

# PRZEWODNIK DLA PRACODAWCÓW

JAK WSPIERAĆ  
MĘŻCZYZN  
I POMÓC IM  
W OSIĄGNIĘCIU  
RÓWNOWAGI  
MIĘDZY ŻYCIEM  
ZAWODOWYM  
I PRYWATNYM?

**Men in care**

WORKPLACE SUPPORT FOR CARING MASCULINITIES

## O PROJEKCIE MIC

Men in Care / Mężczyźni i opieka (MiC) to europejski 3-letni projekt (2019-2022) realizowany przez 12 organizacji i instytucji (uniwersytetów, partnerów społecznych i organizacji pozarządowych), który uzyskał dofinansowanie z Komisji Europejskiej w ramach programu EaSI (PROGRESS). Ma on na celu poprawę warunków pracy w siedmiu krajach (Austria, Niemcy, Islandia, Norwegia, Polska, Słowenia i Hiszpania) by umożliwić mężczyznom pełnienie ról opiekuńczych.

W ramach projektu MiC sprawdzimy jak polityki i kultura pracy mogą zostać zmienione by mężczyźni mogli bardziej aktywnie zaangażować się w opiekę nad dziećmi, osobami starszymi, partnerami, współpracownikami i przyjaciółmi. Partnerzy MiC:

National Distance Education University (koordynator projektu, Hiszpania), Fundación 1 de Mayo (Hiszpania), Verein für Männer-und Geschlechterthemen Steiermark (Austria), European Network for the Work with Perpetrators of Domestic Violence (Niemcy), University of Iceland (Islandia), REFORM - Resources Centre for Men (Norwegia), Jagiellonian University (Polska), PLinEU (Polska), Diversity Hub (Polska), The Peace Institute (Słowenia), the Association of Employers of Slovenia and the Association of Free Trade Unions of Slovenia (Słowenia). W projekcie uczestniczy także czternaście zrzeszonych organizacji.

## AUTORSTWO

Niniejszy przewodnik został opracowany przez Živę Humer i Mojcę Frelih z Instytutu Pokoju w Słowenii oraz Danel Hammer i Ole Nordfjell z Reform - Resource Centre for Men w Norwegii. Współautorzy: Francisco Abril-Morales (ES), Ásdís A. Arnald (IS), Cristina Castellanos-Serrano (ES), Ewelina Ciaputa (PL), Guðný Björk Eydal (IS), Marc Gärtner (AT, DE), Ingólfur V. Gíslason (IS), Majda Hrženjak (SI), Teresa Jurado-Guerrero (ES), Ewa Krzaklewska (PL), Oliver Posch (AT), Elli Scambor (AT), Marta Warat (PL).

## ZASADY UŻYTKOWANIA

© 2022.

Utwór ten posiada licencję

[CC BY-NC-SA 4.0 license.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

ISBN 978-84-09-32437-8

## KONTAKT

Teresa Jurado-Guerrero  
UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia, Spain)  
[tjurado@poli.uned.es](mailto:tjurado@poli.uned.es)

## SKŁAD

[GRIGRI](https://www.grigri.com/)

[@magathings](https://www.magathings.com/)



Niniejsza praca otrzymała wsparcie finansowe z Programu Unii Europejskiej na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych "EaSI" (2014-2020). Za treść tego dokumentu opracowania odpowiedzialni są wyłącznie autorzy i w żaden sposób nie może on być uważany za odzwierciedlający stanowisko Komisji Europejskiej. Przewodnik został opublikowany w ramach projektu międzynarodowego współfinansowanego ze środków programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pn. „PMW” w latach 2019-2022; umowa nr 5127/EaSI/PROGRESS/2020/2 z dnia 21.12.2020

# SPIS TREŚCI

---

WPROWADZENIE	4
O TYM PRZEWODNIKU	4
PRZEWODNIK TEN OPARTY JEST NA WYNIKACH BADAŃ W RAMACH PROJEKTU "MĘŻCZYŹNI I OPIEKA"	5
CZYM JEST OPIEKA? KIM JEST OPIEKUN?	6
"NIERÓWNOŚĆ PŁCI W ZAKRESIE OPIEKI" – UTRATA PRACOWNIC	7
CO MAJĄ DO ZYSKANIA FIRMY, KTÓRE WSPIERAJĄ OPIEKUNÓW?	9
JAKIE BARIERY NAPOTYKAJĄ MĘŻCZYŹNI-OPIEKUNOWIE?	9
JAKIE PRZESZKODY STOJĄ PRZED MĘŻCZYZNAMI W FIRMACH W EUROPIE?	10
WSPIERANIE OPIEKUNÓW W SIEDMIU KROKACH	13
BIBLIOGRAFIA	24
PRZYPISY	25

# WPROWADZENIE

---

W trakcie kariery zawodowej zdarzają się okresy, kiedy trudno zachować równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem rodzinnym i osobistym. Sytuacja ta jest często postrzegana jako problem kobiet i osób ze specjalnymi potrzebami. Ze względu na rosnące potrzeby społeczne związane z zapewnianiem opieki oraz odpowiedzialność społeczną mężczyźni muszą podejmować się ról opiekuńczych. W jaki sposób Twoja firma może ułatwić pracownikom i pracownikom zachowanie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym? Jakie trudności pojawiają się kiedy mężczyźni chcą łączyć pracę z opieką?

## O TYM PRZEWODNIKU

---

Przewodnik ten został stworzony z myślą o pracodawcach, działach kadr, ekspertkach i ekspertach ds. płci oraz przedstawicielkach i przedstawicielach pracownic i pracowników, którzy chcą poznać i zaspokoić potrzeby zatrudnionych w ich firmie mężczyzn w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. W publikacji omówiono bariery, które mężczyźni często muszą pokonywać, jak również wynikające z tego konsekwencje. Można tu znaleźć porady dotyczące rekrutacji, przyjmowania do pracy i utrzymania w firmie pracownic i pracowników dla których priorytetem jest równowaga pomiędzy pracą a rodziną lub innymi obowiązkami opiekuńczymi, w sposób umożliwiający zwiększenie ich motywacji do pracy, zadowolenia i produktywności.

