

Magdalena Półtorak*

Mariusz Lekston**

Rozdział 2

***Work-life balance* jako przestrzeń do dialogu pomiędzy pracownikiem a (odpowiedzialnym) pracodawcą**

Uwagi ogólne

Obecności dialogu w prawie pracy można upatrywać w rozmaitych kontekstach, zarówno w płaszczyźnie indywidualnych stosunków pracy, jak i w treści zbiorowego prawa pracy. Odnosząc się do drugiego z wyróżnionych zakresów, jako konieczne jawi się przede wszystkim odwołanie do wynikającej z art. 20 Konstytucji RP¹ zasady dialogu społecznego² jako jednej z konstytucyjnych zasad prawa pracy³, gdzie dialog stanowi wielopłaszczyznowy proces komunikowania się podmiotów funkcjonujących w stosunkach pracy⁴. Powszechny wymiar dialogu społecznego w stosunkach pracy wynika z jego obecności na wszystkich płaszczyznach, poczynawszy od międzynarodowej, przez ogólnokrajową, regionalną, branżową, na zakładowej skończywszy⁵. Najwyższym szczeblem dialogu są w tym rozumieniu negocjacje⁶. W zakresie indywidualnego prawa pracy dialog pomiędzy stronami stosunku pracy może dotyczyć zarówno fazy nawiązania stosunku pracy, ukształtowania jego treści, dokonywania zmian w odniesieniu do warunków pracy lub płacy, jak i rozwiązania. Zgodnie z art. 11 Kodeksu pracy⁷ (dalej: KP) nawiązanie stosunku pracy oraz usta-

* dr; Wyższa Szkoła Humanitas.

** mgr; Wyższa Szkoła Humanitas.

¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997 Nr 78, poz. 483 z późn. zm. W ustawodawstwie zwykłym zasadę dialogu społecznego precyzuje art. 21 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, tekst jednolity Dz.U. 2014, poz. 167.

² Jako istotny wymiar dialogu społecznego warto także w tym miejscu podkreślić rolę Komisji Trójstronnej, szczególnie w kontekście wypracowywania rozwiązań odnoszących się do wynagrodzenia na pracę.

³ Na temat zasad prawa pracy zob. A.M. Świątkowski, *Zasady prawa pracy*, Warszawa 1997; T. Zieliński, *Zasady prawa pracy w nowym systemie ustrojowym*, „Państwo i Prawo” 2001, nr 12, s. 3 i n.; Z. Góral, *O kodeksowym katalogu zasad indywidualnego prawa pracy*, Warszawa 2011; B.M. Ćwiertniak, *Zasady prawa pracy*, [w:] *Prawo pracy*, red. K.W. Baran, Warszawa 2010, s. 48-62; B.M. Ćwiertniak, Z. Góral, K.W. Baran, *Podstawowe zasady prawa pracy*, [w:] *Zarys systemu prawa pracy*, t. I: *Część ogólna prawa pracy*, red. K.W. Baran, Warszawa 2010, s. 509 i n.

⁴ Tak: K.W. Baran [w:] *Zarys systemu prawa pracy*, t. I: *Część ogólna prawa pracy*..., s. 691.

⁵ Tamże.

⁶ Por. M. Seweryński, *Negocjacje zbiorowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem kapitalistycznym*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 1990, s. 72-75.

⁷ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy*, Dz.U. 1974, Nr 24, poz. 141, tekst jednolity Dz.U. 1998

lenie warunków pracy i płacy, bez względu na podstawę prawną tego stosunku, wymaga zgodnego oświadczenia woli pracodawcy i pracownika. Co prawda zasada wolności pracy wynikająca z cytowanego przepisu jest utożsamiana przede wszystkim ze swobodą podjęcia pracy, to jednak jego wykładnia językowa uprawnia wniosek o istotnym znaczeniu zgodności woli stron stosunku pracy nie tylko przy nawiązywaniu stosunku pracy, ale także ustaleniu warunków pracy w trakcie jego trwania. Nawiązanie indywidualnego stosunku pracy i określenie jego treści odbywać się powinno w ramach negocjacji, rokowań pomiędzy stronami, a efekt końcowy winien być efektem dialogu pomiędzy stronami, niejednokrotnie w wyniku kompromisu. Jako niepokojącą w tym zakresie można traktować dominację formy oferty i jej przyjęcia, bowiem pozbawiona jest ona elementów dialogu, a kształt wiążącego strony stosunku pracy niejednokrotnie odzwierciedla jedynie zamiar pracodawcy, zaś zgodność oświadczeń ma wymiar pozorny. W odniesieniu do współdziałania pomiędzy stronami stosunku pracy w fazie zmiany jego treści oraz rozwiązania konieczne jest podkreślenie znaczenia porozumienia stron i wagi, jaką przykłada do tego sposobu ustawodawca⁸.

Nawet pobieżna analiza powyższego skłania do przyjęcia tezy, w myśl której można dokonać różnicowania wymiaru dialogu w zbiorowym i w indywidualnym prawie pracy, z zachowaniem uniformizmu roli, jaką spełnia. O ile bowiem w zbiorowych stosunkach pracy dialog jest sposobem współdziałania partnerów społecznych, *expressis verbis* nazwanym w ustawie zasadniczej oraz w ustawodawstwie zwykłym, o tyle w indywidualnych stosunkach pracy dialog pełni rolę służebną w odniesieniu do jego efektów takich jak zgodność oświadczeń woli czy porozumienie pomiędzy stronami.

