



Rozwiązania prorodzinne w firmach prywatnych w Polsce

Kraków, 2021

Autorzy:

dr hab. Michał A. Michalski, prof. UAM – redaktor naukowy,
rozdz. 1, 4, 5, 6

dr Grzegorz Blicharz – rozdz. 2, 6

dr Krzysztof Szwarc – rozdz. 4, 5

Agata J. Kałamucka – rozdz. 4, 5

Marcin Kawko – redaktor naczelny, rozdz. 3, 5, 6

Bartosz Wiśniewski – rozdz. 2, 6

Opracowanie i redakcja:

Łukasz Kaczyński, PureCreations.pl

Numer ISBN:

ISBN 978-83-962013-0-0

Spis treści

Wprowadzenie	4
Rozdział 1. Rodzina w gospodarce i społeczeństwie	5
1.1. Czy gospodarka zaczyna się w rodzinie?	5
1.2. Stabilność i spójność społeczna – reprodukcja biologiczna i społeczno-kulturowa	6
1.3. Rodzina jako fundament przedsiębiorczości	6
1.4. Podsumowanie	8
Rozdział 2. Analiza rozwiązań prawnych chroniących rodzinę w przedsiębiorstwach prywatnych	9
2.1. Zatrudnianie poza stosunkiem pracy – walka z nadużyciami	10
2.2. Ochrona rodziny nie tylko w stosunku pracy – macierzyństwo to nie wstyd	10
2.3. Ochrona rodziny a ubezpieczenie chorobowe	11
2.4. Dwa urlopy zamiast czterech – uproszczenie regulacji uprawnień rodziców	12
2.5. Dłuższy okres urlopu w przypadku urodzenia się dziecka	12
2.6. Elastyczne formy zatrudnienia – rewolucyjne narzędzie dla pracujących rodziców	13
2.7. Ochrona pracowników z uwagi na potrzeby innych członków rodziny	13
2.8. Ochrona kobiet, które utraciły dziecko	14
2.9. Aktualny stan prawny	14
Rozdział 3. Polityka prorodzinna w firmach rodzinnych na świecie	18
3.1. Rodzina jako dobro wyższe	18
3.2. Rozwiązania prorodzinne w przedsiębiorstwach prywatnych	19
3.3. Korzyść konkretna i korzyść społeczna	20
3.4. Rodzina jako gwarant kapitału społecznego	20
3.5. Podsumowanie	21
Rozdział 4. Badania własne: Rozwiązania prorodzinne w przedsiębiorstwach prywatnych w Polsce	22
4.1. Powszechność rozwiązań prorodzinnych w przedsiębiorstwach prywatnych w Polsce	22
4.2. Ocena atrakcyjności stosowanych rozwiązań prorodzinnych z perspektywy pracodawców	26
4.3. Rozwiązania prorodzinne w strategii i polityce firm	30
4.4. Wnioski	33
Rozdział 5. System certyfikacji przedsiębiorstw przyjaznych rodzinie	34
Rozdział 6. Rekomendacje i postulaty	37
Załącznik 1. Metodologia i próba badawcza	41
Załącznik 2. Tabele	42

Wprowadzenie

Z przyjemnością oddajemy w Państwa ręce pierwszy raport Fundacji Projekt PL, który próbuje odpowiedzieć, jakie rozwiązania prorodzinne są najbardziej cenione w Polsce przez firmy. Nie chcąc zdradzać na wstępie wszystkich szczegółów, można powiedzieć ogólnie, że celem rozwiązań prorodzinnych w firmach prywatnych jest ułatwienie pracownikom zachowania równowagi między pracą i życiem rodzinnym.

W dzisiejszym świecie bardzo możliwe, że to właśnie zastracenie „work-life balance” jest odpowiedzialne za kulturowe przechylenie w stronę świata pracy, która ma nam dawać więcej satysfakcji, przyjemności oraz ma być źródłem sukcesu finansowego i zawodowego. Kiedy sam w wieku 25 lat zakładałem moją pierwszą działalność gospodarczą, zupełnie nie myślałem o rodzinie, ale raczej o tym, by jak najszybciej wspinać się po szczebelkach kariery. Wiele i wielu z nas nigdy na dobre nie udaje się zreflektować, że obok tej błyszczącej drabiny zawodowej stoi druga, o wiele bardziej solidna, która na pierwszy rzut oka nie sprawia tak dobrego wrażenia i na której szczeble nie prowadzą na jakiś konkretny ozłocony szczyt, a raczej wiążą się z wieloma ciężkimi chwilami, związanymi z takimi cechami jak odpowiedzialność, trwałość czy zdolność do poświęceń.

Kulturowy obraz sukcesu w pracy zupełnie przyćmił sukcesy związane z rodziną, narodzinami i wychowywaniem dzieci. Już od dekad obraz mężczyzny odnoszącego sukces w naszym kręgu kulturowym nie kojarzy się z ojcem idącym w parku z czwórką własnych dzieci, ale raczej z facetem otwierającym szyberdach

w swoim sportowym kabrioletcie. Obraz ten przekłada się również na postawy kobiet, coraz bardziej ceniących sobie karierę. Wybór ten nader często oznacza rezygnację z powiększania rodziny. Porzucanie się na zmiany kulturowe wykracza zdecydowanie poza możliwości naszej fundacji, jak i chyba każdej, nawet najpotężniejszej instytucji na świecie. Zdecydowanie możemy się jednak pochylić nad rozwiązaniami prorodzinnymi, które ułatwiają pogodzenie świata zawodowego z rodzinnym. Zachowanie przebiegu kariery nie musi oznaczać rezygnacji z wychowania dzieci, jeżeli nasz pracodawca w zgodzie z prawem pracy może zastosować odpowiednie rozwiązania.

Co niezmiernie ważne, z punktu widzenia pracodawcy, rozwiązania prorodzinne okazują się być wyśmienitą metodą retencji pracowników zatrudnionych w firmach. Wielu ekspertów podkreśla ponadto, że dzięki takim rozwiązaniom zwiększa się lojalność pracownicza, prawdopodobieństwo powrotu po urlopach rodzicielskich i wychowawczych, a także zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę.

Fundacja Projekt PL powstała, aby kształtować postawy prorodzinne oraz prospołeczne w życiu gospodarczym. Wszystko w tym celu, aby Polska stawała się krajem sprzyjającym zarówno przedsiębiorcom, jak i pracownikom. Odpowiedzialne stosowanie rozwiązań prorodzinnych przez polskie firmy jest zdecydowanie krokiem w dobrym kierunku.

Zapraszam Państwa do lektury Raportu!

Z poważaniem

Adam Zych
Prezes Fundacji Projekt PL



Rozdział 1. Rodzina w gospodarce i społeczeństwie

” W rodzinie skupiają się (...) żywotne procesy społeczne, stanowiące podstawę całego systemu ekonomicznego, kulturowego oraz demograficznego.”

A. Giza-Poleszczuk¹

Pytanie o źródła gospodarki, która jest obszarem o tak zasadniczym znaczeniu dla istnienia całego społeczeństwa, zapewne nie należy do tych, które na co dzień zaprzatają głowy przedsiębiorców. Tym bardziej jednak, przy okazji niniejszego raportu, warto je postawić. Może ono pomóc nam wszystkim – nie tyl-

ko ludziom biznesu, na co dzień zaangażowanym w inwestycje i działania rozwijające system gospodarczy – zrozumieć, że w obrębie społeczeństwa jest jeden podmiot, bardzo szczególny pod tym względem.

1.1. Czy gospodarka zaczyna się w rodzinie?

Poszukiwanie odpowiedzi musi doprowadzić do najbardziej podstawowej i pierwotnej grupy, jaką jest rodzina. Dlatego też na samym wstępie tego opracowania chcemy zaproponować tezę, według której gospodarka zaczyna się nie gdzie indziej, jak właśnie w rodzinie. Oczywiście, może się ona wydawać z jednej strony zbyt odważna, a z drugiej mogą pojawić się wątpliwości, czy jej prawdziwość da się w ogóle wykazać. Dlatego, na bazie przeglądu dostępnej wiedzy i literatury, a także własnych badań w tym zakresie, będziemy starali się pokazać, że w zaproponowanym sformułowaniu nie ma cienia przesady. Należy tu także dodać, że w domyśle będziemy mówić o rodzinie funkcjonalnej, a więc takiej, która swym funkcjonowaniem sprzyja i wspiera rozwój swoich członków oraz społeczności, w której jest osadzona.

Rozważając znaczenie rodziny dla gospodarki warto przywołać prowokujące słowa George'a Gildera, który twierdził, że "kapitalizm zaczyna się od dawania". Choć system ten zapewne rzadko kojarzy nam się z altruizmem, to w interesującym nas kontekście to sformułowanie może okazać się niezmiernie przydatne. W rozwinięciu przywołanej myśli Gildera czytamy, że

„kapitalizm zaczyna się od dawania. Korzyści handlowe nie płyną ani z chciwości, ani ze skąpstwa, ani z miłości własnej, lecz z powodów bardzo bliskich altruizmowi: z troski o potrzeby innych, z życzliwego, otwartego i odważnego usposobienia. (...) To nie branie i konsumpcja, ale dawanie, podejmowanie ryzyka i tworzenie są typowymi działaniami kapitalisty, głównego producenta bogactwa narodów – i tych mniej, i tych bardziej rozwiniętych”².