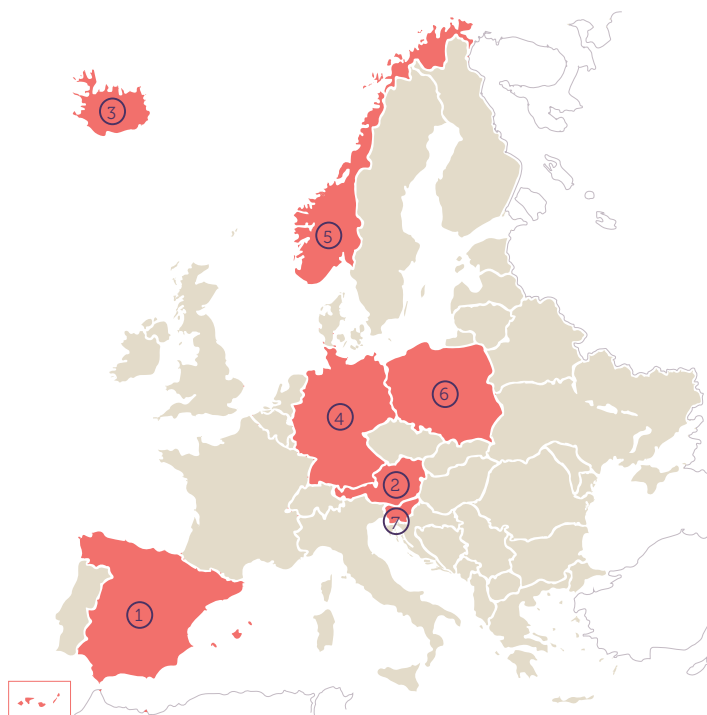


# PRZEWODNIK TEN OPARTY JEST NA WYNIKACH BADAŃ W RAMACH PROJEKTU "MĘŻCZYŹNI I OPIEKA"

Przewodnik ten powstał w ramach unijnego projektu pt. **Mężczyźni i opieka** – wsparcie dla męskości opiekuńczej w miejscu pracy. W ramach tego projektu badaliśmy firmy w sześciu krajach europejskich, oceniając, w jaki sposób kultura organizacyjna i uwarunkowania strukturalne mogą wpływać na mężczyzn pełniących role opiekuńcze. Badania prowadzone w firmach stosujących dobre praktyki dały nam nową i istotną wiedzę na temat barier kulturowych i strukturalnych oraz umożliwiły opracowanie skutecznych rozwiązań mających na celu poprawę równowagi między życiem zawodowym i prywatnym pracowników i pracowniczek.

## PARTNERZY I ORGANIZACJE ZRZESZONE

1. HISPANIA 3. ISLANDIA 5. NORWEGIA 7. SŁOWENIA  
2. AUSTRIA 4. NIEMCY 6. POLSKA



1.1 National Distance Education University (UNED)

1.2 Fundación 1 de Mayo

1.3 Municipality of Madrid

1.4 PPIiNA - Platform for Equal and Non-transferable Parental Leave

1.5 The Basque Institute for Women/Emakunde

1.6 Red NUST-Ajuntament de Barcelona

1.7 DenBBora

2.1 Verein für Männer- und Geschlechterthemen Steiermark (VMG)

2.2 OGB-Steiermark/Austrian Trade Union of the region Steiermark (ÖGB)

3.1 University of Iceland

3.2 Alþýðusamband Íslands/Icelandic Confederation of Labour (ASÍ)

4.1 European Network for the Work with Perpetrators of Domestic Violence (WWP EN)

4.2 European Academy for Women in Politics and Business (EAF Berlin)

4.3 Bundesforum Männer/Federal Forum Men – Interest Association for Boys, Men and Fathers

5.1 REFORM - Resource Centre for Men

5.2 Agder County Council / Likestillt Arbeidsliv

5.3 The Equality and Anti-Discrimination Ombud of Norway

5.4 Equality Check

6.1 Jagiellonian University in Kraków

6.2 PLinEU

6.3 Diversity Hub

6.4 Konfederacja Lewiatan/Polish Confederation Lewiatan

7.1 The Peace Institute

7.2 Association of Employers of Slovenia (ZDS)

7.3 The association of free trade unions of Slovenia (ZSSS)

European Trade Union Confederation (ETUC)

# CZYM JEST OPIEKA? KIM JEST OPIEKUN?

---

Zapewnianie i otrzymywanie opieki jest podstawowym elementem budowania relacji z bliskimi i społeczeństwem. Opieka jest opisywana<sup>1</sup> jako relacja opiekuńcza o różnych stopniach współzależności, emocjonalnego przywiązania i wzajemności. Badania<sup>2</sup> nad zdrowiem psychicznym wskazują, że bliskie relacje są dla niego ważne, jak i dla dobrostanu fizycznego jednostki oraz jej odporności na stres. Pracownicy i pracownicy w Twojej firmie mają krewnych, przyjaciół lub inne bliskie osoby, które mogą zachorować lub z innych przyczyn potrzebować dodatkowego wsparcia i opieki.

Niektóre pracownicy i niektórzy pracownicy mają więcej obowiązków opiekuńczych niż inni, szczególnie jeśli opiekują się dziećmi, osobami z niepełnosprawnościami, rodzicami w podeszłym wieku, chorymi partnerami, krewnymi lub przyjaciółmi. Pracownicy ci muszą jednocześnie zadbać o własne zdrowie fizyczne i psychiczne, ponieważ dodatkowe obowiązki mogą mieć istotny wpływ na ich pracę. Czasami też obowiązki zawodowe mają znaczący wpływ na to, ile opieki są w stanie zaoferować.

Opieka jest ważna dla nas wszystkich, ale podział obowiązków opiekuńczych i towarzyszące temu konsekwencje finansowe są często zależne od płci<sup>3</sup>.



# "NIERÓWNOŚĆ PŁCI W ZAKRESIE OPIEKI" – UTRATA PRACOWNIC

---

Wiele pracownic i wielu pracowników jest zmuszonych do pracy w niepełnym lub skróconym wymiarze godzin, aby sprostać potrzebom związanym z opieką. Wiąże się to z utratą dochodów, zmniejszeniem podstawy wymiaru świadczeń emerytalnych i możliwości rozwoju zawodowego. Czasami konieczna jest całkowita rezygnacja z pracy. Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni odczuwają presję, by wziąć na siebie odpowiedzialność za prowadzenie gospodarstwa domowego. Zjawisko to określane jest mianem „nierówności płci w zakresie opieki.”

W ramach projektu **Mężczyźni i opieka** przeanalizowano zjawisko nierówności płci w zakresie opieki w ośmiu państwach europejskich (Norwegia, Austria, Niemcy, Islandia, Hiszpania, Macedonia, Słowenia i Polska). Wyniki badań zawarte są w raporcie pt. Carving out Space for Caring Masculinities [Tworzenie warunków dla męskości opiekuńczej] (2021)<sup>4</sup>.

Dla przedsiębiorstw nierówność ta zazwyczaj oznacza utratę wartościowych pracownic. Znaczenie uczestnictwa kobiet w rynku pracy jest jednym z głównych powodów przyjęcia Dyrektywy UE w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów (2019)<sup>5</sup>. Dyrektywa, wraz z jej wymaganiami dla polityk krajowych, ma zostać wdrożona we wszystkich krajach członkowskich i państwach EFTA do lipca 2022 r.

Powszechnie uznaje się, że rządy oraz organizacje pracowników i pracodawców muszą podjąć działania, mające na celu zapobieganie utracie wysoce wykształconych pracownic. Przykładem takich działań jest równy podział urlopu rodzicielskiego bez możliwości przeniesienia jego części na drugiego rodzica – inicjatywa, za którą aktywnie opowiada się NHO, główna organizacja zrzeszająca pracowników i pracodawców w Norwegii. Innym przykładem jest hiszpańska reforma urlopu rodzicielskiego, która uprawnia ojców do 16 tygodni pełnopłatnego urlopu przez pierwszy rok życia dziecka. Urlop ten nie może zostać ‘przeniesiony’ na drugiego rodzica.