Zasadnicze problemy opracowania odnoszą się do sfery indywidualnych stosunków pracy i możliwości wykorzystania dialogu pomiędzy pracownikiem oraz pracodawcą w celu osiągnięcia takiego ukształtowania treści stosunku pracy, która umożliwi pracownikowi godzenie obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym.

Idea WLB w kontekście CSR

W pierwszej kolejności koniecznym wydaje się zdefiniowanie tła dla rozważań szczegółowych w odniesieniu do idei *work-life balance* (dalej: WLB). Globalizacja, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, konkurencyjność – to zjawiska powodujące zwiększanie wymagań pracodawców w stosunku do pracowników. Zmienia się też rodzina i warunki jej funkcjonowania, w tym często pojawia się konieczność większego zaangażowania czasowego w sprawy rodzinne. Godzenie obu sfer nie jest niemożliwe, ale z pewnością trudniejsze, szczególnie gdy pozazawodowe obowiązki ograniczają pracownikowi dostosowywanie się do oczekiwań pracodawcy i odwrotnie.

Możliwości rozwiązania problemu należy poszukiwać w obu sferach, bo i odpowiednie relacje pomiędzy członkami rodziny, a także relacje w stosunku pracy pomiędzy jego stronami mogą w efekcie opisane wyżej trudności nie tylko minimalizować, ale niejednokrotnie wykluczać. Diagnoza i wdrożenie odpowiedniego procesu na gruncie rodzinnym jako ro-

Nr 21, poz. 94 z późn. zm.

⁸ Zob. wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z 22.09.2008 r., III APa 76/2008, LexPolonica Nr 2061149, w którym stwierdza się, że umieszczenie przez ustawodawcę porozumienia stron na pierwszym miejscu wśród sposobów rozwiązania umowy o pracę każe traktować tę czynność jako preferowaną, bo najlepiej uwzględniającą zgodną wolę i interesy obu stron stosunku pracy. Zob. także B. Wagner, *Zakres swobody umów w pracowniczym stosunku pracy*, Kraków 1986, s. 141, gdzie autorka stwierdza, że każdy przypadek jednostronnego rozwiązania stosunku pracy jest konfliktowy w tym znaczeniu, że służy realizacji interesu tylko jednej strony, a czynność dwustronna rozwiązująca stosunek pracy chroni interesy stron w stopniu równym.

zumienie istoty partnerstwa i wzajemnego wsparcia to sfera wykraczająca poza przedmiot opracowania. Nie mniej istotny, a dla wielu pierwszorzędny, prawny wymiar zagadnienia pojawiającego się na gruncie stosunku pracy jest przedmiotem zainteresowania ustawodawcy, tworzącego w ramach pomocy państwa instrumenty dla stron stosunku pracy.

Co symptomatyczne, przejawem dialogu pomiędzy stronami stosunku pracy *sensu largo* jest ich wola, wynikająca z nieobligatoryjnego charakteru relacji. Na pozór wydawać by się mogło, że jego osią będzie natomiast przede wszystkim praktyka działania. Stanowiąca punkt wyjścia niniejszej analizy „równowaga” pozwala jednak przypuszczać, że *clou* przewagi konkurencyjnej (a zatem także przestrzeń, na gruncie której strony mogą dokonywać ustaleń) stanowić może także – *nota bene* dość „nienamacalna” – sfera aksjologii. Jak dowodzi S. Lachowski: „Wartości są tak samo ważne w życiu prywatnym jak na poziomie przedsiębiorstwa. Dla człowieka są głównym aspektem osobowości, w firmie decydują o kształtowaniu jej kultury organizacyjnej. Człowiekowi pozwalają żyć godnie i umrzeć w spokoju. Organizacji dają szansę na nieśmiertelność. Zapewniają utrzymanie równowagi wewnętrznej w okresach turbulencji i dają ciągle impulsy do rozwoju”⁹. *Work-life balance*, czyli – najogólniej rzecz ujmując – równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, to koncepcja takiego zarządzania czasem, która stawia sobie za cel odnalezienie „złotego środka” pomiędzy pracą a życiem prywatnym. To także stan, w którym wszystkie działania są zgodne z naszymi podstawowymi wartościami i służą naszej wizji i celom. Obecnie narzędzia wspomagające osiągnięcie WLB kojarzone są przede wszystkim z potrzebami młodych rodziców (zwłaszcza mam), niemniej jednak służyć mogą każdemu, na kim np. spoczywa obowiązek opieki nad osobą dorosłą, lub kto czuje potrzebę w systematyczny sposób realizować swoje pozazawodowe pasje etc.

Na koncepcję tę warto jednak spojrzeć także z perspektywy ekonomicznej. Dziś, zwłaszcza w Europie i zwłaszcza w dobie aktualnego (wciąż) kryzysu gospodarczego, zastosowanie wskazanego rozwiązania jawi się niezwykle racjonalną reakcją UE. Dążąc do osiągnięcia do 2020 roku wskaźnika zatrudnienia osób dorosłych rzędu 75%, „zmuszona” została ona bowiem do wprowadzenia na rynek pracy większej liczby kobiet¹⁰, co z kolei uczyniło koniecznym uwzględnienie odmiennego (w odniesieniu do mężczyzn) przebiegu ich zawodowych karier¹¹. Należy jednak podkreślić, że tendencja ta koreluje jednocześnie ze zjawiskiem określanym mianem „womenomics”¹². Rola kobiety w społeczeństwie, pomimo prób stereotypowego jej postrzegania, w niezwykle krótkim czasie uległa bowiem istotnej ewolucji: od „strażniczki domowego ogniska”, poprzez „współżywicielkę”, stała się ona głównym bądź jedynym „dostarczycielem dochodów”. To – masowe wręcz – wejście kobiet na rynek pracy i systematycznie wzrastające ich znaczenie zdeterminowało także potrzebę zmiany funkcjonującego modelu kultury korporacyjnej (z tej dość ujednoliconej na uwzględniającą różnorodność i wynikające zeń konsekwencje). Funkcjonujące dotychczas struktury przyjmowały bowiem wyłącznie męską perspektywę. W tym oto kontekście społeczno-kulturowa tożsamość płci stała się kwestią biznesową *sensu largo*, w której

⁹ S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Warszawa 2012, s. 246.

