

*Urszula Feliniak**

PROGRAMY PRACA–ŻYCIE — DOŚWIADCZENIA NIEMIECKIE

Wstęp

Współczesne organizacje w poszukiwaniu źródeł poprawy własnej konkurencyjności na globalnym rynku wprowadzają nowoczesne technologie i metody zarządzania, a także kreują kulturę organizacyjną zorientowaną na wyniki. Pracownicy, chcąc sprostać wysokim wymaganiom stawianym przez firmy, podejmują różne formy doształcania oraz akceptują wydłużanie czasu pracy, spowodowane nadmiernym obciążeniem zdaniami. Prestiż, jaki niesie ze sobą szybki rozwój kariery zawodowej może nawet stać się przyczyną ograniczania wszystkich pozazawodowych aspektów życia, a więc wypoczynku, aktywności towarzyskiej, czasu poświęconego rodzinie, aktywności społecznej. W rezultacie często dochodzi u pracowników do zachwiania równowagi praca–życie, a nawet wypalenia zawodowego. Zjawisko to jest na tyle powszechne, że stało się przedmiotem dyskusji krajów członkowskich Unii Europejskiej. W Europejskiej Strategii Zatrudnienia jako jeden z celów wyznaczono poprawę jakości pracy, a w jej czwartym filarze „Równość szans” znajduje się zapis o poszukiwaniu dróg pogodzenia życia zawodowego z życiem osobistym.¹ Każdy kraj Unii Europejskiej stosuje indywidualny zestaw działań na rzecz realizacji tych zamierzeń. Ich uzupełnieniem są oferowane przez firmy programy praca–życie, które mają umożliwić pracownikom pogodzenie pracy z życiem pozazawodowym. Istnieje wiele instrumentów wspierających utrzymanie równowagi praca–życie. Ich dobór zależy od różnorodnych czynników takich, jak: model rodziny, potrzeby pracowników, możliwości firm, cały system społeczno-gospodarczy i kultura danego kraju. Powoduje to wytworzenie w każdym kraju charakterystycznego modelu ochrony równowagi praca–życie. Niniejszy artykuł prezentuje rozwiązania na rzecz zachowania równowagi praca–życie typowe dla niemieckich przedsiębiorstw. Jednak temu głównemu wątkowi towarzyszy analiza uwarunkowań rozwoju programów praca–życie w Niemczech, w szczególności przemian demograficznych i elementów polityki społecznej tego kraju.

* doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UŁ.

¹ www.mps.gov.pl

1. Kluczowe determinanty równowagi praca–życie w Niemczech

Niemcy są państwem federalnym, składającym się z 16 krajów związkowych. Zjednoczenie Niemiec połączyło dwa odmienne systemy społeczno-gospodarcze. Skutki tego procesu są widoczne do dziś. Najbiedniejsze landy znajdują się we wschodnich częściach Niemiec, na terenach byłej NRD. Z kolei najbogatsze — Bawaria, Badenia-Wirtembergia, Hesja — położone są w byłym RFN.² Dochód, którym dysponują wschodni Niemcy sięga około 83,0% średnich dochodów uzyskiwanych w całych Niemczech. Poziom bezrobocia w landach Wschodnich Niemiec jest średnio dwukrotnie wyższy niż w landach zachodnich. Jednocześnie obserwuje się wyraźny rozwój niektórych regionów Wschodnich Niemiec. Wokół Drezna, Poczdamu czy Jeny zaczęły powstawać ośrodki wzrostu gospodarczego. W całych Wschodnich Niemczech powstało około pół miliona nowych przedsiębiorstw. Niektóre aspekty funkcjonowania obu społeczności takie, jak nawyki konsumpcyjne, sytuacja mieszkaniowa czy świadczenia opieki zdrowotnej są już w małym stopniu zróżnicowane.³ Jednak proces zrównywania warunków we wschodniej i zachodniej części Niemiec nadal trwa, a różnice w funkcjonowaniu obu części kraju mogą wpływać na charakter problemów z zachowaniem równowagi praca–życie i sposoby ich rozwiązywania. Wszystkie przedsięwzięcia podejmowane przez państwo niemieckie na rzecz ochrony równowagi praca–życie wpisują się w kierunki działań wyznaczone przez Unię Europejską.

W 2007 r. Niemcy zamieszkiwało 82 127 tys. osób⁴. Od pewnego czasu obserwuje się w Niemczech tendencję do zmniejszania się liczby osób aktywnych zawodowo. W 2004 r. odnotowano w tym kraju 40 047 tys. osób aktywnych zawodowo.⁵ Niemieckie prognozy wskazują, że do 2040 r. liczba osób aktywnych zawodowo zmniejszy się do 32 620 tys.⁶ Sytuacja ta w dużym stopniu wynika z faktu, że Niemcy od wielu lat znajdują się w fazie niżu demograficznego. Właściwie od 1975 r. wskaźnik urodzeń dzieci na kobietę wynosi z małymi wahaniami ok.1,4⁷. Powoduje to, że coraz mniej młodych ludzi wchodzi w wiek produkcyjny, podczas gdy starsi pracownicy z wyżu demograficznego odchodzą na emeryturę. Niemcy dostrzegają trzy sposoby uzupełnienia niedoboru pracowników na rynku: stworzenie warunków do zwiększenia poziomu zatrudnienia kobiet, lepsze wykorzystanie potencjału starszych pracowników, zatrudnianie pracowników z zagranicy⁸. W przypadku każdej z tych grup najbardziej będą pożądanymi pracownicy o wysokich kwalifikacjach. Wynika to z faktu, że w Niemczech

² K. Głębicka, *Rynek pracy w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2005, s. 93.

³ R. Geißler, *Společnostvo* [w:] P. Hinterder (red.), *Niemcy w świetle faktów i liczb*, s. 128.

⁴ *Monthly Bulletin of Statistics*, 10/2009.

⁵ *Rocznik Statystyki Międzynarodowej*, GUS, Warszawa 2006.

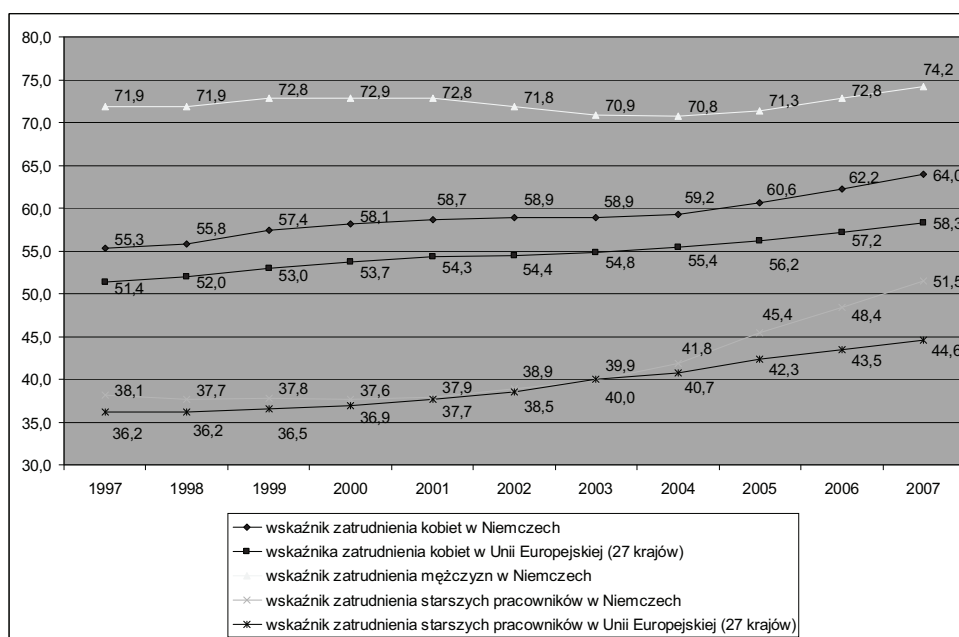
⁶ N. Hülskamp, *Mütter — Fachkräfte im Wartestand*, „Personalwirtschaft” 6/2005, s. 10.

