

Well-Working

Raport
Odpowiedzialność
Rodzinna Biznesu
2022



Organizatorzy

Partner główny

Partnerzy



Spis treści

Wprowadzenie do badania

"Well-Working. Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu"

- Czym jest dobrostan w pracy (well-working)?
- Poziomy dobrostanu w pracy
- Rodzaje środowisk pracy
- Wpływ poziomu dobrostanu w pracy na organizację, pracowników oraz ekosystem społeczny
- Cel badania
- Metodologia badania

Próba badawcza

Sposób wyliczenia poziomu dobrostanu w pracy

Wymiary dobrostanu w pracy: jakość przywództwa, kultura i środowisko organizacyjne

- Wyniki jakości przywództwa
- Wyniki w obszarze kultury organizacji
- Wyniki w obszarze środowiska organizacyjnego

Wpływ poziomu dobrostanu w pracy na organizację, pracowników oraz społeczność lokalną

- Wpływ dobrostanu w pracy na organizację
- Wpływ dobrostanu w pracy na pracowników
- Wpływ dobrostanu w pracy na społeczność

Wnioski

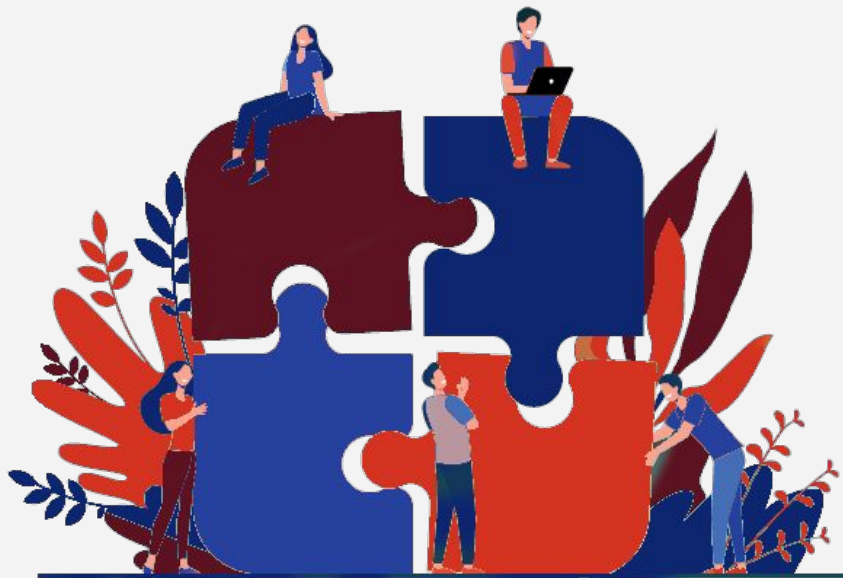


Wprowadzenie do badania

W roku 1999 Międzynarodowe Centrum Pracy i Rodziny (ICWF) IESE Business School stworzyło **wskaźnik IFREI (Family Responsible Employer Index)**, aby móc oceniać **poziom Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu oraz jej wpływ na ludzi, społeczeństwo i organizacje.**

Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu odzwierciedla jakość przywództwa, kulturę organizacji i politykę formalną, które umożliwiają integrację pracy, życia rodzinnego i osobistego pracowników.

Na rzecz badania został ukuty nowy termin “well-working” (dobrostan w pracy). Odnosi się on do warunków w środowisku pracy, które ułatwiają (lub utrudniają) efektywne wykonywanie pracy, jednocześnie umożliwiając rozwój zawodowy oraz zainwestowanie czasu i energii w zobowiązania pozazawodowe, takie jak rodzina i inne zobowiązania społeczne.



Badania nad dobrostanem w pracy 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.

Wprowadzenie do badania

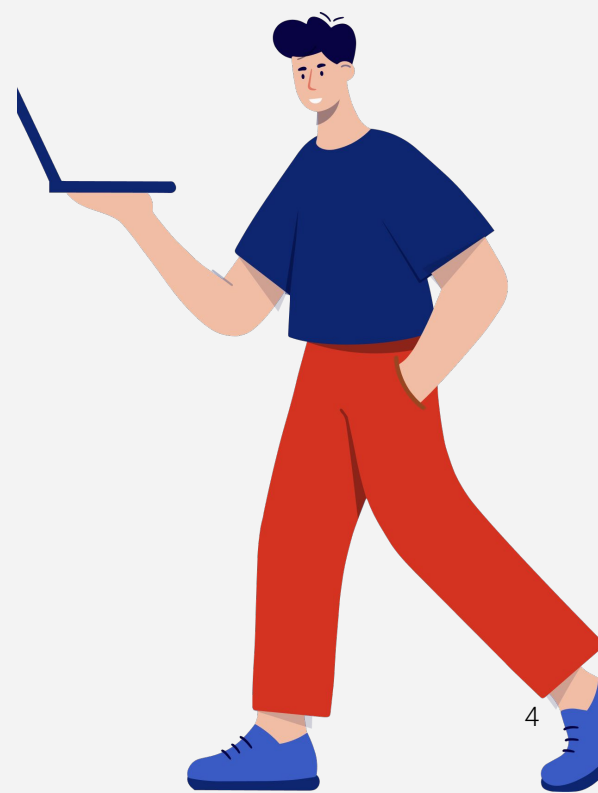
Badania nad dobrostanem w pracy zostały przeprowadzone przy udziale ponad 50 tysięcy osób z ponad 20 krajach na 5 kontynentach. Informacje czerpano z różnorodnych źródeł, co pozwoliło na dokładne zweryfikowanie i porównanie danych otrzymanych przez dyrektorów i menedżerów różnych firm oraz przez ich 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 Międzynarodowemu Centrum Pracy i Rodziny (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, które uczestniczyły w badaniu.

Obecnie firmy są instytucjami o największym wpływie społecznym i gospodarczym na świecie. Są motorem zdolnym generować nie tylko wartość dodaną ekonomiczną, ale także społeczną oraz środki do wspierania rozwoju człowieka. Organizacje mają decydujący wpływ na sposób życia swoich pracowników oraz zasoby (ekonomiczne, czasu i energii), które pozostają im po zakończeniu pracy na wypełnianie innych ról życiowych.

Dlatego przedsiębiorstwa muszą elastycznie odpowiadać na osobiste i rodzinne potrzeby swoich pracowników. Tylko w ten sposób firmy, ich pracownicy i ich otoczenie mogą odnosić korzyści w sposób zrównoważony.



Czym jest well-working?

Przedsiębiorstwa o wysokim poziomie dobrostanu to takie, w których przywództwo, kultura i środowisko organizacyjne ułatwiają pracownikom łączenie pracy, życia rodzinnego i osobistego. W kolejnym rozdziale zobaczymy, czym jest dobrostan w pracy, jak można go zbudować oraz jaki ma wpływ na organizację i ekosystem społeczny.

Metodologia badania

Badanie "Well-Working. Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu" mierzy poziom dobrostanu w pracy w oparciu o trzy kluczowe wymiary: politykę formalną, wsparcie przełożonego oraz kulturę organizacji. Środowisko pracy bezpośrednio przekłada się na to, jak dobrze (lub źle) udaje się pracownikowi łączyć pracę z życiem osobistym i rodziną.



Środowisko organizacyjne

Wsparcie instrumentalne i elastyczność, poprzez które organizacja ułatwia (lub utrudnia) efektywne wykonywanie zadań w zmiennym i niepewnym środowisku społecznym, politycznym i związanym z sytuacją sanitarną.



Jakość przywództwa

Styl zarządzania oraz sposoby osiągnięcia porozumienia w zespole.



Kultura organizacji

Praktyczna konsekwencja wartości kierownictwa firmy. Te wartości mają swoje odzwierciedlenia w kryteriach, jakimi posługują się menedżerowie przy podejmowaniu decyzji, poprzez oczekiwania, jakie stawiają swoim podwładnym oraz w ich sposobie traktowania innych ludzi w organizacji.



Poziomy dobrostanu w pracy

Poziom dobrostanu w pracy jest określany w oparciu o te trzy wymiary, które składają się na środowisko pracy. To środowisko wpływa bezpośrednio na pracownika i harmonię (lub jej brak) między jego życiem zawodowym, osobistym i rodzinnym. W zależności od stosowanych w organizacjach praktyk, a zwłaszcza w zależności od zachowań przełożonych oraz etosu pracy, z jakim na co dzień spotykają się pracownicy, w badaniu rozróżniamy następujące typy środowisk pracy:

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



Wzbogacające: systematycznie wspiera łączenie pracy z życiem rodzinnym.

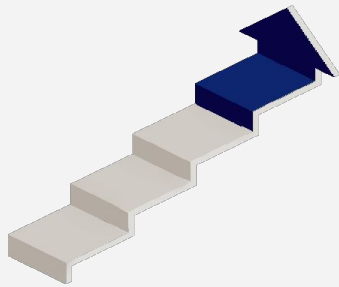
Korzystne: sporadycznie wspiera łączenie pracy z życiem rodzinnym.

Niekorzystne: sporadycznie utrudnia łączenie pracy z życiem rodzinnym.

Toksyczne: systematycznie utrudnia łączenie pracy z życiem rodzinnym.