¹⁰ Szerzej m.in.: Komunikat Komisji z dnia 21 września 2010 roku *Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015*, COM(2010) 491 final oraz *Wnioski ze sprawozdania Komisji Europejskiej*, Bruksela, 16 kwietnia 2012. Należy w tym miejscu podkreślić, że dowiedziono, iż wyższy wskaźnik zatrudnienia kobiet przekłada się w sposób bezpośredni na poprawę sytuacji ekonomicznej państwa.

¹¹ Mowa tu przede wszystkim o cyklu życiowym kobiet i wynikających zeń rolach żony i matki, skutkujących często zjawiskiem tzw. opóźnionego startu lub choćby przerwami w karierze zawodowej.

¹² Termin powstały z połączenia słów „women” i „economics”, oznaczający ekonomię z perspektywy kobiet i uwzględniającą ich punkt widzenia. Szerzej: A. Wittenberg-Cox, A. Maitland, *Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza*, Warszawa 2013, s. 25 i n.

kluczową rolę odgrywać będzie przede wszystkim dialog pomiędzy kobietami a mężczyznami (osiągnięcie równowagi na stanowiskach decyzyjnych w gospodarce wymaga bowiem m.in. uwzględnienia koncepcji WLB). W szerszym ujęciu dialog ten potrzebny jest natomiast przede wszystkim pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, których to potrzeby¹³ w omawianym obszarze mają okazję się spotkać. Warto jednak zaznaczyć, że praktyka działania pokazuje, iż jeśli chodzi *in concreto* o zastosowanie narzędzi pomagających godzić sferę prywatną z zawodową, stroną inicjującą jest zazwyczaj pracownik, na pracodawcy spoczywa natomiast głównie odpowiedzialność za pomoc w ich wdrożeniu.

Chcąc ukazać choćby w zarysie istotę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*customer social responsibility*, dalej: SCR), należy podkreślić, iż oznacza ona odpowiedzialność organizacji za wywierane przez siebie wpływy¹⁴. CSR kryje w sobie tym samym zintegrowane działania w sferze: ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej oraz prospołeczne podejście, którego doskonałym przykładem jest choćby zainteresowanie swoimi pracownikami i ich rodzinami oraz działania przyczyniające się do poprawy jakości ich życia. To z kolei tworzy wyraźne przesłanki do zastosowania narzędzi ułatwiających osiągnięcie równowagi pomiędzy sferą prywatną a zawodową, czyli – innymi słowy – do wdrożenia polityki WLB. U podłoża CSR leżą przede wszystkim wartości moralne i poczucie odpowiedzialności. W Polsce koncepcja ta wciąż postrzegana jest jednak bardziej w kategoriach działania wizerunkowego firmy aniżeli konkretnego i celowego elementu zarządzania strategicznego. Ponieważ pracownicy są największym zasobem organizacji, zarządzanie relacjami z pracownikami musi być częścią marketingu kadrowego. Pracodawca powinien wykazać chęć do zapewnienia pracownikom jak największego komfortu pracy, uwzględniając jednocześnie istnienie różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn w odniesieniu m.in. do podziału obowiązków związanych z opieką nad dziećmi i obowiązków domowych. W ten oto sposób społeczna odpowiedzialność pracodawcy przejawiać się może poprzez otwartą i sprzyjającą postawę wobec wdrożenia rozwiązań z zakresu WLB. Jak jednak zasygnalizowano, to zwykle pracownik wychodzi z inicjatywą ich zastosowania.

Istniejące rozwiązania prawne

De lege lata można wskazać różnorakie rozwiązania normatywne, umożliwiające godzenie sfery życia zawodowego z rodzinnym. Ich obecność w indywidualnych stosunkach pracy to po części efekt stosowania norm bezwzględnie obowiązujących¹⁵, a po części efekt dialogu podjętego z inicjatywy pracodawcy lub pracownika, skutkującego zastosowaniem z woli stron interesujących ich konstrukcji prawnych. Ograniczony zakres opracowania uniemożliwia szczegółową analizę wszystkich możliwych rozwiązań, stąd uwaga autorów skupia się przede wszystkim na tych, w których sferze rodzinnej towarzyszy aktywność zawodowa, a dialog ma fundamentalne znaczenie w kontekście ich stosowania. W grupie licznych uprawnień pracowniczych związanych z rodzi-

¹³ Potrzebą pracodawcy może być: bardziej efektywne zarządzanie czasem faktycznie wykonywanej pracy przez pracownika (celem eliminacji zjawiska swoistego „twarzoczasu” – bezproduktywnego zajmowania stanowiska pracy), zapewnienie mu kontaktu z przedsiębiorstwem w sytuacji, gdy potencjalnie byłby on utrudniony (np. podczas urlopu rodzicielskiego), oszczędności, bądź po prostu, w dobie CSR, zainteresowanie pracownikiem i chęć poprawy jakości jego życia.

¹⁴ Szerzej: C. Szmidt, *Odpowiedzialność wobec pracowników*, [w:] *Biznes – Etyka – Odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Warszawa 2012.