⁷ R. Geißler, *Společnostvo* ... ibidem, s. 128.

⁸ N. Hülskamp, *Mütter* ... ibidem, s. 10.

obserwuje się rocznie około 3-procentowy wzrost zatrudnienia w branżach wymagających wysokich kwalifikacji pracowników, przy jednoczesnej tendencji do zmniejszania poziomu zatrudnienia w pozostałych branżach.⁹ Analiza wskaźników zatrudnienia kobiet i starszych pracowników w latach 1997–2007 pokazuje, że faktycznie istnieje możliwość zwiększania zatrudnienia obu grup pracowników. W przypadku kobiet wskaźnik zatrudnienia w przedstawionym okresie wykazuje tendencję wzrostową, ale w 2007 r. nadal był niższy od wskaźnika zatrudnienia mężczyzn o 10,2 punktu procentowego. Wzrost poziomu zatrudnienia starszych pracowników rozpoczął się od 2002 r. Jednak w 2007 r. wynosił on wciąż zaledwie 50%. Optymizmem napawa fakt, że zarówno wskaźnik zatrudnienia kobiet, jak i starszych pracowników w Niemczech kształtuje się na nieco wyższym poziomie niż w całej Unii Europejskiej. Dalsze zwiększenie poziomu zatrudnienia tych grup pracowników w dużym stopniu uzależnione jest od znalezienia skutecznych metod wspierania kobiet w godzeniu roli pracownika i matki, a także stworzenia dla starszych pracowników warunków dostosowanych do zmieniających się z wiekiem możliwości wykonywania pracy.

Wykres 1.
Wskaźniki zatrudnienia kobiet, mężczyzn i starszych pracowników (w wieku 55–64 lat)
w Niemczech i Unii Europejskiej w latach 1997–2007



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat, www.epp.eurostat.ec.europa.eu.

⁹ B. Głazinski, G. Rockrohr, *Was nützt Unternehmen die Work-Life-Balance?*, „Personal” 11/2003, s. 14.

Prawie 90% Niemców twierdzi, że rodzina jest ich priorytetem osobistym. Jednak w toku przemian społecznych zmieniła się struktura i sposób funkcjonowania niemieckiej rodziny. W tradycyjnej rodzinie istniał sztywny podział ról: ojciec pracował zawodowo i był żywicielem rodziny, natomiast matka opiekowała się dziećmi i domem¹⁰. Obecnie stopniowo rozwija się partnerski model rodziny, w którym kobieta i mężczyzna są zaangażowani zarówno w pracę zawodową, jak i obowiązki domowe, do których zalicza się również opiekę nad dziećmi¹¹. Te zmiany w funkcjonowaniu rodziny stworzyły dla wielu kobiet szanse na rozwój kariery zawodowej. Jednak w rzeczywistości w wielu rodzinach w podziale obowiązków domowych nie zaszły aż tak duże zmiany. Szacuje się, że w 75–90% niemieckich rodzin większość tradycyjnych obowiązków takich, jak pranie, sprzątanie, gotowanie nadal wykonują kobiety. Około 80% ojców deklaruje chęć spędzania większej ilości czasu z dziećmi. Jednak kobiety — nawet te pracujące zawodowo — inwestują w opiekę nad dziećmi dwukrotnie więcej czasu niż mężczyźni¹². W Niemczech coraz częściej pojawiają się osoby samotnie wychowujące dzieci, przy czym z reguły są to matki¹³.

Z powodu zmiany modelu rodziny oraz niskiego przyrostu naturalnego w Niemczech szczególnie często dyskutowane są problemy równowagi praca–życie kobiet. W Niemczech panuje przekonanie, że sukces w wychowywaniu dzieci osiąga się tylko wtedy, gdy rodzice sami zajmują się dziećmi i poświęcają im dużo czasu w ciągu dnia¹⁴. Dlatego wiele matek (około 60%) wychowujących dzieci nie pracuje zawodowo¹⁵. Przerwa w wykonywaniu zawodu, choć korzystna dla rozwoju dzieci, oznacza dla wielu kobiet obniżenie poziomu ich kompetencji, ponieważ nie śledzą w tym okresie zmian zachodzących w swojej firmie i w swoim zawodzie. Część kobiet decyduje się podejmować pracę, choć często jest to praca na niepełny etat¹⁶. Jednak kobiety wychowujące dzieci zarabiają w Niemczech mniej od kobiet bezdzietnych. Matki zarabiają 79% średniej płacy za godzinę, podczas gdy kobietom bezdzietnym pracodawcy płacą 88% średniej płacy za godzinę mężczyzn. Istnieje również grupa kobiet, która koncentruje się na swojej karierze zawodowej. Kobiety te najpierw przez wiele lat kształcą się, a po podjęciu pracy zawodowej ciągle odsuwają decyzję o urodzeniu dziecka, aż do czasu, kiedy osiągną biologiczną granicę rodzenia dzieci¹⁷.

Rząd niemiecki, poszukując sposobów rozwiązania problemu godzenia pracy zawodowej z opieką nad dziećmi, opracował ustawę, zrównującą prawa kobiet i mężczyzn do wychowywania dzieci, a przez to promującą partnerski podział ob-

¹⁰ R. Geißler, *Spoleczeństwo ...* ibidem, s. 129.

¹¹ Ch. Klenner, *Balance von Beruf und Familie — Ein Kriterium guter Arbeit*, WSI Mitteilungen 4/2005, s. 209.

¹² R. Geißler, *Spoleczeństwo ...* ibidem, s. 134.

¹³ *Ibidem*, s. 130.

¹⁴ G. Erler, *Work-Life-Balance für Fach- und Führungskräfte*, „Fachbeiträge Personalführung” 1/2005, s. 51.

¹⁵ N. Hülskamp, *Mütter ...* ibidem, s. 10.

¹⁶ G. Erler, *Work ...* ibidem, s. 51.

¹⁷ N. Hülskamp, *Mütter ...* ibidem, s. 11.

owiązków w rodzinie. Obowiązuje ona od stycznia 1992 r.¹⁸ Zgodnie z tą ustawą rodzice mogą skorzystać z 3-letniego urlopu wychowawczego, który należy wykorzystać do 8. roku życia dziecka. Po urlopie rodzice mają możliwość powrotu na poprzednie (lub równorzędne) stanowisko pracy w swoim zakładzie pracy¹⁹. Rodzicom przebywającym na urlopie wychowawczym przysługuje prawo do pracy w niepełnym wymiarze godzin. Początkowo wynosił on 19 godzin, a od 2001 r., kiedy znowelizowano ustawę z 1992 r., wzrósł do 30 godzin tygodniowo²⁰.