Należy podkreślić, że model Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu (dobrostanu w pracy) odnosi się do środowisk, których w każdej firmie jest ich tyle, ilu jest ludzi. Każdy z pracowników ma dostęp do pewnego wsparcia organizacyjnego, pracuje z określonym przełożonym i będzie postrzegał kulturę w indywidualny sposób. Jednak, podczas gdy w niektórych firmach - lub krajach - zdecydowana większość osób twierdzi, że wykonuje swoją pracę w środowisku wzbogacającym (o wysokim poziomie dobrostanu), w innych większość pracowników twierdzi, że pracuje w środowisku niekorzystnym lub toksycznym. Na tych stronach zobaczymy, jakie konsekwencje pociąga to za sobą na poziomie indywidualnym i społecznym.

Różne środowiska pracy

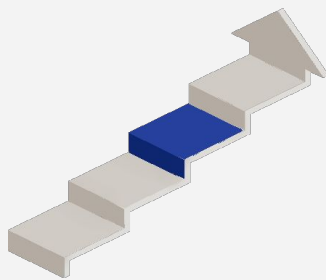


WZBOGACAJĄCE



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.

- Wszystkie decyzje są szanowane i rozpatrywane pod kątem równowagi w życiu rodzinnym, zawodowym i prywatnym.
- Przełożeni rozumieją zobowiązania rodzinne swoich współpracowników.
- Wartości, jakie określają kulturę organizacji, promują wzbogacającą atmosferę w pracy, która sprzyja CFR.
- Polityka formalna jest jasno zdefiniowana, zaakceptowana i stosowana przez wszystkich.



KORZYSTNE

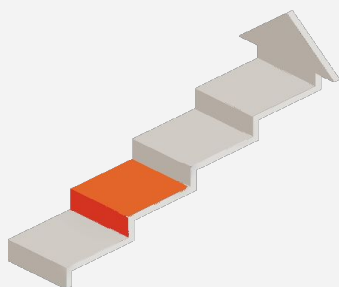


Środowisko pracy wspiera integrację życia rodzinnego, zawodowego i prywatnego.

Obszary te jednak tylko sporadycznie się wzbogacają, co może prowadzić do konfliktów, które pracownicy muszą rozwiązywać sami.

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

Różne środowiska pracy

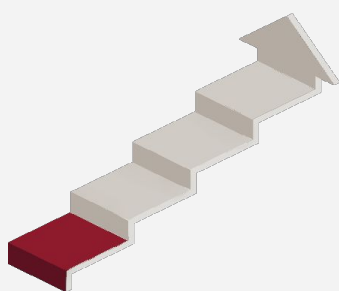


NIEKORZYSTNE



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.

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



TOKSYCZNE



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.

- Menedżerowie nie starają się być elastyczni.
- Wartości, jakie określają kulturę pracy nie sprzyjają atmosferze dla rozwoju CFR.
- Brak wcielanej w życie atrakcyjnej polityki formalnej.
- W rezultacie pojawiają się problemy interpersonalne, spadają zarówno wyniki firmy, jak i poziom zaangażowania pracowników.

Wpływ dobrostanu w pracy

Zastosowanie Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu jest ważne nie tylko dla organizacji, ale również dla pracowników (i ich rodzin) oraz ogólnie dla społeczeństwa. Środowisko o wysokim poziomie dobrostanu w pracy 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.**

Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu 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 pracownikom udaje się wypełniać 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.

Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu 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. Kiedy poszczególne osoby 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, środowisko pracy, w jakim dana osoba pracuje, może być porównane do skutków, jakie niesie ze sobą wyrzucanie śmieci przy ponownym zalesianiu terenu. Rzucanie śmieci jest szkodliwe dla społeczeństwa, a ponowne zalesianie przynosi korzyści. I analogicznie: wysoki poziom dobrostanu w pracy wpływa korzystnie na społeczeństwo, zaś niski poziom dobrostanu w pracy niesie ze sobą wysokie koszty społeczne.



Celem tego raportu jest diagnoza kultury dobrostanu pracy w Polsce.

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 poziomu dobrostanu w pracy.**
- **Przedstawić wpływ środowiska pracy na zmienne, będące przedmiotem zainteresowania pracowników, organizacji jak i całego społeczeństwa.**

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



Celem tego raportu jest diagnoza kultury dobrostanu pracy w Polsce.

Instytut Humanites przygotował pierwszy raport Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu - CFR (ang. Corporate Family Responsibility) we współpracy z Międzynarodowym Centrum Pracy i Rodziny IESE Business School w 2019 roku (zobacz wyniki tutaj), rozpoczynając dyskusję na temat CFR na polskim rynku pracy. Badaliśmy w jakim stopniu firmy i organizacje patrzą holistycznie na człowieka i wspierają budowanie kultury dobrostanu, która sprzyja łączeniu przez pracowników ról zawodowych i prywatnych. Postanowiliśmy powtórzyć to badanie, także aby sprawdzić, jak polscy pracodawcy poradzili sobie z tworzeniem dobrego środowiska pracy (Well-Working) w dobie pandemii. Wyniki wskazują, że pracownicy w Polsce dostrzegli poprawę środowiska pracy. Jednak nie przekłada się to na ich ogólną jakość życia, zdrowie i motywację, gdyż nadal w większości badanych obszarów nasze oceny są niższe niż na świecie, co może być efektem "startu z bardzo niskiej bazy". Przed nami ciągle jeszcze dużo pracy!



"Pracodawcy muszą sobie odpowiedzieć na kluczowe pytanie: czy zatrudniają człowieka, czy tylko pracownika? Bo człowiek jest istotą wielowymiarową. Ma wiele ról zawodowych i prywatnych"

Zofia Dzik

Impact investor, Prezes Instytutu Humanites - Człowiek i Technologia

Metodologia badania

Metodologia zastosowana w badaniu nad dobrostanem w pracy opiera się o dane ilościowe. Raport ten gromadzi dane dotyczące znaczącej ilości zdarzeń, które pokazują ważne tendencje. Oznacza to, że **gdy na wykresach wzrost zmiennej X pociąga za sobą wzrost zmiennej Y, będzie to rezultat istotny statystycznie.**

Wszystkie dane IFREI są gromadzone przy użyciu odpowiednich skal. Do skonstruowania każdej zmiennej (np. kultury, stylu przywództwa) użyto różnych pytań, które składające się na cały wskaźnik. Dla przykładu, kultura organizacyjna w zakresie dobrostanu w pracy składa się z trzech pod-wymiarów:

- podejście do urlopu macierzyńskiego, tacierzyńskiego,
- reperkusje korzystania z udogodnień prorodzinnych dla rozwoju ścieżki kariery,
- oczekiwania dotyczące godzin pracy.

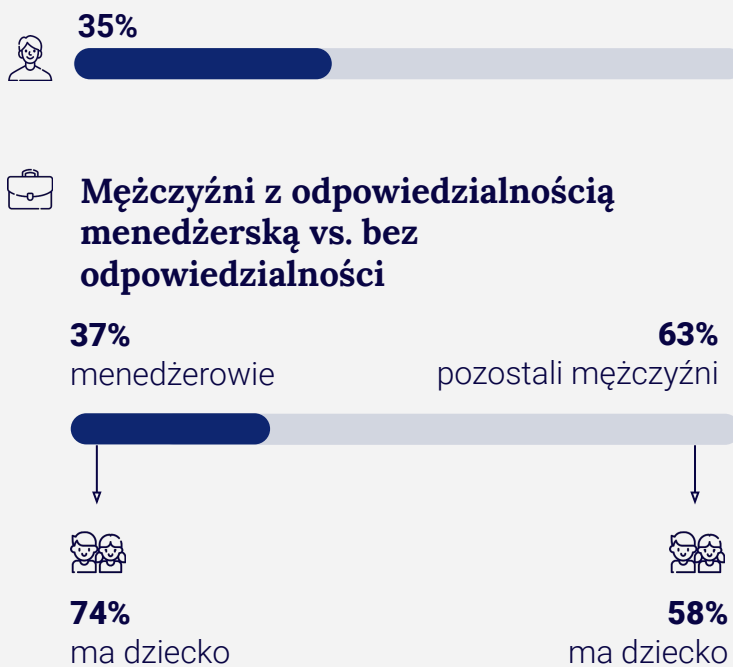
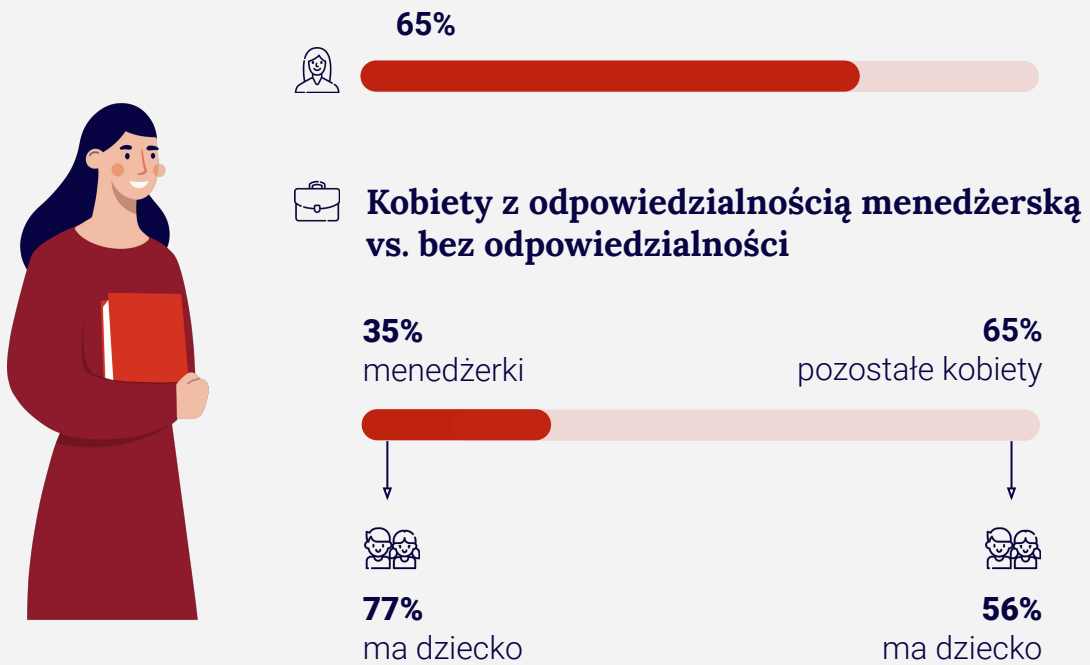
W tym przykładzie kultura jest mierzona przy pomocy dziewięciu pytań, które:

- zostały zatwierdzone 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.

