



dr Anna Janowicz  
Fundacja Hospicyjna w Gdańsku, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

# PRZYKŁADY WYZWAŃ I ISTNIEJĄCYCH ROZWIĄZAŃ Z ZAKRESU WORK-LIFE BALANCE W KONTEKŚCIE OPIEKI NAD DOROSŁYMI OSOBAMI ZALEŻNYMI

Jednym z procesów społecznych, które będą coraz bardziej odczuwalne w firmach i organizacjach, jest starzenie się społeczeństwa i związany z nim wzrost liczby osób starszych niesamodzielnych, wymagających systematycznego wsparcia lub opieki. To z kolei oznacza wzrost liczby osób, które muszą na tę potrzebę opiekuńczą odpowiedzieć. W sposób naturalny są to przede wszystkim członkowie rodzin, czyli opiekunowie rodzinni (*family carers*). Dla pracodawców oznacza to między innymi wzrost liczby pracowników, którzy muszą połączyć sprawowanie opieki nad bliskim z aktywnością zawodową lub dokonać wyboru między nimi. Często może się to wiązać z utratą pracownika. Co ważne, chodzi tu o utratę pracownika w wieku ok. 45 lat, czyli w większości przypadków już związanego z firmą, posiadającego wiedzę i doświadczenie, którego zastąpić jest coraz trudniej. Niniejszy tekst stanowi zarys problemu i przedstawia możliwości rozwiązań.

## Opiekun rodzinny – rola i wyzwania

Ponieważ punktem wyjścia dla podjęcia działań na rzecz danej jednostki czy grupy jest jej zdefiniowanie, warto poświęcić kilka słów tej kwestii. W Polsce nie ma jednej, powszechnie obowiązującej definicji opiekuna rodzinnego. W dyskusjach czy badaniach, obok terminu opiekun rodzinny, pojawiają się określenia: opiekun nieformalny lub opiekun nieprofesjonalny. *Opieka nieformalna* jest pojęciem szerszym niż opieka rodzinna i odnosi się do wszystkich świadczeniodawców, których nie obejmuje swym zakresem definicja opiekunów formalnych, czyli zatrudnionych w sektorze usług publicznych (lekarze, pielęgniarki, pracownicy socjalni itd.). W tej grupie opiekunów znajdują się znajomi, przyjaciele, wolontariusze lub sąsiedzi (*non-kin carers*). Pojęcie *opieka nieprofesjonalna* podkreśla to, że sprawowana jest ona przez osoby bez przygotowania zawodowego do tego rodzaju działalności. Inne definicje określające opiekuna rodzinnego uwzględniają czas sprawowania opieki, wymiar i zakres wykonywanych

czynności, wiek, relację z podopiecznym, itp. Ze względu na zmiany zachodzące w rodzinie, za opiekuna rodzinnego przyjmuje się również osobę spoza kręgu rodzinnego, uznaną przez podopiecznego za bliską. Bez wdawania się w bardziej szczegółowe rozważania można założyć, że opiekun rodzinny to osoba, która nieodpłatnie opiekuje się osobą bliską, niesamodzielną ze względu na chorobę lub niedołężność, w sposób regularny i trwały, w znacznym tygodniowym wymiarze godzin. Wspiera ją emocjonalnie oraz w zakresie czynności dnia codziennego i pielęgnacji<sup>59</sup>. Rola i zadania opiekuna rodzinnego wynikają z potrzeb i sytuacji podopiecznego. Mogą sprowadzać się do regularnego wsparcia w codziennym funkcjonowaniu, ale mogą również oznaczać wielogodzinną lub całodobową opiekę. Często forma i stopień zaangażowania opiekuna zmieniają się w czasie wraz z postępem choroby czy niedołężności. Sprawowanie opieki może trwać tygodnie, ale też lata. W zależności od modelu rodziny i relacji w niej panujących, członkowie dzielą się opieką i wzajemnie wspierają lub pozostawiają ten obowiązek jednej osobie. Zdarza się, że opiekun ma pod swoją opieką kilka osób.