W 2000 r. Instytut Badań Zawodowych i Rynku Pracy (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB), działający przy Krajowym Urzędzie Pracy (Bundesanstalt für Arbeit) przeprowadził badania na temat wpływu urlopu wychowawczego na przebieg pracy zawodowej kobiet w Zachodnich i Wschodnich Niemczech. W ramach projektu zebrano opinie na temat doświadczeń z urlopem wychowawczym od 3 000 kobiet, które urodziły dziecko po 1 stycznia 1992 r.²¹ Wyniki badań pokazały, że niemieckie kobiety chętnie korzystają z prawa do urlopu wychowawczego. Spośród przebadanych w projekcie kobiet²² na urlop wychowawczy zdecydowało się 72% kobiet z Zachodnich Niemiec i 80% ze Wschodnich. Prawdopodobnie wyższy odsetek kobiet korzystających z urlopu wychowawczego we Wschodnich Niemczech spowodowany był złą sytuacją na rynku pracy. Część z tych kobiet traktowała urlop wychowawczy jako ochronę przed wypowiedzeniem stosunku pracy w sytuacji, gdy firmie groziła fala zwolnień. W badaniach odnotowano również grupę kobiet, które nie przerywały rozwoju kariery zawodowej z powodu urodzenia dziecka. Decydowały się one na kombinację urlopu wychowawczego i pracy zawodowej²³. W Zachodnich Niemczech decyzję o kontynuowaniu pracy zawodowej podjęło 15–23%²⁴ badanych kobiet, natomiast w Niemczech Wschodnich co dziesiąta kobieta.²⁵

Niemieckie kobiety wykorzystują urlop wychowawczy najczęściej w wymiarze od 2 do 3 lat (Tabela 1.). Takie plany miało w trakcie badań 66% kobiet z Zachodnich Niemiec i 45% kobiet ze Wschodnich. Kobiety ze Wschodnich Niemiec chcą szybko po urlopie powrócić do pracy — 14% już po roku trwania urlopu, a 38% po 2 latach. Z kolei kobiety z Zachodnich Niemiec chętnie poświęciłyby więcej czasu na wychowywanie swoich dzieci, przedłużając urlop wychowawczy nawet powyżej 3 lat (12%) lub wypowiadając pracę po skończonym urlopie (16%). Zarówno kobiety ze wschodnich, jak i zachodnich landów wołały-

¹⁸ Nowelizację tej ustawy przeprowadzono w 2001 r.

¹⁹ P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige Balance: Frauen zwischen Beruf und Familie*, „Personalführung” 6/2001, s. 118.

²⁰ G. Engelbrech, *Work-Life-Balancce. Konzepte, Aktivitäten und Erfahrungen in der Praxis*, „Fachbeiträge Personalführung” 9/2004, s. 54,60.

²¹ P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige ...* ibidem, s. 118.

²² Mowa o grupie kobiet, którym przysługiwało prawo do urlopu wychowawczego, a więc przed urodzeniem dziecka zatrudnionych lub przebywających na wcześniejszym urlopie wychowawczym.

²³ Według ówczesnych przepisów mogły pracować do 19 godzin tygodniowo.

²⁴ Wartość 15% dotyczy kobiet, które w 1992 r. urodziły pierwsze dziecko, a 23% — kobiet, posiadających już wcześniej dzieci.

²⁵ P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige ...* ibidem, s. 119.

by po powrocie z urlopu mieć mniejszą liczbę godzin pracy, co pozwoliłoby im lepiej pogodzić rolę pracownika i matki. Jednak i w tym przypadku widać nieco większą determinacją wschodnioniemieckich kobiet do pełnego powrotu do pracy zawodowej, czego wyrazem jest częstsza niż u ich zachodnioniemieckich koleżanek deklaracja podjęcia pracy w takim samym wymiarze godzin, jak przed urlopem wychowawczym (różnica 17 punktów procentowych).

Tabela 1.

Opinie kobiet ze Wschodnich i Zachodnich Niemiec na temat powrotu do pracy z urlopu wychowawczego (dane w %)

Rodzaj decyzji	Zachód	Wschód
	N=308	N=292
Przewidywana długość urlopu wychowawczego		
do 1 roku	4	14
od 1 do 2 lat	15	38
od 2 do 3 lat	66	45
powyżej 3 lat	12	2
jeszcze nie wiem	3	1
Razem	100	100
Planowanie złożenia wypowiedzenia po urlopie wychowawczym		
tak	16	10
nie	75	87
jeszcze nie wiem	9	3
Razem	100	100
Życzenia dotyczące czasu pracy po urlopie wychowawczym		
taka sama ilość godzin	20	37
mniejsza ilość godzin	80	63
Razem	100	100

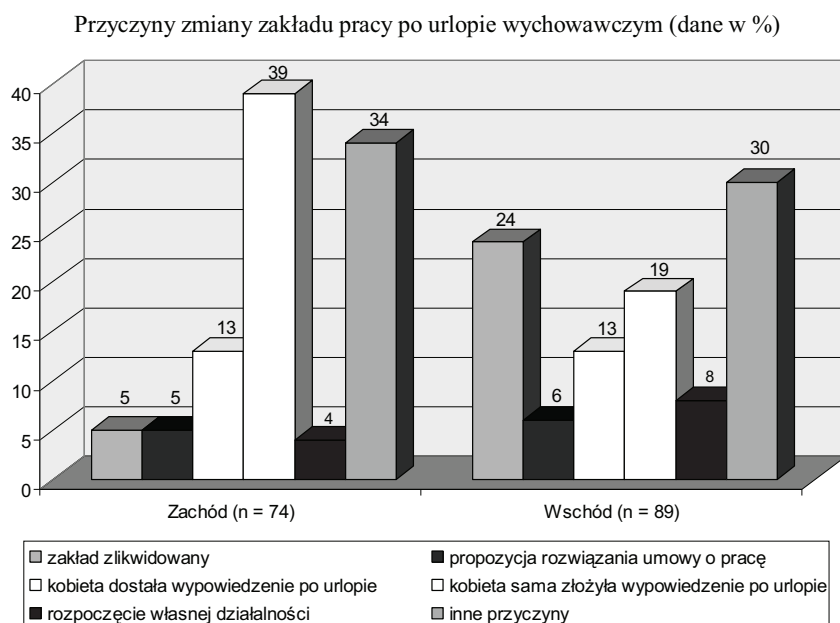
Uwaga: wykres prezentuje opinie kobiet, które w 2000 r. były w trakcie urlopu wychowawczego.

Źródło: P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige Balance: Frauen zwischen Beruf und Familie*, „Personalführung” 6/2001, s. 125.

Prawo niemieckie gwarantuje pracownikom po urlopie wychowawczym możliwość podjęcia pracy w ich macierzystym zakładzie. Wśród kobiet, które w momencie prowadzenia badań były już po urlopie wychowawczym aż 70% powróciło do swojego poprzedniego miejsca pracy. Pozostałe z różnych przyczyn podjęły pracę w nowym zakładzie pracy. Kobiety ze Wschodnich Niemiec najczęściej zmuszone były do zmiany miejsca pracy z powodu przyczyn leżących po stronie zakładu pracy, w szczególności z powodu likwidacji zakładu (24%). Z kolei Niemki z zachodnich landów często same składały wypowiedzenie umowy o pracę (39%).

Jako główną przyczynę podawały niemożność dostosowania czasu pracy do ich indywidualnych potrzeb i możliwości²⁶.

Wykres 2.



Uwaga: wykres prezentuje opinie kobiet, które podjęły pracę zaraz po ukończeniu urlopu wychowawczego.

Źródło: opracowano na podstawie P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige...* ibidem, s. 124.

Ustawa regulująca urlop wypoczynkowy okazała się nieco mniej skuteczna w promowaniu partnerskiego podziału obowiązków w rodzinie. R. Geissler podaje, że w Niemczech około 56% mężczyzn pragnących mieć dzieci deklaruje chęć skorzystania pod pewnymi warunkami z urlopu wychowawczego. Jednak po wejściu w życie tej ustawy w 1992 r. robiło to jedynie około 5% mężczyzn, którym urodziły się dzieci²⁷. Za jedną z przyczyn takiej sytuacji uznano wypłacanie zbyt niskiego zasiłku wychowawczego — 300 EUR miesięcznie na 1 dziecko przez okres 2 lat. Dlatego od stycznia 2007 r. zwiększono wysokość tego zasiłku²⁸. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni mieli w czasie urlopu wychowawczego otrzymywać 67% wynagrodzenia netto — maksymalnie 1800 EUR miesięcznie²⁹. Efektem tych zmian było zwiększenie się w Niemczech liczby mężczyzn korzystających z urlopu wychowawczego, choć

²⁶ Ibidem, s. 121.

²⁷ R. Geißler, *Spoleczeństwo ...* ibidem, s. 131.