## CO MAJĄ DO ZYSKANIA FIRMY, KTÓRE WSPIERAJĄ OPIEKUNÓW?

MNIEJSZY STRES  
I WYPALENIE  
ZAWODOWE  
WŚRÓD  
PRACOWNIC  
I PRACOWNIKÓW

MNIEJSZA  
ROTACJA  
PRACOWNIC  
I PRACOWNIKÓW

FIRMA  
STANIE SIĘ  
BARDZIEJ  
ATRAKCYJNYM  
MIEJSCEM  
PRACY

ZWIĘKSZONA  
LOJALNOŚĆ  
PRACOWNIC  
I PRACOWNIKÓW

MNIEJ URLOPÓW  
CHOROBYCH  
I NIEOBECNOŚCI  
W PRACY

FIRMA  
ZOSTANIE UZNANA  
ZA SPOŁECZNIE  
ODPOWIEDZIALNĄ

WIĘKSZA  
MOTYWACJA  
I KREATYWNOŚĆ  
PRACOWNIC  
I PRACOWNIKÓW

NIŻSZE KOSZTY  
SZKOLEŃ DZIĘKI  
MNIEJSZEJ ROTACJI  
PRACOWNIC  
I PRACOWNIKÓW  
I MNIEJSZEJ  
LICZBIE ZWOLNIEŃ  
LEKARSKICH

WIĘKSZA  
RÓŻNORODNOŚĆ  
I RÓWNOWAGA  
PŁCI



# DLACZEGO WARTO POŚWIĘCIĆ SZCZEGÓLNA UWAGĘ MĘŻCZYZynom-OPIEKUNOM?

---

Ponieważ opieka jest często postrzegana jako domena kobiet, to próby pogodzenia obowiązków opiekuńczych i zawodowych wiążą się z różnymi kosztami i nagrodami dla kobiet i mężczyzn. Niektórzy mężczyźni otrzymują uznanie za zaangażowanie w pracę opiekuńczą, podczas gdy inni są wyśmiewani, ignorowani lub dewaluowani przez kolegów za wykonywanie „niemęskiej” pracy.

Tym, co zmusza przedsiębiorstwa do dostosowania swojej kultury do oczekiwań pracownic i pracowników to starzenie się społeczeństw, co z kolei wiąże się z potrzebą opieki, a także cenie wartości równości wśród młodszych pokoleń mężczyzn i kobiet. Dlatego też szczególna uwaga powinna być poświęcona potrzebom mężczyzn, ponieważ napotykane przez nich bariery mogą być inne niż te, z którymi zmagają się ich koleżanki.

## JAKIE BARIERY NAPOTYKAJĄ MĘŻCZYŻNI-OPIEKUNOWIE?

---

Rozpoznanie potrzeb mężczyzn i wsparcie ich w pełnieniu ról opiekuńczych wymaga uwzględnienia trzech czynników:

### TYP FIRMY

W różnych firmach występują różne bariery, zwykle zależne od trybu i rodzaju wykonywanej pracy. Pracownik biurowy napotka inne przeszkody niż nauczyciel, stolarz, policjant, kierowca czy pracownik fabryki.

### KULTURA FIRMY

Kultura firmy, wartości i sposób myślenia o pracownikach mogą tworzyć bariery dla opiekunów. Kultura pracy oparta na rywalizacji może tworzyć środowisko, które dewaluje pracę opiekuńczą, podczas gdy kultura oparta na wartościach wspiera opiekę.

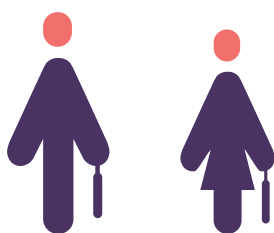
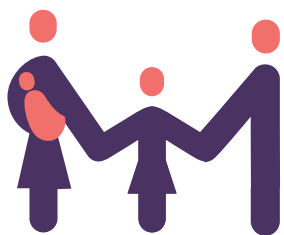
### STYL ZARZĄDZANIA I ROLA KIEROWNICTWA

Wdrażanie polityki równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym wygląda inaczej w przypadku członków kierownictwa organizacji hierarchicznych i bardziej nieformalnych. Wspólnym mianownikiem jest wrażliwe i otwarte kierownictwo średniego szczebla.

# JAKIE PRZESZKODY STOJĄ PRZED MĘŻCZYZNAMI W FIRMACH W EUROPIE?

Poniższy rozdział wyjaśnia bariery zidentyfikowane na podstawie badań w ramach projektu **Mężczyźni i opieka** (2021)<sup>6</sup>.

## KULTURA ORGANIZACYJNA, W KTÓREJ WYSTĘPUJĄ STEREOTYPY PŁCIOWE



Ustaliliśmy, że od kobiet częściej niż od mężczyzn oczekuje się poświęcenia kariery zawodowej na rzecz obowiązków opiekuńczych. Pełnienie ról opiekuńczych przez mężczyzn może ograniczać się do odprowadzania dzieci do szkoły, na zajęcia pozalekcyjne lub do uczestnictwa we wspólnej zabawie.

Zinternalizowane stereotypy płciowe są postrzegane jako istotna przeszkoda przy wdrażaniu polityki równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym nawet w miejscach, w których polityka taka już istnieje. W wielu badanych przez nas firmach podkreślano, że „bariery istnieją w głowach mężczyzn”. Innymi słowy, podział opieki ze względu na płeć i stereotypy płciowe znajdują odzwierciedlenie w kulturze firmy.

Wydaje się, że miejsce pracy jest często postrzegane w kategoriach zmagania dotyczących tego „kim jest prawdziwy mężczyzna”. Wywierana na mężczyzn presja, by realizowali oni określony model męskości – żywiciela rodziny, ujawnia, w jaki sposób praktyka i kultura organizacyjna kształtują postrzeganie płci. W praktyce mężczyźni nie otrzymują wsparcia umożliwiającego pełne korzystanie z rozwiązań służących zapewnieniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

## NIEPEWNOŚĆ I KARA



Według pracowników utrudnieniem w korzystaniu z urlopu opiekuńczego jest obawa przed karą lub zwolnieniem. Nieobecność w pracy podczas urlopu opiekuńczego lub rodzicielskiego niósł w ich ocenie ryzyko przejęcia stanowiska przez zastępcę.

W środowisku pracy, w którym oczekiwania wydają się niejasne lub nieograniczone, pracownicy mogą niechętnie podejmować obowiązki opiekuńcze, częściej godząc się na spotkania i odpisywanie na e-maile po godzinach, ponieważ postawa taka cechuje „ambitnego pracownika” i dowodzi jego zaangażowania, nawet jeśli firma nie stawia mu takiego wymogu.

W wielu firmach jedną z największych barier były stałe godziny spotkań – zarówno tych wewnętrznych, jak i z partnerami zewnętrznymi. Spotkania odbywające się we wczesnych godzinach porannych lub późnym popołudniem uniemożliwiają mężczyznom zaangażowanie w pracę opiekuńczą. Wielu pracowników mówiło o konflikcie emocjonalnym. Pragnęli oni odprowadzić dziecko do przedszkola lub szkoły, ale jednocześnie chcieli być obecni na porannych spotkaniach, które w ich mniemaniu były niezbędne do zaplanowania pracy w biurze i kontaktu ze wszystkimi pracownikami.

