

Rozdział 6

Praktyki zarządzania efektywnością pracy rodzica

Wojciech Ulrych

Macierzyństwo i rodzicielstwo są postrzegane jako istotne wartości w kontekście społecznym (Machaj-Szczerek, Stankowska, 2013: 85), podlegając ochronie i opiece zgodnie z artykułem 18 Konstytucji RP. Polscy pracownicy chcą spełniać się w roli rodziców (Glinka, 2016), a szczęście rodzinne i dobre zdrowie są wskazywane przez Polaków jako najważniejsze wartości – znacznie bardziej cenione niż praca zawodowa, wiara religijna i (o dziwo!) dobrobyt i pieniądze (CBOS, 2008: 2). Jednak pojęcie rodziny podlega obecnie redefinicji i dotychczasowy, szeroko akceptowany model – składający się z małżonków i ich dzieci – staje się jednym z kilku alternatywnych rodzajów życia rodzinnego (Wójcik, 2016: 35). Rodziców wspiera hasło unijnej polityki zatrudnienia „Living to Work, Working to Live”, związane z tworzeniem przyjaznych pracownikowi miejsc pracy, które odpowiadają cyklowi ludzkiego życia oraz związanym z nim specyficznym potrzebom pracowników (Głogosz, 2011: 97). Jednak Polska charakteryzuje się niskim wskaźnikiem zatrudnienia kobiet i dzietności, czego przyczyn należy upatrywać między innymi w obawie kobiet przed utratą pracy (62%) oraz w trudnościach pogodzenia pracy zawodowej i obowiązków rodzinnych (22%) (Głogosz, 2011: 101). Firm, które dbają o rodziców, jest nadal zbyt mało (Sepioło, 2015), a podejmowane przez nie działania w zakresie trafności doboru instrumentów w relacji do oczekiwanych rezultatów są wątpliwe (Głogosz, 2011: 102). Jednocześnie pracownicy stają się coraz mniej lojalni wobec pracodawców: poziom rotacji na polskim rynku pracy w I kwartale 2016 roku był największy w Europie, a przekonanie o dostępności ofert pracy stale rośnie (*Monitor Rynku Pracy. Raport*, 2016).

Mimo że zagadnienie zarządzania efektywnością pracownika rodzica wpisuje się w element korporacyjnych rozwiązań równowagi między pracą a życiem (ang. *Work-Life Balance* – WLB) (Zikic), to jednak dotyka ono wielu rodzajów organizacyjnej aktywności na linii podwładny–przełożony.

Kontekst pracy rodzica

Europa, w świetle starzejącego się społeczeństwa, staje przed potrzebą wdrażania przeciwstawnych priorytetów rozwoju (Głogosz, 2011: 98): konieczności zwiększenia zatrudnienia i potrzeby wzrostu liczby rodzących się dzieci. Stąd polityka godzenia ról zawodowych z rodzinnymi stała się zasadniczą kwestią państw unijnych i systemowego podejścia do pakietu rozwiązań z zakresu prawa pracy, polityki społecznej (w tym rodzinnej) i podatkowej. Rozwiązania te powodują przystosowywanie schematu życia rodzinnego do (Głogosz, 2011: 98):

- 1) warunków wykonywania pracy zarobkowej (organizacja pracy, czas pracy, różne formy zatrudnienia, przerwy w pracy obejmujące zwolnienia i urlopy);
- 2) przeniesienia określonej sfery życia rodziny i przejęcia jej przez wyspecjalizowane instytucje (placówki usługowe i opiekuńcze, np. elastyczne przedszkola, dłużej otwarte urzędy).

Zgodnie z artykułem 33 Konstytucji RP kobieta i mężczyzna mają równe prawa w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym, co przekłada się na obszar kształcenia, zatrudnienia, awansowania, wynagradzania za pracę jednakowej wartości, a także zabezpieczenia społecznego. Z kolei artykuł 71 wskazuje na obowiązek udzielania szczególnej opieki matce przed i po narodzeniu dziecka. Polskie regulacje prawne gwarantują różnego rodzaju urlopy dla rodziców¹, zasiłek macierzyński osobom niezatrudnionym² oraz różne formy elastycznego czasu pracy³. Pewne regulacje chronią rodziców małych dzieci przed ich dyskryminacją w dostępie do różnych

1 W 2017 roku wyróżnia się następujące urlopy dla rodziców: obowiązkowy i płatny urlop macierzyński (ojciec może także skorzystać z części tego urlopu pod warunkiem, że jest zatrudniony na podstawie umowy o pracę), urlop rodzicielski (przysługuje wyłącznie rodzicom, którzy są zatrudnieni na podstawie umowy o pracę lub opłacają ubezpieczenie chorobowe, przy czym może on być podzielony na 4 części i być wykorzystany do zakończenia roku kalendarzowego, w którym dziecko skończy 6 lat), dwutygodniowy płatny urlop ojcowski oraz bezpłatny urlop wychowawczy dla zatrudnionych rodziców (może zostać podzielony na 5 części i wykorzystany do momentu ukończenia przez dziecko 6. roku życia) – *Kodeks pracy 2017*. Ponadto urlopy te traktowane są jako okres składkowy i wliczane do okresu zatrudnienia – „Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 13.

2 Od 1 stycznia 2016 roku kobiety nieubezpieczone, które urodzą dziecko, zyskują prawo do rocznego świadczenia rodzicielskiego w wysokości 1000 zł netto, zob. artykuł 17c Ustawy z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych (Dz.U. z 2016 r., poz. 1518 z późn. zm.).

3 Praca może być wykonywana w następujących systemach czasu pracy: podstawowym, równoważnym, w ruchu ciągłym, przerywanym, zadaniowym, skróconego tygodnia pracy i weekendowym, zob. J. Zedlewska, 2016: 77–87. Innym elastycznym rozwiązaniem jest, przykładowo, artykuł 188 § 2 k.p., który wskazuje, że dwa dni opieki nad dzieckiem można wykorzystywać na godziny.

świadczeń oferowanych przez pracodawcę⁴, a formy zachęt dla pracodawców – w postaci zwolnienia ich z części danin publicznych⁵ – dają możliwość utrzymania współpracy z pracownikami wracającymi z urlopów związanych z wychowaniem dzieci („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 17). Można powiedzieć, że istnieje cały katalog rozwiązań wynikających z ustawy zasadniczej, Kodeksu pracy, ustaw, a także rozwiązań unijnych („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 14–18). Należy jednak podkreślić, że kobietom samozatrudnionym lub pracującym na podstawie umowy cywilnoprawnej nie przysługują z tytułu macierzyństwa te same uprawnienia co osobom zatrudnionym na podstawie umowy o pracę („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 25).