Ważna jest świadomość tego, z czym wiąże się pełnienie roli opiekuna rodzinnego, jakie zmiany wprowadza do jego życia, jakie stawia przed nim wyzwania. Składa się na to wiele czynników, między innymi sytuacja rodzinna, finansowa, zawodowa, miejsce zamieszkania, stan zdrowia itp. Opiekun musi dokonać różnych wyborów, czasami bardzo trudnych, zrezygnować z niektórych aktywności, przeorganizować codzienne funkcjonowanie, by połączyć obowiązki opiekuńcze z innymi. Należy podkreślić, że pełnienie tej roli, szczególnie przez długi czas, wiąże się z wieloma obciążeniami. Brak pomocy takiej osobie może doprowadzić do zespołu wypalenia opiekuna. Pewną ilustracją wpływu sprawowania opieki na opiekuna mogą posłużyć wyniki badania, które przeprowadzono wśród opiekunów rodzinnych osób po udarze mózgu. Dla 73% z nich opieka związana była ze zmianą trybu życia, 60% ograniczyło swoje kontakty towarzyskie, 67% odczuło pogorszenie standardów życia (30% musiało ograniczyć pracę lub z niej zrezygnować), 47% zaczęło częściej chorować, 60% czuło zmęczenie opieką. 37% opiekunów pełniło swą rolę bez żadnego wsparcia, zarówno ze strony rodziny, jak i instytucji rządowych czy pozarządowych. Brak pomocy lub jej niewystarczający lub nieadekwatny do potrzeb wymiar spowodowały, że około 60% opiekunów stosowało leki nasenne, przeciwdepresyjne lub uspokajające<sup>60</sup>. Wielu opiekunów skarży się na takie dolegliwości, jak bóle głowy, kręgosłupa, stawów, na obniżoną wydajność i koncentrację, mniejszą odporność, przygnębienie lub nadmierną pobudliwość, na bezsenność mimo zmęczenia. To przykładowe dane, które dają wyobrażenie tego, z czym muszą sobie poradzić opiekunowie rodzinni, czasami przez dłuższy czas. Są wśród nich osoby, które są i chcą albo muszą być aktywne zawodowo.

Warto w tym miejscu przytoczyć dane z badania, dotyczącego pracujących opiekunów rodzinnych osób starszych. Wskazują one na większe niż przeciętne ich obciążenie w stosunku do opiekunów niepracujących oraz znacznie większą skłonność do depresji. Sprawowanie opieki jest dla nich przeszkodą do realizacji innych aktywności życiowych, co wpływa na ich ogólne samopoczucie. Uczestnicy badania wskazywali na psychiczne obciążenie, związane z koniecznością godzenia obowiązków zawodowych i opiekuńczych, oraz inne dolegliwości i kłopoty, wynikające z ich sytuacji, w tym problemy ze snem, ciśnieniem czy bóle kręgosłupa. Większość zmagala się przede wszystkim z obciążeniem psychicznym, spowodowanym nadmiarem obowiązków zawodowych i rodzinnych.

<sup>59</sup> Por. A. Janowicz, *Opiekunowie rodzinni. Wyzwania i możliwości wsparcia*, CeDeWu, Warszawa 2019.

<sup>60</sup> E. Mikołajewska, *Kierunki wsparcia opiekunów pacjentów po przebytych udarze mózgu w opiece domowej*, „Udar Mózgu” 13(1–2) (2011), s. 14–15.