## CZAS PRACY



## BRAK ŚWIADOMOŚCI

Z naszego badania wynika, że wielu pracowników nie było świadomych swoich praw jako opiekunów, wykazując jednocześnie brak rzetelnej wiedzy na temat możliwych rozwiązań. Widać to w poniższym stwierdzeniu, które wskazuje również na brak refleksji nad wartością takiego urlopu dla mężczyzn:

*Nie zastanowiłem się nad tym, co to [dzielenie się urlopem rodzicielskim] oznacza dla mnie jako pracownika, dla mojej kariery, ale także dla mnie na poziomie psychologicznym, dla mojego rozwoju osobistego. Wiem, że jest to decyzja indywidualna, decyzja rodzinna. (...) Niemniej jednak potrzebna jest refleksja i świadomość. Rozmawiałem z kolegami, którzy byli zaskoczeni, że można dzielić się urlopem rodzicielskim lub brać go razem. Chciałbym, żeby nasi pracownicy i pracodawcy mieli większą świadomość w tym zakresie.*

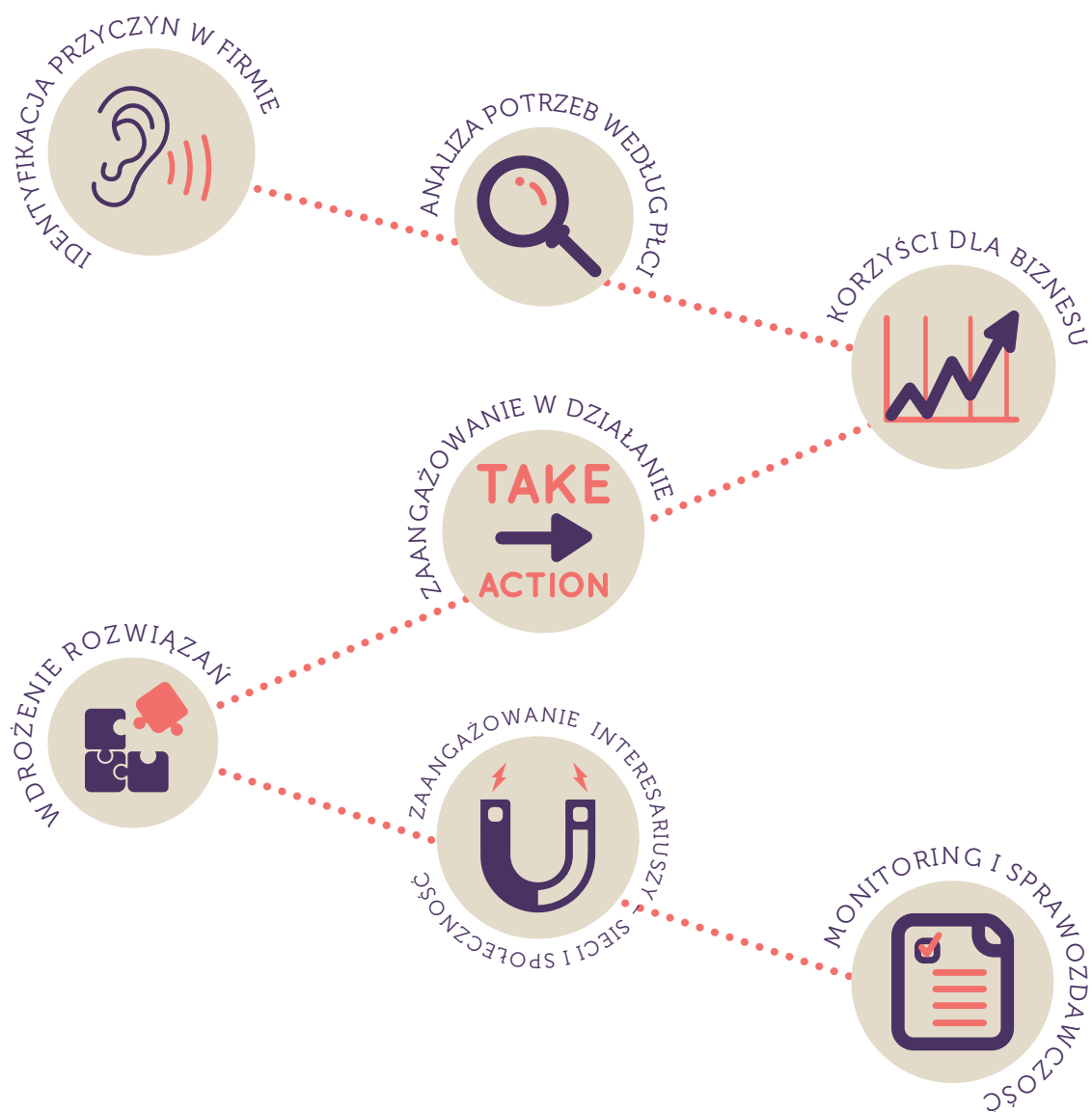
Podobnego zdania był inny pracownik, z którym odbyliśmy rozmowę:

*Ostatnio zmienił dział, czy miał nowego szefa, i nie był pewien, czy wolno mu pracować w domu [...], ostatnio bolały go plecy, więc powiedziałem „a może popracowałbyś w domu...?”, a on na to „nie wiem, czy w nowym dziale jest to tolerowane”.*

W tym kontekście kilku informatorów stwierdziło, że męskość opiekuńcza była ograniczana przez brak jasnej i skutecznej komunikacji, która mogłaby ułatwić stosowanie rozwiązań w celu zapewnienia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Tylko w niektórych przypadkach działy kadr lub kierownictwo podjęły inicjatywy mające na celu informowanie pracowników o ich prawach w formie przewodników, biuletynów i warsztatów. Brak takiego podejścia i zasobów może sprawiać wrażenie braku zainteresowania mężczyznami ze strony firmy. Ze względu na istniejące stereotypy płciowe, zakorzenione w patriarchalnej tradycji, nie podejmuje się działań, których podmiotem są mężczyźni. Brak znajomości własnych praw może świadczyć o braku zainteresowania tymi rozwiązaniami, co z perspektywy mężczyzn mogłoby wskazywać na postrzeganie łączenia pracy zawodowej z opieką jako nieistotne. W rezultacie, temat męskości opiekuńczej może nawet nie być dyskutowany.

# WSPIERANIE OPIEKUNÓW W SIEDMIU KROKACH

Poniższe siedem kroków wypracowanych w ramach projektu **Mężczyźni i opieka** oparte jest na naszych własnych badaniach w 21 firmach<sup>6</sup> oraz publikacji Graysona pt. *Seven steps to being a good employer for working carers* [Jak być dobrym pracodawcą dla aktywnych zawodowo opiekunów w siedmiu krokach?] (2017)<sup>7</sup>. Choć nasze badania były skierowane do mężczyzn, wierzymy, że siedem opisanych tu kroków dotyczy wszystkich opiekunów niezależnie od płci (Streszczenie publikacji Graysona w Hrzenjak, 2020)<sup>8</sup>.





## KROK 1

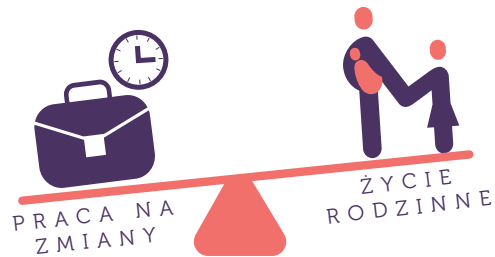
### Identyfikacja przyczyn w firmie

Jakie czynniki sprawiają, że pracownikom i pracownikom trudno jest pogodzić pracę z obowiązkami opiekuńczymi?