Choć w powyższym fragmencie Gilder koncentruje się głównie na przedsiębiorcach, czyli głównych aktorach aktywności gospodarczej, to chcę zaproponować szersze, a zarazem głębsze odczytanie tej koncepcji. Jednocześnie warto dopowiedzieć, że w żaden sposób nie umniejsza ono roli tych, których ma na myśli autor Bogactwa i ubóstwa. Parafrazując słowa Gildera można stwierdzić, że nie tylko kapitalizm, ale w ogóle gospodarka zaczyna się od dawania. W optyce, którą proponujemy przyjąć, zna-

czy to tyle, że aby w ogóle jakakolwiek praca, produkcja, czy wymiana mogły zaistnieć, musi pojawić się przygotowany do nich człowiek, a właściwie cała społeczność. Jak wiemy, nikt z nas nie przychodzi na świat samodzielnie, ale rodzi się i rozwija dzięki woli, zaangażowaniu i wsparciu swoich rodziców. Co więcej, musi najpierw – poprzez troskę i opiekę innych – zostać wyposażony w odpowiednie umiejętności, kompetencje i wiedzę, dzięki którym jest w stanie stać się dojrzałym i odpowiedzialnym członkiem społeczeństwa. Bardzo dobrze specyfikę tego procesu charakteryzuje Jennifer Roback-Morse, która pisze, że

“zależność niemowlęcia od dorosłych jest dużo silniejsza niż jego potrzeba, by wyzwolić się od swego dyskomfortu, gdyż tylko dorosły może nauczyć dziecko zaufania. Dziecko nie może stać się ufne samo z siebie, tak jak samo nie jest w stanie wyskoczyć z kołyski, otworzyć lodówki, i podgrzać sobie butelkę mleka. Dziecko nie jest w stanie przeprowadzić siebie przez proces rozwoju zaufania bez osoby dorosłej”³.

Dopiero więc gdy proces socjalizacji młodego człowieka trwa wystarczająco długo, wkracza on w szersze struktury społeczne i podejmuje różne, także gospodarcze, role. Aby jednak interesująca nas aktywność gospodarcza mogła mieć miejsce, musi on zostać najpierw obdarowany. Jak wiadomo, proces przygotowania, który trwa wiele lat i wymaga realnej pracy i zaangażowania innych ludzi, dokonuje się przede wszystkim w rodzinach, o których nie bez powodu od dawna mówi się, że są „(...) „fabrykami”, które produkują ludzkie osobowości”⁴. W niniejszym rozdziale postaramy się opisać nieco szerzej ów fundamentalny wkład i znaczenie rodziny dla gospodarki.

¹ A. Giza-Poleszczuk, Rodzina a system społeczny. Reprodukacja i kooperacja w perspektywie interdyscyplinarnej, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 251.

² G. Gilder, Bogactwo i ubóstwo, tłum. J. Kropiwnicki, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001, s. 56. Por. M.A. Michalski, Żeby sprzedać – trzeba dać. O rynku i jego nierynkowych fundamentach, „Prakseologia”, nr 157, t.2/2015.

³ J. Roback Morse, Love & Economics: Why the Laissez-Faire Family Doesn't Work, Spence Publishing Company, Dallas 2001, s. 33.

⁴ T. Parsons, R.F. Bales, Family. Socialization and Interaction Process, Routledge & Kegan Paul Ltd., Londyn, 1964, s. 16.

1.2. Stabilność i spójność społeczna – reprodukcja biologiczna i społeczno-kulturowa

Myśląc o gospodarce i jej rozwoju, wcześniej czy później pojawia się kwestia trwałości i ciągłości, które związane są choćby z tym, że czas inwestowania i inicjowania przedsięwzięć gospodarczych zawsze jest oddalony od okresu, w którym pojawia się ich rozwój i osiągnięte są zyski. W prostszych słowach, kluczowe dla gospodarki są stabilność i przewidywalność ładu społeczno-kulturowego, którego zasadniczym przejawem jest wymiar reprodukcji, dokonujący się w znacznej mierze w rodzinie. Zwracają na to uwagę Mirosława Marody i Anna Giza-Poleszczuk, pisząc, że

„(...) rodzina wiąże w sobie wiele wymiarów tradycyjnie rozdzielanych między różne nauki społeczne: porządek reprodukcji biologicznej (odtworzenie populacji), porządek reprodukcji ekonomicznej (wspólne eksploataowanie zasobów środowiska) oraz porządek reprodukcji społecznej (ciągłość „jednostek” społecznych)”⁵.

Oznacza to, że rodzina przygotowuje i zapewnia podłoże, swoistą „infrastrukturę”, w której ramach może być realizowana działalność gospodarcza. Realizuje się to począwszy od wymiaru biologicznego odtwarzania społeczeństwa, który warunkuje trwanie danej populacji, a więc także takich jej konstruktów jak np. rynki finansowe i towarowe. Następnie należy zauważyć, że to przede wszystkim poprzez wychowanie i opiekę ze strony rodziców w obrębie społeczności dokonuje się transmisja kultury, w wyniku której kolejne pokolenie zostaje wyposażone i wprowadzone w zestaw norm, wartości i przekonań, które są istotne dla podtrzymywania komunikacji i współpracy w danej społeczności. W ten sposób – analizując proces w kategoriach gospodarczych – można powiedzieć, że ma miejsce przekaz i utrwalanie etosu pracy i przedsiębiorczości.

Pomimo, że dokonuje się to także poprzez inne kanały, takie jak np. szkoła, czy media, nadal dominującą rolę odgrywa tu właśnie rodzina, o czym przekonuje Guido Tabellini. Zauważa on, że chociaż od czasu do czasu społeczne konwencje mogą ulegać nagłym zmianom, to jednak indywidualne wartości i przekona-

nia, motywujące jednostkę do określonego zachowania, mają charakter stabilny i trwały, a zmianie ulegają powoli w skali raczej generacji, niż pojedynczych lat. Jest tak dlatego, że

„(...) nie tylko wartości normatywne są przyswajane na wczesnym etapie życia i stanowią rdzeń osobowości jednostki, ale także ponieważ uczenie się na podstawie doświadczenia nie może logicznie być wykorzystane, aby zmodyfikować czyjeś moralne przekonania. Stąd, jest raczej prawdopodobne, że wartości są przekazywane wertykalnie od jednego pokolenia do następnego, w znacznym stopniu w rodzinie, aniżeli horyzontalnie wśród niespokrewnionych jednostek”⁶.

W ten sposób, m.in. przy wsparciu systemu edukacji, kolejne pokolenia zdolne do podejmowania przeróżnych ról zawodowych i społecznych są przygotowywane i włączane do społeczeństwa. Przy okazji, proces ten gwarantuje ciągłość międzypokoleniową i spójność społeczną, które istotnie wpływają na stabilność i przewidywalność warunków rozwoju gospodarczego. Cała ta złożona sieć oddziaływań, o których tu mówimy, wynikających z funkcjonowania rodziny, jest dobrze scharakteryzowana przez Annę Gizę-Poleszczuk, która pisze, że

„związek między reprodukcją a kooperacją w sferze ekonomicznej, politycznej oraz społecznej (moralnej) nie ma charakteru skutkowo-przyczynowego. Reprodukacja i kooperacja wzajemnie się warunkują: reprodukcja odbywa się w środowisku wytworzonym oraz wytwarzanym przez kooperujące jednostki, a załamanie się tego środowiska może prowadzić do załamania procesu reprodukcji”⁷.

Jak zauważa autorka, proces odtwarzania populacji w perspektywie długoterminowej stanowi uzasadnienie, i jednocześnie warunek kooperacji. Giza-Poleszczuk podkreśla zarazem, że ciągłość reprodukcji nie może być traktowana wyłącznie jako cel tego procesu, choć w sposób jednoznaczny go warunkuje.

1.3. Rodzina jako fundament przedsiębiorczości

Rodzina nie kojarzy się dziś bezpośrednio z ekonomią, choć nazwa tej dyscypliny wiedzy ma swoje źródła nie gdzie indziej, ale właśnie w gospodarstwie domowym. Źródłowe złożenie greckich terminów „oikos” i „nomos” wskazuje na „dom” i „zarządzanie nim”, jako punkt wyjścia dla perspektywy ekonomicznej. Oznacza to, że za pierwszy podmiot gospodarujący – swoisty pierwowzór przedsiębiorstwa – należy uznać gospodarstwo domowe, w którym koncentrowały się pierwotnie – i nadal są tam zapośredniczone – procesy reprodukcji materialnej społeczeństwa.

Oczywiście od początków refleksji ekonomicznej, które odnajdujemy w starożytnej Grecji, złożoność i sposoby funkcjonowania gospodarki bardzo się zmieniły. Rozwój wyspecjalizowanych i sformalizowanych instytucji handlowych i przemysłowych,

czy społeczny podział pracy wpłynęły istotnie na zakres działań realizowanych w obrębie gospodarstwa domowego. Rodzina stopniowo przestawała być postrzegana jako ważny podmiot gospodarczy, a jej funkcja ekonomiczna zaczęła być sprowadzana niemalże wyłącznie do konsumpcji.

Dopiero w ostatnich latach, po części zapewne za sprawą nasilających się wyzwań demograficznych, temat znaczenia rodziny dla rozwoju społeczno-gospodarczego zaczął powracać w dyskusjach i literaturze naukowej. Warto tu przywołać choćby wkład takich badaczy, jak Gary S. Becker, Francis Fukuyama, Stein Ringen, Jennifer Roback Morse, John Ermisch, Gøsta Esping-Andersen, John D. Mueller, Alvin Toffler, Jan Jacek Sztudnynger, Anna Giza-Poleszczuk, Maria S. Aguirre, oraz Lubomir Miłoch.

⁵ M. Marody, A. Giza-Poleszczuk, *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 187.