Ponad trzy czwarte badanych Polaków obecnie uważa, że państwo – przez prowadzenie odpowiedniej polityki – powinno zachęcać ludzi do posiadania większej liczby dzieci (CBOS, 2016). W związku z tym rządowy program „Rodzina 500+” cieszy się szerokim poparciem społecznym. Jednak w 2010 roku jedynie około 2% polskich dzieci w wieku do 3 lat było objętych różnymi formami opieki instytucjonalnej, co plasuje Polskę w końcówce krajów OECD. Możliwym celem do osiągnięcia jest poziom 30%⁶ do 2030 roku (Chłoń-Domińczak, Magda, 2013: 2, 13). W Polsce 12% kobiet po urodzeniu pierwszego dziecka nie powraca do aktywności zawodowej, a dla 45% badanych praca i opieka nad dzieckiem są równorzędnymi wartościami w życiu. Tylko 3,5% kobiet uważa, że kobieta powinna zajmować się wyłącznie domem i dziećmi. Jeszcze mniejsza liczba badanych kobiet (2%) twierdzi, że aktywność zawodowa jest dla nich wartością nadrzędną. Można zatem wnioskować, że umożliwienie kobietom realizacji jednocześnie roli matki i osoby aktywnej zawodowo jest ewidentną odpowiedzią na ich własne potrzeby (Machaj-

4 Na przykład (1) przez łączenie urlopu rodzicielskiego z wykonywaniem pracy (art. 182 k.p.), (2) możliwość porozumienia się pracownika powracającego z urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego ze swoim pracodawcą w celu ustalenia godzin i zasad świadczenia pracy, innych niż wynikające z regulaminu pracy obowiązującego w danym przedsiębiorstwie, na okres roku – „Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 12.

5 Np. przez 3 lata, od momentu powrotu pracownika z urlopu dla rodziców, pracodawca jest zwolniony z odprowadzania za tego pracownika składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, zob. także: art. 104a Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2016 r., poz. 645 z późn. zm.).

6 Po wejściu w życie Ustawy z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi do lat 3 (Dz.U. z 2016 r., poz. 157) tempo tworzenia miejsc w żłobkach i klubach dziecięcych wzrosło, ale nadal tylko co ósma gmina w Polsce finansuje żłobki (12% w 2012 roku), a 87% nie ma żadnej placówki opieki nad dziećmi do lat trzech. Dofinansowanie żłobków przez gminy kształtuje się przeciętnie na poziomie 69%, pozostałe 31% (318 zł) finansują rodzice, zob. Chłoń-Domińczak, Magda 2013: 3–8.

-Szczerek, Stankowska, 2013: 93). Podniesienie wskaźników zatrudnienia kobiet i mężczyzn przekłada się na uzyskanie niezależności ekonomicznej, a przez to umożliwia podejmowanie autonomicznych decyzji o własnym losie („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 5). To jednak kobiety znacznie częściej wypełniają nadal role opiekuńcze względem dzieci i osób starszych. Stąd niski poziom zatrudnienia kobiet przekłada się na brak wykorzystania ich wiedzy, umiejętności i kompetencji nabywanych w toku edukacji i rozwoju zawodowego („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 6). W 2014 roku niecałe 2% mężczyzn zdecydowało się na skorzystanie z urlopu rodzicielskiego⁷ („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015). Badania w krajach Europy Zachodniej wskazują, że nowy członek rodziny powoduje zwiększenie się zaangażowania ojca – żywiciela – na rynku pracy, co jednocześnie ogranicza jego udział w opiece nad dzieckiem. Jeśli chodzi o matkę, to jej pozostawanie poza rynkiem pracy zależy od kosztów alternatywnych, tj. utraconych zarobków, dochodów rodziny, wieku dziecka, kosztów opieki pozarodzielskiej (Głogosz, 2011: 100). W reprezentatywnych badaniach CBOS (2012: 5) 65% dorosłych Polaków deklaruje, że zawdzięcza dziadkom opiekę i wychowanie.⁸ Co więcej, porównanie wcześniejszych wyników badań za 2000 i 2007 rok z przytoczonymi wynikami wskazuje, że rola dziadków jako opiekunów swoich wnuków rośnie (CBOS, 2012: 6).

Przez ostatnie 30 lat obserwuje się podnoszenie wieku, w którym kobieta rodzi swoje pierwsze dziecko: w 2010 roku mediana wieku Polek w tym względzie wynosiła 28,6 lat. Polki rodzą obecnie dużo później niż ich matki, ponieważ przeciętnie później wychodzą za mąż. Taka sytuacja związana jest między innymi z chęcią zakończenia edukacji i uzyskania pewniejszej sytuacji zawodowo-finansowej (Wójcik, 2016: 36). Wiek ojców noworodków jest jeszcze wyższy, przy czym czwartą część stanowią ojcowie w wieku powyżej 35 lat (Wójcik, 2016: 37). Gdy weźmie się pod uwagę typy rodzin z najmłodszym dzieckiem – do 2. roku życia, to według Narodowego Spisu Powszech-

7 Zjawisko to może częściowo także tłumaczyć fakt, podawany w „Biuletynie Rzecznika Praw Obywatelskich” (2015: 31), że: „mężczyźni samozatrudnieni przyznawali, że w sytuacji, gdy ich partnerki pracowały na podstawie umowy o pracę, to właśnie oni zdecydowali się pozostać z dziećmi w domu, aby matka dziecka mogła wrócić do pracy. Takie rozwiązanie było dla ich rodzin najkorzystniejsze, jednak, jak podkreślali, doznawali pewnych trudności w pełnoetatowej opiece nad dzieckiem”.

8 Podobne wyniki w tym względzie (po 30 respondentów z kategorii studentów oraz osób starszych) podaje M. Pieńkos (2015: 285–286) – kategoria „opieka i wychowanie” otrzymała w opinii badanych studentów 63%, natomiast w opinii samych dziadków 60%. Główne problemy osób starszych w realizacji roli babci i dziadka: stan zdrowia (50%), kontynuowanie pracy zawodowej (24%), odległość i niechęć ze strony rodziny (po 13%).

nego Ludności i Mieszkań z 2011 roku (GUS, 2014: 55) 13% stanowią małżeństwa, po około 17% przypada na samotne matki i samotnych ojców, natomiast aż 25,8% to związki partnerskie. Skala i rodzaj problemów tych typów rodzin jest także zróżnicowana, na przykład samotni rodzice z dziećmi przeznaczają statystycznie na bieżącą konsumpcję (potrzeby żywieniowe, bytowe, edukacyjne) niemal cały swój dochód (Raław, Trawkowska, 2013: 37). Można stwierdzić, że prawie 40% rodziców ma trudności w łączeniu pracy zawodowej z opieką nad dziećmi (Szweda-Lewandowska i wsp., 2015: 11). Także stereotypy odgrywają w tym względzie istotną rolę. Należy pamiętać, że „podział na sferę kobiecą i męską określa obszar społecznie akceptowanej (bo zgodnej ze stereotypem) autofaworyzacji jednostki” (Strojanowska, 2008: 151). W związku z tym oczekuje się, że matka będzie realizować wzorce społeczne przez określone role, wynikające z kulturowo przypisanych jej oczekiwań dotyczących zajmowanego miejsca w strukturze społecznej. Istnieją dwie możliwości realizacji takich ról: tradycyjny motyw poświęcenia się „matki Polki” (coraz rzadziej obserwowany) oraz zapraszający do rozwoju zawodowego, związany z pomniejszaniem roli rodziny i macierzyństwa (Machaj-Szczerek, Stankowska, 2013: 85).