Osiągnięty poziom spójności we wszystkich wymiarach użytych w badaniach nad IFREI, sprawia, że badania spełniają wszelkie wymagania, jakie są konieczne do zaakceptowania przez środowisko naukowe.



Próba badawcza



Pełen etat vs część etatu



Główne wnioski: poziom dobrostanu w Polsce

2019

2022


Paradoks oceny

Polacy dostrzegli poprawę środowiska pracy w trakcie pandemii. Mimo to, nadal oceniają swoją jakość życia gorzej niż ankietowani na świecie w większości badanych obszarów.

W OPINII PARTNERA

II

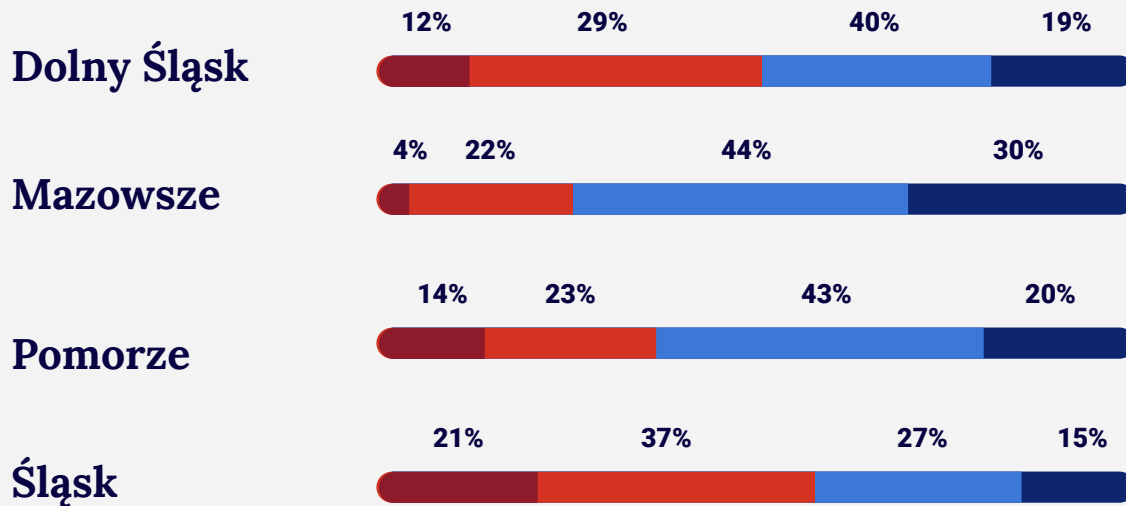
Znacząca zmiana w ocenie kultury organizacyjnej w ciągu ostatnich 3 lat - z 63% badanych uznających ją w 2019 roku za niekorzystną, do 64% uznających ją obecnie za wspierającą – wynika z działań, jakie firmy podjęły na rzecz pracowników w trakcie pandemii. **Skupienie na potrzebach ludzi oraz nowy model pracy hybrydowej, po koniecznej adaptacji, okazały się sprzyjać zatrudnionym.**

Dziś przed nami kolejne wyzwania związane z budowaniem kultury inkluzywnej i nastawionej na dialog, nie tylko na styku polsko-ukraińskim, ale również wielokulturowym. Wierzę, że będzie to kolejny pozytywnie zdany egzamin z empatii, który wpłynie na jakość kultur organizacyjnych i podniesie odpowiedzialność rodzinną biznesu.

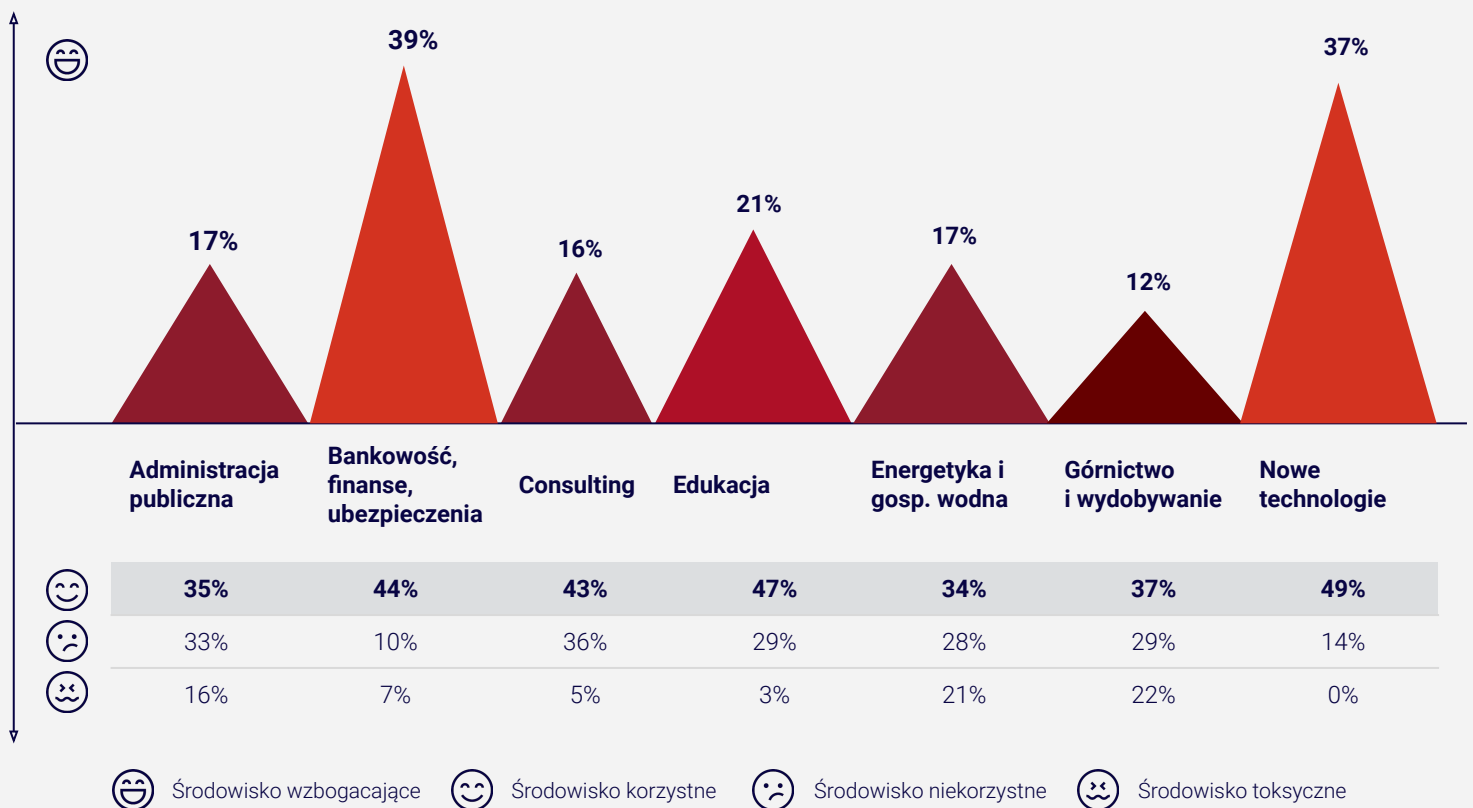

Ewa Wolska


 Dyrektor CEM & Marketingu B2B
Pracuj.pl

Dobrostan w wybranych regionach



Dobrostan w wybranych branżach



Jakość przywództwa

W tym rozdziale dogłębnie analizujemy trzy wymiary dobrostanu w pracy. Ponadto, każdy z tych wymiarów jest przedstawiony w rozbiciu na konkretne praktyki, zasady i postawy.

Przywództwo

W budowaniu wysokiego poziomu dobrostanu w pracy kluczowa jest rola przełożonych, których decyzje i działania wpływają bezpośrednio na pracowników. Poprzez osobisty przykład i działania menedżerskie, zachęca (lub zniechęca) pracowników do wyrażania swoich potrzeb, tworzy alternatywne rozwiązania, które w razie konieczności testuje, ocenia i modyfikuje. Dlatego ich decyzje zasadniczo wpływają na zdolność pracowników do łączenia pracy i rodziny.

Rozróżniamy następujące cztery rodzaje zachowań, poprzez które przełożeni wspierają łączenie życia zawodowego i prywatnego u pracowników: wsparcie emocjonalne, przełożony jako wzór do naśladowania, zarządzanie polityką prorodzinną oraz elastyczność (wsparcie przy użyciu konkretnych narzędzi).



Jakość przywództwa

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.

Elastyczność - wsparcie przy użyciu konkretnych narzędzi

Czynna postawa w stosunku do 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.

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 prorodzinną

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.



Jakość przywództwa

Ten schemat 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.