⁶ Por. G. Tabellini, *Institutions and Culture* (Presidential Address), „Journal of the European Economic Association”, April–May 2008, Vol.6, Issue 2–3, s. 260. Por. M.A. Michalski, *Znaczenie rodziny dla międzypokoleniowej transmisji kultury gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2014.

⁷ A. Giza-Poleszczuk, *Rodzina a system społeczny...*, s. 30–31.

Dzięki swoistemu renesansowi zainteresowania ekonomicznym wymiarem i znaczeniem rodziny dziś wyraźnie widać, że mimo historycznych przeobrażeń nadal jest ona podmiotem warunkującym funkcjonowanie gospodarki.

Kategorią, która w znaczący sposób pomaga dostrzec i zobrazować wkład codziennego życia rodzinnego do ogółu dóbr i usług wytwarzanych w gospodarce jest prosumpcja. Termin ten zaproponował w 1980 roku w książce pt. Trzecia fala Alvin Toffler jako połączenie słów "produkcja" i "konsumpcja", i dotyczy tych obszarów i działań, w których wytwórcą i odbiorcą jest ta sama osoba lub grupa. Dotyczy to oczywiście w znacznej mierze rodzin i prowadzonych przez nie gospodarstw domowych, w których każdego dnia realizowana jest ogromna liczba działań produkcyjno-usługowych. Mówiąc najogólniej, przekładają się one na rozwój oraz utrzymanie kapitału ludzkiego, którego znaczenie dla rozwoju wydaje się być dziś niepodważalne. O tej aktywności w następujący sposób pisał już w 1981 r. laureat „Nagrody Nobla” w zakresie ekonomii, Gary S. Becker:

„rodziny we wszystkich społeczeństwach, włączając w to nowoczesne rynkowo-zorientowane społeczeństwa, są odpowiedzialne za znaczną część aktywności gospodarczej – połowę lub więcej – gdyż generują większość konsumpcji, wykształcenia, zdrowia, i innych ludzkich kapitałów u swych członków”⁸.

W jakimś sensie autor ten przypominał wiedzę, jak się wydaje powszechnie obecną i akceptowaną jeszcze w końcu dziewiętnastego stulecia, która w wieku dwudziestym uległa zapomnieniu. Odwoływał się do niej Alfred Marshall, uznawany za jednego z największych ekonomistów, pisząc że

„najbardziej wartościowym ze wszystkich kapitałów jest ten zainwestowany w istoty ludzkie; a najcenniejsza część tego kapitału jest wynikiem troski i wpływu matki, tak długo jak zachowuje ona swe czułe i niesamolubne instynkty, które nie uległy stopniowi wskutek wysiłku i ciężaru niekobiecej pracy. To kieruje naszą uwagę na inny aspekt reguły już zauważonej, że przy kalkulowaniu kosztu wytworzenia efektywnej pracy trzeba często przyjmować rodzinę jako naszą jednostkę. Tak czy inaczej, nie możemy traktować kosztów uzyskania wydajnych ludzi jako odrębnego problemu; musi to być traktowane jako część szerszego problemu kosztu pozyskania wydajnych osób łącznie z rolą kobiet, które są przystosowane, by czynić swe domy szczęśliwymi, i by wychowywać dzieci silne na ciele i umyśle, prawdomówne i schludne, szlachetne i odważne”⁹.

Na podstawie powyższych spostrzeżeń, dochodzimy do niezmiennie ważnego wniosku, który dotyczy wkładu rodziny do poziomu życia i dobrobytu, jakim dysponuje dane społeczeństwo. Okazuje się więc, że dzięki codziennej pracy niezliczonej liczby rodziców w gospodarstwach domowych, wytwarzana jest ogromna liczba dóbr i usług, na co zwracają uwagę tak znaczący ekonomiści jak Gary S. Becker, Joseph E. Stiglitz, Amartya Sen, czy Jean-Paul Fitoussi¹⁰.

Jeszcze inny badacz, Stein Ringen, stwierdza, że wartość owego wkładu można szacować nawet na pięćdziesiąt procent PKB¹¹, które jako wskaźnik tego efektu nie uwzględnia.

Codzienna aktywność związana z prowadzeniem domu i opieką nad członkami rodziny dostarcza ponadto społeczeństwu uformowanych i przygotowanych obywateli, którzy stanowią niezbędny czynnik umożliwiający trwanie i reprodukcję społeczeństwa w ogóle.

Co więcej, dzięki temu właśnie odtwarzaniu w sensie biologicznym i kulturowym całych generacji osób, zależy de facto możliwość trwania gospodarki, bez względu na poziom jej zaawansowania czy rezerw kapitałowych. Zwrócił na to trafnie uwagę Stanisław Fel, pisząc, że

„z punktu widzenia gospodarczego, a zwłaszcza dóbr konsumpcyjnych, niemożliwe jest zabezpieczenie przyszłości w sensie oszczędzania poprzez magazynowanie środków. Może się to dokonać poprzez zapewnienie na przyszłość czynników produkcji. Kapitał w znaczeniu narzędzi produkcji powstaje dzięki inwestycjom, natomiast czynnik ludzki, praca, może zostać zabezpieczony przez wychowanie następców”¹².

Kolejnym, istotnym z perspektywy rozwoju gospodarczego, aspektem funkcjonowania rodzin jest akumulacja kapitału. Także w tym względzie ujawnia się wyjątkowość rodziny jako sfery międzypokoleniowego transferu majątku, która okazuje się przesłaniem wyraźnie sprzyjającą generowaniu środków dających podstawę do inwestowania. Warto zauważyć przy tym, że ten przekaz dóbr w rodzinie, dokonuje się z różną intensywnością i w różnych kierunkach, zależnie od fazy rozwoju rodziny. Warto tu przywołać spostrzeżenie Carla Mengera, który pisał, że

„(...) przekaz dóbr ze strony starszych członków rodziny na rzecz własności młodszych dokonuje się nie jako rezultat pieniężnej kompensacji, ale jako wynik uczucia. Rodzina, ze swymi specyficznymi relacjami gospodarczymi, jest w ten sposób kluczowym czynnikiem stabilności stosunków gospodarczych między ludźmi”¹³.

Potwierdzał to także inny z klasyków ekonomii, Alfred Marshall, który wskazywał, że za główny motyw oszczędności należy uznać miłość rodzinną¹⁴, co znajduje także odzwierciedlenie w bardziej współczesnych badaniach dotyczących wpływu stanu cywilnego danej osoby na majątność rodziny¹⁵.

⁸ G.S. Becker, Treatise on the Family, Harvard University Press, Cambridge&London 1993, s. 303.

⁹ A. Marshall, Principles of Economics, Macmillan and Co., London 1907, s. 564.

¹⁰ J.E. Stiglitz, A. Sen, J.-P. Fitoussi, Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, Paryż 2009, dostępne pod adresem: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf> (ostatni dostęp 4.06.2021), s. 14.

¹¹ Por. S. Ringen, Citizens, Families & Reform, Oxford University Press 1997.

¹² S. Fel, Oswald von Nell-Breuninga koncepcja ładu społeczno-gospodarczego, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007, s. 101.

¹³ C. Menger, Principles of Economics..., s. 232.

¹⁴ Por. A. Marshall, Principles of Economics..., s. 227, 236.

¹⁵ Por. M. Grinstein-Weiss, M. Zhan, M. Sherraden, Saving Performance in Individual Development Accounts: Does Marital Status Matter?, "Journal of Marriage and Family", 68, February 2006.

Na koniec warto jeszcze zwrócić uwagę na związek między rodziną a powstawaniem i rozwojem przedsiębiorstw. Spoglądając na tę kwestię historycznie, można stwierdzić, że w przeważającej liczbie przypadków nowe organizacje gospodarcze swymi korzeniami sięgają rodziny i jej gospodarstwa domowego. Jak czytamy w *Historii życia prywatnego*, „historia przedsiębiorstw jest najpierw „historią rodzinną”. Przybiera ona formę podobną do ślubów i zgonów, okresów pomyślnych i okresów burzliwych¹⁶”.

Co więcej, firm rodzinnych nie należy kojarzyć wyłącznie z przeszłością, ale warto zauważyć, że w kontekście współczesnej gospodarki światowej odgrywają wciąż dużą rolę. Dla zobrazowania tego, warto przywołać dane Relationships Foundation, według których

„około 80-90% spośród wszystkich przedsiębiorstw w Północnej Ameryce to firmy rodzinne, które generują 64% PKB, zatrudniając 62% siły roboczej w Stanach Zjednoczonych; firmy rodzinne w Australii stanowią 67% wszystkich podmiotów sektora prywatnego i zatrudniają więcej niż 50% ogółu zatrudnionych; przedsiębiorstwa stanowiące własność rodzin stanowią 70% wśród największych grup biznesowych w Brazylii, a około czterech milionów (czyli 84%) gospodarstw rolnych stanowi własność rodzinną i zatrudnia 77% pracowników rolnych; pod koniec 1999 roku w Finlandii 80% firm stanowiły przedsiębiorstwa rodzinne; Włoskie Stowarzyszenie Firm Rodzinnych szacuje, że 93% podmiotów gospodarczych we Włoszech jest prowadzona przez rodziny; firmy rodzinne w Wielkiej Brytanii zatrudniają dziewięć i pół miliona ludzi przy obrotach przekraczających jeden bilion funtów¹⁷”.