W jaki sposób Twoja firma wywiera presję na mężczyzn-opiekunów?

Jakim problemem należy zająć się w pierwszej kolejności?

W kilku przedsiębiorstwach punktem wyjścia był czas pracy, który pracownicy uznali za nieelastyczny i utrudniający pogodzenie pracy z pełnieniem ról opiekuńczych. W jednej z firm wieczorną zmianę uznano za szkodliwą dla życia rodzinnego pracowników, którzy mieli małe dzieci.



Nierównowaga płci i brak różnorodności wśród personelu lub kierownictwa były dla wielu firm dodatkową motywacją do poprawy sytuacji pracujących opiekunów niezależnie od płci.

#### MOŻLIWE PRZYCZYNY W TWOJEJ FIRMIE

- Ojcowie nie wykorzystują całego przysługującego im urlopu rodzicielskiego/ojcowskiego lub nie mogą go wykorzystać zgodnie ze swoimi potrzebami opiekuńczymi.
- Pracownicy i pracownicy odchodzą lub zmieniają stanowiska po powrocie z urlopu opiekuńczego lub rodzicielskiego. Jest to często powód, dla którego firmy tracą wykwalifikowane pracownicy.
- Kultura organizacyjna, w której praca po godzinach i przepracowanie są bezkrytycznie akceptowane, co tworzy niezdrowe środowisko pracy.
- Wysoka rotacja pracowników i pracowników.
- Wysoki poziom nieplanowanych nieobecności w pracy.
- Różnica między kobietami i mężczyznami w zakresie pracy w niepełnym wymiarze godzin i skróconego czasu pracy, które powodują niższe wskaźniki awansu.
- Zagadnienia lub problemy zgłaszane przez pracowników i pracowników lub związek zawodowy.
- Firma chce na nowo zdefiniować swoje cele i wartości, by zbudować wizerunek troskliwego pracodawcy.



## KROK 2

### Analiza potrzeb według płci

Po zidentyfikowaniu przez firmę przyczyn braku równowagi między życiem zawodowym i prywatnym lub wybraniu punktu wyjścia do dalszych działań, kolejnym krokiem jest dokonanie szerszej i systematycznej oceny tego, co utrudnia, a co pomaga pracownikom i pracownikom godzić obowiązki zawodowe z opiekuńczymi. W ocenie tej można uwzględnić wszystkie wyżej wymienione przyczyny. Ważne jest, aby w procesie tym uczestniczyły związki zawodowe, pracownice i pracownicy mający różne obowiązki opiekuńcze oraz kadra kierownicza różnych szczebli. Ocena potrzeb powinna odbywać się cyklicznie.

#### W JAKI SPOSÓB MOŻNA ZASPOKOIĆ POTRZEBY OPIEKUNÓW?

Jakiego rodzaju nieformalne praktyki są już stosowane w firmie? Które z nich są skuteczne i mogłyby zostać łatwo sformalizowane? Czy możemy brać przykład z innych firm?

W trakcie analizy potrzeb zaleca się zebranie danych w podziale na wiek i płeć w następujących obszarach:

- Wykorzystanie urlopu rodzicielskiego / opiekuńczego
- Stanowisko po powrocie z urlopu rodzicielskiego / opiekuńczego
- Wykorzystanie dni urlopu chorobowego / opieki nad dziećmi
- Praca na część etatu / pełny etat
- Praca zdalna
- Liczba uprawnionych i stosunek uprawnionych do wszystkich pracowników korzystających z elastycznego czasu pracy

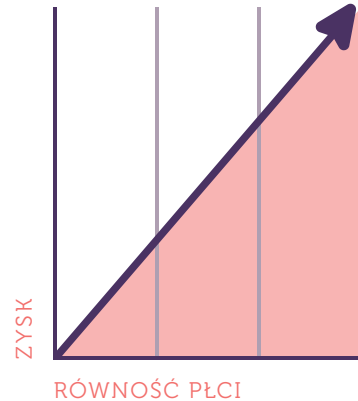
Wprowadzenie większej dostępności pracy zdalnej od początku pandemii COVID-19 wiosną 2020r. również posiadało swoje wady, które warto uwzględnić w ocenie potrzeb. Niektórzy pracownicy wspominali o zacieraniu się granicy między pracą a czasem wolnym, co może skutkować przepracowaniem. Wiąże się to z takimi zagadnieniami, jak sposoby komunikacji, dostępność cyfrowa i fizyczna oraz pojawiające się nowe nierówności między płciami, równe szanse zatrudnienia oraz możliwości awansu dla pracowników zdalnych i biurowych.



## KROK 3

### Korzyści dla biznesu

Uczestniczące w badaniu firmy, które wdrażają dobre praktyki w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, oraz charakteryzują się także wysokim poziomem równości płci, są również firmami odnoszącymi sukcesy ekonomiczne. Argumenty wykraczające poza sprawiedliwość i odpowiedzialność społeczną nie są potrzebne do stworzenia przyjaznego opiekunom miejsca pracy. Niemniej jednak argument biznesowy jest również przekonujący – perspektywa korzyści biznesowych może również stworzyć dodatkową motywację dla firmy.



Skupmy się tylko na kilku punktach, ponieważ większość z tych argumentów, które można podsumować w analizie kosztów i korzyści, została już wymieniona we wstępie do tego przewodnika.

#### NIŻSZE KOSZTY REKRUTACJI

Wielu opiekunów redukuje liczbę godzin pracy lub rezygnuje z pracy, aby zapewnić innym opiekę. Pracodawcy zmuszeni do zastąpienia ich nową osobą tracą w ten sposób wiedzę, umiejętności i doświadczenie, które pracownica/pracownik wypracował w trakcie pracy w danej firmie.

#### RÓŻNORODNA REKRUTACJA

Jeśli polityka Twojej firmy w zakresie rekrutacji i awansu wyróżnia pracowników i menedżerów, którzy są gotowi "poświęcić" wszystko (rodzinę, przyjaciół, wolny czas) dla pracy, stracisz dostęp do zróżnicowanej puli wykwalifikowanych pracowników i pracowników.

#### ZATRZYMANIE STARSZYCH PRACOWNIKÓW

Ponieważ jednym z istotnych powodów odchodzenia starszych pracownic i pracowników z pracy jest opieka nad partnerem, rodzicami lub troska o własne zdrowie, wspieranie pracujących opiekunów pomoże utrzymać starsze pracownice i starszych pracowników w pracy, a tym samym nie stracić wartości ich doświadczenia i wiedzy.

#### MNIEJSZE RYZYKO WYPADKÓW / NARUSZEŃ ZASAD BEZPIECZEŃSTWA

W wielu zdominowanych przez mężczyzn firmach i sektorach (np. energia), duża rotacja i przepracowanie stanowią zagrożenie dla zdrowia pracownic i pracowników oraz dla bezpieczeństwa firmy.





## KROK 4 Zaangażowanie w działanie

Po zakończeniu procesu analizy potrzeb, kolejnym krokiem dla Ciebie jako pracodawcy jest zobowiązanie się do wspierania opiekunów bez względu na płeć. Może ono wiązać się z wdrożeniem planu lub strategii bądź zawarcia porozumienia z pracownikami na rzecz wspierania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i równouprawnienia. Należy przy tym wyraźnie nazywać mężczyzn opiekunami tak, aby zachęcić ich do tego, by zapoznali się z polityką firmy w tym zakresie, brali urlopy rodzicielskie i pełnili inne role opiekuńcze. Cel ten jest często pomijany, ponieważ, jak wspomniano, kwestie opieki i równości płci są częściej kojarzone z kobietami. Należy zaangażować ekspertów ds. płci i przedstawicieli pracowników, aby wypracować konkretne rozwiązania, które powinny zostać uwzględnione w tworzonych planach/strategiach/politykach i ramach normatywnych przedsiębiorstwa.