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

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

Niemniej jednak, ankietowani wskazują, że ich przełożeni w większości przypadków nie prezentują takiej postawy. Brak zachowań zgodnych z Odpowiedzialnością Rodzinną Biznesu oznacza wysokie koszty ponoszone przez organizację. Z drugiej zaś strony, propagowanie zachowań z nią zgodnych wymaga jedynie przekonania – w tym celu niezwykle skuteczne może okazać się szkolenie.

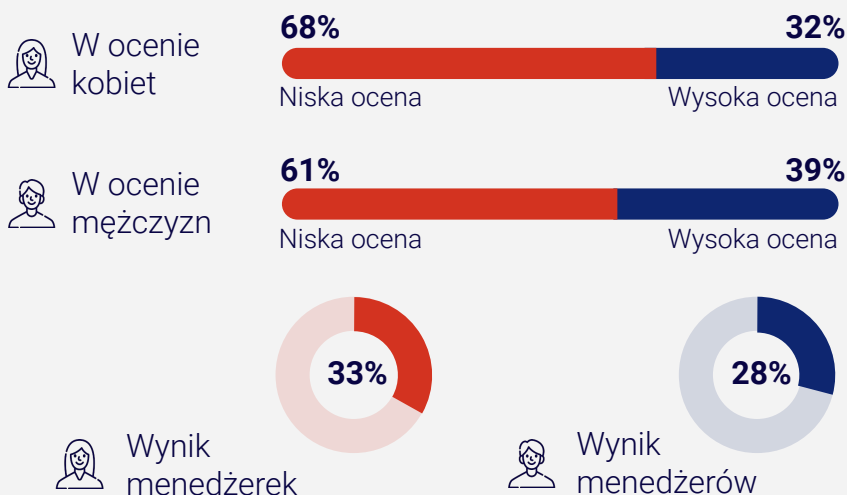
Przedstawione na kolejnej stronie wykresy ilustrują, w jaki sposób pracownicy (kobiety i mężczyźni) oceniają swoich liderów (wg ich płci) w skali od “bardzo dobrze”, “dobrze” do “źle” i “bardzo źle”. Menedżerowie, którzy otrzymali najwyższe noty to tacy, których współpracownicy doceniają za świetne przykłady stosowania Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu. Wspierają oni dobrostan w pracy, pokazując swoją otwartość i wrażliwość na kwestie związane z równowagą w życiu pracowników między ich życiem osobistym a zawodowym. Z drugiej strony, niskie oceny wskazują, że pracownicy nie uważają przełożonego za wzór do naśladowania, ani nie mają też do niego/niej zaufania w kwestii rozwiązywania ewentualnych konfliktów pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym.

To pozwala nam zobaczyć, jak pracownicy postrzegają jakość przywództwa w rozbiciu na cztery kluczowe wymiary. Wykresy dzielą odpowiedzi w zależności od tego, czy oceniany lider jest mężczyzną czy kobietą oraz w zależności od tego, czy ocena jest dokonywana przez mężczyznę czy kobietę.



Jakość Przywództwa

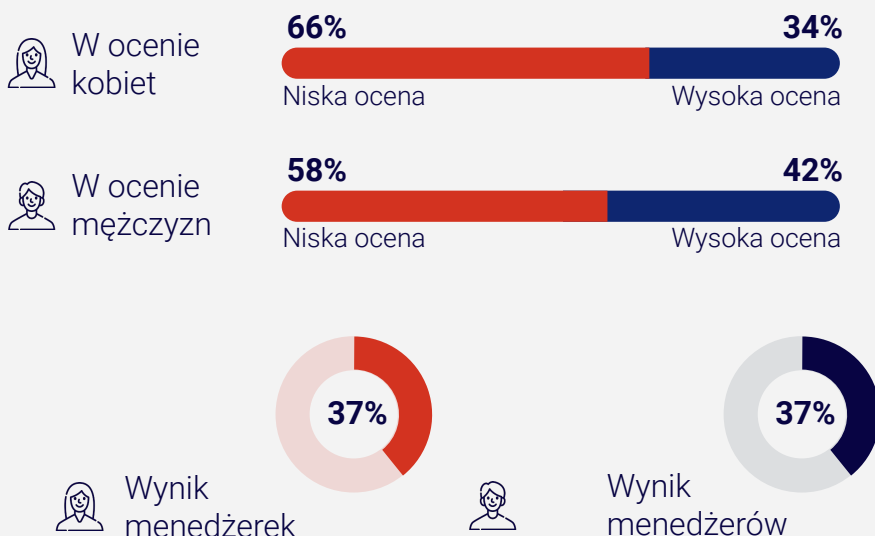
Wsparcie emocjonalne



Tylko 32% kobiet i 39% mężczyzn odczuwa wsparcie emocjonalne od przełożonego.

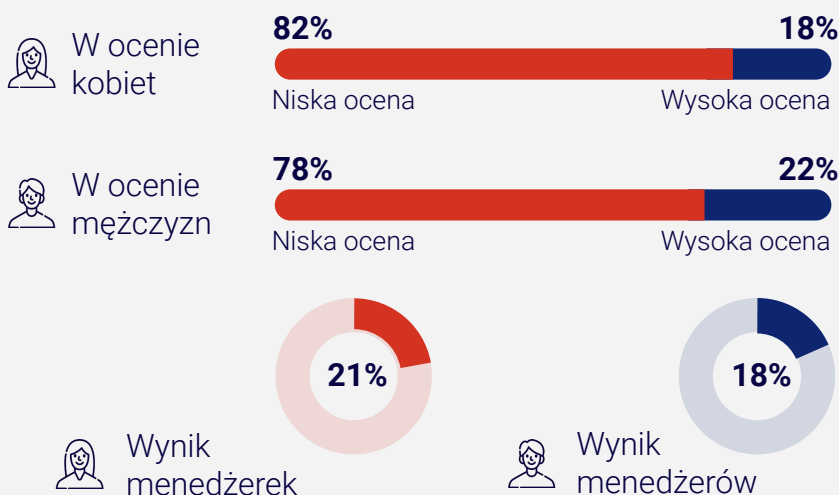
Przełożeni obu płci są postrzegani podobnie we wszystkich wymiarach. Nieznaczne różnice widać w kontekście wsparcia emocjonalnego - kobiety są oceniane wysoko nieco częściej niż mężczyźni (33% vs 28%).

Elastyczność

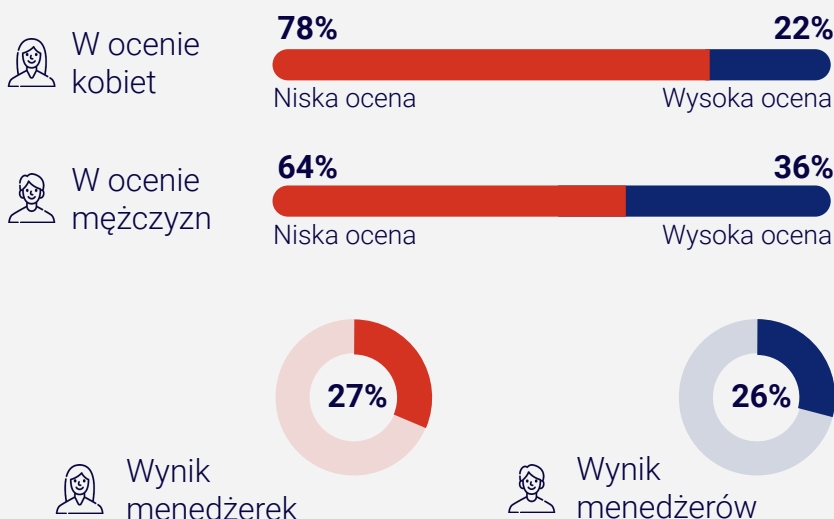


Jakość Przywództwa

Wzór do naśladowania



Zarządzanie polityką prorodzinną



"W organizacjach wykonujemy ruch, aby stworzyć odpowiednie procedury i dać pracownikom narzędzia, z których będą mogli skorzystać. Jednak ich relacja z przełożonymi jest daleką od takiej, którą można nazwać wspierającą. Nie mówiąc już o tym, czy pracownicy w ogóle mają szansę spotkać osoby, na których mogłyby się wzorować".



Mariusz Pawełczyk

Head of CEE & MEA eStoreMedia Sp. z o.o.
Członek Zespołu Strategicznego Humanites

Kultura organizacji

Kulturę Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu 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, zasady i polityki formalne są niezbędne, ale nie są wystarczające, by stworzyć środowisko o wysokim poziomie dobrostanu w pracy. W tym celu konieczne jest odpowiednie przywództwo oraz korzystna kultura organizacji. W niniejszym badaniu na kulturę sprzyjającą dobrostanowi, składają się trzy wymiary:

Oczekiwania dotyczące ilości zadań i godzin pracy

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

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.