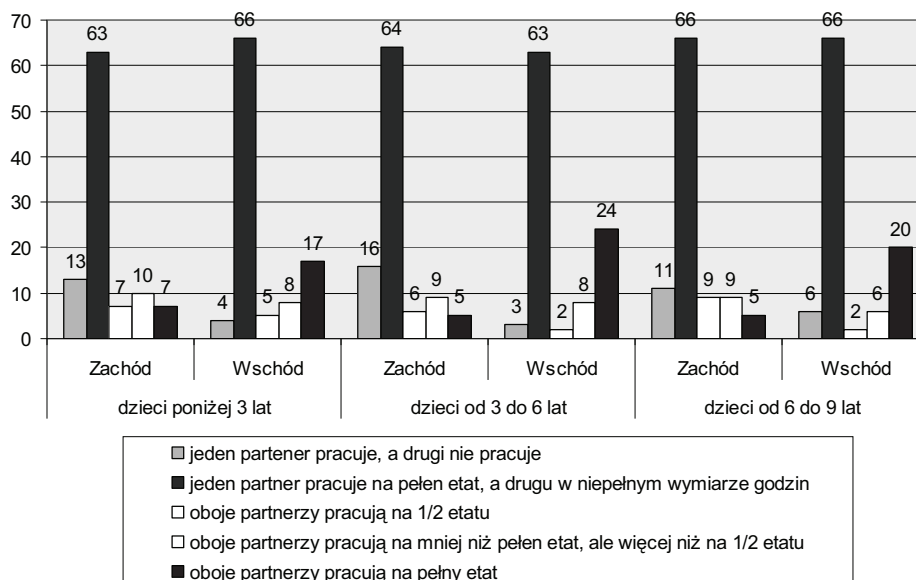
²⁸ Do 31 grudnia 2006 r. rodzicom w Niemczech przysługiwał Erziehungsgeld (zasiłek wychowawczy), a od 1 stycznia 2007 r. Elterngeld (zasiłek rodzicielski).

²⁹ www.strefabiznesu.nton.pl/artku/elterngeld (dostęp 10.09.2010).

nadal było ich znaczenie mniej niż kobiet. W drugim kwartale 2009 r. na urlopie wychowawczym było 166 tys. kobiet i 35 tys. mężczyzn. W porównaniu do poprzedniego roku liczba mężczyzn decydujących się na urlop wychowawczy wzrosła o 39%³⁰.

Nawet mężczyźni, którzy nie zdecydowali się na urlop wychowawczy mogą wspierać swoje partnerki w wychowaniu dzieci. Istnieje możliwość takiego uzgodnienia czasu pracy obojga rodziców, który pozwoli na równomierne rozłożenie obowiązków związanych z pracą zarobkową i wychowaniem dzieci. Niemieckie kobiety preferują rozwiązanie, w którym mężczyzna pracuje na pełen etat, podczas gdy kobieta pracuje w niepełnym wymiarze godzin, co pozwala jej łączyć pracę zawodową z opieką nad dzieckiem (Wykres 3.).

Wykres 3.
Formy czasu pracy obu partnerów związku, oczekiwane przez kobiety z Zachodnich i Wschodnich Niemiec (dane w %)



Źródło: opracowano na podstawie P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige...* ibidem, s. 126.

Kobiety ze Wschodnich Niemiec łatwiej akceptują model, w którym oboje partnerzy pracują na pełen etat i wychowują dzieci. Z kolei kobiety w Zachodnich Niemczech częściej niż te we Wschodnich gotowe są do rezygnacji z pracy zawodowej na rzecz opieki nad dzieckiem i powierzenie obowiązków utrzymania rodziny partnerowi. Rzeczywisty podział obowiązków, związanych z pracą zawodową i opieką nad dziećmi odbiega od oczekiwań kobiet. Badania OECD z 2001 r. wykazały, że w aż 52,3% niemieckich rodzin z małymi dziećmi mężczyzna pracuje na pełen etat, a kobieta nie pracuje. Najbardziej pożądanym

³⁰ T. Straß, *CEO in Elternzeit*, www.faz.net (dostęp 10.09.2010)

przez Niemki model (mężczyzna pracuje na pełen etat, kobieta na pół etatu) odnotowano u 23,1% rodzin. W 15,7% badanych rodzin z małymi dziećmi oboje partnerzy pracowali na pełen etat³¹.

Kobiety, które pragną połączyć pracę zawodową z opieką nad dzieckiem często muszą korzystać z placówki dydaktyczno-wychowawczej (przedszkola, szkoły). Tymczasem infrastruktura wspomagająca opiekę nad dzieckiem jest w Niemczech mało rozbudowana. W Zachodnich Niemczech na 100 dzieci w wieku poniżej 3 lat średnio przypadają 3 miejsca opieki nad dziećmi. Nieco lepsza sytuacja jest we Wschodnich Niemczech, co wynika z charakteru polityki społecznej prowadzonej w byłym NRD. We Wschodnich Niemczech na 100 dzieci w wieku do 3 lat przypada 40 miejsc opieki nad dziećmi. W Niemczech brakuje przede wszystkim miejsc całoniennej opieki dla dzieci w wieku przedszkolnym³² oraz miejsc pobytu w godzinach popołudniowych dla dzieci w wieku szkolnym³³. W związku z tą sytuacją w 2005 r. weszła w życie ustawa, dotycząca rozbudowy placówek całoniennej opieki nad dziećmi. Realizację zadań z zakresu rozbudowy placówek opieki nad dziećmi, dostosowanych pod względem godzin i jakości opieki do potrzeb matek powierzono władzom poszczególnych landów. Najczęściej wspierane jest tworzenie miejsc opieki nad dziećmi przez przedsiębiorstwa, ponieważ dopasowują one godziny opieki do potrzeb swoich pracowników. W niektórych landach firmy mogą korzystać z dofinansowania przyzakładowych przedszkoli, o ile przeznaczą część miejsc dla innych dzieci ze swojego regionu. Istnieje także możliwość traktowania kosztów, ponoszonych przez firmy na funkcjonowanie opieki nad dziećmi jako kosztów uzyskania przychodów do celów rozliczeń podatkowych. Przewiduje się, że podjęte przez państwo i poszczególne landy działania spowodują do 2010 r. utworzenie około 230 tys. nowych miejsc opieki nad dziećmi, co znacznie poprawi sytuację rodziców³⁴.

Kolejnym ważnym problemem niemieckiego rządu i niemieckich firm jest ochrona równowagi praca–życie starszych pracowników. W Niemczech, podobnie jak w całej Europie, obserwuje się coraz bardziej zaawansowany proces starzenia się zasobów pracy, który jest konsekwencją procesu starzenia się społeczeństwa. Przewiduje się, że w ciągu najbliższych 5–10 lat znacznie wzrośnie liczba starszych pracowników, zatrudnionych w niemieckich firmach³⁵. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników wymaga umiejętnego wsparcia tej grupy pracowników w pokonywaniu barier, związanych z wiekiem, takich jak: obniżona wydajność i sprawność fizyczna, brak elastyczności i mobilności, brak aktualnej wiedzy. W poszukiwaniu poprawy efektywności pracy tej grupy osób łatwo jest podjąć działania, które spowodują zachwianie ich równowagi praca–życie.

³¹ N. Hülskamp, *Mütter ...* ibidem, s. 11

³² Publiczne przedszkola w Niemczech są często czynne jedynie do godz. 12.00.

³³ N. Hülskamp, *Mütter ...* ibidem, s. 11.

³⁴ K. Buss, *Der Arbeitgeber und das Kind*, „Personalwirtschaft” 6/2005, s. 13–14.

³⁵ G. Richter, *Teilzeit — Optionen zur Arbeits — und Lebensgestaltung*, „Personalwirtschaft” 6/2005, s. 25.