1.4. Podsumowanie

Wielowymiarowy wpływ rodziny na kondycję i rozwój zarówno społeczeństwa, jak i gospodarki, wydaje się być niepodważalny, choć w znacznym stopniu wciąż bywa niedostrzegany i nie uwzględniany w bieżącej polityce i praktyce gospodarczej. Dostępna obecnie literatura i wyniki badań pozwalają ten deficyt niwelować, i traktować rodzinę jako ważny podmiot oddziałujący na całokształt procesów, których pożądanym wynikiem jest określony poziom życia i bezpieczeństwa, zarówno w skali społeczności lokalnych, jak i całych państw. Mówiąc inaczej, dzięki dostępnej wiedzy mamy dziś w pełni uzasadnione prawo, by traktować rodzinę jako główne źródło kapitału ludzkiego i społecznego¹⁸.

Nie można jednocześnie automatycznie zakładać, że wpływ środowiska rodzinnego na ład społeczno-gospodarczy będzie zawsze wyłącznie pozytywny. Gdyby tak miało być, to na całym świecie i w każdej kulturze byłibyśmy świadkami rozkwitu i prosperity. Tak oczywiście nie jest. We wstępie zaznaczyliśmy, że wpływ rodziny na gospodarkę odnosić będziemy do sytuacji rodziny funkcjonalnej, która najogólniej mówiąc tworzy stabilne i kompletne środowisko życia dla swoich członków. Musimy sobie jednak zdawać sprawę, że nie w każdym przypadku sytuacja tak się przedstawia. Przykładem może być chociażby historycznie przebadane zjawisko amoralnego familizmu, będącego konsekwencją pewnych społecznych wątków w obrębie kultury rodzinnej. Zwracał na to uwagę w ostatnich latach m.in. Francis Fukuyama, który pisał, że

„(...) wpływ wartości rodzinnych na życie gospodarcze tworzy bardzo złożony i wewnętrznie sprzeczny obraz: w niektórych społeczeństwach zbyt mocne rodziny powstrzymują rozwój nowoczesnych organizacji gospodarczych, w innych zaś nadmierna słabość uniemożliwia tworzenie nawet podstawowych struktur społecznych¹⁹”.

Tak oczywiście się zdarza i problem ten dotyczy tak naprawdę każdej grupy, instytucji czy organizacji tworzonej przez ludzi. Odnośnie rodziny, należy jednoznacznie stwierdzić, że jak dotąd w historii ludzkości nie pojawiło się rozwiązanie, które równie skutecznie byłoby w stanie ją zastąpić w jej wielowymiarowym oddziaływaniu na społeczeństwo i gospodarkę, na którą w tym opracowaniu kładziemy szczególny nacisk.

Innymi słowy, na bazie aktualnej wiedzy, nie da się zanegować stwierdzenia, że gospodarka nie tylko zaczyna się w rodzinie, ale także dzięki niej jest w stanie się rozwijać. Dobrze, aby zrozumienie tego faktu przenikało decyzje i działania tych, którzy mają realny wpływ na kształt i kierunek procesów gospodarczych. I ze wszech miar pożądanym jest, aby także w obrębie organizacji gospodarujących tworzyć klimat i rozwiązania sprzyjające coraz lepszemu funkcjonowaniu rodzin, gdyż jest to korzystne zarówno dla pracowników, jak i pracodawców.

¹⁶ M. Perrot, A. Martin-Fugier, Aktorzy, tłum. A. Paderewska-Gryza, w: M. Perrot (red.), *Historia życia prywatnego*, t. IV: Od rewolucji francuskiej do I wojny światowej, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1999, s. 123.

¹⁷ The Penumbra Effect. Family-centered Public Policy, Relationships Foundation International, Cambridge 2009, s. 31.

¹⁸ Por. M.A. Michalski, Rodzina jako źródło „kapitału ludzkiego”, w: S. Partycki (red.), *Partnerstwo i współpraca a kryzys gospodarczo-społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, tom II, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, s. 543-555; G.S. Becker, *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press, Chicago 1993, s. 1; A. Giza-Poleszczuk, Rodzina a system społeczny..., s. 200; R.D. Putnam, *Bowling Alone: America's Declining Social Capital* (An Interview with Robert Putnam), s. 6. <http://xroads.virginia.edu/~HYPER/DETOC/assoc/bowling.html> (historyofsocialwork.org) (ostatni dostęp 4.06.2021); J.J. Sztudynger, Rodzinny kapitał społeczny a wzrost gospodarczy w Polsce, „*Ekonomista*”, 2009, nr 2, s. 191.

¹⁹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 83.

Rozdział 2. Analiza rozwiązań prawnych chroniących rodzinę w przedsiębiorstwach prywatnych

Tworzenie miejsca pracy przyjaznego rodzinie jest obecnie postulowane jako światowy standard. Promują go nie tylko organizacje międzynarodowe (UNICEF, ILO, Unia Europejska)²⁰, lecz także przedsiębiorcy, w tym również globalne korporacje. Przede wszystkim jednak tworzenie takiego miejsca pracy jest głęboko zakorzenionym nakazem płynącym zarówno z przesłanek moralnych, antropologicznych i religijnych, a także wynikającym z coraz lepiej poznawanych uwarunkowań społecznych i ekonomicznych. Uwzględnianie potrzeb rodzinnych pracowników często przynosi długofalowe korzyści, nie tylko samym rodzinom, lecz także pracodawcom, gospodarce oraz całemu społeczeństwu. Często wiąże się to jednak z nakładem finansowym ze strony pracodawców i państwa, a także z koniecznością uwzględniania w krótkiej perspektywie zmniejszonej wydajności konkretnych osób. Szanse, jakie wiążą się z dostrzeganiem w drugiej osobie jej szerszego kontekstu rodzinnego, powinny skłonić pracodawców i prawodawców do zrewidowania ich obaw o wyniki finansowe. Dzięki badaniom Elinor Ostrom i Vincenta Ostroma wiemy, że model przynoszący największe zyski finansowe, nie musi być modelem ekonomicznie optymalnym dla danej społeczności²¹.

Nie po raz pierwszy dokonywana jest ocena aktualnych regulacji prawnych, które służą ochronie rodziny w miejscu pracy²². Niniejszy raport jest o tyle charakterystyczny, że skupia się na rozwiązaniach prorodzinnych w firmach prywatnych w Polsce. Wiele regulacji prawnych istotnych dla omawianych zagadnień, z uwagi na swój powszechny charakter, obowiązuje nie tylko w odniesieniu do prywatnych przedsiębiorców, lecz także w odniesieniu do pracodawców publicznych. Niemniej, w odniesieniu do dokonywanej oceny i proponowanych zmian będziemy uwzględniać kontekst prywatnych przedsiębiorców. Analizie zostały poddane przede wszystkim rozwiązania prawne na linii pracodawca–pracownik, które wpływają na ochronę prawną potrzeb rodzinnych pracownika. Z tego względu należy wskazać dwa szczególne przypadki prywatnej działalności gospodarczej, które pozostają poza zakresem niniejszego raportu, a które w naszym przekonaniu również wymagają uwagi i poszerzenia o nie przyszłych badań z punktu widzenia ochrony rodziny. Chodzi o rozwiązania służące ochronie potrzeb rodzinnych samych przedsiębiorców, a zatem o to, w jaki sposób prawo dba o potrzeby rodzinne przedsiębiorców prowadzących indywidualną działalność gospodarczą oraz o tzw. firmy rodzinne.

Pojęcie miejsca pracy przyjaznego rodzinie natychmiast prowadzi do zagadnienia ochrony rodziny w prawie pracy. Rzeczywiście, zdecydowana większość przepisów, które regulują ochronę rodziny dotyczy relacji pracowniczej w ścisłym prawnym znaczeniu (a zatem rozumianej w świetle przepisów Kodeksu pracy) i odno-

si się do ochrony potrzeb rodzinnych pracownika, pozostającego w stosunku pracy na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Warto jednak zauważyć, że ekonomicznie pojmowane miejsce pracy nie obejmuje wyłącznie osób zatrudnionych w ten sposób. Wręcz przeciwnie, jest zjawiskiem masowym zatrudnianie „pracowników” w ramach umów cywilnoprawnych, przykładowo w ramach umowy zlecenia, umowy o dzieło, czy umowy o świadczenie usług. Co więcej, aktualnie prawodawca zastanawia się nad sposobem reakcji na korzystanie z usług osób, które świadczą je jako indywidualni przedsiębiorcy – osoby samozatrudnione – lecz są faktycznie ekonomicznie uzależnione od zamawiającego usługi, co prowadzi do wytworzenia relacji niemal identycznej jak ta pomiędzy prawnie pojmowanym pracodawcą i pracownikiem, która jednak pozostaje poza regulacją kodeksową, co niesie ze sobą określone zyski i ryzyka.

Zarówno w przypadku umów cywilnoprawnych, jak i samodzielnie zatrudnionych zależnych ekonomicznie, nie stosuje się przepisów ochronnych zawartych w Kodeksie pracy. Naturalnie rzecz biorąc, rozwiązania prorodzinne mogą stać się integralnym elementem zarówno w przypadku umów cywilnoprawnych z osobami fizycznymi, jak i z samozatrudnionymi. Niemniej, obie formy zatrudniania, chociaż powszechne na rynku pracy, nie są objęte przepisami wymuszającymi ochronę rodzinnych potrzeb pracowników. Często brak równowagi negocjacyjnej stron sprawia, że nie bierze się pod uwagę możliwości uwzględnienia tego typu potrzeb w postanowieniach umownych. Inaczej jest, gdy pracownik uzyskuje status zatrudnionego w oparciu o stosunek pracy. Wówczas polskie prawo zapewnia takiej osobie bardzo szczegółową ochronę jej potrzeb rodzinnych.