Autorzy analiz procesu starzenia się społeczeństwa i wynikających z nich rekomendacji podkreślają kluczową rolę opiekunów rodzinnych w zapewnianiu opieki dla swoich bliskich – starszych i zależnych, oraz konieczność ich wsparcia jako wyzwanie dla polityki senioralnej. Z pewnością jest to również wyzwanie dla środowisk, w których opiekunowie rodzinni funkcjonują, w tym środowiska pracy zawodowej. Pełnienie każdej roli wiąże się z pewnymi ułatwieniami i utrudnieniami, koniecznością podejmowania wyborów, rozstrzygania dylematów, szukania rozwiązań, gdy nastąpi konflikt ról. W przypadku osób aktywnych zawodowo może on doprowadzić do rezygnacji z pracy na rzecz sprawowania opieki. Wybór nie jest łatwy: z jednej strony praca jest niezbędna z oczywistych powodów ekonomicznych, jest źródłem zarobków. Dla wielu stanowi ważną „odskocznicę” od opieki, daje możliwość samorealizacji, rozwoju. Z drugiej strony ważne jest też zapewnienie opieki bliskiemu, poczucie spełnienia obowiązku, wzmocnienia więzi rodzinnych w kryzysie. Poczucie winy, niepewności, żalu czy wątpliwości mogą w pewnym stopniu złągodzić odpowiednie formy wsparcia.

### **Łączenie opieki z pracą zawodową**

Przywołane wyżej badanie dotyczące opiekunów rodzinnych łączących pracę zawodową ze sprawowaniem opieki należy do nielicznych opracowań polskich na ten temat. Niezbędne są analiza sytuacji i jej skali, problemów i potrzeb, zwiększenie świadomości społecznej oraz wdrożenie rozwiązań, z których skorzystają pracujący opiekunowie, jak też ich pracodawcy. Tak dzieje się w niektórych krajach europejskich, dostrzegających istotną rolę opiekunów rodzinnych w sytuacji rosnącej liczby niesamodzielnych osób starszych w społeczeństwie. Przykładem państwa, w którym podejmowane są systematyczne i systemowe działania w tym zakresie, jest Wielka Brytania. Znana jest skala problemu – jest tam około 8,8 miliona opiekunów rodzinnych, każdego roku ponad 2,1 miliona dorosłych staje się opiekunami i prawie tyle samo osób kończy obowiązki związane z pełnieniem tej roli<sup>61</sup>. Dane na temat liczby opiekunów pozwoliły na określenie wartości świadczonej przez nich opieki. To około 132 miliardów funtów rocznie – znacznie więcej niż wynoszą łączne wydatki na NHS (*National Health Service*). To pokazuje, jak ogromny jest wkład opieki rodzinnej do systemu opieki nad osobami starszymi zależnymi. W Polsce nie ma takiego przeliczenia, można jednak założyć, że skala jest podobna. Według Głównego Urzędu Statystycznego z 2018 roku na 38,4 miliona Polaków ponad 9 milionów to osoby po 60. roku życia, w tym 18% – to osoby w wieku co najmniej 80 lat<sup>62</sup>. Liczba osób starszych, w tym najstarszych (80+), będzie rosła. Jednocześnie zmniejszy się liczba osób w wieku produkcyjnym, czyli potencjalnych opiekunów. Wielu z nich stanie najprawdopodobniej przed koniecznością połączenia pracy z opieką lub dokonania wyboru między nimi.

Raport *Juggling work and unpaid care. A growing issue*<sup>63</sup> z 2019 roku pokazuje, że 2,6 miliona Brytyjczyków zrezygnowało z pracy, aby opiekować się bliskim, niesamodzielnym ze względu na wiek, niepełnosprawność lub poważną chorobę. Prawie 5 milionów pracowników stara się łączyć pracę zawodową z opieką. To oznacza jednego na siedmiu pracowników. Badania uświadomiły dramatyczny wzrost w tym zakresie w porównaniu z 3 milionami w 2011 roku. Prawie pół miliona osób (468 000)

<sup>61</sup> Facts about carers 2019, Policy briefing August 2019, s. 2–4: <https://www.carersuk.org/for-professionals/policy/policy-library/facts-about-carers-2019> (dostęp: 14.01.2020 r.).

<sup>62</sup> Informacja o sytuacji osób starszych na podstawie badań Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa, wrzesień 2018 r., s. 4.