Na koniec warto wspomnieć o równowadze praca–życie kadry kierowniczej. W Niemczech podstawowym źródłem jej zachwiania może stać się zbyt długi czas pracy (średnio ok. 50–60 godzin tygodniowo). Mężczyźni na stanowiskach kierowniczych pracują dłużej niż kierownicy w innych europejskich krajach, na przykład Francji czy Szwecji. Nieco krócej w Niemczech na stanowiskach kierowniczych pracują kobiety, ale one z kolei często obciążone są wychowywaniem dzieci. Krótszy czas pracy i lepsze rozwiązania w zakresie równowaga praca–życie w Skandynawii stały się przyczyną emigracji do tego kraju niemieckich lekarzy³⁶.

2. Funkcjonowanie programów praca–życie w niemieckich przedsiębiorstwach

Niemieckie firmy budują swoje programy praca–życie w oparciu o różnorodne instrumenty. Są wśród nich m.in. elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy, doksztalcanie pracowników i wspieranie ich rozwoju, pomoc w zakresie opieki nad dziećmi, poradnictwo osobiste, szkolenia dla rodziców, działania na rzecz ochrony zdrowia, promocja zdrowego stylu życia. Dobór instrumentów zależy przede wszystkim od problemów występujących w firmie, a wynikających z sytuacji rodzinnej pracowników, ich wieku, wykształcenia i potrzeb. Na skuteczność wspierania równowagi praca–życie duży wpływ ma zdolność kierownika do obserwacji swoich pracowników i rozumienia ich potrzeb. Kierownictwo zawsze stara się stworzyć taką koncepcję ochrony równowagi praca–życie, która przyniesie korzyści zarówno pracownikom, jak i firmie.

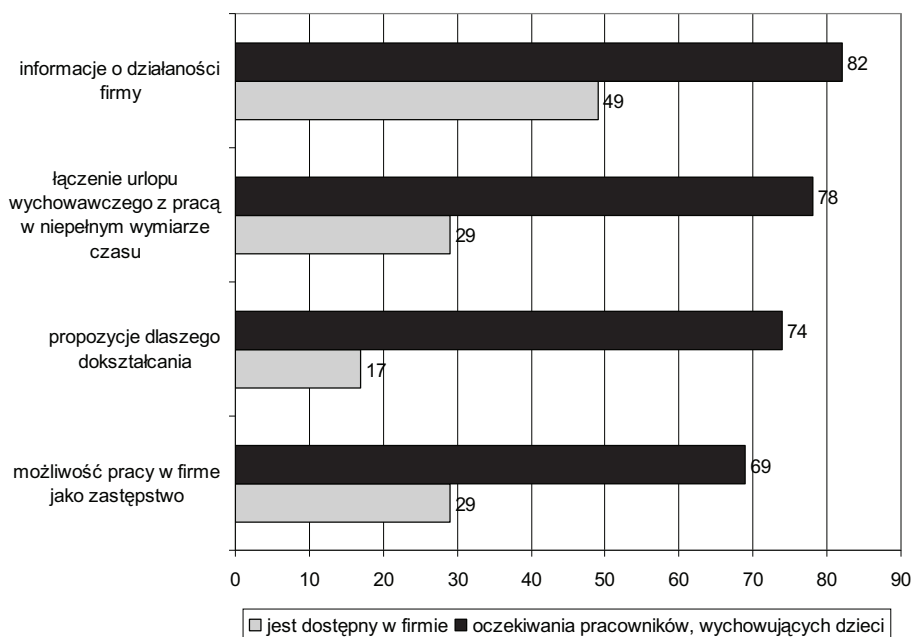
Dla większości niemieckich firm kluczowym problemem przy tworzeniu programów praca – życie jest ustalenie działań, które pozwolą pracownikom wypełniać obowiązki rodzinne i jednocześnie efektywnie pracować. Punktem wyjścia przy planowaniu programów praca–życie musi być uwzględnienie regulacji prawnych, dotyczących urlopu wychowawczego. W 2000 r. Instytut Badań Zawodowych i Rynku Pracy (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB) przeprowadził wśród 150 firm badania, których celem było ustalenie, jak w praktyce są realizowane przepisy o urlopie wychowawczym. Większość firm (ok. 75%) akceptuje przyznanie rodzicom prawa do 3-letniego urlopu wychowawczego. Nie ma dla nich większej różnicy, czy o urlop stara się kobieta, czy mężczyzna. Natomiast ma znaczenie stanowisko osoby, która ubiega się o urlop wychowawczy. Zdecydowanie trudniej jest zastąpić pracownika zatrudnionego na stanowisku kierowniczym, ale ci pracownicy najczęściej przykładają wagę do rozwoju kariery i decydują się na przerwę w pracy nie dłuższą niż 1 rok. Pracodawcy najczęściej starają się uzgodnić z kobietami długość i termin urlopu wychowawczego, co ułatwia im planowanie zatrudnienia. W czasie nieobecności pracownika firmy najczęściej zatrud-

³⁶ G. Erler, *Work...* ibidem, s. 55.

nią na czas określony nowego pracownika lub korzystają z leasingu pracowniczego. Większość badanych firm deklaruje, że nie stosuje żadnego nacisku przy ustalaniu z pracownikami długości urlopu wychowawczego. Wśród badanych w 2000 r. firm znalazły się również takie, które zarzucały pracownikom, że, przedłużając urlop wychowawczy, wpływają niekorzystnie na funkcjonowanie firm. Dlatego niektórzy pracodawcy byli przeciwni łączeniu przez pracowników obowiązków rodzinnych i pracy³⁷.

Problemem dla firm bywa przepis, przyznający pracownikom korzystającym z urlopu wychowawczego prawo do pracy w wymiarze do 30 godzin tygodniowo. W badaniach przeprowadzonych w niemieckich firmach po 2001 r. zebrano opinie, wskazujące że praca kobiet w wymiarze niewiele mniejszym od pełnego etatu (38,5 godz.) sprawia pracodawcom trudności organizacyjne. Takie spostrzeżenie miało 25% badanych firm³⁸.

Wykres 4.
Formy kontaktu firmy z pracownikami na urlopie wychowawczym (dane w %)



Źródło: Ch. Kleiner, *Balance...* ibidem, s. 212.

Dla pracownika przebywającego na urlopie wychowawczym bardzo ważne jest zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych. Firmy mogą temu przeciwdziałać, przede wszystkim poprzez szkolenia i umożliwienie pracownikom kontaktu

³⁷ G. Engelbrech, *Work...* ibidem, s. 55–57.

³⁸ Ibidem, s. 6.

z firmą i zawodem. W badaniach przeprowadzonych w 2003 r. wśród 2 000 pracowników podjęto ustalenia, w jakim stopniu i zakresie niemieckie firmy utrzymywały kontakt z nimi podczas urlopu wychowawczego (Wykres 4.). Okazuje się, że najczęściej firmy przekazują informacje o swojej działalności (49%), natomiast rzadko pracownicy mogą liczyć na propozycję doksztalcenia w czasie urlopu wychowawczego (17%). Wyraźnie widać, że pracodawcy w małym stopniu wykorzystują gotowość pracowników przebywających na urlopie do rozwijania swoich kwalifikacji i utrzymywania kontaktu z firmą³⁹. Inne badania wykazały, że firmy często decydują się na szkolenia pracowników dopiero po powrocie z urlopu wychowawczego, aby ponownie włączyć ich do wykonywania pracy⁴⁰.