Nasze propozycje będą zatem przebiegać dwutorowo. Po pierwsze, wskazujemy, że należy rozważyć poszerzenie ochrony rodziny poza kodeksowo definiowany stosunek pracy, w szczególności na te formy zatrudnienia, które stawiają świadczących usługi w pozycji niemal identycznej, jak osoby świadczące pracę w rozumieniu regulacji kodeksowej. Po drugie, wskazujemy na te obszary regulacji prawa pracy, które chociaż oferują szeroką ochronę rodziny w prawie pracy, to jednak wymagają pewnej korekty, aby stanowiły efektywną pomoc dla pracowników, uwzględniały uzasadnione interesy pracodawców oraz realizowały podstawowe zasady ustrojowe oraz cele wyznaczone przez prawodawcę.

²⁰ Family-Friendly Workplaces: Policies and Practices to Advance Decent Work in Global Supply Chains, UNICEF 2020.

²¹ E. Ostrom, *Governing the Commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press 1990, s. 207.

²² *Zatrudnienie przyjazne rodzinie*, red. B. Balcerzak-Paradowska, Warszawa 2014, s. 116–117; B. Kłos, G. Ciura, *Opinia merytoryczna do przedstawionego przez Prezydenta RP projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks Pracy oraz niektórych innych ustaw* (druk sejmowy nr 3288), 08.05.2015, Biuro Analiz Sejmowych.

2.1. Zatrudnianie poza stosunkiem pracy – walka z nadużyciami

Bez wątpienia nasilające się zjawiska unikania relacji opartych na kodeksie pracy może uderzać w stabilność sytuacji pracujących, prowadząc do coraz większej prekaryzacji zatrudnienia, co w konsekwencji prowadzi do wytworzenia niekorzystnej sytuacji społecznej dla rodzin pracowników, i to w dwu wymiarach: zapewnienia utrzymania rodzinie, oraz podjęcia decyzji o założeniu rodziny.

Po pierwsze, należy zatem podkreślać i uświadamiać, że prawo pracy obejmuje swoją ochroną osoby zatrudnione de facto w stosunku pracy, który ukryty jest pod umowami cywilnoprawnymi oraz samozatrudnieniem.

Jak obrazowo wskazuje Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 18 września 2019 I PK 142/18 – praca polegająca na prowadzeniu punktu sprzedaży (jako „kierownik sklepu”) może być wykonywana w różnym reżimie prawnym: zarówno na podstawie umowy o pracę, jak i umowy cywilnoprawnej (umowy o świadczenie usług), a także zawartej z osobą prowadzącą działalność gospodarczą (business to business). Pojawia się zatem konieczność rozgraniczenia tych form zatrudnienia i umiejętnego rozpoznawania, kiedy dochodzi do nadużywania umów cywilnoprawnych w celu omijania regulacji prawa pracy. Z tego powodu należy przypominać o wprowadzonych przez prawodawcę doprecyzowaniach regulacji kodeksu pracy: zmianie art. 22 § 1 k.p., który teraz wyraźnie wskazuje, że elementem stosunku pracy jest wykonywanie jej pod kierownictwem pracodawcy oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a także wprowadzenie art. 22 § 11 k.p., który wskazuje, że zatrudnienie w ten sposób

będzie zawsze traktowane jako nawiązanie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartą przez strony umowy. Jest to pierwszy zawór ochrony rodziny. Umowa cywilnoprawna (umowa o świadczenie usług, umowa zlecenia) może się przekształcić (konwertować) w umowę o pracę przez sposób jej wykonywania, a decydujące znaczenie „ma dyspozycyjność pracownika i jego podporządkowanie kierownictwu pracodawcy”.²³

W celu uzupełnienia tego zaworu bezpieczeństwa w planach jest także wprowadzenie do kodeksu pracy specjalnej kategorii „samodzielnie zatrudnionego ekonomicznie zależnego”²⁴, która miałaby służyć ustabilizowaniu sytuacji indywidualnych przedsiębiorców, wchodzących w relacje quasi-pracownicze, a zatem zmniejszyć zjawisko wykorzystywania relacji formalnie B2B, które jednak prowadzą do faktycznego stosunku pracy. W tym przypadku **należy z ostrożnością podchodzić do tworzenia „trzeciego” sposobu zatrudniania**. Jest on stosowany w niektórych krajach od dawna (Kanada) lub od pewnego czasu (Włochy), jednak z uwagi na rosnące zjawisko *sharing economy*, a szczególnie *gig economy*, w wielu państwach od pewnego czasu podnosi się konieczność wprowadzania nowej „trzeciej” formy zatrudnienia. Tymczasem ostatnio sądy, doktryna prawna i pracodawcy innych państw decydują się na kwalifikowanie nawet takiej relacji jako stosunku pracy. W tej kwestii zarówno sądy krajowe, jak i międzynarodowe nadal kazuistycznie rozstrzygają konkretne sprawy, raz przypisując zatrudnieniu charakter umowy o pracę, raz utrzymując jej cywilnoprawny status.

Wydaje się, że interpretacja stosunku pracy obejmująca swoim zakresem relacje, służące „ukrywaniu” zatrudnienia pracowniczego, będzie sprzyjała większej przejrzystości regulacyjnej i uchroni nas przed inflacją ustawodawczą oraz problemami stosowania nowych konstrukcji prawnych²⁵.

2.2. Ochrona rodziny nie tylko w stosunku pracy – macierzyństwo to nie wstyd

Uwzględnianie potrzeb rodzinnych w ramach umów cywilnoprawnych wydaje się brzmieć jak rewolucja, która prowadzi do coraz większego upodabniania tych umów do stosunku pracy. Nie jest jednak całkowicie nie do pomyślenia rozszerzenie niektórych polityk ochronnych dotyczących rodziny przewidzianych w Kodeksie pracy na inne formy zatrudnienia, szczególnie realizowanego na podstawie umów cywilnoprawnych i samozatrudnienia – tj. także w przypadkach, gdy te umowy nie są wykorzystywane w celu obejścia regulacji prawa pracy. Dogmatycznie podnoszona autonomia prawa cywilnego i prawa pracy ma swoje uzasadnienie, jednakże, tak jak w wielu obszarach prawa, nie może być przeprowadzona w sposób absolutny i ścisły. Mogłyby o tym świadczyć już same korzenie prawa pracy, wywodzące się z doświadczeń prawa prywatnego²⁶. Jeszcze bardziej potwierdza to regulacja art. 304. § 1. k.p., która rozciąga obowiązek zapewnienia przez pracodawcę bezpieczeństwa i higieny pracy także w przypadku zatrudniania pracowników na innej podstawie niż stosunek pracy, jeśli świadczą oni pracę w zakładzie pracy

lub w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę, a także osobom prowadzącym w zakładzie pracy lub w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę działalność gospodarczą na własny rachunek. Co więcej, art. 304. § 3. k.p. nakłada ten obowiązek w sposób odpowiedni także na przedsiębiorców niebędących pracodawcami (w rozumieniu Kodeksu pracy), którzy organizują pracę wykonywaną przez osoby fizyczne na innej podstawie niż stosunek pracy lub przez osoby prowadzące na własny rachunek działalność gospodarczą.

Decydujące dla rozciągnięcia ochrony z art. 207. § 2. k.p. (zasady BHP) jest organizowanie przez pracodawcę pracy takim osobom, a przede wszystkim decydowanie o miejscu wykonywania przez nich pracy lub wymaganie od nich świadczenia takiej pracy w zakładzie pracy przygotowanym przez pracodawcę. W ten sposób, w szczególnych sytuacjach osoby świadczące pracę w ramach umów cywilnoprawnych i prowadzenia działalności gospodarczej mają mieć zapewnione zasady BHP przewidziane kodeksem pracy.

²³ Wyrok SN z dnia 18 września 2019 r., sygn. I PK 142/18.

²⁴ 2,8 mln samozatrudnionych Polaków czeka poważna zmiana, <https://www.pulshr.pl/prawo-pracy/2-8-mln-samozatrudnionych-polakow-czeka-powazna-zmiana,52104.html> (dostęp: 19.05.2021).

²⁵ R.T. Skowron, *Cybertariat – prawo pracy a nowe formy zatrudnienia w ramach ekonomii współpracy*, Przegląd Prawno-Ekonomiczny 49 (4) 2019, s. 153; G. Blicharz, *Humans as a Service: Ethics in the Sharing Economy and the Ancient Model*, in: Human Dignity and Law, J.M. Puyol Montero (eds), Tirant lo Blanch 2021 (forthcoming).

²⁶ J. Rudnicki, *Kształtowanie się prawa pracy a specyfika procesów kodyfikacji i dekodyfikacji prawa w Polsce*, „Forum Prawnicze” 41 (2017), s. 19.

Ten rozszerzający skutek ochronny przepisów prawa pracy można byłoby w odpowiedni sposób wykorzystać dla ochrony rodziny. Aktualnie art. 207. § 2. k.p. w pkt. 5. wskazuje, że w ramach zasad BHP pracodawca jest obowiązany „uwzględniać ochronę zdrowia (...) pracownic w ciąży lub karmiących dziecko piersią (...)”. Sposób rozumienia tego przepisu pozostaje jednak niewystarczająco dookreślony. Prorodzinny efekt należałoby utrzymać w ramach dotychczasowych zasad rozszerzania ochrony kodeksowej, a zatem w przypadku, gdy pracodawca lub przedsiębiorca decyduje o lub organizuje miejsce pracy zatrudnionych na innej podstawie niż stosunek pracy. Naturalnie należy uważać, aby takie rozszerzenie nie pozbawiło umów cywilnoprawnych i prowadzenia działalności gospodarczej ich swobody i elastyczności, które wykorzystywane są przez rodziny, a szczególnie matki w okresie przebywania na urlopie macierzyńskim w ramach podstawowego dla nich stosunku pracy. Wszak mogą one korzystać z umów cywilnoprawnych w czasie urlopu nawet u swojego pracodawcy, co jest zdecydowanie trudniejsze w przypadku prób nawiązywania w takim okresie stosunku pracy. Z tego powodu taka rozszerzona ochrona okresu macierzyńskiego nie powinna być przymusowa, lecz pozostawać do dyspozycji rodzin.

