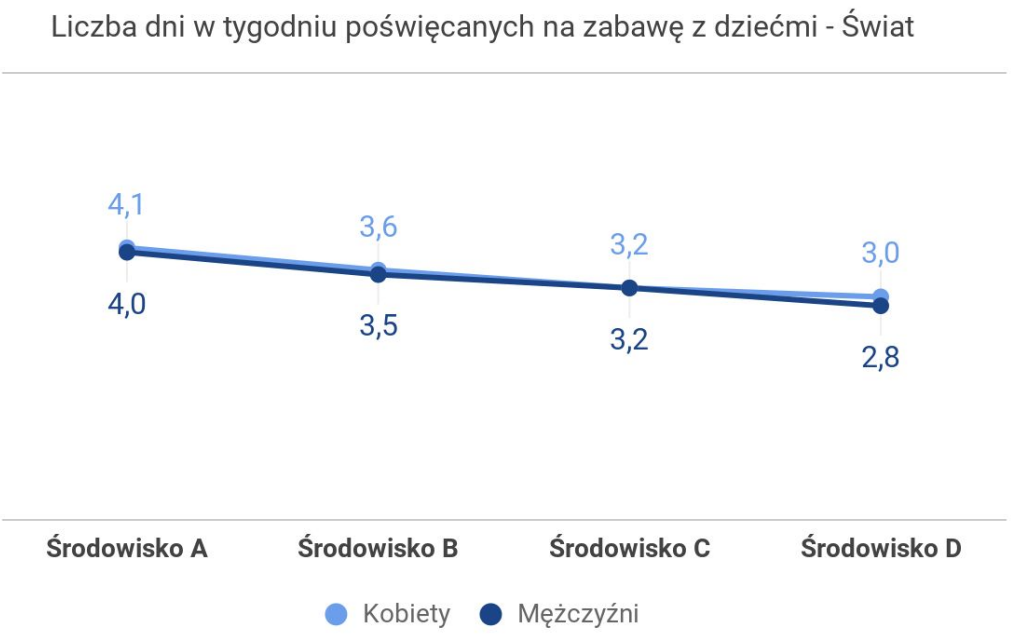
Liczba dni w tygodniu poświęcanych na czytanie dzieciom - Świat