Tabela 2.
Warunki na nowym stanowisku pracy kobiet, którym po powrocie z urlopu wychowawczego firma zaproponowała zmianę miejsca pracy

Rodzaj zmian	Zachód	Wschód
	N = 197	N = 229
Wynagrodzenie		
wyższe	16	34
takie samo	37	42
mniejsze	47	24
Razem	100	100
Droga do pracy		
krótsza	30	22
taka sama	53	61
dalsza	17	17
Razem	100	100
Rodzaj pracy		
atrakcyjniejsza	29	28
taka sama	54	66
mniej interesująca	17	6
Razem	100	100
Pozycja zawodowa		
wyższa	22	21
taka sama	58	69
niższa	20	10
Razem	100	100
Obciążenie zawodowe		
większe	31	41
takie samo	44	51
mniejsze	25	8
Razem	100	100

Źródło: P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige ...* ibidem, s. 125.

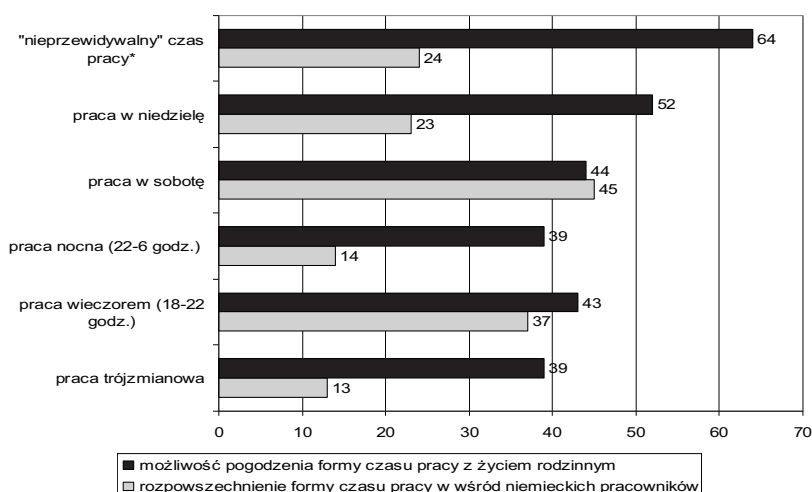
³⁹ Ch. Kleiner, *Balance...* ibidem, s. 210, 212.

⁴⁰ G. Engelbrech, *Work...* ibidem, s. 58. P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige...* ibidem, s. 125.

W Niemczech większość kobiet powracających do pracy po urlopie wychowawczym jest przyjmowana na swoje poprzednie stanowisko pracy⁴¹. Czasami jednak nie jest to możliwe, na przykład z powodu likwidacji stanowiska pracy czy prośby powracającej z urlopu kobiety o zredukowanie czasu pracy. W takim przypadku, zgodnie z przepisami, firma powinna zapewnić pracownicy równorzędne stanowisko. W badaniach kobiet z 2000 r.⁴² podjęto próbę oceny warunków nowych stanowisk pracy, zaoferowanych przez pracodawcę po zakończeniu urlopu wychowawczego (Tabela 2.). Okazało się, że miejsce pracy najczęściej jest podobne do poprzednio zajmowanego pod względem wynagrodzenia, drogi do pracy, charakteru pracy, pozycji zawodowej i obciążenia zawodowego. W przypadkach, gdy nowe miejsce pracy nie było równorzędne kobiety częściej spotykały się z pozytywnymi zmianami zawodowymi.

Wykres 5.

Nietypowe formy czasu pracy — rozpowszechnienie w firmach i możliwości ich pogodzenia z życiem rodzinnym (dane w %)



* „Nieprzewidywalny” czas pracy obejmuje różne formy ruchomego czasu pracy, w których rozkład czasu pracy jest dostosowywany do aktualnych potrzeb firmy.

Źródło: Ch. Kleiner, *Balance...* ibidem, s. 211.

Po zakończeniu urlopu wychowawczego rodzice w dalszym ciągu borykają się z problemem godzenia życia zawodowego i rodzinnego. Badania przeprowadzone w 2000 r. wśród 150 niemieckich firm pokazały, że aż 2/3 z nich stara się uwzględnić potrzeby powracających z urlopu rodziców. Większość niemieckich pracodawców uważa, że skutecznym sposobem wspierania rodziców jest stosowanie elastycznych

⁴¹ G. Engelbrech, *Work...* ibidem, s. 57. P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige...* ibidem, s. 123.

⁴² P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige...* ibidem, s. 123.

form zatrudnienia i czasu pracy⁴³. Firmy stosują między innymi pracę w niepełnym wymiarze czasu, ruchomy czas pracy, konta czasu pracy, telepracę, co daje rodzicom możliwość dopasowania długości czasu pracy i rozkładu czasu pracy do obowiązków rodzinnych. Rozwiązania te wychodzą naprzeciw oczekiwaniom matek, które w badaniach często wskazują na potrzebę powrotu do pracy po urlopie w niepełnym wymiarze godzin. Jednak obarczone są również pewnymi zagrożeniami. Na przykład, firmy czasami w ten sposób kształtują elastyczne formy czasu pracy, że dużą przewagę ma zaspokojenie potrzeb firmy. Mogą się również pojawić problemy z uzgodnieniem korzystnego dla rodzica rozkładu czasu pracy w ramach zespołu pracowników. Wydaje się, że niemieccy pracownicy jako instrument pozwalający godzić ze sobą życie zawodowe i rodzinne najwyżej cenią konta czasu pracy⁴⁴.

Oprócz form czasu pracy „przyjaznych” dla rodziców opiekujących się dziećmi, istnieją także formy czasu niekorzystne dla funkcjonowania rodziny, ponieważ zajmują czas tradycyjnie przeznaczony na wspólne spędzenie czasu (np. wieczór, niedziela)⁴⁵. Wykres 5. przedstawia, jak często w niemieckich firmach spotyka się te niekorzystne dla rodziny formy czasu pracy. Jak widać, najczęściej firmy zajmują swoim pracownikom soboty (45%) i wieczory (37%). Pracownicy uważają, że najtrudniejszy do pogodzenia z życiem rodzinnym jest „nieprzewidywalny” czas pracy (64%) oraz praca w niedzielę (52%). Z taką sytuacją spotkała się prawie ¼ badanych pracowników.

Bardzo ważnym elementem wspierania przez firmy pracowników, którzy są rodzicami jest opieka na dziećmi w wieku przedszkolnym. Może ona przyjmować różną postać, na przykład tworzenia przez firmę własnych placówek opieki nad dziećmi lub w ramach współpracy kilku firm, zarezerwowanie miejsc dla dzieci pracowników w placówkach dziennej opieki dla dzieci, propozycje opieki nad dziećmi w nagłych przypadkach. Wśród 3 000 matek⁴⁶ przebadanych w 2000 r. przez IAB z przedszkolami prowadzonymi przez firmy miało styczność 10% kobiet z Zachodnich Niemiec i 3% kobiet ze Wschodnich. Z innych form pomocy w opiece nad dzieckiem skorzystało po 7% z Zachodnich i Wschodnich Niemiec. Oznacza to, że ponad 80% badanych kobiet nie otrzymało od swoich firm żadnego wsparcia w opiece nad dzieckiem⁴⁷. Jednak sytuacja ta powoli zmienia się. W niemieckiej literaturze coraz częściej można spotkać opisy firm inwestujących w tworzenie miejsc opieki nad dziećmi. Jedną z takich firm jest Vodafone, która zatrudnia 15 tys. pracowników. Duży odsetek pracowników wychowujących dzieci (ponad 50%) skłonił firmę do podjęcia działań ułatwiających łączenie obowiązków zawodowych i rodzinnych. Wiosną 2007 r. w głównej siedzibie firmy, w Düsseldorfie otwarte zostało przedszkole dla 50 dzieci w wieku od 3 do 6 lat. Jeszcze w tym samym roku rozpoczęły działalność

⁴³ G. Engelbrech, *Work...* ibidem, s. 57–58.

⁴⁴ Ch. Kleiner, *Balance ...* ibidem, s. 211.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Na pytanie dotyczące opieki nad dziećmi udzieliło odpowiedzi 308 kobiet z Zachodnich Niemiec i 292 ze Wschodnich.