Charakterystyka pracownika rodzica i jego oczekiwania względem pracodawcy

Dokonując analizy mocnych i słabych stron pracownika rodzica, należy stwierdzić, iż to kontekst – a więc szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia pracy – w znacznym stopniu przyczyniają się do postrzegania jego atrakcyjności na rynku pracy (tabela 1). Rodzicielstwo rozwija kompetencje wielozadaniowości i odpowiedzialności, a także samodzielności i umiejętności improwizowania w obliczu nieprzewidzianych trudności. Stąd można wskazać trzy szczególnie istotne umiejętności rodzica, które mogą pomóc w życiu zawodowym: przystosowanie do zmian, szanowanie bezpieczeństwa psychologicznego jako uniwersalnej ludzkiej potrzeby oraz autorefleksję i ciągłe doskonalenie (Zikic). Jednak dane empiryczne wskazują również, że „wolne i bezdietne kobiety są mniej narażone na depresję i inne problemy psychiczne niż mężatki i samotne matki, a zwłaszcza te, które nie pracują poza domem. Natomiast kawalerowie i rozwodnicy częściej doświadczają zaburzeń psychicznych w porównaniu z żonatymi mężczyznami, a żonaci mężczyźni cieszą się lepszym zdrowiem psychicznym niż zamężne kobiety” (Frąckowiak-Sochańska, 2015: 124). Generalnie stwierdza się, że brak zatrudnienia wpły-

wa na pogorszenie się relacji rodzinnych i kondycję psychiczną członków rodzin (Frąckowiak-Sochańska, 2015: 127). Niewiele jest jednak opracowań dotyczących psychicznego zdrowia mężczyzny w trudnym okresie po narodzeniu dziecka. Przykładowo, australijskie badania wskazują, że co dziesiąty ojciec doświadcza problemów psychicznych w ciągu roku od narodzenia dziecka (Cooklin i wsp., 2015). Badania te wskazały, iż bezpieczeństwo pracy, autonomia i prestiżowa praca pozytywnie wzbogacały relację praca–rodzina i korzystnie wpływały na zdrowie psychiczne mężczyzny. Wyniki badań B.H. Lachowskiej wskazują, że „im bardziej praca utrudnia pracownikowi funkcjonowanie w rolach rodzinnych, tym więcej doświadcza on różnych zaburzeń psychicznych (w postaci zaburzeń somatycznych, niepokoju i bezsenności, zaburzeń funkcjonowania), tym mniejsza jest jego satysfakcja z pracy, a tym silniejszy zamiar odejścia z organizacji i tym więcej dystresu doświadcza w pracy” (Lachowska, 2014: 396). Można wskazać katalog odczuć i zachowań pracowników na tle konfliktu praca–życie, wśród których dominują istotne kategorie dla zarządzania jego efektywnością (Borkowska, 2010): przemęczenie (deklarowane przez 81% respondentów), zbyt długi czas przeznaczony na pracę zawodową (79%), a także odczuwanie stresu (niespełna 70%), wypalenia zawodowego, braku motywacji, wydajności i ochoty do podejmowania nowych działań w pracy oraz deklarowane trudności dopasowania czasu pracy do obowiązków rodzinnych (zob. także: Szweda-Lewandowska, Głogosz, Rudnicka, 2015: 12).

Kobiety nie decydują się na korzystanie z dłuższych urlopów – rodzicielskiego, a zwłaszcza wychowawczego – głównie ze względów ekonomicznych, z obawy o zachowanie dotychczasowego miejsca pracy oraz obaw związanych z negatywnym wpływem dłuższej przerwy w pracy na rozwój kariery zawodowej („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 21). Z kolei najważniejszymi czynnikami utrudniającymi korzystanie z urlopów przez ojców są: stereotypy roli ojca, rozpowszechnione zarówno wśród matek, ojców, jak i części pracodawców, brak zachęt czy strategii promowania i wspierania ojców w korzystaniu z urlopów ojcowskich przez pracodawców, „nieopłacalność” takich rozwiązań, wynikająca ze statystycznie wyższych zarobków mężczyzn, lęk przed utratą pracy lub zahamowaniem kariery zawodowej, brak pełnej wiedzy wśród pracowników ojców na temat przysługujących w tym zakresie praw oraz uzależnienie prawa do skorzystania z urlopu ojcowskiego lub rodzicielskiego od posiadania przez matkę umowy o pracę („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 27).

Tabela 1. Analiza SWOT zatrudnienia pracownika rodzica

| Mocne strony | Słabe strony |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Pracownik, który łączy urlop rodzicielski z wykonywaniem pracy, może pracować w połowie pełnego wymiaru czasu pracy (art. 182 k.p.; „Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 23). – Rodzic, to pracownik wydajny i odpowiedzialny, czasem nawet bardziej niż bezdzietny singiel. Szanuje pracę, ceni bowiem poczucie stabilności w życiu zawodowym (Sepiolo, 2015). – Im więcej dzieci, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że rodzice są bezrobotni (Klinger, 2014). – Pracownik dojrzały wykształca/doskonali ważne kompetencje (Zikic). – Statystycznie aktywność zawodowa ojca wzrasta na rynku pracy w momencie pojawienia się dziecka (Głogosz, 2011: 100). | <ul style="list-style-type: none"> – Wymuszone powroty do pracy: względy ekonomiczne, obawy o zachowanie miejsca pracy i dalszy rozwój kariery zawodowej, pozostawanie bez edukacji i szkoleń („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 21, 23; Chłoń-Domińczak, <i>Nowe...</i>, Smoder, 2011: 193). – Statystycznie aktywność zawodowa kobiet może maleć w momencie pojawienia się dziecka (Głogosz, 2011: 100). |
| Szanse wynikające z otoczenia | Zagrożenia wynikające z otoczenia |
| <ul style="list-style-type: none"> – Zwiększanie elastyczności urlopów daje szersze możliwości powrotu na rynek pracy (Chłoń-Domińczak, <i>Nowe...</i>). – Różne formy elastycznego czasu pracy (k.p.) umożliwiają łączenie pracy i obowiązków rodzinnych. – Zwolnienia składkowe pracodawcy i pracownika (art. 104a ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy). – Konflikt praca–dziecko jest relatywnie słaby w krajach o wysokim rozwoju opieki instytucjonalnej, przy jednocześnie krótkich urlopach wychowawczych i zasiłkach wychowawczych wypłacanych w zależności od przychodu sprzed urlopu (Głogosz, 2011: 100), choć nie wszystkie badania wskazują na taką zależność. | <ul style="list-style-type: none"> – Równe dofinansowanie żłobków przez gminy (bez względu na dochody rodziców) i niedofinansowana opieka żłobkowa (zwłaszcza w przypadku płac najniższych) stanowi istotną barierę podejmowania/powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim (Chłoń-Domińczak, Magda, 2013: 8). – Społeczeństwo i pracodawcy postrzegają obowiązki rodzicielskie głównie przez pryzmat obowiązków matki (Chłoń-Domińczak, <i>Nowe...</i>). – Zbyt długie pozostawanie kobiet na urlopach rodzicielskich i wychowawczych jest niekorzystne dla pracodawców, np. wymóg nowej organizacji pracy, zatrudnienie osoby na zastępstwo, a nawet likwidacja stanowiska („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 22). – Statystycznie matki doświadczają większych problemów ze zdrowiem psychicznym niż ojcowie (Frąckowiak-Sochańska, 2015: 124), są bardziej obciążone obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi, a ich pozycja zawodowa jest bardziej niepewna niż mężczyzn (Frąckowiak-Sochańska, 2015: 134). – Pracodawca ma prawo, zgodnie z art. 182 k.p., odmówić zatrudnienia rodzica w niepełnym wymiarze czasu pracy w trakcie trwania urlopu rodzicielskiego ze względu na organizację pracy lub rodzaj pracy. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury i przepisów prawa zawartych w tabeli.