Wydaje się zatem absolutnie zasadne rozszerzenie na przypadki innych form zatrudnienia, spełniających powyższe

przesłanki z art. 304 k.p., przepisów ochronnych, które funkcjonalnie odpowiadają zasadom BHP, a zapewniają oczywiste bezpieczeństwo dla kobiet w okresie ciąży i macierzyństwa, wyraźnie dookreślając sposób „uwzględniania ochrony zdrowia (...) pracownic w ciąży lub karmiących dziecko piersią”.

Postulujemy zatem odpowiednie stosowanie do tak zatrudnionych matek prawa do przerw służących na karmienie dziecka, które wliczane są do czasu pracy, w zależności od czasu pracy (art. 187 k.p.), prawa do odmowy przez matkę lub ojca wykonywania pracy w porze nocnej i w godzinach nadliczbowych oraz poza stałym miejscem zamieszkania, jeżeli opiekuje się dzieckiem w wieku do lat 4 (art. 188 k.p.), a także przepisów chroniących kobiety w ciąży w przypadku wykonywania prac niebezpiecznych (art. 176 k.p.).

W przypadku umów cywilnoprawnych lub samozatrudnienia, gdzie nie ma organizowania przez pracodawcę miejsca pracy lub jeśli nie odbywa się ona w zakładzie pracy, narzucenie tego obowiązku na pracodawców byłoby mniej uzasadnione, gdyż po stronie rodziców istnieje swoboda w planowaniu i organizowaniu wykonywanej pracy. Wskazana propozycja wydaje się zgodna z aktualnym odesłaniem do zasad BHP i służy doprecyzowaniu ogólnego obowiązku sformułowanego w art. 207. § 2. k.p. pkt 5.

2.3. Ochrona rodziny a ubezpieczenie chorobowe

Warto pamiętać, że kwestia ubezpieczenia chorobowego osób na umowach cywilnoprawnych jest fakultatywna, a stanowi przesłankę do drugiego istotnego uprawnienia chroniącego rodzinę, tj. uzyskania zasiłku macierzyńskiego. Nieubezpieczona matka dziecka traci do niego prawo. Jednak, niepracująca matka może liczyć – w sytuacji, gdy nie zostały zgłoszone żadne składki ubezpieczeniowe – na uzyskanie świadczenia rodzicielskiego oraz na przedłużenie zasiłku dla bezrobotnych, jeśli jest zarejestrowana w urzędzie pracy. Ustawodawca ułatwił jednak uzyskanie prawa do zasiłku, nie uzależniając wysokości podstawy wymiaru składki od okresu opłacania składki, jak to jest np. w przypadku zasiłku chorobowego. Stąd można odnotować zjawisko zgłaszania wysokiej podstawy wymiaru składki w krótkim okresie podlegania ubezpieczeniu, co prowadzi do nabycia prawa do wysokich zasiłków, które według danych z ostatnich lat znacznie przekraczają średnią wysokość zasiłków macierzyńskich wypłacanych osobom pozostającym w stosunku pracy²⁷.

W zakresie zasiłku macierzyńskiego dla osób nie będących w stosunku pracy, lecz zatrudnionych cywilnoprawnie ze składką na ubezpieczenie chorobowe ustawodawca zatem okazuje się nadzwyczaj hojny. Stąd pojawiają się postulaty uzależnienia wysokości podstawy wymiaru składki od okresu jej opłacania, co ma sprzyjać także aktywizacji zawodowej kobiet²⁸. Sytuacja staje się trudniejsza, gdy ubezpieczenie chorobowe nie zostało opłacone, chociaż osoba pozostawała zatrudniona na podstawie umowy cywilnoprawnej, w której miejsce pracy organizuje pracodawca. Wydaje się, że w takiej sytuacji – chociaż opłacenie

składki nawet przez krótki okres nie jest trudne – należałoby rozważyć odpowiednie stosowanie prawa do urlopu macierzyńskiego z gwarancją powrotu na dotychczasową pozycję w obliczu braku prawa do zasiłku i niskich świadczeń alternatywnych oraz faktycznej aktywizacji zawodowej kobiety.

Taka zmiana byłaby zgodna z nowelizacją z dnia 24 lipca 2015 r., która wprowadziła przepis art. 180. § 15. k.p., „który w pewnej mierze uniezależnia prawo do urlopu macierzyńskiego od statusu pracowniczego matki dziecka”²⁹. Dzięki tej zmianie z urlopu macierzyńskiego może skorzystać pracownik-ojciec wychowujący dziecko albo pracownik-inny członek najbliższej rodziny. Zakres zastosowania tego przepisu jest jednak bardzo ograniczony, tj. do sytuacji zgonu matki dziecka, która nie była ubezpieczona; porzucenia dziecka przez nieubezpieczoną matkę albo gdy nieubezpieczona matka jest niezdolna do samodzielnej egzystencji. W sposób odpowiedni należałoby stosować ten przepis do innych form zatrudnienia, w których to pracodawca organizuje miejsce pracy matce dziecka, ale nie jest ona ubezpieczona, a zatem nie dość, że nie przysługuje jej prawo do urlopu macierzyńskiego, to jeszcze pozbawiona zostaje prawa do zasiłku macierzyńskiego. Należałoby wówczas przyznać prawo do urlopu macierzyńskiego pracownikowi-ojcu albo pracownikowi-innemu członkowi najbliższej rodziny, a także prawo do pobierania zasiłku macierzyńskiego.

²⁷ G. Pilecka, M. Bisek-Grąz, *Praktyka podwyższania podstawy wymiaru składek na ubezpieczenie chorobowe na krótko przed porodem przez osoby prowadzące działalność gospodarczą*, https://www.zus.pl/documents/10182/167749/9_Gra%20yna_Pilecka_Monika_Bisek-Gr%20z.pdf/e7eece5a-6307-425d-a63d-ba93a6516a66 (dostęp: 19.05.2021).

²⁸ B. Kłos, G. Ciura, *Opinia merytoryczna*, op. cit.

²⁹ B. Godlewska-Bujok, *Urlop macierzyński [w:] System Prawa Pracy. Tom III. Indywidualne prawo pracy. Część szczegółowa*, red. K. W. Baran, M. Gersdorf, K. Rączka, Warszawa 2021, s. 996–997.

2.4. Dwa urlopy zamiast czterech – uproszczenie regulacji uprawnień rodziców

Należy postulować zdecydowane uproszczenie regulacji dotyczącej urlopów w związku z macierzyństwem i ojcostwem. Aktualna regulacja przewiduje cztery rodzaje urlopów: macierzyński, rodzicielski, ojcowski i wychowawczy. Jest ona zbyt rozbudowana i skomplikowana, co czyni ją niejasną dla samych rodziców, jak i dla pracodawców. Zwiększa koszty i czas ustalania zasad wykonywania pracy.

Należy zdecydowanie postulować uproszczenie regulacji poprzez wprowadzenie dwóch rodzajów urlopu płatnego i bezpłatnego, co będzie klarownym punktem odniesienia dla rodziców i pracodawców. Aktualnie przebywanie na trzech rodzajach urlopów wiąże się z uprawnieniem do pobierania zasiłku macierzyńskiego. Jedynie w przypadku urlopu wychowawczego nie jest przewidziane pobieranie takiego zasiłku. Zdecydowanie zatem należy promować ujednolicenie zasad urlopu macierzyńskiego, ojcowskiego i rodzicielskiego tak, żeby uprościć ich stosowanie oraz zwiększyć świadomość przysługujących uprawnień.

Byłoby to też zgodne z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2019/1158 w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów, która wkrótce będzie podlegała implementacji do prawa polskiego. W ramach urlopu, za którego okres przysługuje zasiłek (aktualnie w różnych proporcjach odniesionych do zarobków) należałoby utrzymać dotychczasową zasadę współdzielenia okresu urlopu przez rodziców, co ochroni ich przed potencjalną dyskryminacją przez pracodawców – jest ona większa, gdy każdemu z rodziców przysługiwałby odrębny urlop. Czas urlopu można byłoby ustalić jako odpowiednik dotychczasowej długości urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego z uzależnieniem jednak nie tylko od liczby dzieci

urodzonych w trakcie porodu, lecz także od tego, które to są dzieci z kolei – im większa liczba dzieci tym dłuższy czas urlopu.

Należy jednak poddać w wątpliwość pomysł, aby wymuszać – kierując się zamysłem dyrektywy – czas urlopu, który może wykorzystać tylko ojciec, bez możliwości przekazania go matce dziecka. Należałoby raczej podążać za obecną regulacją uniezależniającą długość urlopu matki od czasu urlopu ojcowskiego. W przypadku urlopu przysługującego rodzicom należy optować za wolną decyzją małżonków, co do podziału ról i sposobu wykorzystania urlopu. Niemniej warto stworzyć zachętę do wspólnego wzięcia urlopu przez matkę i ojca dziecka w tym samym czasie. Taką możliwość daje aktualnie odrębny urlop macierzyński i ojcowski.