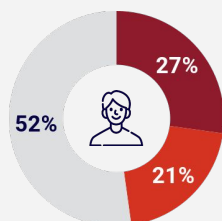
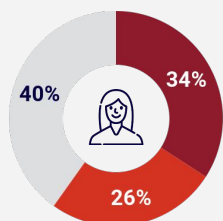
Konsekwencje CFR dla kariery zawodowej

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



Kultura organizacji

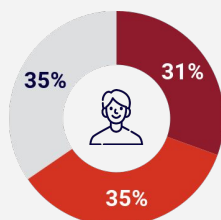
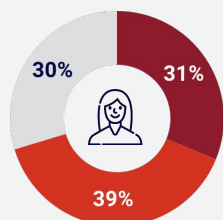
Reakcja na urlop rodzicielski ze strony zespołu



Aż **60% kobiet i 48% mężczyzn uważa, że informacja o urlopie macierzyńskim lub ojcowskim spotka się z niezadowoleniem reszty zespołu.**

- Znaczne niezadowolenie
- Umiarkowane niezadowolenie
- Brak niezadowolenia

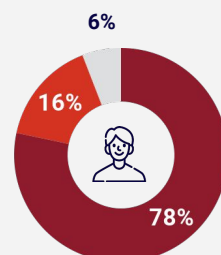
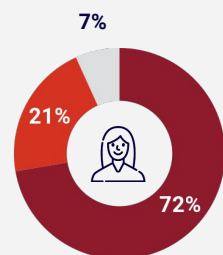
Wpływ korzystania z udogodnień prorodzinnych



Pracownicy, którzy korzystają z udogodnień prorodzinnych (np. pracują w niepełnym wymiarze godzin) są **postrzegani jako mniej zaangażowani** od pozostałych i mają mniejsze szanse na awans zawodowy. Tak uważa **70% kobiet i 66% mężczyzn.**

- Ma negatywne konsekwencje
- Może mieć negatywne konsekwencje
- Brak negatywnych konsekwencji

Oczekiwanie przedkładania pracy nad życiem prywatnym



93% kobiet i 94% mężczyzn odczuwa presję, aby przedkładać pracę nad życie prywatne, np. wykonywać zadania związane z pracą wieczorami i/lub w weekendy.

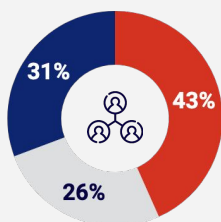
- Zdecydowanie tak
- Tak
- Nie

Środowisko organizacyjne w trakcie pandemii

Zmienna "środowisko organizacyjne" mierzy instrumentalne wsparcie i elastyczność organizacji, które ułatwiają (lub utrudniają) rozwój i efektywne wykonywanie zadań w niestabilnym i niepewnym środowisku społecznym, politycznym i zdrowotnym.

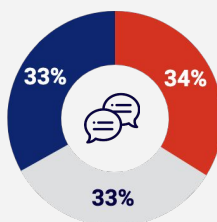
Poniższe wykresy przedstawiają wyniki, dotyczące 5 elementów, za pomocą których mierzymy środowisko organizacyjne sprzyjające dobrostanowi w pracy w czasie pandemii.

Wsparcie organizacji



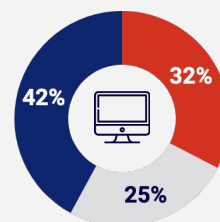
"Otrzymuję ze strony firmy wsparcie niezbędne, aby efektywnie pracować w obecnej sytuacji sanitarnej."

Współpraca zespołu



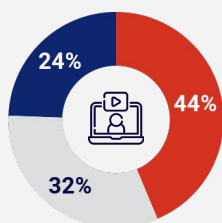
"Moi koledzy z pracy wspólnie starają się znaleźć najlepszy sposób, aby umożliwić efektywną pracę w obecnej sytuacji sanitarnej."

Narzędzia



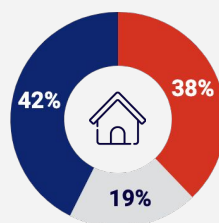
"Firma zapewnia mi środki (narzędzia) niezbędne do efektywnego wykonywania mojej pracy w obecnej sytuacji sanitarnej."

Wsparcie przełożonych



"Przełożeni są wrażliwi na różne potrzeby pracowników w obecnej sytuacji sanitarnej."

Elastyczność



"Firma umożliwia mi elastyczną pracę, aby unikać niepotrzebnego ryzyka w obecnej sytuacji sanitarnej."

- Zgadzam się
- Nie mam zdania
- Nie zgadzam się

Wpływ dobrostanu w pracy na organizację, pracowników oraz ekosystem społeczny

Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu ma wyraźnie dobroczynny wpływ na wiele wymiarów życia. Ta sekcja pokazuje konsekwencje różnego dobrostanu w pracy dla organizacji, dla samych pracowników i dla otoczenia społecznego w oparciu o ponad 50 000 odpowiedzi na kwestionariusz w ponad 20 krajach. Im wyższy poziom dobrostanu w pracy, tym wyższa jest jakość życia, co korzystnie wpływa na samego pracownika oraz ludzi, z którymi wchodzi w relacje.

Wpływ poziomu dobrostanu w pracy na organizację

Środowisko o wysokim poziomie dobrostanu w pracy ma wyraźnie pozytywny wpływ na organizację. To badanie mierzy następujące wymiary:

- Zamiar odejścia z firmy
- Równe szanse dla mężczyzn i kobiet
- Jakość doświadczenia w firmie

W OPINII PARTNERA

II

Firma KGHM Polska Miedź S.A. w ramach swojej działalności wprowadza szereg inicjatyw z obszaru społecznej, a także rodzinnej odpowiedzialności biznesu. Zależy Nam bowiem, aby wspomagać dobrostan pracowników, wychodząc naprzeciw ich aktualnym problemom i potrzebom. Dlatego też proponujemy szereg projektów na rzecz zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników, ich rodzin oraz lokalnej społeczności. Dajemy również możliwość rozwoju kompetencji rodzicielskich oraz wzmocnienia relacji rodzinnych. Jesteśmy bowiem przekonani, że **inwestycja w rozwój zawodowy oraz osobisty pracowników się opłaca, gdyż odczuwanie satysfakcji w tych obszarach, przekłada się na większą efektywność i zaangażowanie, a także mniejszą absencję chorobową.**



Magdalena Wróbel



Dyrektor Naczelny
ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi
KGHM Polska Miedź S.A.

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 wakat. To z kolei wiąże się z:
 - **kosztami rekrutacji:** 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.



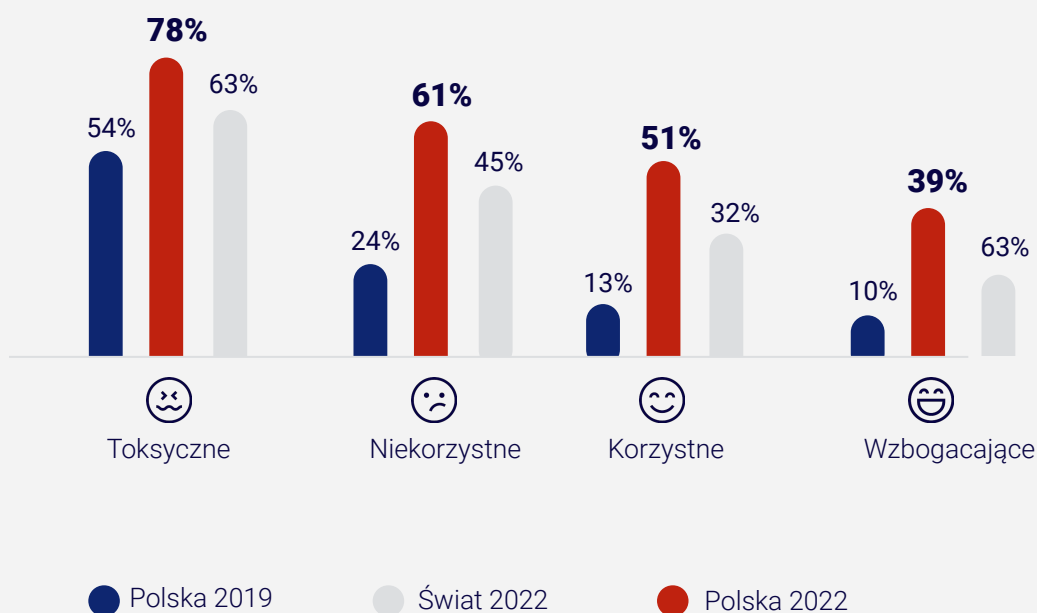
Zamiar odejścia z firmy '19 vs. '22

Poniższy wykres 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 Caldwell (1991). Jak widzimy, chęć dobrowolnego opuszczenia firmy radykalnie wzrasta, wraz z pogarszaniem się środowiska.

Podczas gdy w środowisku wzbogacającym (o wysokim poziomie dobrostanu) pracownicy mają mniejszy zamiar opuszczenia firmy, w środowisku toksycznym chęć zmiany jest bardzo wysoka.

Odsetek pracowników, którzy rozważają odejście z pracy



Równe szanse 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 możliwości 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 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 więcej utalentowanych pracowników - potencjalni kandydaci postrzegają firmę jako miejsce, gdzie docenia się i promuje zaangażowanie;
- **lepsze odczytywanie potrzeb klienta** - osoby w firmie są w stanie zrozumieć lepiej potrzeby klientów i na nie odpowiadać;
- **zwiększona produktywność**.



Równe szanse kobiet i mężczyzn

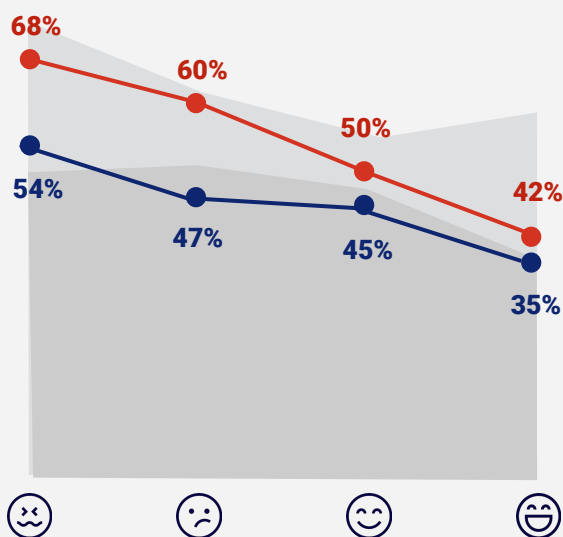
W badaniach nad dobrostanem w pracy mierzymy, w jakim stopniu kobiety i mężczyźni mają szanse na awans w obrębie danej organizacji. Awans powinien być rozważany wyłącznie w oparciu o merytoryczne dokonania (nie tylko wyniki) zaprezentowane podczas wykonywania obowiązków, na które płeć nie ma żadnego 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.