Można zatem wskazać na następujące obszary wyzwań w budowaniu relacji między pracodawcą a rodzicem („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 33–46; zob. Kostrzewski, Miączyński, 2015; Głogosz, 2011: 101):

- 1) organizacja czasu dzieci i opieka nad nimi – brak miejsc w przedszkolach i żłobkach rodzi poszukiwanie różnorodności form wsparcia; istnieje potrzeba opieki także w godzinach popołudniowych, gdy rodzice jeszcze pracują, a żłobki i przedszkola są już zamknięte; wymaga to organizowania nieformalnej opieki i korzystania z prywatnych przedszkoli i żłobków, a także klubów dziecięcych;
- 2) wyzwania związane ze specyfiką pracy – istotne jest umożliwienie korzystania przez rodziców z zapisanych w regulaminach elastycznych rozwiązań w zakresie czasu pracy; szczególnym wyzwaniem jest organizacja i wykonywanie pracy w domu, przy zachowaniu równowagi między obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi; jednakże rodzice zatrudnieni na podstawie umów cywilnoprawnych zwracają uwagę na problemy w godzeniu ról rodzinnych i zawodowych;
- 3) wymagania ze strony pracodawców – zaangażowanie w pracę powoduje, że rodzice są zmęczeni i poświęcają niedostateczną ilość czasu swoim dzieciom; urlopy, dłuższe zwolnienia, konieczność wyjścia w ciągu dnia (np. do lekarza, na wywiadówkę, spotkanie w przedszkolu) nie spotykają się z przychylnym nastawieniem pracodawców; co więcej, młodzi rodzice czują presję ze strony pracodawcy na wyrażanie zgody na wyjazdy służbowe, pracę w godzinach nocnych i w systemie przerywanego czasu pracy czy pracę poza stałym miejscem zatrudnienia, nawet wówczas, gdy mają do tego prawo⁹;
- 4) trudności związane z powrotem do pracy – korzystanie z pełni uprawnień może wzbudzać niezadowolenie pracodawcy; z powodu nie zawsze przychylnego nastawienia pracodawców rodzice, którzy chcą przebywać dłużej ze swoimi dziećmi, radzą sobie w różny sposób: wykorzystują urlopy wypoczynkowe, zaległe urlopy bądź zwolnienia lekarskie; jednakże rozwiązania formalne, które ułatwiają powrót matce do pracy, to głównie: obniżenie wymiaru czasu pracy w przypadku osób posiadających prawo do urlopu wychowawczego (uzyskują one wówczas ochronę przed zwolnieniem na rok), a także przerwy na karmienie dziecka oraz możliwość skorzystania z dodatkowych dwóch dni wolnych od pracy z racji opieki nad dzieckiem; jeśli jednak umowa o pracę zakończyła się w trakcie urlopu, rodzic zwykle nie ma możliwości powrotu do pracy;

9 Artykuł 178 paragraf 2 k.p.: „Pracownika opiekującego się dzieckiem, do ukończenia przez nie 4. roku życia, nie wolno bez jego zgody zatrudniać w godzinach nadliczbowych, w porze nocnej, w systemie czasu pracy, o którym mowa w art. 139, jak również delegować poza stałe miejsce pracy”.

- 5) finanse – powrót do pracy nie może być związany z dyskryminacją płacową i systemem oceny.

Praktyki zarządzania efektywnością rodzica w miejscu pracy

Przedstawione wcześniej regulacje prawne, stereotypy, niekiedy brak wiedzy (zwłaszcza ojców) w zakresie własnych praw rodzicielskich, indywidualne obawy dotyczące miejsca pracy i kariery, rachunek ekonomiczny gospodarstwa rodzinnego, a także niechęć lub brak zachęt do promowania ojcostwa – wszystkie te czynniki wpływają bezpośrednio i pośrednio na praktyki zarządzania efektywnością pracownika, który równocześnie pełni rolę matki lub ojca. Można je uznać za szczególnego rodzaju czynniki kontekstowe pracy rodzica. Modelowe ujęcie zarządzania efektywnością (ang. *performance management*) doskonale porządkuje relacje na linii pracownik–kierownik ze względu na dwie cechy wspomnianego podejścia: istotność tworzenia zaufania między przełożonym i podwładnym oraz wynikającymi z tego zaufania wspólnymi uzgodnieniami – formalnymi i nieformalnymi działaniami – między stronami w zakresie cyklu planowania, wspierania i oceniania efektywności pracownika (Armstrong, 2009: 272, 313; Hutchinson, 2013: 26, 78). Dialog i uzgodnienia budowane są więc w świetle zaufania i obniżenia progu formalnej kontroli. Sukces praktyk skierowanych do rodziców w dużej mierze determinowany jest dobrymi relacjami na linii przełożony–podwładny, co z kolei powiązane jest z dobrym klimatem organizacyjnym i szerszą autonomią pracownika (Smoder, 2011: 202). Nowy model światowego zarządzania efektywnością podkreśla zmniejszenie nacisku na powiązanie wynagrodzenia z efektami pracy, co jest z kolei konsekwencją mniejszej kontroli efektów pracy, natomiast pierwszorzędną rolę zaczyna odgrywać rozwój pracownika, możliwości kariery, pewność zatrudnienia, równowaga pracy–życie, autonomia pracy i płaca zasadnicza (Boselie, 2010: 82; Hutchinson, 2013: 267). Jednak Głogosz (2011: 102) wskazuje, iż nieefektywność zatrudnienia przyjaznego polskiej rodzinie, zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika, w dużej mierze wynika z nietrafnego doboru instrumentów w relacji do oczekiwanych rezultatów. Warto zatem rozważyć szeroki wachlarz formalnych i nieformalnych rozwiązań, które sprzyjają efektywności pracy rodzica (tabela 2). Raport firmy PwC (2015) także wskazuje na odejście niektórych światowych firm (np. Colorcon, Dell, Microsoft, IBM) od tradycyjnego systemu oceny okresowej, skali oceny, zmniejszenia nacisku płacy za efekty na korzyść ciągłej informacji zwrotnej, uproszczenia całego systemu i szeroko-