¹⁵ Mamy tu na myśli przede wszystkim uprawnienie pracownicy do zwolnień od świadczenia pracy związanych z ciążą (art. 185 § 2 KP), a także uprawnienie do urlopu macierzyńskiego (art. 180 KP), urlopu ojcowskiego (182³ KP) oraz urlopu rodzicielskiego (art. 182^{1a} KP).

cielstwem¹⁶ można wskazać przede wszystkim urlop wychowawczy¹⁷ i towarzyszące mu możliwości równoczesnego wykonywania czynności pracowniczych. Prawo do urlopu wychowawczego przysługuje rodzicowi lub opiekunowi dziecka, a jego przeznaczeniem jest sprawowanie osobistej opieki nad dzieckiem. Co do zasady wymiar urlopu wychowawczego wynosi do 36 miesięcy i jest udzielany na okres nie dłuższy niż do ukończenia przez dziecko 5. roku życia. Zgodnie z art. 186² § 1 KP w czasie urlopu wychowawczego pracownik ma prawo podjąć pracę zarobkową u dotychczasowego lub innego pracodawcy, albo inną działalność, a także naukę lub szkolenie, jeżeli nie wyłącza to możliwości sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem. Tak ukształtowane uprawnienie ma istotne znaczenie między innymi z punktu widzenia braku odpłatności stosunku pracy w okresie wykorzystywania urlopu wychowawczego¹⁸. Nie ulega wątpliwości, że zastosowanie konstrukcji łączenia urlopu wychowawczego z pracą u dotychczasowego pracodawcy poprzedza wniosek pracownika i odpowiadająca mu zgoda pracodawcy. Wzajemne ustalenia będą tu odnosić się w szczególności do sposobu i zakresu wykonywania obowiązków pracowniczych, a osiągnięcie efektu satysfakcjonującego strony umożliwi pracownikowi wykazywanie się aktywnością zawodową w możliwym wymiarze, którym zainteresowany jest także pracodawca. Podobną funkcję pełni regulacja art. 186⁷ KP, pozwalająca na obniżenie wymiaru czasu pracy pracownika uprawnionego do wykorzystywania urlopu wychowawczego.

Kolejną konstrukcją KP, która w oczywisty sposób umożliwia realizację filozofii WLB, jest telepraca¹⁹, z naturalnym zastrzeżeniem możliwości jej stosowania przy określonym rodzaju pracy i odpowiednich ku temu warunkach jej wykonywania. Mowa tu o formie zatrudnienia polegającej na regularnym wykonywaniu obowiązków zawodowych poza siedzibą zakładu pracy, najczęściej w miejscu zamieszkania pracownika. Istotą telepracy jest przekazywanie efektów czynności pracowniczych za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Tradycyjnie pojęte zasady wyznaczania miejsca pracy, przydzielania obowiązków oraz rozliczania z efektów ustępują tu zasadom wynikającym ze specyfiki pracy poza siedzibą pracodawcy. Co istotne, decyzja o zatrudnieniu w formie telepracy może zostać podjęta zarówno podczas zawierania umowy o pracę, jak też w trakcie trwania stosunku pracy. Dwustronny charakter etapu zawarcia umowy o pracę i dokonywania w nim zmian powoduje, że jako zasadny jawi się wniosek o dialogu i osiągnięciem w jego efekcie porozumieniu dotyczącym stosowania telepracy w związku z potrzebami stron stosunku pracy, związanymi choćby z zachowaniem równowagi pomiędzy pracą a życiem rodzinnym. W ramach formy telepracy akcentuje się korzyści dla obu stron stosunku pracy, płynące z możliwości wykonywania obowiązków pracowniczych w miejscu zamieszkania z zachowaniem mechanizmów służących przestrzeganiu podporządkowania pracowniczego jako cechy stosunku pracy.

Normami prawa pracy o zdecydowanie najistotniejszym znaczeniu dla realizacji zasady zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem rodzinnym są te, odnoszące się do konstruowania cza-

¹⁶ Na ten temat zob. w szczególności: T. Liszcz, *Prawo pracy instrumentem polityki prorodzinnej państwa*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2007, nr 6; U. Jackowiak, *Nowe rozwiązania w zakresie urlopu macierzyńskiego*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2007, nr 2.

¹⁷ Na temat urlopu wychowawczego zob. w szczególności: K. Walczak, *Zakres ochrony osób na urloпах wychowawczych oraz korzystających ze skróconego czasu pracy od 1 stycznia 2009 r. – analiza krytyczna*, „Monitor Prawa Pracy” 2009, nr 6.

¹⁸ Istnieje jedynie możliwość uzyskania zasiłku rodzinnego w oparciu o przepisy ustawy z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych. Tekst jednolity Dz.U. 2013, poz. 1456 z późn. zm.

¹⁹ Na ten temat zob. w szczególności: A. Sobczyk, *Telepraca w prawie polskim*, Warszawa 2009; A. Gwarek, *Telepraca – nowa forma zatrudnienia*, „Służba Pracownicza” 2007, nr 10; A.M. Świątkowski, *Telepraca – specyfika zatrudnienia na odległość*, „Monitor Prawa Pracy” 2006, nr 7.