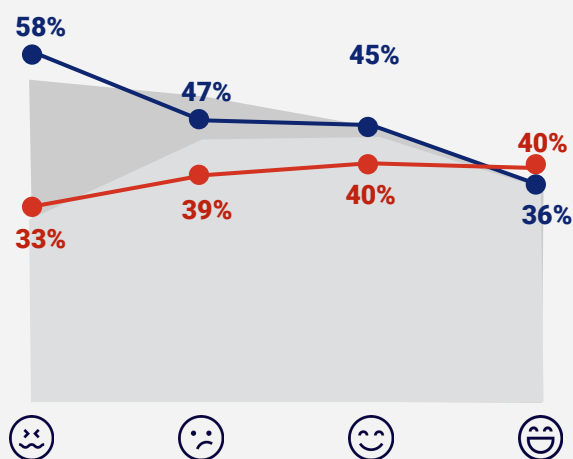
Co więcej, odkryliśmy, że pewien odsetek mężczyzn i kobiet twierdzi, że to kobiety mają większe szanse na awans, nie biorąc pod uwagę wyłącznie płci.

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.

Przywileje, które faworyzują mężczyzn



Przywileje, które faworyzują kobiety



- Polska Kobiety
- Polska Mężczyźni
- Świat Kobiety
- Świat Mężczyźni
- ☹️ Środowisko toksyczne
- 😞 Środowisko niekorzystne
- 🙂 Środowisko korzystne
- 😊 Środowisko wzbogacające

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.

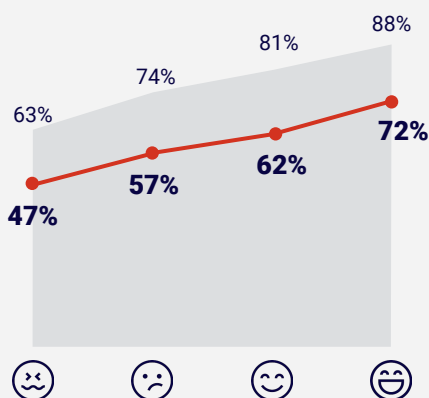
Dlatego właśnie IFREI mierzy jakość doświadczeń pracownika. To, co określamy mianem “zaangażowania w pracę” definiowane jest przez trzy wymiary, mierzone według skali stworzonej przez badaczy Schaufeli’ego i Bakker (2003).

Zapewnienie optymalnych odczuć pracownikom podczas ich dnia pracy skutkuje:

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

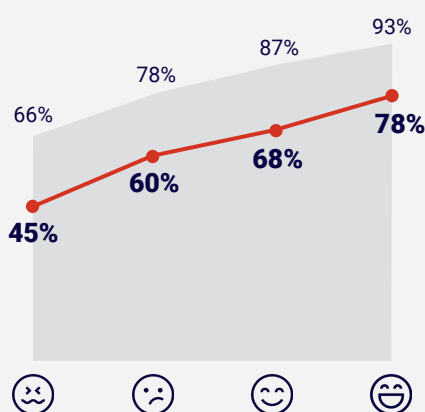
Wigor

Pragnienie rozpoczęcia pracy na początku dnia i energia do jej wykonywania.



Oddanie

Poziom entuzjazmu, inspiracji i poczucia dumy, odczuwany względem pracy.



Zaangażowanie

Poczucie szczęścia podczas wykonywania pracy, zdolność do pracowania z dużą intensywnością oraz pełnego skupienia na obowiązkach.



Świat Polska

Środowisko toksyczne

Środowisko niekorzystne

Środowisko korzystne

Środowisko wzbogacające

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.

W tym badaniu zmierzaliśmy wpływ poziomu dobrostanu w pracy na:

- **Zadowolenie z łączenia pracy z życiem rodzinnym**
- **Motywację wewnętrzną**
- **Motywację zewnętrzną**
- **Motywację prospołeczną**

W OPINII PARTNERA

||

Na zagadnienie well-beingu pracowników warto spojrzeć w sposób holistyczny, z perspektywy strategicznej. **Świadomość, że ludzie i ich talenty są dziś dla wielu organizacji kluczowym kapitałem sprawia, że jako biznes stajemy się odpowiedzialni za dobrostan pracowników.**

Z punktu widzenia menedżera troska o zachowanie przez pracowników równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym jest odpowiedzią na realne ryzyka, z jakimi już dziś mierzą się pracodawcy, takie jak choroby cywilizacyjne, starzejące się społeczeństwo, niedobór pracowników. Mądrze dbając o równowagę pracowników, sprawiamy, że wzrasta ich satysfakcja z wykonywanej pracy i zaangażowanie, które są kluczowe do tego, by w naszych zespołach wyzwolić potencjał twórczy, motywację i innowacyjność. Kultura well-beingu pozwala też na zacieśnianie relacji, jeszcze efektywniejszą pracę



zespołową i nadaje większy sens wysiłkom wkładanym w podejmowanie wyzwań. Takie podejście można by podsumować słowami Z. Ziglara na temat przywódcy: nie budujesz biznesu - budujesz ludzi - a potem ludzie budują biznes. Pracownicy, którzy znajdują równowagę w różnych wymiarach swojego życia, są bardziej efektywni, kreatywni, innowacyjni i otwarci na nowe, a to przekłada się na przewagę konkurencyjną, innowacyjną i technologiczną organizacji. Mówiąc wprost, dbanie o well-being opłaca się obu stronom – zarówno pracownikom, jak i pracodawcom.

Ewa Małyszko
Prezes Zarządu, PFR TFI

 **PFR TFI**

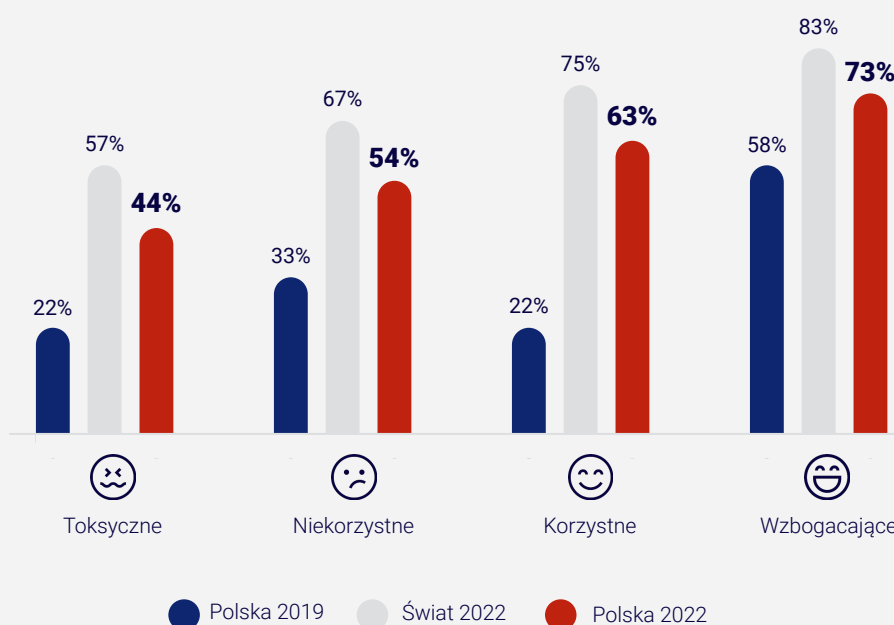
Zadowolenie z łączenia pracy z życiem rodzinnym

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 dobrostanem w pracy 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 o wysokim poziomie dobrostanu niż u osób pracujących w środowiskach niekorzystnych.

Zadowolenie z łączenia pracy z życiem rodzinnym w zależności od środowiska



Motywacja

Ludzie dążą do zaspokojenia trzech typów 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. 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 (Ferreiro & Alcazar, 2002).

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 motywuje osobę do działania, jakich rezultatów poszukuje każdego dnia. Dlatego też rozróżniamy trzy rodzaje motywacji:

- **Motywacja prospołeczna (transcendentna)** jest tym, co dzieje się z daną osobą, z którą wchodzimy w interakcję. Oznacza 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. Jest to z korzyścią dla współpracowników, konsumentów, dostawców; pomaga także członkom rodziny rozwiązywać ich problemy i zaspokajać potrzeby.
- **Motywacja wewnętrzna** 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.
- **Motywacja zewnętrzna** 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 innych, np. zachęty finansowe, awans, podziw, szacunek, uznanie, osiągnięcie lepszego statusu.



Motywacja prospołeczna

Motywacja prospołeczna to chęć działania ze względu na korzyści, które praca może przynieść innym. Potrzeby indywidualne schodzą na drugi plan, a priorytetem jest interes grupy i pozytywny wpływ, który może wywrzeć na otoczenie.