kiego wsparcia tych systemów nowoczesną technologią. W tych firmach następuje wyraźne przesunięcie w systemach zarządzania efektywnością, z rozliczania odpowiedzialności za osiągnięte indywidualne efekty i dotrzymanie standardów zachowań w kierunku rozwiązywania problemów związanych z indywidualną efektywnością w przyszłości (Cappelli, Tavis, 2016). Zastosowanie sformalizowanej oceny okresowej i metody wymuszonego rozkładu nie jest już tak powszechne, jak to było w poprzednim wieku (*Global Human Capital Trends*, 2015: 51). Takie podejście na pewno bardziej sprzyja elastyczności zachowań i organizacji pracy – także rodziców. Jednak w praktyce nadal znacznie częściej spotykane są systemy tradycyjnego zarządzania efektywnością, w których ocenianie odgrywa zasadniczą rolę. Raport szkockiego kongresu związków zawodowych wskazuje, że zarządzanie efektywnością pracy to „narzędzie klaustrofobicznej kontroli realizacji celów”, które między innymi dyskryminuje kobiety opiekujące się chorymi dziećmi, będące w ciąży lub na urlopie macierzyńskim (Taylor, 2013: 68). Wskazuje się, że takie systemy są oparte na bezwzględnej kontroli czasu pracy i presji bycia w pracy (co jest szczególnie widoczne w firmach usługowych typu call center). Nie uwzględniają one utraty potencjalnych dochodów matki, jej zmęczenia i braku zaangażowania. Raport wskazuje, że kobiety same niechętnie ujawniają przyczyny swoich problemów, kierownicy nie uznają bowiem wspomnianych argumentów. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że to nowoczesna technologia, neoliberalna polityka ekonomiczna i zmiany ekonomiczne otoczenia zmuszają firmy (i jednocześnie usprawiedliwiają stosowanie) do wyszukanych standardów kontroli pracy biurowej, które są odpowiedzią na intensyfikację rynkowej konkurencji, cięcie kosztów i zwiększanie przychodów (Carter i wsp., 2011: 84).

Mimo deklarowania przez polskich pracodawców przychylności względem korzystania przez rodziców z ich formalnych uprawnień, chęć skorzystania z nich spotyka się jednak z dezaprobatą pracodawców („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 33). Firmy nadal nie widzą potrzeby wprowadzania udogodnień w pracy dla rodziców, choć większość z nich postrzega siebie jako miejsce przyjazne mamie w pracy (Smoder, 2011: 194). Niektóre badania wskazują (Sepioło, 2015), że 42% kobiet nie ma możliwości zmiany godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy, a niespełna 13% pracowników ma jakikolwiek wpływ na ustalanie godzin czasu pracy¹⁰. Takie inicjatywy, jak ogólno-

10 Badania Szwedy-Lewandowskiej i wsp. (2015: 12) podobnie wskazały, że 67% respondentów nie ma żadnego wpływu na to, w jakich godzinach pracuje. Ponadto w Polsce w 2010 roku wśród 6,7% rodzin wychowujących dzieci jedno z rodziców pracowało w niepełnym wymiarze czasu pracy.

polski konkurs dla przedsiębiorców „Firma Przyjazna Rodzicom”, są wyrazem potrzeby i zrozumienia sytuacji, jednak nadal niewystarczającym. Część pracodawców wskazuje na problemy związane z wysokimi kosztami wdrażania rozwiązań, prawdopodobieństwo bałaganu organizacyjnego i rozluźnienia dyscypliny pracy, konflikty, a nawet wzajemną wrogość pracowników (Smoder, 2011: 195). Coraz częściej pracodawcy sygnalizują, iż ciąża traktowana jest przez kobiety jako pretekst do „wykorzystywania” zwolnień lekarskich od pierwszych miesięcy ciąży aż do porodu („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 24). Nawet sytuacje usankcjonowane prawnie mogą prowadzić do nadwątlenia wzajemnego zaufania i tworzenia napięć, przykładowo w sytuacji, gdy pracodawca zatrudniający pracownika po urlopie wychowawczym na innym stanowisku równorzędnym lub odpowiadającym kwalifikacjom za wynagrodzeniem nie niższym od pobieranego przed urlopem, nie ma obowiązku wręczenia mu wypowiedzenia zmieniającego warunki pracy i płacy (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 1 października 1984 r.). Co więcej, pracodawca nie ma obowiązku informowania pracownika o uprawnieniach związanych z obowiązkami rodzinnymi i rodzicielskimi (Sejm). Problem w dużej mierze wynika z braku zaufania do pracownika (Sepioło, 2015), ale także sami pracownicy w dużej mierze nie chcą, aby pracodawca ingerował w ich prywatne życie (Głogosz, 2011: 105). Można jednak wskazać firmy, które są pozytywnymi przykładami (Smoder, 2011: 196–197). Szczególnie warto podkreślić, że działania te nie przyjmują sformalizowanych procedur i zapisanych programów mających formę dokumentów. Stały się one po prostu częścią kultury organizacyjnej i elementem strategii rozwoju organizacji. Ten stan rzeczy wynika z cenionych wartości w firmie, do których można zaliczyć: rodzinę, zaufanie, relacje partnerskie w pracy, szeroko pojęty rozwój pracowników w różnych wymiarach życia.

Dobrze funkcjonujące rozwiązania, sprzyjające rodzicom, powinny wynikać z rozwiązań zasadniczych organizacji – przyjętej polityki w tym względzie, u podstaw której leży immanentna wartość – rodzina, co z kolei ma przełożenie na coachingowy styl zarządzania (czyli budowanie relacji między kierownikiem a pracownikiem), zastosowanie elastycznych form zatrudnienia oraz rozwiązania z zakresu szkoleń i rozwoju (Glinka, 2016). To ostatnie zagadnienie związane jest z umożliwieniem pracownikom rodzicom uczenia się i rozwijania w czasie godzin pracy, także z wykorzystaniem rozwiązań e-learningowych.