⁴⁷ P. Beckmann, G. Engelbrech, *Die schwierige...* ibidem, s. 125.

trzy kolejne przedszkola w innych ośrodkach firmy. Vodafone planuje stworzenie kolejnych przedszkoli dla dzieci swoich pracowników⁴⁸.

Przykładowe przedszkola, które już funkcjonują najczęściej są pozytywnie oceniane przez rodziców. W 2005 r. badania ankietowe prowadzone wśród rodziców korzystających z tego typu przedszkoli w Hamburgu pokazały, że gwarantują one bardzo dobrą całodzienną opiekę pedagogiczną nad dziećmi. Godziny funkcjonowania przedszkola były dostosowane do potrzeb pracowników, a koszty miesięczne 1 miejsca podobne jak w publicznym przedszkolu⁴⁹. Z powodu stworzonego przez państwo programu wspierania budowy przedszkoli przez firmy prawdopodobnie ten instrument równowagi praca–życie będzie częściej uwzględniany w tworzonych przez firmy programach.

Tabela 3.

Oferta działań pracodawców ułatwiających godzenie pracy zawodowej i życia rodzinnego (w %; obejmuje kobiety, które pracowały przed urodzeniem lub po urodzeniu dziecka)

	Do dyspozycji w firmie	Nie ma w firmie	Brak danych
Praca w niepełnym wymiarze czasu	72	9	19
Ruchomy czas pracy	47	30	23
Konta czasowe	25	40	35
Telepraca	11	58	31
Zakładowa opieka nad dziećmi	7	66	27
Miejsce pobytu dla dzieci w zakładzie pracy	2	69	29
Kształcenie umożliwiające powrót do pracy	13	45	43
Kontakt z firmą podczas urlopu wychowawczego	29	33	39

Źródło: C.M. Schmidt, T.K. Bauer, W. Kösters i inni, *Evaluation des Gesetzes zum Elterngeld und zur Elternzeit – Studie zu den Auswirkungen des BEEG auf die Erwerbstätigkeit und die Vereinbarkeitsplanung*, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen 2009, www.rwi-essen.de.

Na koniec rozważań na temat działań niemieckich firm na rzecz harmonizowania życia zawodowego i rodzinnego swoich pracowników warto się przyjrzeć wynikom badań przeprowadzonych w 2009 r. przez Rheinisch-Westfälischer Institut für Wirtschaftsforschung (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung) wśród 1 595 rodziców z terenu całych Niemiec pobierających zasiłek rodzicielski⁵⁰. Tabela 3. przedstawia ofertę pomocy, z którą zetknęły się w swoim aktualnym lub poprzednim miejscu pracy kobiety uczestniczące w badaniach. Pracodawcy najczęściej wspierają kobiety wychowujące dzieci poprzez stosowanie różnych elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy: pra-

⁴⁸ Jung und familienbewusst: wie Vodafone seine Beschäftigten bindet, „Erfolgsfaktor Familie“ 5, September 2009, s. 3.

⁴⁹ N. Hülskamp, *Mütter ...* ibidem, s. 13.

⁵⁰ C.M. Schmidt, T.K. Bauer, W. Kösters i inni, *Evaluation des Gesetzes zum Elterngeld und zur Elternzeit – Studie zu den Auswirkungen des BEEG auf die Erwerbstätigkeit und die Vereinbarkeitsplanung*, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen 2009.

cę w niepełnym wymiarze czasu pracy (72%), ruchomy czas pracy (47%), konta czasowe (25%) i telepracę (11%). Pokażna grupa pracodawców dba o utrzymywanie kontaktów z kobietami podczas urlopu wychowawczego (29%). Tak silnie wspierana przez państwo budowa zakładowych miejsc opieki na dziećmi jest nadal nieco rzadziej oferowana przez pracodawców niż inne instrumenty. W badaniach z 2009 r. odnotowano je w 7% przedsiębiorstw.

Z pewnością w Niemczech dyskusje na temat programów praca–życie są zdominowane przez problematykę zachowania równowagi pomiędzy życiem rodzinnym a zawodowym. Jednak firmy, tworząc programy praca–życie, muszą rozwiązywać także inne problemy. Zatrudnienie starszych pracowników wymaga wprowadzenia różnorodnych metod zarządzania wiekiem. Niemieckie firmy bardzo chętnie wykorzystują w tym celu elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy. Starają się znaleźć rozwiązania korzystne dla pracowników, które pozwolą jednocześnie na sprawne funkcjonowanie firmy. W jednym z niemieckich przedsiębiorstw starsi pracownicy, pracujący w systemie zmianowym, chcieli zrezygnować z pracy na pełen etat. Zorganizowano dla nich specjalny system zmianowy z 33,6 godzinami pracy na tydzień⁵¹. W innej firmie zatrudniającej dużą liczbę starszych pracowników, Publicznej Komunikacji Podmiejskiej (ÖPNV), zaobserwowano, że stopień dostosowania harmonogramu pracy kierowców do ich potrzeb znacząco wpływa na odczuwane obciążenie pracą. Opracowano procedurę układania planu dyżurów, w której kierowcy mieli większą możliwość wpływania na rozkład własnego czasu pracy. W grupie pilotażowej kierowców odnotowano spełnienie około 80% życzeń kierowców, a także zmniejszenie skarg klientów o 52% i liczby wypadków drogowych o 20,3%⁵².

W Niemczech firmy uwzględniają również w swoich programach praca–życie potrzeby kadry kierowniczej. Często zwraca się uwagę na szczególnie trudną sytuację kobiet, łączących obowiązki rodzinne i pracę na stanowisku kierowniczym. Uzyskują one pomoc w planowaniu własnej kariery⁵³. Mogą także korzystać ze wszystkich typowych instrumentów, stosowanych wobec pracownic wychowujących dzieci. Niemcy próbują rozwiązać problem zbyt długiego czasu pracy kadry kierowniczej, który może powodować ograniczenie wszystkich pozazawodowych aspektów życia. W ramach projektu, dotyczącego rozwoju i wspierania kadry kierowniczej (Entwicklung und Stärkung von Führungskräften in der Familienphase) starano się ustalić, w jaki sposób pracują kierownicy, którym udaje się wywiązywać ze swoich obowiązków zawodowych i jednocześnie ograniczyć czas pracy. W pracach projektu uczestniczyły niemieckie przedsiębiorstwa. Stwierdzono, że trzeba łączyć elastyczne formy czasu pracy z dobrą organizacją pracy. Dobrze jest wykorzystywać nowości technologii informatycznej i komunikacyjnej, stworzyć warunki do wy-

⁵¹ Według układu taryfowego tygodniowy czas pracy tych pracowników powinien wynosić 37,5 godziny.

⁵² P. Knauth, *Die Pausen der Älteren*, „Personalwirtschaft” 6/2005, s. 22.

⁵³ G. Erler, *Work...* ibidem, s. 48.

konywania części pracy w domu, delegować uprawnienia do wykonywania pewnych zadań na rzecz podwładnych. Kierownicy, którzy z dużym sukcesem łączą pracę zawodową z obowiązkami rodzinnymi często korzystają ze wsparcia innych członków rodziny, przyjaciół lub profesjonalnej opieki. W przypadku, gdy w firmie dwie osoby na stanowiskach kierowniczych potrzebują zredukować czas pracy można zastosować jobsharing. W ten sposób rozwiązano problemy ze zbyt długim czasem pracy dwóch kierowników firmy Condat AG, którzy wychowywali małe dzieci⁵⁴.

Rysunek 1.