ZABAWA

Liczba dni w tygodniu poświęcanych na zabawę z dziećmi - Polska





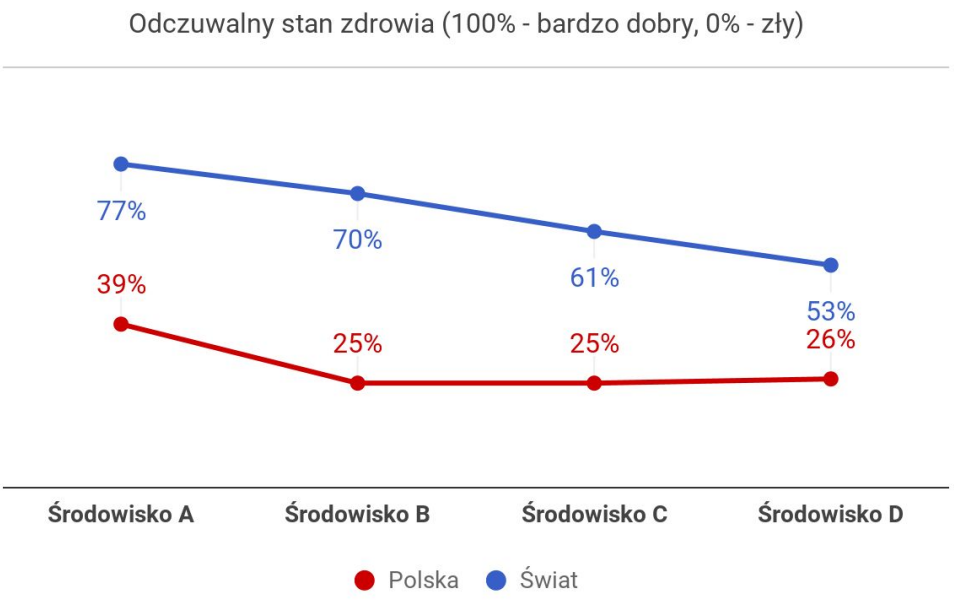
ZDROWIE

Dla państwa ważne jest to, by jego obywatele byli zdrowi. Katastrofy naturalne zaistniałe w ciągu ostatnich dwóch dekad (tsunami w Japonii w 2011); epidemie (Ebola w 2014); otyłość (która obecnie dotyka 27% społeczeństwa Stanów Zjednoczonych), postawiły ogromne wyzwania przed lokalnymi rządami, samorządami, instytucjami administracyjnymi oraz międzynarodowymi organizacjami, które jednoczą się w wysiłkach, by znajdować optymalne rozwiązania i poprawiać stan zdrowia społeczeństw.

Poza kosztami społecznymi związanymi z brakiem ogólnego dobrego poziomu zdrowia w środowisku pracy, wiąże się to również z:

- wzrost kosztów leczenia, z powodu stosowania różnych używek jak papierosy, alkohol, czy z powodu niepokoju, bezsenności, które czasem wiążą się ze stresem w pracy,
- spadek produktywności w kraju, z powodu chorób pracowników, którzy nie wykonują swoich zadań na optymalnym poziomie,
- koszty pomocy medycznej w przypadku przewlekłych chorób, które nie pozwalają pracować i wymagają długiej pomocy medycznej.

Podczas badań nad IFREI zapytaliśmy, jaki jest stan zdrowia badanych w porównaniu do osób w podobnym wieku z ich środowiska społecznego. Odpowiedzi pokazują, że środowisko CFR jest bezpośrednio związane ze stanem zdrowia pracowników.



10.3. Jakość życia

Każde społeczeństwo na świecie szuka organizacji i sposobu na życie, w których obywatele mogą cieszyć się najlepszym samopoczuciem i zdrowiem. Cele te realizowane są przez poszczególne kraje za pomocą bardzo różnorodnych rządowych programów czy programy pomocy społecznej realizowane przez samorządy lub organizacje pozarządowe. Jednak, mimo że ścieżki są różne, wszyscy jednak dążą do jednego: wysokiej jakości życia.

Koncepcja "jakości życia" jest bardzo złożona i ciężko osiągnąć porozumienie co do jej dokładnego znaczenia. W tym badaniu, jakość życia jest mierzona kilkoma prostymi parametrami, które jednak nie są określają jej całościowo i kompletnie. Niemniej jednak, wszystkie te parametry dają nam uśredniony wynik, który w połączeniu z poprzednimi analizami (np. zadowolenie z integracji pracy i rodziny, konflikt praca vs. rodzina, ilość godzin poświęconych na opiekę nad dziećmi, normalny tryb pracy) może dostarczyć nam dobrą podstawę do badań nad zdrowiem społeczeństwa w danych krajach.

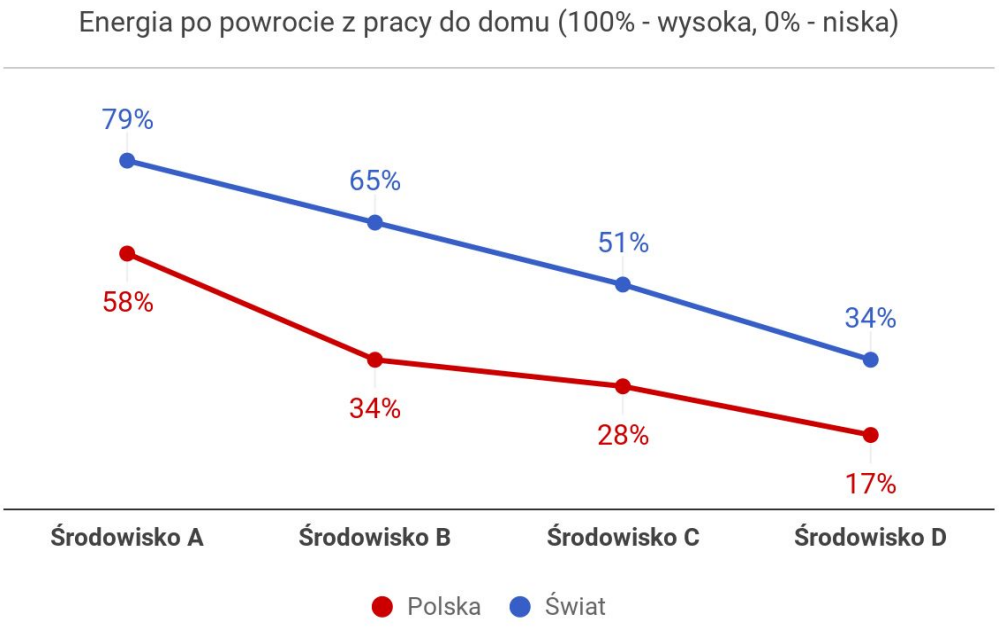
W tym badaniu, jakość życia odnosi się do możliwości prowadzenia normalnych czynności. Bierzemy pod uwagę takie czynniki jak: sen i energia do wykonywania ćwiczeń fizycznych po dniu w pracy.