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

W badaniu przyglądamy się związkowi między poziomem motywacji a poziomem dobrostanu. Stąd też zapytaliśmy uczestników "Dlaczego jesteś zmotywowany/a do wykonywania swojej pracy?" i poprosiliśmy, by powiedzieli, w jakim stopniu ich motywacja jest związana z czynnikami prospołecznymi, wewnętrznymi lub zewnętrznymi.

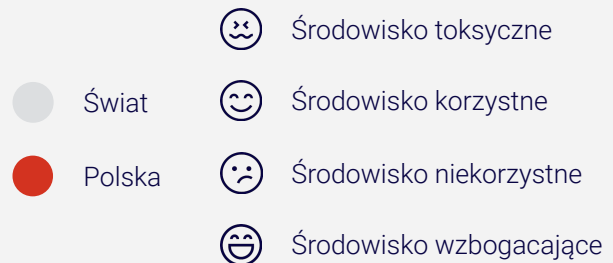
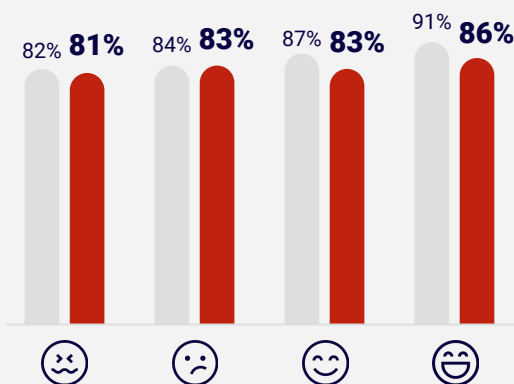
Motywacja prospołeczna w zależności od środowiska pracy



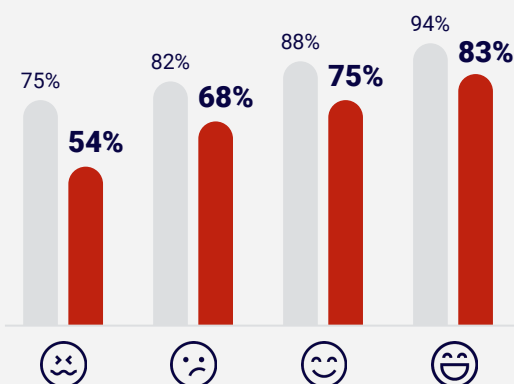
Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna

Motywacja zewnętrzna jest bezpośrednio związana z tym, co pracownicy mogą uzyskać od innych osób w swoim środowisku pracy. Obejmuje ona wszystkie czynniki stymulujące lub nagrody zewnętrzne, których dana osoba, by wykonywać swoją pracę, takie jak zachęty finansowe, awans, podziw, szacunek, uznanie, możliwość osiągnięcie lepszego statusu.

Motywacja zewnętrzna w zależności od środowiska pracy



Motywacja wewnętrzna w zależności od środowiska pracy



Obecnie wszystkie towary, usługi i branże szybko ewoluują. Pracownik musi się stale uczyć, aby móc się do tych zmian dostosować. **Dlatego kluczowa jest motywacja wewnętrzna, czyli chęć do rozwoju poprzez działania w pracy.**

W badaniu IFREI przyglądamy się korelacji pomiędzy środowiskiem pracy, a wewnętrzną motywacją.

Wpływ CFR na ekosystem społeczny

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 wyglądać ich ekosystem społeczny. Firma może uszczuplać zasoby danego ekosystemu, jeśli systematycznie wyczerpuje dostępne zasoby swoich pracowników. W efekcie, nie są oni w stanie wykonywać swoich obowiązków.

W tym rozdziale przedstawiamy wyniki dotyczące wpływu poziomu dobrobytu na:

- **Czas spędzany z dziećmi**
- **Edukację i dobrobyt dzieci**
- **Jakość życia**
- **Zdrowie**



Czas poświęcany dzieciom

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 w badaniu 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.

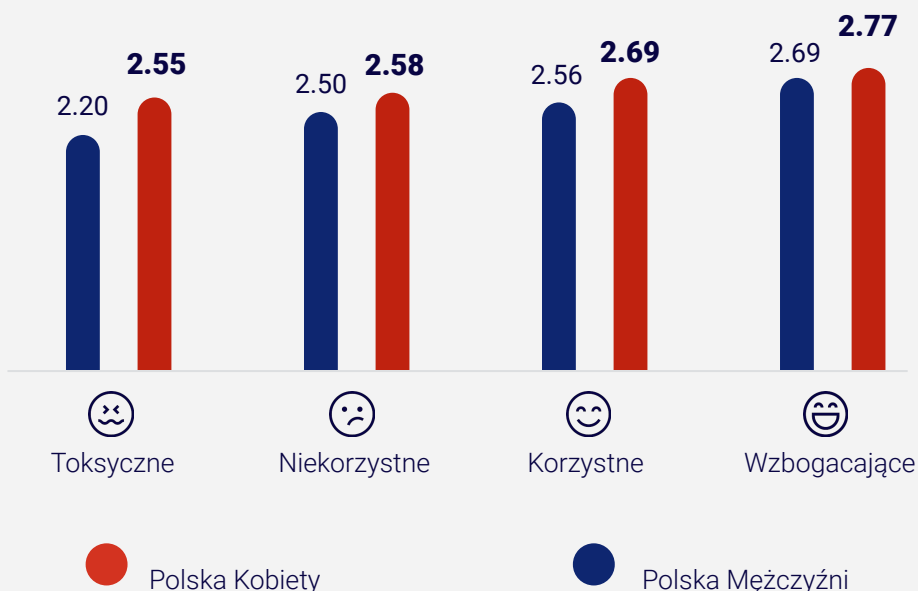
Zapytaliśmy pracowników, ile godzin poświęcają dzieciom ich partnerzy (matki odpowiadają na pytanie, ile czasu ojciec poświęca dzieciom, a ojcowie odpowiadają na pytanie, ile w ich ocenie czasu poświęcają dzieciom matki).

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

Jak pokazuje poniższy wykres, poziom dobrostanu w pracy jest silnie związany z liczbą godzin, które pracownik poświęca swoim dzieciom. Dodatkowo, jako odniesienie, podajemy wyniki próby światowej.

Czas spędzany dziennie z dziećmi

(w godzinach dziennie)



Wpływ na edukację 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. Co więcej, rodzinne posiłki wspierają dialog w rodzinie, który jest konieczny do podtrzymania kulturowych korzeni i budowania jedności rodziny.

Wspólne posiłki

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

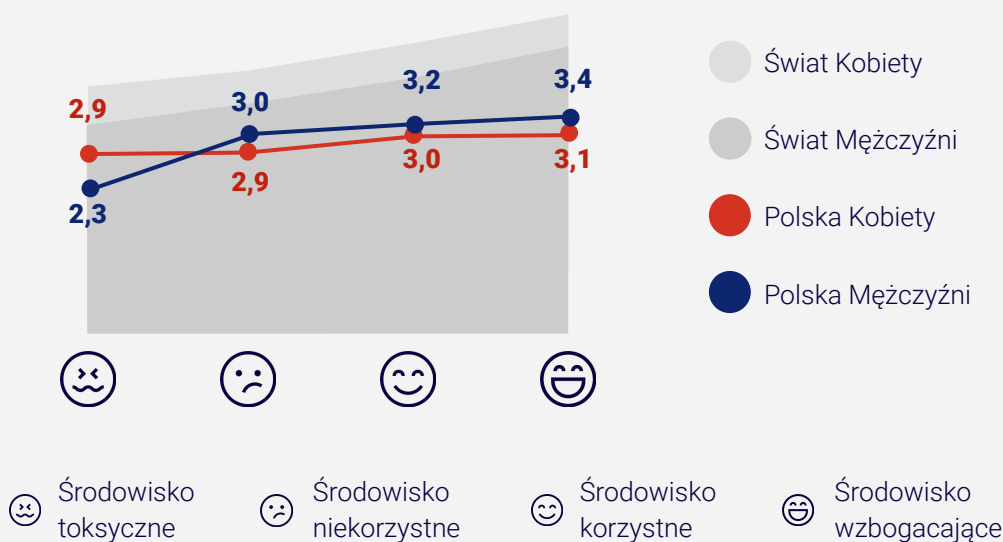
- **Lepszą kondycję zdrowia psychospołecznego:** posiłki rodzinne rozwijają umiejętności społeczne dzieci. Wpływają pozytywnie na umiejętności komunikacyjne, dobre maniery, umiejętność posługiwania się sztucami, naukę uważnego jedzenia; umiejętności budowania relacji; poprawa umiejętności wyrażania własnych 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 spożywać (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.



Wpływ na edukację i dobrostan dzieci

Na poniższym wykresie przedstawiono wyniki dotyczące średniej liczby dni w tygodniu, w których uczestnicy badania przeznaczają czas na wspólne posiłki ze swoimi dziećmi w zależności od środowiska pracy. Wyniki przedstawiamy w podziale na mężczyzn i kobiety. Dodatkowo, jako odniesienie, podajemy wyniki próby światowej.

Wspólne posiłki z dziećmi
(liczba dni / tydzień)



W ciągu roku Ojcowie ze środowisk wzbogacających jedzą wspólne posiłki z dziećmi średnio o 55 dni w roku częściej niż ojcowie z toksycznych środowisk.

Wśród Mam ta różnica wynosi 11 dni. 

