

Программа условий труда и занятости

Сектор социальной защиты

Организация рабочих мест с учетом интересов семьи

Политика, учитывающая интересы и потребности семьи, – это деловая стратегия с двуединой задачей создания условий обоюдного выигрыша для обеспечения эффективности предприятия и благосостояния его работников. Некоторые мероприятия, проводимые в рамках такой политики, могут потребовать от работодателя серьезных затрат, однако и менее значительные, более экономичные инициативы в этой области способны весьма заметно повлиять на предприятие и его персонал и самым положительным образом отразиться на итогах деловой деятельности.

В этом информационном материале рассматриваются некоторые важнейшие деловые выгоды, которые могут быть получены в результате реализации на рабочем месте мер, учитывающих интересы семьи. Кроме того, в нем содержится краткий обзор таких мер и рассказывается о способах их успешной реализации.

Что значит “учитывать интересы семьи”?

Работодатель, учитывающий интересы семьи, признает существование семейных обязанностей работников и то, что эти обязанности могут отражаться на их трудовой жизни. Организация, учитывающая интересы семьи, старается способствовать тому, чтобы ее персонал мог гармонично сочетать работу и дом и чувствовал поддержку в поиске баланса между выполнением своих обязанностей на работе и вне работы. Учитывать интересы семьи для организации означает нечто большее, чем учитывать интересы лишь детей и женщин. В соответствии с более широкой концепцией “работа-жизнь” многие работодатели в настоящее время начинают понимать, что меры, учитывающие интересы семьи, должны предназначаться для всех работников, а не только для тех из них, которые выполняют обязанности по уходу за членами своей семьи.

Создание условий обоюдного выигрыша

Выгоды для персонала

Меры, учитывающие интересы семьи, дают, среди прочего, следующие важнейшие выгоды для персонала:

- Снижение нагрузки благодаря устранению конфликтов между профессиональными и семейными обязанностями;
- Создание более благоприятной и здоровой рабочей обстановки, при которой каждый работник ощущает, что он нужен и что его ценят, и которая способствует также облегчению и повышению продуктивности совместной работы коллектива;

- Удовлетворенность условиями труда и высокий моральный дух, благодаря которым работники становятся более преданными своей работе, возрастает их готовность к сотрудничеству, лояльность, производительность и восприимчивость к новому.

Удовлетворенность работников

Результаты ежегодного опроса, проводимого среди работников сингапурской больницы, показали, что предпринимаемые в ней инициативы, учитывающие интересы семьи, дают положительный эффект в плане удовлетворенности условиями труда: 56% работников считают, что эти инициативы помогают снизить производственную нагрузку, 66% ощущают прилив сил и возрастание желания работать на благо своего учреждения и 66% испытывают после реализации таких инициатив большую удовлетворенность своей работой. Свыше 90% работников считают, что данные инициативы помогают установить более оптимальный баланс между работой и домом.

Источник: официальный сайт Министерства общественного развития и спорта Сингапура (<http://www.mcds.gov.sg>).

Выгоды для работодателя

Работодатели, среди прочего, могут получить от мер, учитывающих интересы семьи, следующие важнейшие выгоды:

- Расширение возможностей для привлечения более широкого круга кандидатов и сохранения высококвалифицированных кадров, как мужчин, так и женщин, в условиях конкурентного рынка труда;
- Уменьшение текучести кадров, благодаря чему могут снизиться расходы на набор, введение в курс дела и подготовку персонала, связанные с необходимостью замены уволившихся работников;
- Уменьшение числа невыходов и опозданий на работу;
- Повышение работоспособности и мотивации работников и, следовательно, производительности труда;
- Создание и сохранение конкурентных инноваций и преимуществ, способствующих повышению конкурентоспособности.

Выгоды для работодателя

Менеджеры одной фармацевтической компании в Великобритании выяснили, что шесть человек оставались работать в ней исключительно благодаря учитывающим интересы семьи предложениям, которые практически ничего не стоили предприятию. Это позволило избежать дополнительных прямых расходов на замену персонала, составлявших 7500 фунтов на человека, то есть всего сэкономить 45.000 фунтов за год. Та же самая компания сообщила, что благодаря улучшившейся рабочей атмосфере и положительной реакции на меры, учитывающие интересы семьи, текучесть кадров снизилась на 15%.

Источник: S. Dench; S. Bevan; P. Tamkin and J. Cummings: "Family-friendly employment: Its importance to small and medium enterprises", in *Labour Market Trends*, Vol. 108, No. 3, March 2000, pp. 111-120.

Меры, учитывающие интересы семьи

Меры, учитывающие интересы семьи, связаны собственно с работой и имеют отношение к

мероприятиям в области рабочих систем и процессов, которые нацелены на достижение баланса между работой и домом в повседневном труде работников. Эти меры охватывают целый ряд вопросов, включая следующие:

- Организация графиков работы и рабочего времени (например, работа по гибкому графику, работа неполное рабочее время, распределение функциональных обязанностей одного рабочего места между двумя работниками, работа из дома и посредством дистанционного присутствия);
- Уход за детьми и пожилыми членами семьи (например, организация детских комнат на рабочих местах или выделение субсидий на уход за детьми, обеспечение условий для грудного вскармливания, предоставление помощи работникам, осуществляющим уход за членами семьи, возможность использовать телефон для семейных нужд);
- Предоставление обязательных и необязательных отпусков (по таким причинам, как чрезвычайные семейные обстоятельства, беременность и роды, разрывы в трудовом стаже, болезнь или уход за членами семьи и т.п.);
- Информационные услуги и обучение (предоставление комплектов информации, информирование о проводимых мероприятиях, поддержание контакта во время отпуска, организация учебных курсов и семинаров и т.п.).