su pracy²⁰. Wymienia się tu przede wszystkim: indywidualizację rozkładu czasu pracy (art. 140¹, 142 KP), równoważny czas pracy (art. 135 KP), zadaniowy czas pracy (art. 140 KP), pracę weekendowo-święteczną (art. 144 KP), system skróconego tygodnia pracy (art. 143 KP), pracę zmianową (art. 146 KP), czy pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy. Celem stron jest tu zastosowanie takich elastycznych mechanizmów organizacji i rozliczania czasu pracy, które stanowią alternatywę dla podstawowego systemu czasu pracy. Modyfikowanie norm dziennych i tygodniowych czasu pracy z jednoczesnym wydłużaniem okresu rozliczeniowego, wprowadzenie specyficznych systemów czasu pracy, w tym pracy wykonywanej jedynie w czasie weekendowym, stosowanie pracy zmianowej, czy ograniczanie etatowości, to sposoby na taką organizację czasu pracy, która w indywidualnych przypadkach dostosuje proces świadczenia pracy do warunków życia rodzinnego. Z punktu widzenia problematyki opracowania podkreślenia wymaga fakt stosowania wymienionych rozwiązań w warunkach uzgodnienia pomiędzy stronami stosunku pracy. Z formalnego punktu widzenia, konstruowanie czasu pracy pracownika w oparciu o przytoczone rozwiązania poprzedza jego wniosek składany pracodawcy. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, by z inicjatywą dialogu w tym zakresie wystąpił pracodawca, szczególnie że świadomość u pracownika możliwości normatywnych nie zawsze kształtuje się na wystarczającym poziomie. Pewne jednak jest to, że brak w tym zakresie uniwersalnych, odpowiednich dla każdego pracownika schematów, co potwierdza słuszność tezy o koniecznym tu dialogu, w trakcie którego strony dokonają diagnozy ich sytuacji w warunkach stosunku pracy oraz sytuacji rodzinnej pracownika. Zastosowane instrumenty indywidualizujące kwestię czasu pracy pracownika będą stanowić efekt tego dialogu.

Schemat regulacji prawnych, zawierających opisane wyżej rozwiązania, trudno traktować jako modelowy, bo istotną rolę w analizie zjawiska WLB odgrywają także wnioski *de lege ferenda* wprowadzenia do polskiego porządku prawnego takich rozwiązań jak konta czasu pracy czy *job sharing*. Niemniej jednak uprawnioną jawi się konstatacja, w myśl której w obowiązującym stanie prawnym uzyskanie balansu pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym jest możliwe, a w pierwszej kolejności zależy od porozumienia między stronami stosunku pracy, kształtowanego w drodze dialogu.

Dobre praktyki

Jak dowodzi jeden z raportów PKPP Lewiatan²¹, tworzenie przyjaznego (przede wszystkim dla rodziny) środowiska pracy stanowi dążenie wielu europejskich przedsiębiorstw. Na tym tle dość optymistycznie wypada także Polska, gdzie coraz więcej firm, często z bardzo pragmatycznych pobudek, decyduje się na dokonanie zmian w swojej kulturze organizacyjnej, aby ułatwić swoim pracownikom godzenie pracy ze sferą prywatną²². Dzięki m.in. umożliwieniu wykonywania pracy w domu lub zastosowaniu którejś z elastycznych form czasu pracy możliwa jest swoista „profilaktyka” przedwczesnego „wypadnięcia” z rynku pracy²³, ale także zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach decyzyjnych²⁴.

²⁰ Na ten temat zob. w szczególności: K. Stefański, *Czas pracy*, Warszawa 2013; P. Wojciechowski, *Czas pracy po zmianach – nowe zasady stosowania przepisów o czasie pracy*, Warszawa 2013; Ł. Prasolek, *Dokumentacja czasu pracy. Wyjaśnienia, obliczenia, przykłady i wzory*, Warszawa 2014.

²¹ Raport *Superwoman na rynku pracy. Godzenie ról*, materiały opracowane na potrzeby projektu *Czas na kobiety. Superwoman na rynku pracy*, Konfederacja Lewiatan – Kongres Kobiet, s. 8.

²² Grono odpowiedzialnych pracodawców „zasilają” dziś m.in. firmy takie, jak: UPC, Legg Mason, Totalizator sportowy, DPD, Danone, DHL czy Unilever. Dane za: Odpowiedzialny pracodawca – <http://odpowiedzialnypracodawca.pl/> [dostęp: 5 maja 2014].

²³ O zjawisku tym pisze m.in. Sheryl Sandberg. Szerzej: S. Sandberg, *Lean In: Włącz się do gry. Kobiety, praca i chęć przywództwa*, Katowice 2013, s. 134 i n.

²⁴ Jak bowiem podaje Raport McKinseya 2010, firmy zarządzane wspólnie przez kobiety i mężczyzn mają

W 2010 roku dzięki dotacji przyznanej w ramach konkursu „Fundusze Europejskie na poziomie NSS” organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i zrealizowanego przez Towarzystwo Inicjatyw Naukowych w Katowicach²⁵ przeprowadzono badania na spółkach zrzeszonych w KSSE²⁶. Mimo że obszar ten grupuje branże stereotypowo przypisywane mężczyznom, analizy dowiodły, iż w blisko połowie firm (49% badanych) stosowane są elastyczne formy zatrudnienia ułatwiające godzenie życia zawodowego z prywatnym. Do najpopularniejszych rozwiązań zaliczono wówczas elastyczny czas pracy (w rozumieniu: skrócony lub ruchomy czas pracy lub praca w niepełnym wymiarze) oraz pracę w domu. Zaledwie trzy firmy wskazały, iż stosują zadaniowy czas pracy lub *job-sharing*, żadna natomiast nie wykorzystywała formy, jaką jest telepraca. Jak zasygnalizowano, mimo że polityka WLB może być stosowana przez szerokie grono zainteresowanych podmiotów, w dodatku na różnych etapach kariery zawodowej, popularnością cieszy się ona głównie wśród młodych rodziców, zwłaszcza mam. W 75% przypadków zbadanych firm zadeklarowano, że kobiety wracające do pracy po urlopie macierzyńskim mogą zrobić to w sposób „płynny” (w niepełnym wymiarze czasu pracy lub według indywidualnego harmonogramu). Warto ponadto wspomnieć, że materializacji polityki WLB służą środki z UE²⁷. W 2010 roku nieznaczny jednak odsetek badanych firm (11%) czynnie z nich korzystał. Tym samym zastosowanie działań na rzecz godzenia sfery prywatnej z zawodową w praktyce tylko w jednostkowych przypadkach było spójne, profesjonalne i wykonywane z pełną świadomością.