Zamiast jedynie ograniczać się do rozwiązań dostępnych w polskim prawodawstwie dotyczącym zapewniania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, powinieneś jako pracodawca być liderem w jej rozwoju (patrz wykaz polityk dotyczących równowagi między życiem zawodowym a prywatnym). Powinieneś stymulować wzrost liczby urlopów opiekuńczych (takich jak urlopy wychowawcze) we wszystkich działach i na stanowiskach kierowniczych.

POWINIENEŚ PROMOWAĆ MODEL PRACY OPARTY NA WARTOŚCI OPIEKI  
BIORĄC POD UWAGĘ DOKONANĄ ANALIZĘ POTRZEB



Wielu opiekunów musi skrócić czas spędzany poza domem lub dopasować godziny pracy do godzin pracy przedszkola/szkoły, dlatego pomocne mogą być takie rozwiązania jak zmiany ciągłe i poranne.

### KLUCZOWYM OBSZAREM WYMAGAJĄCYM INTERWENCJI JEST CZAS PRACY

Przepracowanie i długie godziny pracy często prowadzą do poczucia „inności” i egzotykcji pracowników, którzy muszą ograniczyć czas pracy ze względu na pełnione obowiązki opiekuńcze. Ważną kwestią jest wprowadzenie polityki nakierowanej na ograniczenie nadgodzin i wprowadzenie normalnego tygodnia pracy dla wszystkich. Obecnie niektóre firmy idą o krok dalej, wprowadzając czterodniowy tydzień pracy (32 godziny) lub redukując czas pracy w ramach pięciodniowego tygodnia pracy (35 godzin), przy zachowaniu tego samego poziomu wynagrodzenia.

## LIDERZY POWINNI ZOBOWIĄZAĆ SIĘ DO DZIAŁANIA POPRZEZ DAWANIE PRZYKŁADU

W naszym badaniu stwierdziliśmy, że niektórzy mężczyźni czują się skrupowani mówiąc o swoich obowiązkach opiekuńczych. Potrzebni są menedżerowie i liderzy gotowi rozmawiać o swoich rolach opiekuńczych, a także tacy, którzy otwarcie mówią o korzystaniu z rozwiązań w zakresie wspierania ról opiekuńczych dostępnych w organizacji, takich jak korzystanie z urlopu rodzicielskiego, elastycznych godzin pracy, pracy zdalnej, itp.



### ROZWIĄZANIA POZWALAJĄCE ZAPEWNIĆ RÓWNOWAGĘ MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM I PRYWATNYM

Skompresowane godziny pracy

Elastyczne godziny pracy

Roczny system rozliczania czasu pracy

Praca zdalna (home office)

Polityka redukcji nadgodzin/przepracowania

Urlopy opiekuńcze

Dostosowanie zmian pracy do potrzeb związanych z opieką

Dzielenie etatu/stanowiska (podział obowiązków)

Wsparcie w uzyskaniu informacji i inne wsparcie skierowane specjalnie do opiekunów

Stopniowe przechodzenie na emeryturę

32-35 godzinny tydzień pracy

Możliwości przerw w karierze lub dłuższych urlopów (sabbatical)



## KROK 5

### Wdrożenie rozwiązań

W badaniu **Mężczyźni i opieka**, znaczna liczba naszych rozmówców (mężczyzn-opiekunów) podkreślała, że kluczowe znaczenie w procesie zapewniania równowagi między życiem zawodowym a obowiązkami opiekuńczymi mają przełożeni i kierownictwo wyższego szczebla. Jak wspomniano, wielu opiekunów niechętnie porusza ze swoim przełożonym temat konfliktu opieki z pracą. Pracownicy, w szczególności mężczyźni, obawiają się bowiem, że nie będą postrzegani jako solidni i oddani. Pełne wykorzystanie elastycznego grafiku bez jednoczesnej konieczności pracy nadgodzinowej zależy w dużej mierze od postaw i zachowania kierownictwa. Jest to również kwestia realizacji zadań kierowniczych.

#### COROCZNA OCENA

Dział kadr/rozwoju kariery powinien w ramach oceny rocznej zawsze zadawać pracownikom i pracownikom przynajmniej jedno pytanie dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, najlepiej w formie otwartej, np:

W jaki sposób w ciągu ostatniego roku równoważyłeś/aś pracę z innymi obowiązkami?

Czy jest coś, co możemy zrobić, aby dostosować się do Twoich ewentualnych potrzeb związanych z opieką?

#### PLANOWANIE URLOPU RODZICIELSKIEGO

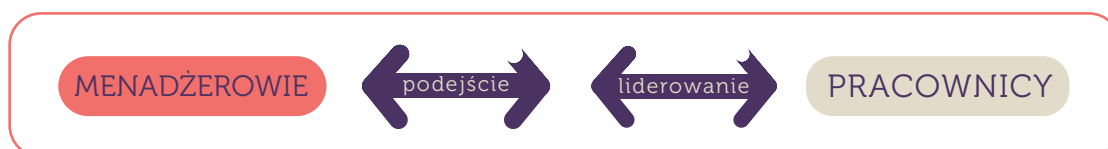
Kiedy pracownice i pracownicy planują urlop wychowawczy w pełnym wymiarze godzin, radzimy przełożonym, aby otwarcie omówili sprawę z pracownicą i pracownikiem, jego długość, preferowaną formę kontaktu (np. w sprawie wyjść z zespołem, spotkań towarzyskich) i wykorzystali te informacje do zaplanowania zastępstwa i podziału obowiązków w zespole.

#### PROCEDURA EWIDENCJONOWANIA GODZIN PRACY I NADGODZIN

Jak wspomniano powyżej, praca w godzinach nadliczbowych jest szkodliwa dla zdrowia, zwłaszcza w przypadku pracownic i pracowników mających obowiązki opiekuńcze. Firma powinna wdrażać procedury monitorowania godzin pracy i nadgodzin, a kierownictwo powinno mieć możliwość interweniowania i znajdowania rozwiązań. Pracownicy, z którymi rozmawialiśmy w ramach badania **Mężczyźni i opieka**, doceniali menedżerów, którzy zauważali ich przepracowanie, a następnie podejmowali działania zaradcze.

## SZKOLENIE

Mężczyźni-opiekunowie chcą, aby kierownictwo było świadome ich życia osobistego i obowiązków związanych z opieką nad dziećmi. Często jednak menedżerowie nie są wrażliwi na potrzeby opiekunów i warunki środowiska pracy, które by je zaspokajały. Być może sami nie mają małych dzieci lub obowiązków opiekuńczych, być może nie uznają ich za istotne. Dlatego, członków kierownictwa należy wesprzeć i przeszkolić. Pierwszym krokiem jest omówienie częstych wyzwań i barier dla pracujących opiekunów (szkolenie z wrażliwości).