Конкретные мероприятия, относящиеся к организации рабочего времени и предоставлению отпусков, подробно представлены в Информационном материале № WF-5, посвященном организации рабочего времени с учетом интересов семьи, и в Информационном материале № WF-6, посвященном отпускам и семейным обязанностям.

Организация рабочего места с учетом интересов семьи

Процесс реализации

Учитывать интересы семьи означает больше, чем просто предусмотреть ряд соответствующих мер в правилах внутреннего распорядка предприятия: для успешного осуществления мер, учитывающих потребности семьи, крайне важное значение имеют готовность к последовательному проведению такой политики и культура работы, которая способствует поддержанию оптимального баланса между работой и остальной жизнью и поощряет применение таких мер. Для того, чтобы эти меры на деле были эффективными, необходим постоянный диалог и участие работников в их разработке.

Если руководители высшего звена сами начнут применять меры, учитывающие интересы семьи, это продемонстрирует, что они эти меры одобряют и поддерживают, и подтолкнет подчиненный им персонал поступать аналогичным образом. Важное значение для темпов реализации и правильного применения данных мер имеют также организация соответствующего обучения и инструкции для руководителей среднего звена, которые зачастую за эти меры отвечают.

Каждое место работы по-своему уникально с точки зрения потребностей. При успешной реализации мероприятий, учитывающих интересы семьи, задача состоит в том, чтобы добиться гармоничного сочетания потребностей предприятия с потребностями его работников. Для того, чтобы на основе картины потребностей, существующих на данном рабочем месте, разработать соответствующую политику и меры и нацелить их на разнообразные нужды персонала, в качестве отправной точки необходима оценка этих потребностей. Для того, чтобы такие меры стали приемлемыми и вошли в практику, крайне важно, чтобы персонал считал их справедливыми. Среди бездетных работников, например, меры по организации ухода за детьми вполне могут и не считаться благом. По этой причине на многих предприятиях в системе льгот вводится так называемый "метод

самообслуживания", позволяющий работникам самостоятельно выбрать наиболее подходящие для них льготы из утвержденного списка.

Некоторые меры, учитывающие интересы семьи, не требуют особых затрат, однако многие из них связаны с определенными расходами. При проведении анализа экономической эффективности программ по учету интересов семьи необходимо самым тщательным образом взвешивать непосредственные краткосрочные затраты и сопоставлять их с долгосрочными выгодами для всего предприятия. Такая долгосрочная перспектива необходима, потому что не все меры, учитывающие интересы семьи, приносят немедленную выгоду в самом начале.

Осуществление политики, учитывающей интересы семьи, следует рассматривать как непрерывный и развивающийся процесс. Важное значение приобретают оценка и анализ содержания этой политики и проводимых мероприятий, поскольку потребности работников и коммерческие цели предприятий, а также внешние условия и конъюнктура рынков постоянно изменяются, и это приходится принимать во внимание.

Общая обязанность

Разработка мер по решению проблемы "работа-дом" напоминает выработку соглашений. Для того, чтобы эти меры учитывали потребности как персонала, так и организации, при их разработке необходим диалог между руководством предприятия, работниками и их представителями. Мероприятия, учитывающие интересы семьи, станут наиболее эффективными, если все на предприятии будут воспринимать их как общую обязанность. Для поиска приемлемых решений требуется сотрудничество и участие обеих сторон. Важную роль на рабочих местах могут играть профсоюзы, поощряя и поддерживая заключение коллективных договоров, учитывающих интересы семьи.

Поощрение равенства

Организация работы с учетом интересов семьи может способствовать достижению равенства возможностей для мужчин и женщин за счет сокращения перерывов в трудовом стаже, которые бывают чаще всего у женщин из-за необходимости выполнять обязанности по уходу за членами семьи. Такая организация работы может также помочь мужчинам принимать более активное участие в своей семейной жизни и, тем самым, будет способствовать более справедливому распределению обязанностей по уходу за членами семьи между женщинами и мужчинами. Таким образом, меры, учитывающие интересы семьи, предназначаются не только для женщин. При разработке этих мер необходимо исходить из всеобъемлющего понятия "семьи", простирающегося за пределы одних женских обязанностей по уходу за детьми и включающего в себя всех лиц, которые в своем уходе и содержании зависят от любых работников (как женщин, так и мужчин). К таким лицам могут относиться, например, находящийся на иждивении пожилой член семьи или нетрудоспособный супруг-инвалид.

Краткая памятка

- Содействуйте проведению на вашем предприятии политики, учитывающей интересы семьи.
- Изучайте деловые потребности предприятия.
- Проводите опросы работников для выяснения их потребностей.
- Сформулируйте цель программы мер, учитывающих интересы семьи, и добейтесь общего

согласия относительно этой цели.

- Вовлекайте работников в процесс на начальной стадии и прислушивайтесь к их мнению.
- Для поощрения политики, учитывающей интересы семьи, сотрудничайте с профсоюзами.
- Демонстрируйте/документируйте выгоды, которые получают работники и предприятие.
- Сопоставляйте затраты с выгодами в долгосрочной перспективе.
- Обеспечивайте предоставление соответствующей информации для того, чтобы в проведении политики могли принимать участие все желающие.
- Разъясняйте и согласовывайте критерии предоставления прав на льготы, например, какие категории работников обладают преимущественным правом на конкретную льготу?
- Организуйте каналы связи для постоянного и открытого диалога.
- Обеспечьте, чтобы информация о мерах, учитывающих интересы семьи, была доступна всем работникам предприятия.
- Позаботьтесь о том, чтобы руководители высшего звена подавали пример.
- Обеспечьте помощь и соответствующее обучение менеджеров на всем предприятии.