Tabela 2. Zarządzanie indywidualnymi efektami pracy rodzica i możliwe praktyki

| Planowanie efektywności i rozwoju pracownika | Praktyki |
|---|---|
| <p>Dostosować profil roli, kluczowe obszary wyników i wymagane kompetencje.</p> <p>Zdefiniować cele, mierniki i standardy efektywności.</p> <p>Opracować plany poprawy efektywności oraz plany rozwoju osobistego.</p> | <p>Adaptacja pracownika po urlopie może przebiegać następująco: 3 dni pracy + 2 dni urlop wypoczynkowy. Takie udogodnienie, wcześniej zaplanowane, jest ograniczone czasowo. Może jednak wymagać ograniczenia lub zmiany zakresu obowiązków, a także omówienia i zaplanowania z rodzicem na dany okres celów, zadań, standardów oraz mierników ich realizacji. Wspólnie z rodzicem ustala się także plan ponownego wdrożenia do pracy, sposoby utrzymania lub poprawy efektywności w świetle osobistej sytuacji, możliwości i kompetencji rodzica.</p> <p>Obniżenie do połowy wymiaru czasu pracy w okresie urlopu wychowawczego daje pracownikowi ochronę przed zwolnieniem przez 12 miesięcy. Należy zatem rozważyć:</p> <ul style="list-style-type: none"> – możliwość stopniowego powrotu z urlopu, np. przez pracę w niepełnym wymiarze godzin, – elastyczne godziny pracy, np. przez rozpoczynanie pracy między godziną 7.00 a 9.00, a także możliwość wdrożenia indywidualnego, zadaniowego, ruchomego czasu pracy, – elastyczną organizację pracy, np. możliwość pracy z domu (telepraca). |
| Wspieranie pracownika | Praktyki |
| <p>Monitorowanie postępów, dostarczenie informacji zwrotnej, coaching.</p> <p>Dostosowanie profilu roli i ustalonych celów.</p> | <p>Takie praktyki mają formalny i nieformalny charakter. Niekiedy są opisane w regulaminach firm. Zaufanie i współpraca między przełożonym i podwładnym ma na celu minimalizować zagrożenie wykorzystania systemu. Indywidualizowane podejście do pracownika pomaga kształtować partnerskie relacje na linii pracownik–kierownik. Możliwe praktyki na tym etapie pracy to:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie przerw na karmienie dziecka (wówczas siedmiogodzinny dzień pracy), – realizacja „życzeń grafikowych” pracownika, – zatrudnianie weekendowe pracowników dorywczych i „uwolnienie” w ten sposób pracowników pełnoetatowych, – akceptowanie nieprzewidzianych przerw w pracy, które jednak należy odpracować (wynik nieformalnych porozumień z przełożonym), – możliwość skrócenia czasu pracy (wynik nieformalnych porozumień z przełożonym), – płatny urlop w wymiarze 3–4 tygodni, – zatrzymanie narzędzi służbowych (komputera, telefonu) w trakcie opieki nad dzieckiem. |
| Przegląd efektywności | Praktyki |
| <p>Ocena realizacji planów w zakresie poprawy efektywności i rozwoju osobistego.</p> <p>Identyfikacja mocnych i słabych stron realizacji planów.</p> <p>Ocena ogólnych efektów pracy.</p> <p>Rozmowa oceniająca.</p> <p>Wykorzystanie wyników przeglądu dla kolejnego planowania.</p> | <p>Jeśli system oceny związany jest z rozwojem pracownika, a nie z wynagradzaniem (taki trend zaczyna być obserwowany na świecie), wówczas wspomaga on w rozwiązywaniu problemów efektywność rodzica w pracy. Jeśli jednak tylko wynagradza (za wkład), to wówczas jest bardziej korzystny dla ojców niż dla matek, w świetle pomnażania dochodu osobistego rodziny.</p> <p>Możliwe praktyki względem oceniania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ocenianie wymiernych efektów pracy, a nie przepracowanego czasu pracy, jest korzystne dla rodziny, – jeśli proces pracy i rozwiązania organizacyjne na to pozwalają, można wzmocnić etap wspierania pracownika i (choćby czasowo) zawiesić lub ograniczyć przeprowadzanie stresującej oceny okresowej. |

| Wynagrodzenie | Praktyki |
|--|---|
| Wynagrodzenie za efekty pracy/ wkład/kompetencje. | <p>Struktura wynagrodzenia rodzica może przybrać odmienną budowę, z większym wykorzystaniem świadczeń dodatkowych (np. w ramach wykorzystania wynagrodzenia kafeteryjnego) i jednocześnie mniejszym udziałem wynagrodzenia za efekty pracy. Jednak taką decyzję należy dostosować do preferencji rodzica. Niekiedy spotykane premie za frekwencję w pracy mogą dyskryminować rodziców. Przykładowe składniki benefitów:</p> <ul style="list-style-type: none"> – becikowe 1000–2000 zł fundowane przez firmę, – infolinia firmy dla kobiet w ciąży i młodych mam, – upominki świąteczne dla dzieci, dofinansowanie przedszkola, dofinansowania do wyjazdów, bony, rodzinne święta, pikniki, pakiet socjalny (dofinansowanie wypoczynku) i medyczny, – zabranie dziecka do pracy (ograniczone czasowo); można spotkać „pokoje dla mam”, – korzystanie przez dzieci z usług firmy (np. nauka języka, korzystanie z usług instytucji kultury), – urlop w korzystnym dla pracownika okresie („wakacje dzieci”). |
| Rozwój | Praktyki |
| Pomoc w realizacji planów poprawy efektywności i rozwoju zawodowego. | <p>Rozwój oznacza dla rodzica wydatkowanie dodatkowego czasu i energii. W związku z tym pracodawca może zaproponować następujące rozwiązania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ograniczyć/dostosować delegacje i szkolenia (wynik nieformalnych porozumień z przełożonym) do potrzeb pracowników posiadających małe dzieci, – pozwolić na naukę w czasie pracy/miejsu pracy, – udzielić urlopu na naukę, – wskazać koła zainteresowań, – pozwolić na korzystanie ze szkoleń e-learningowych, – promować profilaktykę zdrowotną, oferować pomoc psychologa lub prawnika. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Armstrong, 2009: 313; Behson, 2016; „Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 44–59; Glinka, 2016; Głogosz, 2011: 105–107; Hutchinson, 2013; Smoder, 2011: 196–197.

Działania podejmowane przez organizacje w zakresie usprawnienia pracy rodziców mają konkretny wymiar w postaci spadku absencji, obniżenia kosztów pracy związanych z rekrutacją i wprowadzeniem nowego pracownika, mają także pozytywny wpływ na wydajność i produktywność pracownika (Smoder, 2011: 202). W ocenie pracowników rodziców nie powinno chodzić wyłącznie o pomiar ilości czasu przebywania w pracy, ale o faktyczną ocenę wymiernych jej efektów w świetle zadowolenia klienta, podejmowanych istotnych działań lub wykonania projektu (Behson, 2016). Efekty te są oparte na wspólnie uzgadnianych, stale monitorowanych miernikach.