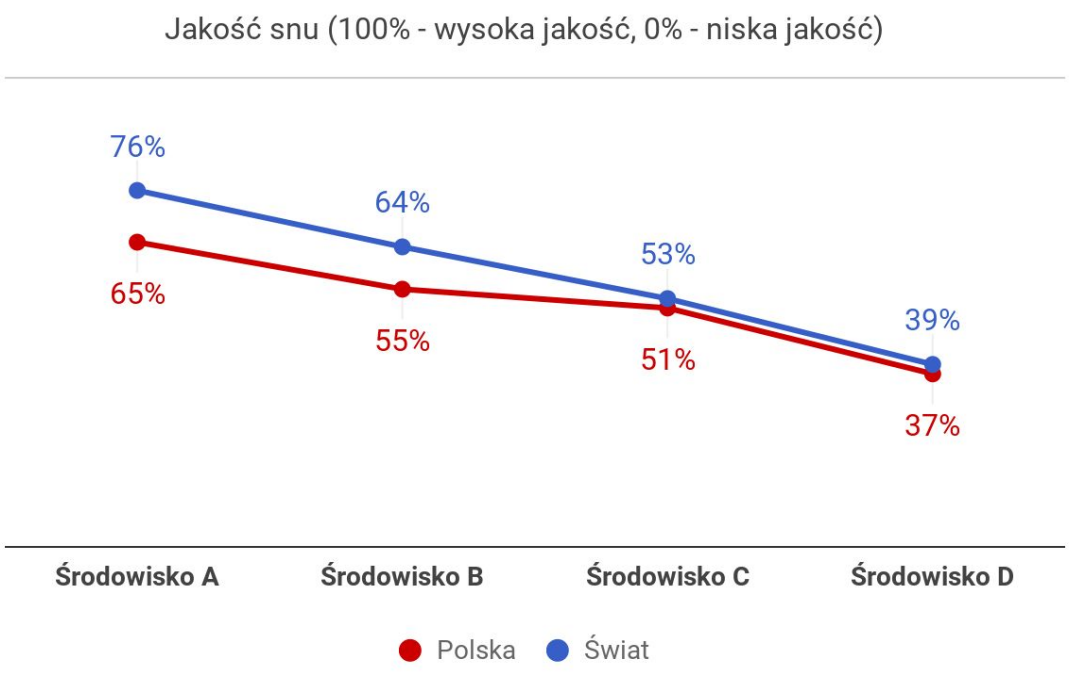
Jakość snu ma kluczowe znaczenie w życiu człowieka. Niektóre badania (Durmer & Dinges, 2005) pokazują, że **brak snu powoduje**:

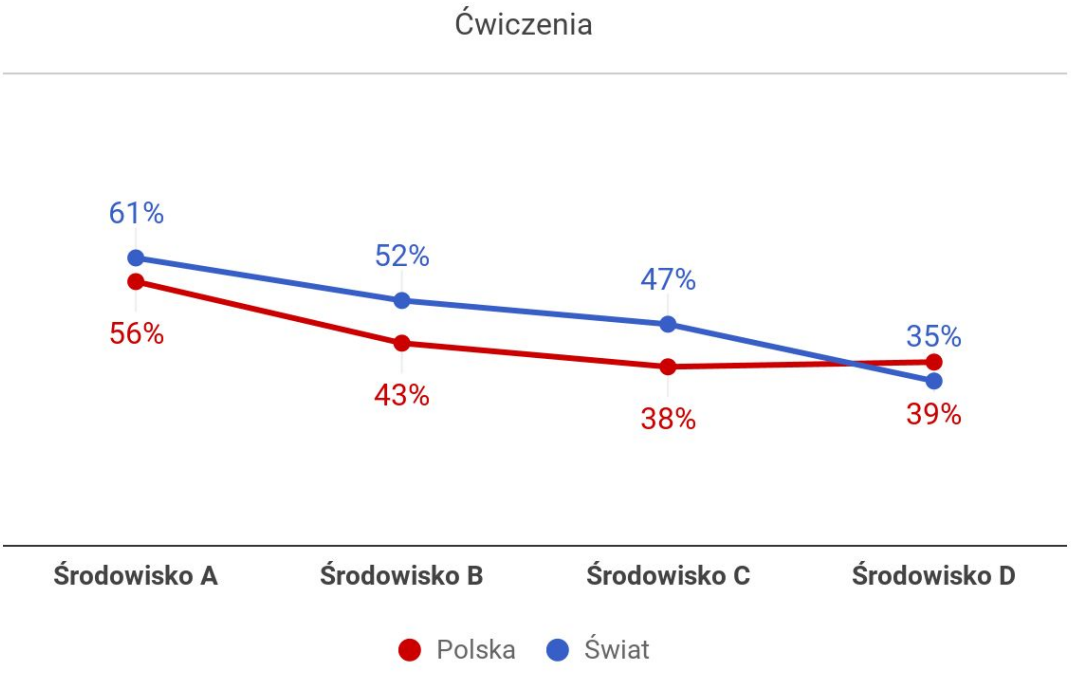
- zaburzenie procesów poznawczych w ciągu dnia, co powoduje deficyty w pamięci i zdolnościach poznawczych oraz wynikające z tego ryzyko wystąpienia wypadków przy pracy (stopa ryzyka, która może osiągnąć nawet 20%),

- wyższe ciśnienie krwi, co z kolei pogarsza naszą odporność, grozi zawałem serca, apopleksją, zwiększonym ryzykiem śmierci,
- zwiększone ryzyko depresji i innych chorób psychicznych,
- trudności w relacjach społecznych i problem małżeńskie.

Dane uzyskane podczas badania IFREI pokazują związek między środowiskiem CFR a jakością życia w odniesieniu do poszczególnych parametrów.




Jakość snu (100% - wysoka jakość, 0% - niska jakość)
76%
64%
53%
39%
65%
55%
51%
37%
Środowisko A
Środowisko B
Środowisko C
Środowisko D
Polska
Świat


Ćwiczenia
61%
52%
47%
35%
56%
43%
38%
39%
Środowisko A
Środowisko B
Środowisko C
Środowisko D
Polska
Świat

D. WNIOSKI

Model IFREI bierze pod lupę środowiska, ponieważ firmy składają się z wielu środowisk, w których pracują ludzie. Każdy pracownik ma dostęp do konkretnej polityki formalnej, pracuje pod okiem przełożonego i ma do czynienia z konkretną kulturą organizacyjną. Budowanie Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu to zadanie każdego, kto jest zaangażowany w zarządzanie ludźmi w organizacjach. To obszar, który powinien budzić szczególne zainteresowanie wśród osób z obowiązkami przywódczymi, a także z odpowiedzialnością korporacyjną i polityczną.

Decyzje podejmowane przez menedżerów powinny nieustannie promować wzbogacające środowisko pracy. To między innymi zachęcanie pracowników do spędzania czasu z rodziną i wywiązywania się ze swoich prywatnych zobowiązań. Tym samym, liderzy motywują ich do bycia lepszymi pracownikami, którzy w efekcie przenoszą swoje postawy z prywatnych sfer życia do ich środowiska zawodowego.