Z naszego badania wynika, że wielu menedżerów i pracowników nie do końca rozumie, w jaki sposób kwestia opieki nad dziećmi lub innymi osobami wiąże się z równością płci. Męskość opiekuńczą przeciwstawia się męskości tradycyjnej opartej na poświęceniu kobiet i podporządkowaniu ich pozycji zawodowej pozycji partnera. Polityka i przekaz firmy powinny wyraźniej wskazywać na wzajemne korzyści płynące z równości płci i przyjmowania przez mężczyzn ról opiekuńczych. Dobrym rozwiązaniem jest zorganizowanie seminarium dla zainteresowanych stron, które poświęcone byłoby w szczególności refleksji nad męskością hegemoniczną, stereotypami płciowymi, podziałem prac domowych i opiekuńczych oraz potrzebie podjęcia przez mężczyzn działań na rzecz osiągnięcia równości płci.



Względna swoboda pracowników w wielu nowoczesnych miejscach pracy może utrudniać im zarządzanie własnymi zadaniami zawodowymi, ograniczanie obciążenia pracą i zapobieganie inwazji pracy w inne sfery życia. Dlatego też wielu pracodawców oferuje szkolenia lub kursy zarządzania sobą (self-management). Często jednak problemy nie dotyczą tylko jednej pracownicy/ jednego pracownika: przeciążenie pracą, brak przejrzystości podejmowanych decyzji itp. Wdrażanie rozwiązań z zakresu zarządzania sobą i coachingu powinno być zatem monitorowane i oceniane w taki sposób, aby nie obciążały one pracowników problemami, które tak naprawdę leżą po stronie firmy.

## INFORMACJA

Kluczowym elementem wdrożenia jest udzielenie kierownictwu oraz pracownikom i pracownikom pomocy w zrozumieniu i uświadomieniu sobie polityki firmy w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, wspierania opiekunów i równych szans.

Porozumienia z pracownikami, plany równości płci i strategie różnorodności oraz każda rozwijana polityka powinny być opisane na firmowej stronie internetowej/intranetowej. Niektóre firmy podkreślają znaczenie przewodnika dla nowych pracownic i pracowników, w którym opisane byłyby wszystkie polityki i działania organizacji. Dzięki dokładnemu opisowi rozmaitych działań czy dostępnych rozwiązań, każda pracownica i każdy pracownik może wybrać lub wykorzystać je w zależności od bieżących potrzeb opiekuńczych i rozważyć różne miejsca pracy/stanowiska.

Ponieważ stwierdzamy, że wielu mężczyzn nie omawia ze współpracownikami kwestii opieki, niezwykle ważne jest posiadanie dobrego systemu rozpowszechniania informacji. Zalecane jest również stosowanie informacji skierowanych specjalnie do mężczyzn (obrazy, grafiki i przekaz językowy). Centralnym punktem może być tutaj polityka dotycząca urlopu ojcowskiego i urlopu w celu opieki nad partnerem lub osobą chorą.

Aby podkreślić dostępność urlopu rodzicielskiego/ojcowskiego dla mężczyzn w firmie, można na przykład przeprowadzić kampanię wizerunkową na temat ojcostwa, dzięki której ojcowie w firmie ujawnią się i zostaną wymienieni na firmowej stronie internetowej lub w intranecie.



Zauważyliśmy, że w codziennym przepływie informacji w firmach, polityka dotycząca równowagi między życiem zawodowym a prywatnym mogłaby być częściej udostępniana, na przykład dodana do regularnej agendy comiesięcznego spotkania pracownic i pracowników.

## PUNKT KONTAKTOWY Z EKSPERTEM

Pracownicy i kierownictwo średnich i dużych firm powinni mieć jeden punkt kontaktowy, w którym mogliby znaleźć i omówić szczegółowe informacje na temat firmowych i krajowych polityk dotyczących opieki i zapewniania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Często jest to biuro HR. Takim punktem kontaktowym dla pracowników i menedżerów mogą być przedstawiciele związków zawodowych, szczególnie w przypadku różnicy zdań.



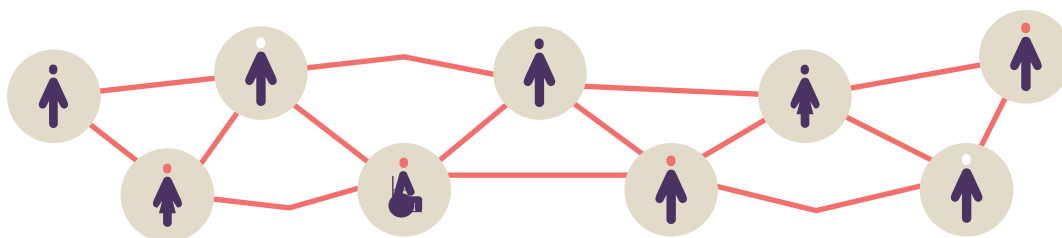


## KROK 6

### Zaangażowanie interesariuszy – sieci i społeczność

Wspieranie lub przyłączanie się do sieci może być przydatne w budowaniu firmowej kultury troski.

Zewnętrzne sieci i inicjatywy mające na celu zapewnienie integracji, różnorodności, czy te dotyczące zasobów ludzkich i równości płci mogą być pomocne w wymianie informacji, debatach, a także poszukiwaniu nowych środków i rozwiązań. Eksperti posiadające specjalistyczną wiedzę są również często potrzebni jako konsultanci w szczególnych sytuacjach związanych z opieką, takich jak wspieranie pracownic i pracowników, którzy opiekują się osobą z demencją.



Ważne jest również, aby stworzyć mężczyznom przestrzeń w firmie umożliwiającą rozmowę o ich zaangażowaniu w opiekę. Pracodawcy w średnich i dużych firmach mogą zachęcać do tworzenia grup ojców i sieci opiekunów, tym samym angażując mężczyzn w zagadnienia dotyczące dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego, jak również sieci rodzicielskich i sieci pracowników opiekujących się chorymi, osobami z niepełnosprawnościami lub starszymi krewnymi. Sieci opiekunów są ważne dla pracowników, ponieważ umożliwiają im wymianę doświadczeń i uzyskanie wsparcia emocjonalnego. Są one również pomocne w określeniu wspólnych przeszkód, z jakimi spotykają się opiekunowie w przedsiębiorstwie oraz w proponowaniu wspólnych rozwiązań.

Sieci opiekunów w przedsiębiorstwie muszą być szeroko promowane poprzez wewnętrzne biuletyny dla pracownic i pracowników, intranet i strony internetowe. Można organizować bezpośrednio warsztaty i webinary online, udzielać indywidualnego wsparcia itd. Ważne jest, aby pracownicy wyższego szczebla dołączyli do sieci, sponsorowali ją lub byli w niej widocznymi, co doda jej wiarygodności.

Firmy biorące udział w badaniu **Mężczyźni i opieka** organizowały spotkania integracyjne dla rodzin, ponieważ takie spotkania mogą przyczynić się do rozwoju empatii i zrozumienia jeśli chodzi o stosowanie rozwiązań związanych z opieką.



## KROK 7

### Monitoring i sprawozdawczość

Założmy, że Twoja firma wyznaczyła sobie cele związane ze wspieraniem opiekunów bez względu na płeć oraz rozpoczęła działania w tym kierunku. Firma powinna następnie wyciągnąć wnioski z posiadanych doświadczeń i poszukać odpowiedzi na kluczowe pytania:

Jakie rezultaty przyniosła wdrożona polityka?