Kalkulator kosztów i korzyści stosowania w firmie polityki prorodzinnej — badanie efektów telepracy

A	B	C	D
1 Telepraca - szczegółowe badanie			
2	Liczba/Koszty	Zakupy/Przygotowanie	Bieżące koszty na rok
3 Liczba telepracowników			
4 Koszty specjalistycznego wyposażenia stanowisk pracy (nabycie komputera, faxu, telefonu itd.) na jednego telepracownika			
5 Koszty telekomunikacji (instalacja ISDN,			
6 DSL, Router, inne oprogramowanie) na jedno miejsce pracy			
7 Pozostałe koszty nabycia/wyposażenia miejsca telepracy:			
8 Krzesło do biurka			
9 Biurko			
10 Oświetlenie			
11 Pozostałe wyposażenie			
12 Koszty ogólnozakładowe (na rok):			
13 Koszty komunikacji			
14 Proporcjonalny udział w czynszu			
15 Energia elektryczna, woda, ogrzewanie			
16 Koszty na program ochrony danych na 1 miejsce telepracy			

Źródło: opracowano na podstawie www.work-and-life.de/aktuelles/downland.php.

Barierą w rozwoju programów praca–życie jest często brak wiary w sens tego typu przedsięwzięć. Firmy mają kłopoty z oszacowaniem kosztów i korzyści, związanych z funkcjonowaniem programu ochrony praca–życie. Bywa, że dostrzegają jedynie wydatki związane z wdrażaniem programu. W trakcie badań przeprowadzonych w 2000 r. w 150 przedsiębiorstwach jako przyczynę powstrzymania się od stosowania różnych instrumentów polityki prorodzinnej 44% firm wymieniło brak pieniędzy⁵⁵. Istnieją jednak niemieckie firmy, które analizują skutki działań podjętych w zakresie ochrony równowagi praca–życie. W ramach projektu „Kids&Co” oddział Commerzbanku z Frankfurtu zorganizował we współpracy z firmą Familienservice system opieki nad dziećmi w szczególnych przypadkach. W 2000 r. koszty działań

⁵⁴ H. Lukoschat, N. Bessing, *Work-Life Balance für Führungskräfte: Schritte in Richtung auf einen Kulturwandel*, „Fachbeiträge Personalführung” 4/2005, s. 59.

⁵⁵ G. Engelbrech, *Work...ibidem*, s. 62.

podjętych przez Commerzbank na rzecz opieki nad dziećmi wyniosły 120 tys. EUR. Jednocześnie pomoc w opiece nad dziećmi spowodowała w tymże roku zmniejszenie nieobecności pracownic z powodu choroby o 700 dni. Jeden dzień nieobecności pracownicy kosztował firmę ok. 400 EUR, a więc zmniejszenie nieobecności pozwoliło uzyskać oszczędności ok. 280 tys. EUR. Biorąc pod uwagę wcześniej poniesione koszty na opiekę nad dziećmi Commerzbank zyskał ok. 160 tys. EUR. z tytułu zorganizowania opieki nad dziećmi swoich pracownic.⁵⁶

Obecnie rachunek kosztów i korzyści prowadzenia polityki prorodzinnej jest dla niemieckich przedsiębiorstw nieco łatwiejsze. W ramach projektu badawczego „Model rachunku kosztów i korzyści polityki prorodzinnej” (Modellrechnungen für Kosten und Nutzen einer familienorientierten Personalpolitik), realizowanego przez 10 niemieckich i austriackich przedsiębiorstw oraz Bonner Forschungs- und Beratungsinstitut Work&Life, stworzono kalkulator korzyści i kosztów inwestycji prorodzinnych, z którego od 2004 r. przedsiębiorstwa mogą nieodpłatnie korzystać przez Internet⁵⁷. W oparciu o dane dotyczące firmy (liczbę pracowników, strukturę pracowników wg płci i wieku, liczbę dzieci i osób starszych, znajdujących się pod opieką pracowników itp.) oraz dane na temat stosowanych instrumentów równowagi praca–życie (np. telepracy) kalkulator dokonuje analizy korzyści i kosztów podjętych lub planowanych przez firmę działań⁵⁸. Rysunek 1. przedstawia fragment strony internetowej z kalkulatora kosztów i korzyści, dotycząca analizy skutków wprowadzenia telepracy.

Podsumowanie

W Niemczech, podobnie jak w innych krajach Unii Europejskiej, poszukuje się sposobów poprawy jakości pracy i pogodzenia życia zawodowego z życiem pozazawodowym. Często diskutowanym w tym kraju problemem jest zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem rodzinnym, zwłaszcza w kontekście wychowania dzieci. Wyraźnie widać w tym przypadku oddziaływanie dwóch przeciwstawnych procesów. Z jednej strony obserwuje się niski przyrost naturalny, co wskazuje na potrzebę stworzenia kobietom korzystnych warunków do wychowywania dzieci, również poprzez ochronę przed nadmiarem obowiązków zawodowych. Z drugiej strony zwiększenie zatrudnienia kobiet traktuje się jako jeden ze sposobów przeciwdziałania zjawisku zmniejszania się liczby osób aktywnych zawodowo. Rozwijający się partnerski model rodziny tylko pozornie chroni kobiety przed nadmiarem obowiązków, ponieważ w rzeczywistości podział obowiązków domowych w wielu rodzinnych nie uległ zmianie. Wyraźnie widać, że niemiecki rząd i niemieckie przedsiębiorstwa starają się wspierać kobiety w godzeniu ze sobą roli matki i pracownika. Państwo stworzyło szereg re-

⁵⁶ Ibidem, s. 64

⁵⁷ Kalkulator kosztów i korzyści stosowania polityki prorodzinnej w przedsiębiorstwie jest dostępny na stronie internetowej www.work-and-life.de/aktuelles/download.php (dostęp 10.09.2010).

⁵⁸ E. de Graat, *Familienbewusste Unternehmenspolitik ist kalkulierbar*, „Personalwirtschaft” 5/2005, s. 34.

gulacji prawnych, pozwalających kobietom na przyjęcie dogodnego rozwiązania — przejścia na urlop wychowawczy i skoncentrowania się na opiece nad dzieckiem, łączenia urlopu wychowawczego z pracą w niepełnym wymiarze czasu, a także przekazanie mężczyźnie prawa do urlopu wychowawczego i obowiązków opieki nad dzieckiem. Cennym działaniem niemieckiego rządu jest również wsparcie finansowe, udzielane pracodawcom, którzy wdrażają instrumenty równowagi praca–życie (np. tworzącym miejsca opieki nad dziećmi). Podstawowym instrumentem programów praca–życie są w niemieckich firmach elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy takie, jak: niepełny wymiar czasu pracy, ruchomy czas pracy, konta czasu pracy czy telepraca. Od końca lat 90-tych w Niemczech obserwuje się coraz większą popularność kont czasu pracy. Elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy są często stosowane zarówno wobec kobiet, wychowujących małe dzieci, jak i pozostałych grup pracowników, szczególnie narażonych na utratę równowagi praca–życie: kadry kierowniczej i starszych pracowników. Instrumenty te są bardzo korzystne dla pracowników, o ile przedsiębiorstwo nie ustanowi swoich potrzeb jako bezwzględnego priorytetu przy ustalaniu harmonogramu czasu pracy. Bardzo ważną inicjatywą programów praca–życie w Niemczech jest propagowanie rachunku kosztów i korzyści różnych instrumentów ochrony równowagi praca–życie. Powinno to ułatwić pracodawcom podejmowanie racjonalnych decyzji, dotyczących tworzenia programów praca–życie.

Urszula Feliniak

PROGRAMMES FOR SHAPING WORK-LIFE BALANCE — THE GERMAN EXPERIENCE

(Summary)

The article describes the special character of the work-life programmes functioning in German companies. Presentation of the instruments adopted by the German firms is preceded by an analysis of key factors determining work-life balance in Germany, mainly demographic changes and some elements of social policy. Most of the article's space is devoted to discussing how German firms apply the work-life balance programmes to help their employees reconcile their work and family responsibilities. The article also highlights German achievements in assessing the costs and benefits involved in implementing the work-life balance instruments.