<sup>63</sup> *Juggling work and unpaid care. A growing issue*, Carers UK 2019: <https://www.employersforcarers.org/resources/research/item/1460-juggling-work-and-unpaid-care-a-growing-issue> (dostęp: 14.01.2020 r.).

zrezygnowało z pracy w ciągu ostatnich dwóch lat z powodu sprawowania opieki (to około 600 osób każdego dnia). Większość z nich to osoby w wieku około 45 lat. Helen Walker, dyrektor generalna Carers UK, organizacji, która przeprowadziła badania i prowadzi szereg działań na rzecz opiekunów rodzinnych, we wstępie do raportu z niego podkreśla wagę problemu. Starzenie się społeczeństwa i opieka nad niesamodzielnymi starszymi krewnymi jest jedną z kluczowych kwestii naszych czasów, wpływa na funkcjonowanie coraz większej liczby Brytyjczyków. To wyzwanie większe niż kiedykolwiek wcześniej. Rośnie liczba opiekunów rodzinnych będących w wieku produkcyjnym, aktywnych zawodowo. Obowiązek ich wsparcia należy rozpatrywać w dwóch wymiarach: moralnym i ekonomicznym. W tym drugim chodzi o utrzymanie w firmach i instytucjach wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników, którzy mają wpływ na jakość i efektywność ich funkcjonowania. Raport prezentuje szacunki, według których brytyjskie firmy mogą zaoszczędzić do 4,8 miliarda funtów rocznie (£4.8 billion a year), ograniczając liczbę nieplanowanych nieobecności, i dalsze 3,4 miliarda (£3.4 billion) na poprawie poziomu retencji pracowników poprzez przyjęcie elastycznych warunków pracy i wsparcie w ten sposób pracujących opiekunów. Inne, bardzo konkretne korzyści pracodawców, wynikające ze wspierania opiekunów osób zależnych ze względu na zaawansowany wiek lub niepełnosprawność, prezentuje raport opracowany przez rząd, *Employers for Carers oraz Carers UK*. Według uczestników badania były to: zwiększenie lojalności pracowników (93% ankietowanych), zatrzymanie pracowników (92%), ograniczenie zwolnień lekarskich i nieobecności w pracy (88%), poprawa zaangażowania personelu (85%), poprawa zarządzania ludźmi (80%), zwiększenie efektywności pracy zespołu (75%), poprawa w zakresie świadczenia usług (72%), zwiększenie wydajności (69%), zmniejszenie kosztów rekrutacji i szkolenia (65%) i oszczędności budżetowe (55%)<sup>64</sup>.

## Oczekiwania opiekunów i przykłady form wsparcia

W raporcie *Juggling work and unpaid care* zaprezentowano oczekiwania pracowników co do warunków i form wsparcia w miejscu pracy, które ułatwiłyby im łączenie sprawowania opieki z pracą zawodową. Trzy najczęściej wymieniane to: wspierający pracodawca/przełożony, elastyczne godziny pracy i dodatkowy płatny urlop opiekuńczy od 5 do 10 dni. Inne to: długoterminowy bezpłatny urlop, dostęp do informacji i porad oraz sieć wsparcia.

Niwelowanie trudnych emocji, które mogą pojawić się u pracujących opiekunów, wynikających z konieczności godzenia obowiązków zawodowych i opiekuńczych, zwykle nie wymaga od pracodawcy żadnych obciążających go dodatkowo finansowo i organizacyjnie działań. Najważniejszą kwestią jest wiedza pracodawcy i współpracowników na temat tego, co to znaczy być opiekunem rodzinnym, z jakimi obowiązkami się wiąże pełnienie tej roli, jaki ma ono wpływ na opiekuna-pracownika. W badaniu przeprowadzonym przez *Employers for Carers i Carers UK*<sup>65</sup> opiekunowie wskazali, że czują się samotni lub izolowani w miejscu pracy. Trudnością jest dla nich brak zrozumienia ze strony współpracowników i menedżerów, nie czują się komfortowo, rozmawiając o swoich obowiązkach opiekuńczych w pracy. Dlatego jako priorytetową potrzebę i zmianę, która stanowiłaby ułatwienie pełnienia roli opiekuna, wymienili podniesienie świadomości przełożonych na temat zadań opiekuna i ich konsekwencji.