Jak wielu menedżerów i pracowników skorzystało z tych działań?

Jak wygląda sytuacja w różnych działach i na różnych szczeblach kierowniczych?

W tym kroku należy zaktualizować statystyki i wiedzę w kluczowych obszarach, patrz kroki 1 i 2 powyżej.

Cykliczne badania opinii pracowników na temat środowiska pracy mogą być dodatkowym, cennym źródłem informacji na temat istniejącej sytuacji. Zaleca się, aby zawierały one pytania dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, potrzeb związanych z opieką nad innymi, samym sobą i przepracowaniem.

Tego rodzaju aktualizacja (krok 7) powinna być przeprowadzana co roku z udziałem wszystkich interesariuszy. Można to zrobić w ramach sprawozdania z realizacji planu równości płci lub strategii dotyczącej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, równości płci lub różnorodności. W sprawozdaniu tym pracodawcy powinni przedstawić dowody na to, że spełniają kryteria w czterech obszarach:

#### POLITYKA FIRMY

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, opieka i samoopieka to zagadnienia uwzględniane w polityce kadrowej i procedurach. Mężczyźni są w nich wyraźnie wskazani jako opiekunowie.

#### WSPARCIE W MIEJSCU PRACY

Opiekunowie mają dostęp do konkretnego wsparcia w miejscu pracy i informacji na temat polityk publicznych oraz innych dostępnych rozwiązań.

#### KOMUNIKACJA, PODNOSZENIE ŚWIADOMOŚCI I SZKOLENIA

Informacje dotyczące krajowych regulacji i dostępnego wsparcia są przekazywane wszystkim kierownikom i pracownikom oraz pracownikom.

#### WSPARCIE KOLEGÓW

Opiekunowie otrzymują wsparcie w nawiązywaniu kontaktów z innymi opiekunami.

# BIBLIOGRAFIA

---

Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. Available at <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1311&langId=en>

Fernandez-Lozano, I., González, M. J., Jurado-Guerrero, T., & Martínez-Pastor, J. I. (2020). *The hidden cost of flexibility: A factorial survey experiment on job promotion*. *European Sociological Review*, 36(2), 265-283.

Fernández-Lozano, Irina, Jurado-Guerrero. 2021. Carving out Space for Caring Masculinities. Results from a European Study. Men in care. Workplace support for caring masculinities. Action grant VS-2018-0417.

Gärtner, Marc, Scambor, Elli, Warat, Marta, Eds. 2021. Transnational Analysis of Studies in Organisations. Men in care. Workplace support for caring masculinities. Action grant VS-2018-0417.

Grayson, David. 2017. *Take Care. How to be a Great Employer of Working Carers*. United Kingdom: Emerald Publishing.

Hanlon, Niall. 2012. *Masculinities, Care and Equality: Identity and Nurture in Men's Lives*. New York: Palgrave Macmillan.

Hrženjak, Majda. 2020. *Guidelines for Employers: Take Care of Working Carers with Special Considerations for Men Carers*.

Hrženjak, Majda. 2010. (Neformalno) skrbstvenodelo in družbeneneenakosti. *Teorija in praksa: revijazadružbenavprašanja*. Letnik 47, št. 1 (Jan.-Feb. 2010), str. 156-171.

Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N., Caan, W. 2017. An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness. *Public Health*. 2017 Nov;152:157-171. doi: 10.1016/j.puhe.2017.07.035. Epub 2017 Sep 12. PMID: 28915435.

Lutz, Helma. 2008. *Migration and domestic work: a European perspective on a global theme*. Aldershot; Burlington: Ashgate.

Scambor, E., Warat, M., Gärtner, M., Ciaputa, E., Frelj, M., Hrženjak, M, Humer, Ž. & P. Abril Morales (2022). *CARING MASCULINITIES IN CARING ORGANIZATIONS? Insights from international workplace studies*. In: Scambor, E., Gärtner, M., Holter, Ø.G., Snickare, L. & M. Warat (eds.) GWO Special Issue Caring Masculinities at Work: Theoretical and Empirical Perspectives across Europe (forthcoming).

Umberson, Debra, Williams, Kristi, Thomas, Patricia A., Liu, Hui, Thomeer, Mieke Beth. 2014. *Race, Gender, and Chains of Disadvantage: Childhood Adversity, Social Relationships, and Health*. In: *Journal of Health and Social Behavior*. 55(1):20-38; SAGE Publications.



# PRZYPISY

---

<sup>1</sup> Hanlon, Niall. 2012. *Masculinities, Care and Equality: Identity and Nurture in Men's Lives*. New York: Palgrave Macmillan.

<sup>2</sup> Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N., Caan, W. 2017. An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness. *Public Health*. 2017 Nov;152:157-171. doi: 10.1016/j.puhe.2017.07.035. Epub 2017 Sep 12. PMID: 28915435.

<sup>3</sup> Umberson, Debra, Williams, Kristi, Thomas, Patricia A., Liu, Hui, Thomeer, Mieke Beth. 2014. Race, Gender, and Chains of Disadvantage: Childhood Adversity, Social Relationships, and Health. In: *Journal of Health and Social Behavior*. 55(1):20-38; SAGE Publications.

<sup>4</sup> [Fernández-Lozano, Irina, Jurado-Guerrero. 2021. Carving out Space for Caring Masculinities. Results from a European Study. Men in care. Workplace support for caring masculinities. Action grant VS-2018-0417.](#)

<sup>5</sup> [Directive \(EU\) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU.](#)

<sup>6</sup> [Gärtner, Marc, Scambor, Elli, Warat, Marta, Eds. 2021. Transnational Analysis of Studies in Organisations. Men in care. Workplace support for caring masculinities. Action grant VS-2018-0417.](#)

<sup>7</sup> Grayson, David. 2017. *Take Care. How to be a Great Employer of Working Carers*. United Kingdom: Emerald Publishing.

<sup>8</sup> [Hrženjak, Majda. 2020. Guidelines for Employers: Take Care of Working Carers with Special Considerations for Men Carers.](#)

<sup>9</sup> Fernandez-Lozano, I., González, M. J., Jurado-Guerrero, T., & Martínez-Pastor, J. I. (2020). *The hidden cost of flexibility: A factorial survey experiment on job promotion*. *European Sociological Review*, 36(2), 265-283.

# Men in care

WORKPLACE SUPPORT FOR CARING MASCULINITIES



Niniejsza praca otrzymała wsparcie finansowe z Programu Unii Europejskiej na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych "EaSI" (2014-2020). Za treść tego dokumentu opracowania odpowiedzialni są wyłącznie autorzy i w żaden sposób nie może on być uważany za odzwierciedlający stanowisko Komisji Europejskiej. Przewodnik został opublikowany w ramach projektu międzynarodowego współfinansowanego ze środków programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pn. „PMW” w latach 2019-2022; umowa nr 5127/EaSI/PROGRESS/2020/2 z dnia 21.12.2020



UNIVERSITY OF ICELAND



Mirovni inštitut  
Institut za sodobne družbene in politične študije  
The Peace Institute  
Institute for Contemporary Social and Political Studies



Federal Ministry  
Republic of Austria  
Social Affairs, Health, Care  
and Consumer Protection