Należy także zwrócić uwagę na fakt, iż teoria ról pracownika (ang. *organizational role theory*), rozwinięta prawie 60 lat temu, wskazuje role, które pracownik odgrywa w organizacji (Parker, Wickham, 2005). Role te podyktowane są jej potrzebami, pracownik ma bowiem przyjąć nałożone na niego obowiązki, dostosować swoje role do potrzeb pracodawcy, działać zgodnie z wymogami stanowiska i ograniczać konflikty tych ról. Istnieją jednak

role niezwiązane z pracą, które zasadniczo wpływają na życie pracownika w firmie. Najważniejsze nawiązują do pełnienia ról rodzinnych (Parker, Wickham, 2005: 7). Jednak niektórzy autorzy wskazują, że rozgraniczanie ról praca–rodzina, powszechnie akcentowane w literaturze, nie ma sensu i należy integrować te obszary dla obopólnego sukcesu (Burkes, 2016; Sońta, 2016). Jeśli w miejscu pracy pracownik powraca myślami do swoich ról domowych, wówczas to zjawisko (ang. *cognitive role transition*) może być źródłem stresu obniżającego energię życiową i koncentrację na wykonywanej pracy (Smit i wsp., 2016: 2161). Innymi słowy, polityka zacierania granic między pełnionymi rolami pracownika sprzyja indywidualnej efektywności. Natomiast w sytuacjach, gdy jest to w firmie niemożliwe, firma powinna wprowadzać rozwiązania dla „polepszenia samoregulacji”, dotyczące umożliwienia pracownikom swobodnego przejścia do innej roli, na przykład przez zapewnienie odpoczynku czy konsultacje dietetyczne.

Należy pamiętać, że konflikt między pracą zawodową a wychowywaniem dzieci należy do kategorii dwukierunkowej, tj. takiej, w której można badać wpływ pracy na problemy rodzinne (ang. *work-to-family conflict* – WFC) lub sytuację odwrotną (ang. *family-to-work conflict* – FWC). Badania nie są jednoznaczne względem tego, która z kategorii – WFC czy FWC – wpływa na efektywność pracownika, chociaż obydwie kategorie wpływają w sposób znaczący i negatywny na ocenę dokonywaną przez przełożonego (Li, Bagger, Cropanzano, 2016: 2). Amerykańskie badania sugerują, że to problemy rodzinne mają zasadniczy wpływ na jakość pracy zawodowej i są związane z efektywnością pracownika.

Podsumowanie

Ze względu na zachodzące w globalnym świecie przemiany polityczno-ekonomiczne (np. migracje rodziców), demograficzne (np. późne rodzicielstwo) i społeczno-kulturowe (np. model rodziny) nie jest łatwo scharakteryzować pracującego rodzica. Wskazuje się bowiem na szereg czynników determinujących pracę rodziców i poszukiwanie równowagi między życiem prywatnym a pracą zawodową. Najtrudniejsza sytuacja w tym względzie jest w małych i średnich firmach (Sepiolo, 2015). Autor wskazuje, iż wzorem wielu innych obszarów menedżerskiej praktyki – także zarządzania efektywnością – indywidualizacja stosowanych praktyk daje możliwość utrzymania pracownika, często bardzo wartościowego. To również szansa budowy zaufania i zaangażowania pracownika, a także promowanie marki praco-

dawcy jako odpowiedzialnej organizacji. Praktyki wspierania rodzica (tabela 2) ułatwiają realizację podstawowych celów utrzymania i poprawy jego indywidualnej efektywności. Działy zasobów ludzkich powinny zatem wsłuchiwać się w postulaty głoszone przez rodziców („Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2015: 54–59), a związane z nimi działania mogą przebiegać dwutorowo. Po pierwsze, organizacje powinny rozważyć powrót do prowadzenia przedszkoli przy zakładach pracy, zabezpieczyć przestrzeń w miejscu pracy dla sprawowania opieki nad dziećmi (ang. *co-working*), wspierać finansowo rodziców, proponować dodatkowe dni urlopu na dzieci, zapewniać warsztaty wdrożeniowe ułatwiające powrót do pracy, umożliwiać skorzystanie z częściowego wymiaru czasu pracy na początku tego powrotu, chronić przed zwolnieniem oraz skuteczniej informować rodziców o przysługujących im prawach. Po drugie, dla wzbogacania dobrostanu rodziców działy zasobów ludzkich powinny wspierać politykę państwa na rzecz obniżenia wieku emerytalnego i powrotu „babć” do roli opiekunów wnuków, zwiększenia dostępności żłobków i przedszkoli, tworzenia „domowych” przedszkoli, dostępności świetlic i przedłużenia czasu ich pracy, wsparcia finansowego przez państwo, powiększania ulg finansowych dla młodych rodziców, dowartościowania pracy domowej kobiet i połączenia jej z pracą zawodową (szczególnie wśród matek samozatrudnionych), a także wspólnie z państwem promować kampanie społeczne wzmacniające pozytywny wizerunek pracujących matek i ojców. Większa elastyczność i mniejsza formalizacja światowego systemu zarządzania efektywnością to dobra wiadomość dla pracujących rodziców. Pozostaje kwestia wkomponowania praktyk sprzyjających rodzicom w realia polskiej pracy. Obecnie nie są one jeszcze powszechnie stosowane. Wydaje się, że omawiane rozwiązania bazują w większej mierze na formalnych i prawnych rozwiązaniach niż na zaufaniu i świadomie budowanej trosce pracodawcy o pracownika rodzica.

Bibliografia

- „Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich” (2015), nr 18, *Zasada równego traktowania – prawo i praktyka. Godzenie ról rodzinnych i zawodowych. Równe traktowanie rodziców na rynku pracy*, Warszawa, https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/BIULETYN_RZECZNIKA_PRAW_OBYWATELSKICH_2015_nr_7.pdf [dostęp: 1.02.2017].
- Armstrong M. (2009), *Armstrong’s handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, 4th ed., Kogan Page, London–Philadelphia.