Jeśli chcielibyśmy ujednolicić regulację urlopu rodziców wówczas warto byłoby wprowadzić zachętę dla ojca do skorzystania z urlopu w pierwszym okresie po urodzeniu dziecka: jeśli ojciec zawnioskowałby o dwa tygodnie urlopu w ciągu 24 miesięcy od urodzenia dziecka, wówczas ten urlop nie wliczałby się do całkowitego okresu urlopu płatnego, który małżonkowie współdzielą.

W ten sposób wprowadzony jako odrębny urlop ojcowski zostałby funkcjonalnie połączony z urlopem macierzyńskim i stanowił jego część. Co więcej, takie powiązanie logicznie domykałoby rozwiązanie przyznające ojcu dziecka urlop i zasiłek w sytuacji, gdy matka nie jest ubezpieczona.

2.5. Dłuższy okres urlopu w przypadku urodzenia się dziecka

Należy rozważyć, ile powinien wynosić czas obowiązkowego urlopu macierzyńskiego, który musi wykorzystać matka dziecka. W prawie polskim wymiar urlopu przymusowego wynosi 20 tygodni – art. 180. §1 k.p., który w szczególnych przypadkach pracodawca pozwala skrócić do 14 tygodni po porodzie, kiedy to matka może zrezygnować z pozostałej części urlopu i przekazać ojcu dziecka (art. 180. §4. k.p.), a czasami istnieje możliwość skrócenia do 8 tygodni po porodzie (art. 180 § 6 k.p.). W innych państwach często ten okres obowiązkowego urlopu jest mniejszy, tj. wynosi 8 tygodni (Francja)³⁰. Często spotykany był także urlop obowiązkowy wynoszący 12 tygodni, co znajduje nawet swoje historyczne uzasadnienie w prawie II RP³¹.

Ponowna aktywizacja zawodowa matek nie jest jednak tym czego wydają się oczekiwać w okresie po porodzie kobiety i pracodawcy. To właśnie wśród matek, jak również sa-

mych pracodawców, pojawiają się głosy przeciwne skracaniu obowiązkowego urlopu, a raczej domagające się wydłużenia urlopu macierzyńskiego do okresu 6 miesięcy lub 1 roku oraz zmniejszenia liczby godzin w pracy przez pewien czas po powrocie z urlopu (np. przez 2 miesiące)³².

Praktyka wskazuje, że matki chcą maksymalnie wydłużyć czas spędzony z dzieckiem. Pracodawcom pozwala to natomiast na sprawniejsze zaplanowanie zastępstwa i klarowniejszą politykę kadrową. Wiąże się to jednak z ryzykiem utraty rytmu i przywiązania do pracy przez takiego pracownika oraz obawa, czy będzie chciał wrócić na swoje stanowisko. Stąd oprócz długości urlopu należy uwzględniać pewne formy aktywizacji, tj. możliwość powrotu do pracy z mniejszym obciążeniem, a także powrót do pracy w elastycznej formie zatrudnienia.

³⁰ France - Maternity and paternity allowances, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1110&langId=en&intPageId=4533> (dostęp: 7.06.2021).

³¹ B. Godlewska-Bujok, *Urlop macierzyński*, op. cit., s. 993. N. Buchowska, *Prawa pracownicze kobiet w normach Międzynarodowej Organizacji Pracy i Wspólnoty Europejskiej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 61 (2) 1999, s. 63;

³² *Zatrudnienie przyjazne rodzinie*, op.cit, s. 254-255.

Przykładem regulacji godnej uwagi i zainteresowania polskiego ustawodawcy powinien być przykład Katalonii, gdzie w okresie 1 roku po urlopie macierzyńskim zarówno ojciec, jak i matka mogą skrócić czas pracy o 1/3 bez utraty wynagrodzenia³³.

Ponadto, w innych prawodawstwach (np. Francja) uzależnia się czas koniecznego urlopu macierzyńskiego matki dziecka od tego, które jest to dziecko z kolei: rośnie on wraz z liczbą dzieci³⁴. Tymczasem polski prawodawca uzależnia długość urlopu przede wszystkim od liczby dzieci urodzonych w jednym porodzie.

2.6. Elastyczne formy zatrudnienia – rewolucyjne narzędzie dla pracujących rodziców

Polski prawodawca wprowadził zachętę dla pracownika-małżonka albo pracownika-rodzica do korzystania z elastycznych form zatrudnienia u pracodawcy: przerywanego czasu pracy, ruchomego czasu pracy lub w indywidualnym rozkładzie czasu pracy, lecz tylko w szczególnych przypadkach ciąży powikłanej lub stwierdzenia różnego rodzaju niepełnosprawności dziecka (art. 142¹ k.p.). Podobnie, prawodawca umożliwia wnioskowanie w takich sytuacjach o zatrudnienie w formie telepracy (art. 67 §6 i §7 k.p.). W takich przypadkach pracodawca jest zobowiązany uwzględnić wniosek pracownika o skorzystanie z elastycznej formy zatrudnienia, chociaż zawsze ma możliwość uzasadnionej odmowy. Wydaje się, że te rozwiązania należałoby poszerzyć o regulację nowej formy zatrudnienia, czyli pracy zdalnej.

Praca zdalna w odmienności od telepracy pozwoliłaby na elastyczne ustalanie dni w pracy i dni w telepracy w ciągu tygodnia pracy, co zwiększyłoby wiązanie pracownika z miejscem i środowiskiem pracy.

Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia dla celów polityki prorodzinnej mogłoby przyspieszyć aktywizację rodziców bez zbytniego ograniczania osobistej opieki rodziców nad nowonarodzonymi dziećmi.

Skorzystanie przez rodziców z elastycznej formy zatrudnienia powinno być powiązane z gwarancją powrotu na poprzednią pozycję

po wykorzystaniu okresu urlopu macierzyńskiego połączonego z jedną z elastycznych form pracy. Możliwość skorzystania z elastycznego wykonywania pracy powinna być dostępna także dla ojca dziecka, szczególnie w ciągu pierwszych czterech miesięcy od urodzenia dziecka, podobnie jak jest to już obecnie uregulowane w przypadku stwierdzenia stanu poważnego powikłania zdrowia dziecka, a także należałoby przewidzieć taką możliwość w przypadku poważnego zagrożenia stanu zdrowia matki dziecka po porodzie.

Kolejnym mankamentem wydaje się być brak należytej efektywności regulacji ustalającej indywidualny czas pracy (art. 142 k.p.). Powodem jest pozostawienie decyzji w tej kwestii pracodawcy i brak przepisu nakazującego uwzględnienie sugestii pracownika.

Dotyczy to również wielu innych instytucji polityki rodzinnej w prawie pracy, które nie posiadają instrumentów gwarantujących ich wykonanie ze względu na uznaniowy charakter. Przykładem są wspomniane nietypowe formy zatrudnienia, gdzie ustawodawca obliuguje do ich respektowania przez pracodawcę „w miarę możliwości”, a nakazuje uwzględnienie wniosków pracowników tylko w wyjątkowych sytuacjach, o których była mowa powyżej. W przypadku pracowników-matek i kobiet w ciąży należałoby wprowadzić obowiązek uwzględnienia wniosku, lecz naturalnie zawsze z możliwością uzasadnionej odmowy, szczególnie w przypadku małych przedsiębiorców, którym trudno byłoby dostosować swój sposób działania do takiego indywidualnego programu³⁵.

2.7. Ochrona pracowników z uwagi na potrzeby innych członków rodziny

Należy wypracować wrażliwość na potrzeby osób dorosłych – członków rodziny. Przedmiotem aktualnej dyskusji jest wprowadzenie 5 dni urlopu na opiekę nad potrzebującym członkiem rodziny, co przewiduje wspomniana dyrektywa 2019/1158. Mogłoby to zostać również zrealizowane poprzez ustanowienie specjalnego urlopu bezpłatnego, którego udzielanie wiązałoby się ze sprawowaniem obowiązków opiekuńczych nad danym członkiem rodziny. Naturalnie spór toczy się o kwestię zwiększenia przez to kosztów pracy: czy ma być to urlop płatny i jeśli tak, skąd ma być finansowany, a jeśli jest to urlop bezpłatny to nadal pozostaje problem z dyspozycyjnością pracowników.

Wydaje się, że należy myśleć w tym kontekście nie tylko o dniach urlopowych, co może prowadzić do kolejnego zwiększenia

kosztów pracy. Żyjemy w społeczeństwie, w którym musimy uwzględniać coraz częściej, że nasi pracownicy będą musieli opiekować się swoimi rodzicami, rodzeństwem czy małżonkiem. Z uwagi na to, że rozwiązanie w postaci urlopu często nie jest ekonomicznie korzystne ani dla pracownika ani dla pracodawcy, należy przede wszystkim promować możliwość elastycznego wykonywania pracy w przypadku pojawienia się takiej potrzeby. W tym przypadku elastyczny czas pracy, obejmujący też pracę zdalną, powinien być możliwy po złożeniu odpowiedniego wniosku przez pracownika, którego uwzględnienie byłoby obowiązkiem, z możliwością uzasadnionej odmowy.

³³ Ibidem, s. 157.

³⁴ J. Tracz-Drał, *Polityka rodzinna we Francji i Szwecji na tle rozwiązań polskich*, 2011 r. <https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/11/plik/prfs.pdf> (dostęp: 19.05.2021)

³⁵ K. Serafin, *Ochrona rodziny w świetle przepisów prawa pracy*, Łódź 2018, s. 166.

Postulatem *de lege ferenda* jest więc przyznanie uprawnień, które przysługują rodzicom dzieci niepełnosprawnych, pracownikom opiekującym się innymi niepełnosprawnymi członkami rodziny, takimi jak rodzice, rodzeństwo czy małżonek. Polski ustawodawca nie przewidział również innych rozwiązań, które ułatwiają powyższym pracownikom łączenie obowiązków rodzinnych i zawodowych³⁶.