Obecnie można pokusić się o stwierdzenie, że ten stan rzeczy (a zwłaszcza poziom świadomości zarówno pracowników, jak i pracodawców) ulega powolnej, lecz systematycznej poprawie. Za przykład służyć tu mogą choćby opisane we wspomnianym raporcie Lewiatan działania podejmowane przez Provident Polska S.A. czy Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris. W pierwszym przypadku możliwość osobistego rozwoju nie stoi w opozycji do roli rodzica tudzież opiekuna osoby starszej, przede wszystkim ze względu na możliwość zastosowania indywidualnych, elastycznych rozkładów czasu pracy, pracy w niepełnym wymiarze bądź telepracy. To prospołeczne podejście zostało docenione m.in. nagrodą PKPP Lewiatan w konkursie FlexiLider 2011, czy prestiżowymi tytułami Top Employers oraz Inwestor w Kapitał Ludzki. Podobne rozwiązania zyskały popularność w Laboratorium Kosmetycznym Dr Ireny Eris, gdzie sprzyjająca pogodzeniu ról zawodowych

o 56% wyższe zyski w porównaniu z firmami zarządzanymi tylko przez mężczyzn. Cyt. za: *Superwoman na rynku pracy. Raport otwarcia*, materiały opracowane na potrzeby projektu *Czas na kobiety. Superwoman na rynku pracy*, Konfederacja Lewiatan – Kongres Kobiet, s. 6.

²⁵ M. Półtorak, *Polityka równych szans kobiet i mężczyzn jako ścieżka do zarządzania różnorodnością na przykładzie działalności inwestycyjnej w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej*, [w:] *Innowacyjne i społeczne oddziaływanie specjalnych stref ekonomicznych i klastrów w Polsce*, M. Kolczyński, W. Wojtasik (red.), Katowice 2010, s. 135 i n.

²⁶ Badanie przeprowadzono na przełomie czerwca i lipca 2010 r. wśród wszystkich czynnie działających inwestorów KSSE (wówczas było ich 168). Ostatecznie próba wyniosła 73 podmioty (co stanowiło 44% ogółu). Metoda badań – ilościowa, technika – wywiad kwestionariuszowy, narzędzie badawcze – kwestionariusz wywiadu, składający się z 10 pytań zamkniętych i jednego otwartego.

²⁷ W ramach perspektywy 2007-2013 PO KL przewidział m.in.: Priorytet I – Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.3 – Ogólnopolskie programy integracji i aktywizacji zawodowej, Poddziałanie 1.3.2 – Projekty na rzecz promocji równych szans kobiet i mężczyzn oraz godzenia życia zawodowego i rodzinnego, przy czym realizacja Poddziałania zakończyła się z dniem 1 stycznia 2012 r. Natomiast w ramach perspektywy 2014-2020 Działania na rzecz promocji równych szans oraz WLB będą kontynuowane zarówno z poziomu krajowego – Program Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) (przedsięwzięcia dotyczące zapewniania dobrych warunków dla rozwoju usług opieki nad dziećmi) oraz z poziomu regionalnego – Regionalny Program Operacyjny (m.in. projekty przyczyniające się do tworzenia nowych miejsc w żłobkach lub innych formach opieki nad najmłodszymi oraz upowszechniające elastyczny czas pracy), przy jednoczesnym zachowaniu komplementarności podejmowanych inicjatyw.

i prywatnych polityka personalna stanowi efekt wielu lat ukierunkowanej nań działalności. Stąd zastosowanie znalazły tu m.in. takie formy, jak: zadaniowy czas pracy, samodzielne ustalanie godzin rozpoczynania i zakończenia pracy czy równoważny czas pracy. Jak dowodzi raport, „ustalenie zasad pracy młodej mamy z reguły następuje między zainteresowaną pracownicą a jej bezpośrednim przełożonym. Kierownictwo firmy nie narzuca z góry rozwiązań, stara się każdego pracownika traktować indywidualnie”, co stanowi kolejny argument za stanowiskiem, iż WLB jest obszarem, na gruncie którego ustalenia zapadają wskutek dialogu pomiędzy zainteresowanymi stronami. Na szczególną uwagę zasługuje jednak fakt, że w obu wskazanych przypadkach kobiety stanowią przynajmniej połowę zespołu. Wobec powyższego można przypuszczać, że gdyby struktura zatrudnionych osób kształtowała się na ich niekorzyść – tak daleko posunięte zmiany w kulturze organizacyjnej nie zostałyby dokonane. Ze względu na stereotypowy wciąż podział ról, ale także realia²⁸ – oczekiwania i potrzeby pracowników miałyby bowiem znacznie mniejsze szanse na bycie wyartykułowanymi.