Wpływ na edukację i dobrostan dzieci

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 (Cunha et al, 2006) pokazują, że czytanie z dziećmi ma bezpośredni pozytywny wpływ na:

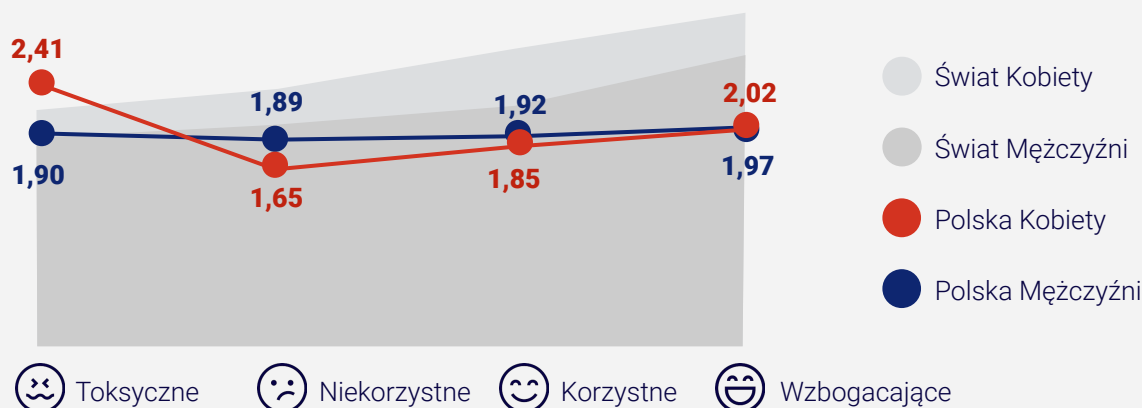
- wczesny rozwój umiejętności czytania i pisania,
- rozwój poznawczy i zdolności rozumienia,
- lepsze osiągnięcia naukowe w przyszłości.

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

Na poniższym wykresie przedstawiono wyniki dotyczące średniej liczby dni w tygodniu, w których uczestnicy badania przeznaczają czas na czytanie swoim dzieciom w zależności od środowiska pracy. Wyniki przedstawiamy w podziale na mężczyzn i kobiety. Dodatkowo, jako odniesienie, podajemy wyniki próby światowej.

Czytanie dzieciom

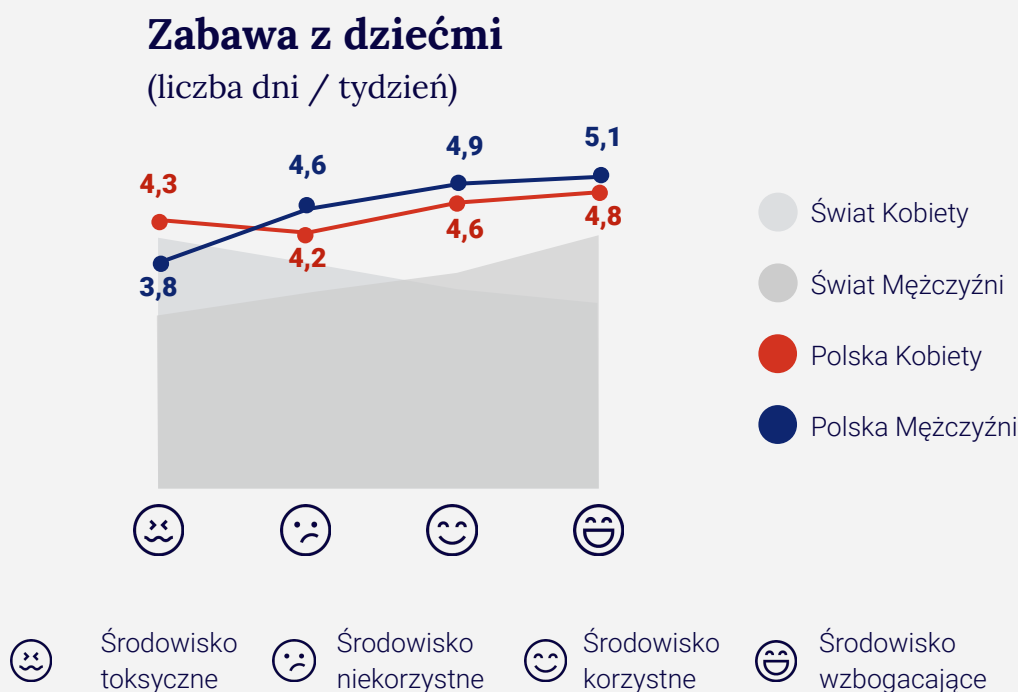
(liczba dni / tydzień)



Wpływ na edukację i dobrostan dzieci

Zabawa jest jedną z najbardziej interaktywnych i najczęstszych form aktywności rodziców i dzieci. W niektórych badaniach (Pleck, 20104) przeanalizowano pozytywne skutki, jakie może przynieść zabawa. Do najważniejszych z nich należy zmniejszenie problemów związanych z zachowaniem i poprawa rozwoju poznawczego.

Na poniższym wykresie przedstawiono wyniki dotyczące średniej liczby dni w tygodniu, w których uczestnicy badania przeznaczają czas na zabawę ze swoimi dziećmi w zależności od środowiska pracy. Wyniki przedstawiamy w podziale na mężczyzn i kobiety. Dodatkowo, jako odniesienie, podajemy wyniki próby światowej.



Wyniki w Polsce pokazują, że im lepsze środowisko pracy, tym więcej czasu ankietowani poświęcają na zabawę ze swoimi dziećmi.

Średnia liczba dni w roku, w których Ojcowie znajdują czas na zabawę jest **o 67 dni wyższa w środowiskach wzbogacających** w porównaniu do toksycznych. Wśród Mam ta różnica wynosi 27.

Jakość życia

W tym badaniu, jakość życia odnosi się do możliwości prowadzenia normalnych czynności. Bierzemy pod uwagę takie czynniki jak: sen, aktywność fizyczną i poziom energii po zakończeniu 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 małżeński.

Dane uzyskane podczas badania IFREI pokazują związek między środowiskiem CFR a jakością życia w odniesieniu do tych trzech parametrów: **poziom energii, jakość snu oraz aktywność fizyczna**.

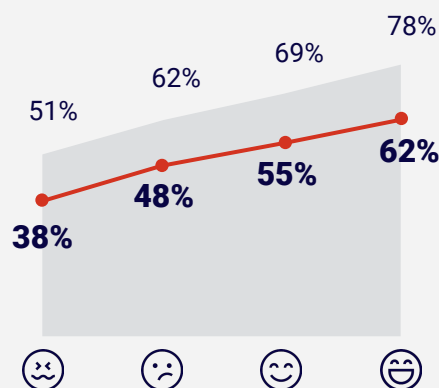
Jakość snu

(100% - wysoka, 0% - niska)



Poziom energii po powrocie z pracy

(100% - wysoka, 0% - niska)



Świat

Środowisko toksyczne

Środowisko niekorzystne

Polska

Środowisko korzystne

Środowisko wzbogacające

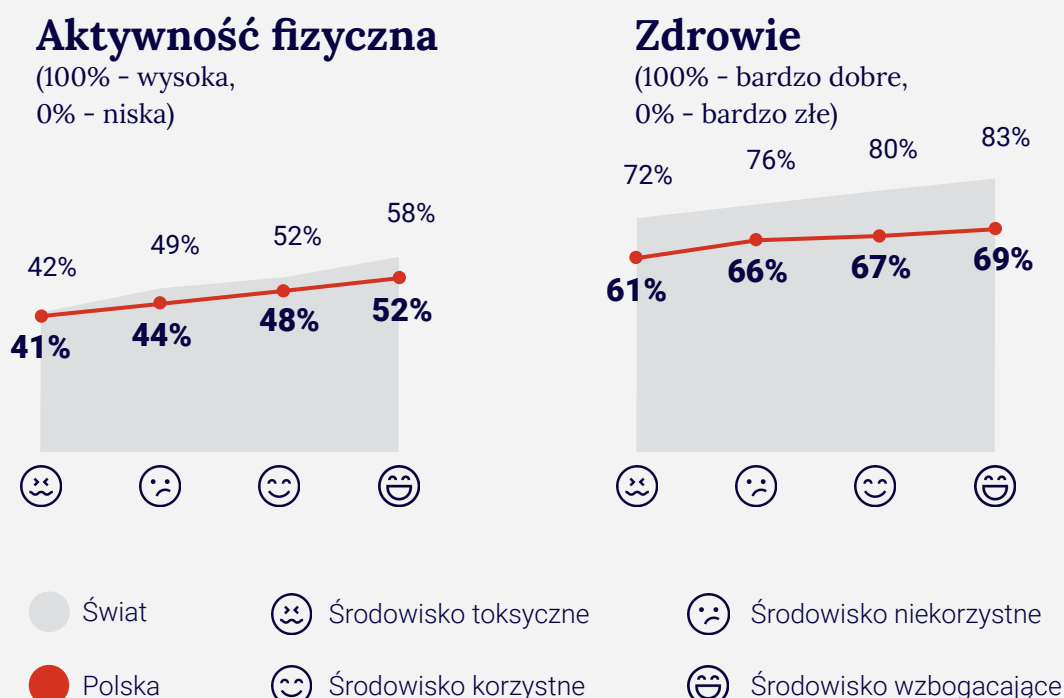
Jakość życia

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, występuje również:

- **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 dobrostanem w pracy zapytaliśmy, jaki jest stan zdrowia badanych w porównaniu do osób w podobnym wieku z ich środowiska społecznego. Odpowiedzi pokazują, że środowisko o wysokim poziomie dobrostanu jest bezpośrednio związane ze stanem zdrowia pracowników.



Wnioski

Model Odpowiedzialności Rodzinnej Biznesu 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.