- Behson S. (2016), *Work-Life Balance Is Easier When Your Manager Knows How to Assess Performance*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2016/04/work-life-balance-is-easier-when-your-manager-knows-how-to-assess-performance> [dostęp: 1.02.2017].
- Borkowska S. (red.) (2010), *Praca-życie jako czynnik konkurencyjności firm i kształtowania społecznego środowiska pracy*, IPISS, Warszawa.
- Boselie P. (2010), *Strategic Human Resource Management: a balanced approach*, McGraw Hill, London–Columbus.
- Burkes D. (2016), *Research: Keeping Work and Life Separate Is More Trouble than It's Worth*, „Harvard Business Review”, https://hbr.org/2016/08/research-keeping-work-and-life-separate-is-more-trouble-than-its-worth&ab=Article-Links-End_of_Page_Recirculation [dostęp: 1.02.2017].
- Cappelli P., Tavis A. (2016), *The performance management revolution. The focus is shifting from accountability to learning*, „Harvard Business Review”, October.
- Carter B., Danford A., Howcroft D., Richardson H., Smith A., Taylor Ph. (2011), *'All they lack is a chain': lean and the new performance management in the British civil service*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 26, issue 2.
- CBOS (2008), *Nie ma jak rodzina. Komunikat nr BS/40/2008*, Warszawa.
- CBOS (2012), *Rola dziadków w naszym życiu. Komunikat z badań nr 8/2012*, Warszawa.
- CBOS (2016), *Program „Rodzina 500 plus” jako element systemu wspierania rodzin i dzietności. Komunikat z badań nr 25/2016*, Warszawa.
- Chłoń-Domińczak A., *Nowe przepisy dotyczące korzystania z urlopów to ukłon w stronę rodziców*, „Gazeta Prawna”, <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/916103,chlon-dominczak-elastyczne-korzystanie-z-urlopu.html> [dostęp: 14.01.2017].
- Chłoń-Domińczak A., Magda I. (2013), *Opieka nad dziećmi do 3 lat w Polsce – diagnoza oraz rekomendacje dotyczące zmian. Ekspertyza opracowana na potrzeby Zespołu ekspertów ds. wypracowania rekomendacji w zakresie polityki rodzinnej przy Kancelarii Prezydenta RP*, Warszawa.
- Cooklin A.R., Giallo R., Strazdins L., Martin A., Leach L.S., Nicholson J.M. (2015), *What matters for working fathers? Job characteristics, work-family conflict and enrichment, and fathers' postpartum mental health in an Australian cohort*, „Social Science & Medicine”, vol. 146.
- Frąckowiak-Sochańska M. (2015), *Zdrowie psychiczne a wzory życia małżeńsko-rodzinnego w kontekście wyzwań współczesności*, [w:] I. Taranowicz, S. Grotowska (red.), *Rodzina wobec wyzwań współczesności*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław.
- Glinka A. (2016), *Pracownicy chcą się także spełniać w roli rodziców*, <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/pracownicy-chca-sie-takze-spelniac-w-rol-rodzicow> [dostęp: 23.11.2016].
- Global Human Capital Trends 2015*, (2015), Deloitte University Press, Westlake.
- Głogosz D. (2011), *Zatrudnienie przyjazne rodzinie – oczekiwania pracujących rodziców*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- GUS (2014), *Gospodarstwa domowe i rodziny. Charakterystyka demograficzna. Narodowy spis powszechny ludności i mieszkań 2011*, Warszawa.
- Hutchinson S. (2013), *Performance Management. Theory and Practice*, Chartered Institute of Personnel & Development, London.
- Klinger K. (2014), *Rynek pracy: Pracowity i zaradny jak rodzic*, <http://serwis.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/791451,rynek-pracy-pracowity-i-zaradny-jak-rodzic.html> [dostęp: 1.02.2017].
- Kodeks pracy 2017* (2017), „Dziennik Gazeta Prawna”, styczeń.

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
- Kostrzewski L., Miączyński P. (2015), *Więcej luzu w pracy, to będą dzieci. Badania wśród rodziców*, „Wyborcza.biz”, http://wyborcza.biz/biznes/1,147752,18182622,Wiecej_luzu_w_pracy__to_beda_dzieci__Badania_wsrod.html?disableRedirects=true [dostęp: 1.02.2017].
- Lachowska B.H. (2014), *Neurotyczność, wymagania pracy i konflikt praca–rodzina a skutki stresu zawodowego*, „Medycyna Pracy”, nr 65(3).
- Li A., Bagger J., Cropanzano R. (2016), *The impact of stereotypes and supervisor perceptions of employee work–family conflict on job performance ratings*, „Human Relations”, doi:10.1177/0018726716645660.
- Machaj-Szczerek A., Stankowska I. (2013), *Wybrane doświadczenia związane z macierzyństwem – badania własne*, „Pielęgniarstwo Polskie”, vol. 48 issue 2.
- Monitor Rynku Pracy. Raport (2016), Instytut Badawczy Randstad, http://markapracodawcy.pl/wp-content/uploads/2016/04/Monitor-Rynku-Pracy_23-edycja_prezentacja_18_04_2016-1.pdf [dostęp: 1.02.2017].
- Parker M., Wickham M. (2005), *Organizational Role Theory and the Multi-Faceted Worker*, ANZAM 2005, 7–10 December, Canberra.
- Pieńkos M. (2015), *Dziadkowie w wychowaniu wnuków na podstawie opinii osób młodych i starszych*, „Forum Pedagogiczne”, nr 2.
- PwC (2015), *The changing performance management paradigm: evolution or revolution?*, Research report.
- Raław M., Trawkowska D. (2013), *Samotne rodzicielstwo. Między diagnozą a działaniem*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.
- Sejm, *Pracujący rodzic będzie miał łatwiej, ale pracodawca nie musi mu tego mówić*, <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/885987,sejm-pracujacy-rodzic-bedzie-mial-latwiej-ale-pracodawca-nie-musi-mu-tego-mowic.html> [dostęp: 1.02.2017].
- Sepiolo M. (2015), *Firma przyjazna rodzicom. Czyli jaka?*, „GazetaPraca.pl”, <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90444,18711267,firma-przyjazna-rodzicom-czyli-jaka.html> [dostęp: 30.01.2017].
- Smit B.W., Maloney P.W., Maertz C.P., Montag-Smit T. (2016), *Out of sight, out of mind? How and when cognitive role transition episodes influence employee performance*, „Human Relations”, vol. 69(11), doi:10.1177/0018726716636204.
- Smoder A. (2011), *Działania na rzecz równowagi między pracą zawodową i życiem osobistym w firmach w Polsce*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Godzenie życia zawodowego i rodzinnego w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Sońta M. (2016), *Jak ułatwić pracę rodzicom?*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/jak-ulatwic-prace-rodzicom/j50CNOGD> [dostęp: 2.02.2017].
- Strojanowska E. (2008), *Identyfikowanie płci i ocenianie szefów na podstawie ich autoprezentacji, dokonywane przez osoby z różnym doświadczeniem zawodowym*, „Psychologia Społeczna”, t. 3, nr 2(7).
- Szweda-Lewandowska Z., Głogosz D., Rudnicka A. (2015), *Pracodawcy przyjaźni rodzinie*, Kancelaria Prezydenta RP, Warszawa.
- Taylor P. (2013), *Performance Management and the New Workplace Tyranny – A Report for the Scottish Trades Union Congress*, The Smith Institute, London.
- Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 (tekst jednolity): Dz.U. z 2016 r., poz. 157).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z dn. 10.05.2016 r., poz. 645 z późn. zm.).

- Wójcik Sz. (2016), *Małe dzieci w rodzinach*, „Dziecko Krzywdzone. Teoria, Badania, Praktyka”, vol. 15, nr 2, <http://dzieckokrzywdzone.fdds.pl/index.php/DK/issue/view/48> [dostęp: 1.02.2017].
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 1 października 1984 r. (sygn. akt I PRN 129/84 OSNCP 1985, nr 7, poz. 93).
- Zedlewska J. (2016), *Czas pracy rodziców i kobiet w ciąży*, [w:] K. Łapiński, K. Nogańska, B. Kaszycka, J. Zedlewska (red.), *Rodzice w pracy. Informator*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa.
- Zikic J., *Bycie rodzicem zrobiło ze mnie lepszą menedżerkę i na odwrót*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/bycie-rodzicem-zrobilo-ze-mnie-lepsza-menedzerke-i-na-odwrot/gNYSiNet> [dostęp: 2.02.2017].