Chcąc ukazać choćby w zarysie dobre praktyki na rzecz pogodzenia płaszczyzny prywatnej ze sferą zawodową, warto przyrzeć się także instytucjom, które – ze względu na kontekst niniejszego opracowania – mają znaczenie szczególne: instytucjom nauki. Biorąc pod uwagę fakt, że odsetek kobiet-naukowczyń systematycznie wzrasta, potrzeba korelacji rozwoju naukowego z chęcią posiadania rodziny zyskała miano zagadnienia, do którego Fundacja Ekologiczna Wychowanie i Sztuka „Elementarz” i Uniwersytet Śląski w Katowicach postanowiły podejść systemowo. Projekt „Uniwersytet Przyjazny Rodzinie”, realizowany w ramach Priorytetu I Zatrudnienie i integracja społeczna, Działania 1.5 Wspieranie rozwiązań na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego, w okresie od stycznia 2013 r. do grudnia 2014 r., ma na celu ułatwić powrót do pracy po przerwie związanej z urodzeniem i wychowaniem dzieci m.in. 45 pracownikom Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, przebywających na urlopach macierzyńskich/ojcowskich lub wychowawczych.

Nie sposób pozostać obojętnym także na działania z zakresu WLB podejmowane na gruncie Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, z których to autorzy niniejszego tekstu, m.in. ze względu na fakt bycia zaangażowanymi w swoją pracę „podwójnymi rodzicami”, mieli okazję skorzystać osobiście²⁹. Z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że uczelnia wykazała otwartość i gotowość do zastosowania narzędzi, które pomogły pogodzić rozwój kariery zawodowej z obowiązkami wynikającymi zarówno z faktu posiadania rodziny, jak i związanymi z rozwojem naukowym. Strony każdorazowo miały bowiem możliwość takiego ukształtowania warunków wykonywanej pracy (m.in. poprzez zakres piastowanych funkcji czy charakter wykonywanych zadań), dzięki którym stanowiąca *clou* polityki WLB „równowaga” została zachowana.

²⁸ Mowa tu przede wszystkim o „naturalnym” przypisywaniu odpowiedzialności za opiekę nad małym dzieckiem w pierwszej kolejności matce oraz wciąż stanowiącym raczej wyjątek od reguły korzystaniu przez ojców z urlopu rodzicielskiego, które wynika zarówno z kalkulacji natury ekonomicznej (mniej „traci” przebywająca na urlopie rodzicielskim kobieta, ponieważ zwykle zarabia mniej), ale także ze względów mentalnych (męskie „siedzenie w domu” utożsamiane jest często ze „zniewieścieniem”). Powyższe konstatacje oparte zostały m.in. na wywiadach przeprowadzonych przez autorkę w ramach konwersatorium monograficznego „Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie” oraz badaniach opublikowanych w American Sociological Review. Szerzej: D. Romanowska, *Sprzątanie albo seks*, „Newsweek”, 24.02-2.03.2014, s. 88-91.

²⁹ Mowa tu zwłaszcza o: pracy w niepełnym wymiarze czasu, zadaniowym systemie czasu pracy, pracy wykonywanej w domu czy „banku czasu”, czyli rozwiązywaniu umożliwiającemu na określonych stanowiskach „nadpracowanie” pewnej liczby godzin celem późniejszego skumulowanego ich odbioru (np. w okresie ferii czy wakacji).

Podsumowanie

Stosowanie instrumentów WLB przynosi obopólne korzyści. Pracodawcy pozwala optymalizować tryb i czas pracy tak, by osiągnięte efekty były jak najlepsze, pracownik zaś korzysta z możliwości wykonywania pracy zawodowej z równoczesnym zachowaniem aktywności na gruncie rodzinnym. Istotne, zwłaszcza z perspektywy pracownika, zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym także przez pracodawcę powinno być postrzegane jako ważny element budowania kultury organizacyjnej firmy. Odpowiedzialni społecznie menedżerowie zdawać powinni sobie sprawę, że wydajność pracownika nie stanowi jedynie pochodnej czasu spędzonego w pracy, lecz jest wypadkową kompilacji takich czynników, jak: energia, zaangażowanie, wzajemny szacunek i zaufanie. Polityka WLB jawi się zatem jako inwestycja długoterminowa, lecz – jak dowodzi poniższy schemat – bardzo opłacalna, także z perspektywy szeroko pojętego interesu społecznego.

Rysunek 1. Konsekwencje zastosowania polityki WLB w skali makro – założenia teoretyczne



Źródło: opracowanie własne.

Co więcej, obszar ten jest również przykładem relacji *win-win*, albowiem korzyści wynikające ze zrównoważenia sfery prywatnej z zawodową odczuwalne są zarówno przez obie strony stosunku pracy, jak i ich otoczenie. Równowaga w życiu pracownika przekłada się bowiem w bezpośredni sposób na jego podejście do pracy, a elastyczność pracodawcy buduje dobrą atmosferę w pracy, której rola w procesie świadczenia pracy jest oczywista. Nawet wzmiankowanie poszczególnych wybranych rozwiązań prawnych dowodzi, że istotą ich stosowania jest wola i zamiar obu stron stosunku pracy, z oczywistą rolą ich dialogu, poprzedzającego porozumienie.

Dziś pracownik jest swego rodzaju „ambasadorem” pracodawcy, a zatem o wyborze konkretnego miejsca pracy, obok czynników ekonomicznych, często decydują dziś także kwestie pozaekonomiczne. Pracownicy coraz częściej szukają bowiem firm, które są społecznie odpowiedzialne, czyli m.in. takich, które szanują czas i wartości rodzinne swojego personelu. Wobec powyższego rolą pracodawcy jest przede wszystkim odpowiedzialność za pomoc pracownikom w zakresie osiągnięcia „złotego środka”. Jest on jednak możliwy do osiągnięcia jedynie wówczas, gdy obie strony będą zainteresowane konstruktywnym dialogiem.