<sup>64</sup> *Supporting working carers: The benefits to families, business and the economy*: <https://www.employersforcarers.org/resources/research/item/808-supporting-working-carers-the-benefits-to-families-business-and-the-economy> (dostęp: 15.01.2020 r.).

<sup>65</sup> *Caring and isolation in the workplace*: <https://www.employersforcarers.org/resources/research/item/987-caring-and-isolation-in-the-workplace> (dostęp: 15.01.2020 r.).



Mówili również o potrzebie elastycznego czasu pracy. Ponad połowa badanych, którzy zrezygnowali z pracy na rzecz sprawowania opieki, podkreślała ogromny stres, jaki wiązał się z łączeniem roli opiekuna i pracownika.

Autorzy szkockiego opracowania na temat wspierania pracowników, pełniących rolę opiekunów rodzinnych, podkreślają, że istnieje szereg środków, które pracodawcy mogą wprowadzić, aby zapewnić środowisko pracy przyjazne dla opiekunów<sup>66</sup>. Nie muszą one stanowić poważnej zmiany w sposobie działania organizacji, mogą być małą i prostą zmianą, ale mającą znaczący wpływ na to, by opiekunowie czuli się dobrze w pracy. Kluczowa jest silna kultura wsparcia w organizacji, zapewniająca im poczucie bezpieczeństwa i komfortu. Punktem wyjścia musi być świadomość, że w zespole pracowników są osoby, które pełnią rolę opiekunów rodzinnych. Ich identyfikacja może mieć różne formy, w zależności od wielkości i struktury organizacji. Może odbywać się w sposób formalny, ale także w oparciu o nieformalne relacje. Niezależnie od przyjętego podejścia, ważne jest ustalenie czytelnej definicji opiekuna, ponieważ wiele osób nie identyfikuje się jako opiekunowie (myślą o sobie jako synu, córce opiekującym/cej się starszym, chorym rodzicem po prostu). Pracownicy powinni otrzymać informację, do kogo i jak mogą (jeśli chcą) zgłosić się, by otrzymać pomoc. Ważne, by uszanować wybór osób, które identyfikują się jako opiekunowie, i tych, które nie chcą ujawniać swojej sytuacji. Cały zespół musi wiedzieć, że firma prowadzi politykę przyjazną opiekunom, dlatego i co to oznacza w praktyce. Niektóre organizacje tworzą „rejstry opiekunów” albo „paszporty opiekunów”, które dają im dostęp do ustalonych w rozmowie świadczeń, zwykle zmiennych w czasie w zależności od sytuacji i potrzeb opiekuna. Do tych świadczeń należą różnego rodzaju urlopy: płatne, niepłatne, udzielane w sytuacjach kryzysowych (*emergency/dependant's leave*), umożliwiające pracownikowi dostosowanie się do nowej sytuacji opiekuńczej (*adjustment leave*), w sytuacji ciężkiej choroby, pogrzebu i innych trudnych zdarzeń (*compassionate leave*) itp., aż do dłuższych przerw, w przypadku konieczności podjęcia opieki długoterminowej, z możliwością powrotu i kontynuowania kariery, co zapewnia poczucie bezpieczeństwa (*career breaks*). To także: elastyczny czas pracy, roczne rozliczenie czasu pracy (*annual hours*), skompresowane godziny, praca w domu, telepraca, podzielenie pracy między pracowników (*job-sharing*) itp. Niektóre firmy oferują praktyczne wsparcie poprzez dostęp do różnego rodzaju programów pomocowych i doradztwa, dotyczących zdrowia, finansów, wsparcia emocjonalnego, prawnego itp. Prosty narzędziem jest umieszczenie w określonym miejscu materiałów informacyjnych dla opiekunów na temat form pomocy istniejących poza miejscem pracy, na przykład szkoleń, spotkań grup wsparcia, stron internetowych, opieki wychnieniowej i innych. Może się tym zająć wyznaczona osoba, również we współpracy z opiekunami. Pakiet różnych form wsparcia, świadomość problemu w zespole, przepływ informacji i komunikacja na temat przyjętej w firmie polityki pomocowej w odniesieniu do opiekunów rodzinnych są niezbędne do tego, by była ona efektywna. Czasami przyjęte rozwiązania są elementem polityki na rzecz zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (*Work-life balance*) lub pełnienia ról rodzicielskich (*Family and caring policies*). Pracodawca może zaproponować opiekunom rozwiązania, które już istnieją w firmie, dedykowane dotychczas innej grupie pracowników. Chodzi więc tylko o rozszerzenie grona osób, których dotyczą, bez konieczności tworzenia nowych procedur itp.