Corporate Family Responsibility, co również od ośmiu lat promuje w Polsce Fundacja Humanites, przynosi korzyści dla jednostki, dla organizacji oraz dla całego społeczeństwa.

CFR prowadzi do lepszych wyników firmy, wyższego zaangażowania pracowników, mniejszej rotacji personelu oraz wyrównywania szans między kobietami a mężczyznami.

Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu przyczynia się do korzyści na rzecz pracownika, który w rezultacie cieszy się lepszą jakością życia, ma satysfakcję z łączenia życia rodzinnego i zawodowego, ma mniej konfliktów w pracy i w rodzinie.

CFR wiąże się również z konsekwencjami dla całego społeczeństwa. Pracownicy mogą zaoferować dzieciom lepszą edukację i mogą być bardziej zaangażowani w życie szkolne i pozaszkolne swoich podopiecznych, np. zajęcia sportowe. CFR Zapobiega także ponoszeniu dodatkowych kosztów przez społeczeństwo w przyszłości.

Zadanie jakim jest promowanie Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu nie jest łatwe, ale na pewno warto podjąć ten trud, ponieważ korzyści, jakie ze sobą niesie, odczuje wiele ludzi na różnych płaszczyznach. Kończymy nasze badania z nadzieją, że te treści przyczynią się do ciągłego podążania ścieżką rozwoju.

BIBLIOGRAFIA

Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. Journal of Vocational Behavior, 66(3): 487-500.

Chinchilla, M. N. (2002).La motivación. Nota técnica FHN-340, IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.

Chinchilla M.N. y Morgaras, M. (2007). Dueños de nuestro destino, Barcelona, Ariel.

Cunha, F., J.J.Heckman, L.J.Lochner and D.V.Masterov (2006), Interpreting the evidence on life cycle skill formationn: Hanushek, E.A. and F. Welch (eds.). Amsterdam, Handbook of the Economics of Education.

Durmer, J.S., & Dinges D.F. 2005Neurocognitive consequences of sleep deprivation, Seminars in Neurology, 25, 117-129.

Ferreiro, P., & Alcázar, M. 2002. Gobierno de Personas en la Empresa. Barcelona: Ariel.

Matthews R., Kath, L., Barnes-Farrell, J. (2006) A short, valid, predictive measure of work-family conflict: item selection and scale validation, Journal of Occupational Health Psychology, Vol 15(1)

Hammer, L.B., Kossek, E.E., Bodner, T., Hansen, G., (2009), Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviour (FSSB), Journal of Management.

Kelly, E., Kossek, E., Hammer, L., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., et al. 2008. Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on workfamily conflict and business outcomes. The Academy of Management Annuals, 2(1): 305-349.

Matthews R., Kath, L., Barnes-Farrell, J. (2006) A short, valid, predictive measure of work-family conflict: item selection and scale validation, Journal of Occupational Health Psychology, Vol 15(1)

Larson, N.I., Neumark-Sztainer, D., Hannan, P.J., & Story, M. (2007). Trends in adolescent fruit and vegetable consumption, 1999-2004: Project EAT.American Journal of Preventive Medicine, 32, 147-150

Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2013). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. Academy of Management Journal.

O'Reilly, Charles A,. Chatman J., Caldwell, D., (1991) "People and organizacional culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit." Academy of Management Journal, 4: 487-516.

Perotin, V., & Robinson, A., (2000) Employee Participation and Equal Opportunities Practices: Productivity Effect and Potential Complementarities. British Journal of Industrial Relations, 38 (4): 557-583.

Pérez L, J. A. (1993). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid, Rialp.

Schaufeli W., and Bakker, A., (2003).Utrecht Work Engagement Scale. Occupational Health Psychology Unit.Utrecht University

Thompson, C., Beauvais, L. Lyness, K.(1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict, Journal of Vocational Behavior 54, 392-415

Valcour, M. (2007).Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance. Journal of Applied Psychology, 92 (6): 1512-1523