*

Szanownemu Panu Rektorowi, w podziękowaniu za coraz rzadziej już spotkaną „siłę spokoju”, niezwykłą otwartość, przychyłność i wszechobecny we wzajemnych relacjach dialog, który niejednokrotnie był źródłem zarówno wielu intelektualnych inspiracji, jak i bardzo konkretnych działań. Z okazji jubileuszu z najlepszymi życzeniami: zdrowia, które pozwala cieszyć się życiem, uśmiechów bliskich (także w murach WSH), które sprawiają, że żyje się łatwiej i wielu jeszcze lat wzajemnej współpracy, dzięki której m.in. słowo „humanitas” w nazwie Uczelni cechuje właściwa mu głębia.

Autorzy

Bibliografia

- Baran K.W. (red.), *Prawo pracy*, Warszawa 2010.
- Baran K.W. (red.), *Zarys systemu prawa pracy*, t. I: *Część ogólna prawa pracy*, Warszawa 2010.
- Góral Z., *O kodeksowym katalogu zasad indywidualnego prawa pracy*, Warszawa 2011.
- Gwarek A., *Telepraca – nowa forma zatrudnienia*, „Służba Pracownicza” 2007, nr 10.
- Jackowiak U., *Nowe rozwiązania w zakresie urlopu macierzyńskiego*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2007, nr 2.
- Komunikat Komisji z dnia 21 września 2010 roku *Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015*, COM(2010) 491 final.
- Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Warszawa 2012.
- Lisowska E., *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Warszawa 2008.
- Liszczy T., *Prawo pracy instrumentem polityki prorodzinnej państwa*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2007, nr 6.
- Półtorak M., *Polityka równych szans kobiet i mężczyzn jako ścieżka do zarządzania różnorodnością na przykładzie działalności inwestycyjnej w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej*, [w:] *Innowacyjne i społeczne oddziaływanie specjalnych stref ekonomicznych i klastrów w Polsce*, red. M. Kolczyński, W. Wojtasik, Katowice 2010.
- Prasolek Ł., *Dokumentacja czasu pracy. Wyjaśnienia, obliczenia, przykłady i wzory*, Warszawa 2014.
- Romanowska D., *Sprzątanie albo seks*, „Newsweek”, 24.02-2.03.2014.
- Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Warszawa 2012.
- Sandberg S., *Lean In: Włącz się do gry. Kobiety, praca i chęć przywództwa*, Katowice 2013.
- Seweryński M., *Negocjacje zbiorowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem kapitalistycznym*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 1990.
- Sobczyk A., *Telepraca w prawie polskim*, Warszawa 2009.
- Stefański K., *Czas pracy*, Warszawa 2013.

- Superwoman na rynku pracy. Godzenie ról*, materiały opracowane na potrzeby projektu *Czas na kobiety. Superwoman na rynku pracy*, Konfederacja Lewiatan-Kongres Kobiet.
- Superwoman na rynku pracy. Raport otwarcia*, materiały opracowane na potrzeby projektu *Czas na kobiety. Superwoman na rynku pracy*, Konfederacja Lewiatan-Kongres Kobiet.
- Szmidt C., *Odpowiedzialność wobec pracowników*, [w:] *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, Gasparski W. (red.), Warszawa 2012.
- Świątkowski A.M., *Telepraca – specyfika zatrudnienia na odległość*, „Monitor Prawa Pracy” 2006, nr 7.
- Świątkowski A.M., *Zasady prawa pracy*, Warszawa 1997.
- Wagner B., *Zakres swobody umów w pracowniczym stosunku pracy*, Kraków 1986.
- Walczak K., *Zakres ochrony osób na urlopach wychowawczych oraz korzystających ze skróconego czasu pracy od 1 stycznia 2009 r. – analiza krytyczna*, „Monitor Prawa Pracy” 2009, nr 6.
- Wittenberg-Cox A., Maitland A., *Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza*, Warszawa 2013.
- Wojciechowski P., *Czas pracy po zmianach – nowe zasady stosowania przepisów o czasie pracy*, Warszawa 2013.
- Zieliński T., *Zasady prawa pracy w nowym systemie ustrojowym*, „Państwo i Prawo” 2001, nr 12.

Work-life balance jako przestrzeń do dialogu pomiędzy pracownikiem a (odpowiedzialnym) pracodawcą

Streszczenie

Stosowanie instrumentów WLB odnosi się do sfery indywidualnych stosunków pracy i możliwości wykorzystania dialogu pomiędzy pracownikiem oraz pracodawcą w celu osiągnięcia takiego ukształtowania treści stosunku pracy, która umożliwi pracownikowi godzenie obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym. Analogicznie do wzajemności praw i obowiązków w stosunku pracy, wzajemny wymiar mają także korzyści płynące ze stosowania mechanizmów WLB, co w odniesieniu do pracodawcy jest jednocześnie efektem jego społecznie odpowiedzialnej postawy.

Słowa kluczowe: dialog, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym, społeczna odpowiedzialność biznesu, porozumienie, treść stosunku pracy

Work-life balance as a space for dialogue between an employee and a (responsible) employer

Summary

The application of WLB (work-life balance) instruments refers to the area of individual labour relations and the possibility of using the dialogue between an employee and an employer in order to achieve such development, that allow the employee to the reconciliation of professional and family life. Similarly to the reciprocity of rights and obligations in an employment relationship, reciprocal dimension have also benefits from the use of the mechanisms of WLB, which in respect to the employer is also the result of its socially responsible attitude.

Key words: dialogue, work-life balance, customer social responsibility, agreement, the substance of employment relationship