<sup>66</sup> *Carer Positive: Best practice for supporting carers*: [http://www.carerpositive.org/files/2514/7687/3088/Carer\\_Positive\\_Best\\_Practice\\_Booklet\\_WEB.pdf](http://www.carerpositive.org/files/2514/7687/3088/Carer_Positive_Best_Practice_Booklet_WEB.pdf) (dostęp: 15.01.2020 r.).

Warto na koniec zwrócić uwagę na inicjatywę, która pomaga pracodawcom w tworzeniu, wdrażaniu i prowadzeniu przyjaznych opiekunom rodzinnym form wsparcia w miejscu pracy. To *Employers for Carers*<sup>67</sup> (Pracodawcy dla opiekunów) – zrzeszenie firm i organizacji, prowadzących programy, których celem jest wsparcie pracujących opiekunów rodzinnych. Prowadzi również badania i edukację społeczną na ten temat. Zostało założone w 2009 r. jako forum pracodawców, obecnie należy do niego ponad 145 organizacji członkowskich z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego. Oferuje im (i nowym członkom) szkolenia i materiały, pokazujące kolejne kroki, które należy podjąć wprowadzając różne programy pomocowe i przykłady dobrych praktyk. Jego działalność może być inspiracją dla polskich pracodawców.

Zmiany społeczne i prognozy demograficzne w Polsce nie pozostawiają wątpliwości co do konieczności podjęcia konkretnych działań na rzecz opiekunów rodzinnych, w tym także tych aktywnych zawodowo. Ten obszar opieki nieformalnej ma ogromne znaczenie dla zapewnienia opieki osobom niesamodzielnym ze względu na niepełnosprawność, nieuleczalne choroby czy zaawansowany wiek. Przede wszystkim od członków rodziny oczekiwane jest sprawowanie opieki lub jej zorganizowanie i koordynowanie, często przy ich jednoczesnej aktywności zawodowej. Istnieje wiele rozwiązań i dobrych praktyk, które mogą stanowić inspirację dla pracodawców w zakresie wsparcia pracowników-opiekunów. Można ją czerpać z doświadczeń zagranicznych lub innych firm. Czasem też wystarczy przyjrzeć się temu, co już jest w firmie. Konieczne jest oczywiście również wprowadzenie odpowiednich uregulowań prawnych, rozwiązań systemowych oraz edukacja społeczna. Działanie na rzecz opiekunów rodzinnych na różnych poziomach, obszarach i strukturach jest niezbędne, warto się do niego przyłączyć już dziś.

#### **Anna Janowicz**

Doktor nauk społecznych, prezeska Fundacji Hospicyjnej z Gdańska, wykładowca Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, autorka i współautorka publikacji i badań, dotyczących pozamedycznych aspektów opieki u kresu życia oraz opieki nieformalnej – opiekunów rodzinnych i wolontariatu. Autorka monografii „Opiekunowie rodzinni. Wyzwania i możliwości wsparcia” (CeDeWu, Warszawa 2019). Koordynatorka merytoryczna prowadzonych przez Fundację ogólnopolskich kampanii społecznych, dotyczących opiekunów rodzinnych i projektów rozwoju wolontariatu opiekuńczego w społecznościach lokalnych.

---

<sup>67</sup> <https://www.employersforcarers.org/> (dostęp: 16.01.2010 r.).