2.8. Ochrona kobiet, które utraciły dziecko

Dotychczas przysługujące prawo do częściowego urlopu macierzyńskiego, w razie urodzenia martwego dziecka lub zgonu dziecka przed upływem 8 tygodni życia, należałoby wydłużyć z 7 dni (art. Art. 180¹ k.p.) do 30 dni.

W ostatnim czasie coraz częściej podnosi się także postulat przyznania urlopu tzw. okolicznościowego w przypadku poro-

Można więc rozważyć w stosunku do nich zakaz pracy w godzinach nadliczbowych oraz w porze nocnej czy zakaz delegowania poza stałe miejsce pracy jak również nadanie wiążącego charakteru dla składanych przez nich wniosków o zastosowanie elastycznych form organizacji i czasu pracy³⁷.

2.9. Aktualny stan prawny

Ochronę małżeństwa, macierzyństwa i rodziny zapewnia art. 18. Konstytucji RP. Zgodnie z nim małżeństwo jako związek kobiety i mężczyzny, rodzina, macierzyństwo i rodzicielstwo znajdują się pod ochroną i opieką Rzeczypospolitej Polskiej. Prawną ochronę macierzyństwa gwarantuje również art. 71 § 2 Konstytucji RP. Wedle tego przepisu matce przed i po urodzeniu dziecka przysługuje prawo do szczególnej pomocy władz publicznych, której zakres określa ustawa³⁸.

Istnieje szereg gwarancji dla kobiet w ciąży w polskim prawie pracy. Zgodnie z art. 176 k.p. kobiety oczekujące narodzin dziecka nie mogą być zatrudniane przy pracach, które są szczególnie uciążliwe lub szkodliwe dla ich zdrowia. Zgodnie z art. 178 k.p. kobiety w ciąży nie mogą być zatrudniane w godzinach nadliczbowych oraz w porze nocnej. Nie jest możliwa również delegacja bez zgody kobiety ciężarnej poza stałe miejsce pracy lub zatrudnianie w systemie przerywanego czasu pracy na podstawie ustalonego wcześniej rozkładu, który przewiduje nie więcej niż jedną przerwę w pracy w ciągu doby. Na podstawie art. 185 pracodawca ma natomiast obowiązek udzielać pracownicy będącej w ciąży zwolnień od pracy, które zostały zalecone przez lekarza.

Najlepszym przykładem gwarancji dla pracownic rodzących dziecko jest urlop macierzyński. Na podstawie art. 180 § 1 k.p. jest on adekwatny do liczby dzieci urodzonych przy jednym porodzie. Przepisy regulują również kwestie urlopu, w których dzieci wymagają opieki zdrowotnej lub gdy urodzone zostało martwe dziecko (art. 181, 182 k.p.). Dodatkowy fakultatywny urlop macierzyński możliwy jest do udzielenia jednorazowo na wniosek pracownicy (art. 183 k.p.). Artykuł 183 k.p. reguluje urlop na warunkach urlopu macierzyńskiego. Odnosi się do pracowników przyjmujących dziecko na wychowanie, którzy wystąpili do sądu opiekuńczego lub przyjmujących dziecko na wychowanie jako rodzina zastępcza. Wyjątkiem jest rodzina zastępcza zawodowa, niespokrewniona z dzieckiem, która zapewnia rodzicom zastępczym prawo do urlopu będącego na warunkach urlopu macierzyńskiego, uzależnionego od liczby jednocześnie przyjętych

nienia. Rozwiązanie chroniące kobiety w powyższych sytuacjach jest coraz częściej dyskutowane i ostatnio zostało wprowadzone w Nowej Zelandii. Niemniej, taka regulacja nie wydaje się konieczna w prawie polskim z uwagi na to, że w praktyce najczęściej kobiety przebywają wówczas na zwolnieniu lekarskim, które wynosi 7 dni.

dzieci. (Nie może to jednak nastąpić później niż do ukończenia przez dziecko 7. roku życia, a w przypadku gdy podjęto decyzję o odroczeniu obowiązku szkolnego, nie może przekraczać 10. roku życia). Pracownica karmiąca piersią ma również prawo do przerw służących na karmienie dziecka, które wliczane są do czasu pracy. Ich długość uzależniona jest od czasu pracy (art. 187 k.p.). Pracownica, jak i pracownik, może odmówić wykonywania pracy w porze nocnej i w godzinach nadliczbowych oraz poza stałym miejscem zamieszkania, jeżeli opiekuje się dzieckiem w wieku do lat 4 (art. 188 k.p.).

Zgodnie z art. 184 k.p. za czas urlopu macierzyńskiego, dodatkowego urlopu macierzyńskiego, jak również urlopu ojcowskiego należy jest zasiłek macierzyński. Po należnym urlopie macierzyńskim przysługuje urlop rodzicielski. Wedle art. 182(1a) k.p. prawo do urlopu rodzicielskiego przypada w wymiarze do: 32 tygodni lub 34 tygodni. Kodeks pracy reguluje również możliwość wzięcia urlopu wychowawczego na podstawie art. 186 k.p.: „Pracownik zatrudniony co najmniej 6 miesięcy ma prawo do urlopu wychowawczego w wymiarze do 3 lat w celu sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem, nie dłużej jednak niż do ukończenia przez nie 4. roku życia.”

Przywilejem dla pracowników wychowujących co najmniej jedno dziecko w wieku do 14 lat jest możliwość zwolnienia od pracy na okres 2 dni w ciągu roku kalendarzowego przy równoczesnym zachowaniu prawa do wynagrodzenia (art. 188 k.p.). Zgodnie z art. 177 k.p. w czasie ciąży i w okresie urlopu macierzyńskiego pracownicy nie może zostać rozwiązana umowa o pracę przez pracodawcę. Wyjątek stanowią przyczyny leżące po stronie pracownicy, jak również postawienie przedsiębiorstwa w stan likwidacji lub upadłości.

Ponadto, pracodawca zatrudniający pracownicę ciężarną lub karmiącą dziecko piersią zobowiązany jest wedle art. 179 k.p. przenieść ją do innej pracy na podstawie przepisów wydanych w oparciu o art. 176 k.p. Jeśli jest to niemożliwe to należy zwolnić ją na czas niezbędny z obowiązku świadczenia pracy.

³⁶ Ibidem, s. 254.

³⁷ Ibidem, s. 255.

³⁸ B. Wiśniewski, *Familymainstreaming – kompleksowe rozwiązania prawne dla rodziny*, Warszawa 2020, s. 139.

Postulat uelastycznienia czasu pracy znalazł swoje odzwierciedlenie w polskim Kodeksie pracy w postaci indywidualnego rozkładu czasu pracy. Zgodnie z Art. 142(1) k.p.: "§ 1. Pracodawca jest obowiązany uwzględnić wniosek: 1) pracownika – małżonka albo pracownika – rodzica dziecka w fazie prenatalnej, w przypadku ciąży powikłanej, 2) pracownika – rodzica dziecka posiadającego zaświadczenie, o którym mowa w art. 4 ust. 3 ustawy z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” (Dz. U. z 2019 r. poz. 473 i 1818), 3) pracownika – rodzica: a) dziecka legitymującego się orzeczeniem o niepełnosprawności albo orzeczeniem o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności określonym w przepisach o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz b) dziecka posiadającego odpowiednio opinię o potrzebie wczesnego wspomagania rozwoju dziecka, orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego lub orzeczenie o potrzebie zajęć rewalidacyjno wychowawczych (...)”.

Inną podobną regulacją jest możliwość skróconego tygodnia pracy z art. 143 k.p. oraz czas, w którym praca jest świadczona wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta (art. 144 k.p.). Prawo pracy przewiduje możliwość pracy zdalnej. Obecnie funkcjonuje ona w ramach artykułu 3. ustawy z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. W Kodeksie pracy jest możliwa jako tzw. telepraca (art. 67(5)-67(17) k.p.) i ma co do zasady charakter fakultatywny. Kodeks przewiduje również możliwość zadaniowego czasu pracy (art. 140 k.p.), ruchomego czasu pracy (art. 140 (1) k.p.), indywidualnego czasu pracy (art. 142 k.p.) oraz opcje zatrudnienia w niepełnym wymia-

rze czasu pracy, przy proporcjonalnym zachowaniu wszystkich benefitów pracowników etatowych (art. 29(2) § 1, art. 151 § 5, art. 154. § 2 k.p.).

Zgodnie z przepisami prawa pracy można udzielić dodatkowego płatnego urlopu rodzicielskiego lub wychowawczego dla osób niezatrudnionych w oparciu o umowę o pracę (art. 182(1c) k.p.). Dostępny jest przy tym "urlop ojcowski" jako urlop dodatkowy – nie skracający wymiaru urlopu dostępnego dla drugiego rodzica. Zgodnie z przepisem: "Pracownik-ojciec wychowujący dziecko ma prawo do urlopu ojcowskiego w wymiarze do 2 tygodni, nie dłużej jednak niż: 1) do ukończenia przez dziecko 24 miesiąca życia (...)" (art. 182 (3) k.p.). Osoby powracające po urlopach macierzyńskich, rodzicielskich czy wychowawczych są dodatkowo chronione wewnętrznymi regulacjami zgodnie z art. 183(2) k.p. oraz regulaminami i układami zbiorowymi pracy.

Występuje również cały szereg ulg prorodzinnych takich jak rodzinne programy zniżkowe, bilety rodzinne do kina, kursy dla dzieci pracowników, programy stypendialne dla dzieci pracowników czy organizacja warsztatów, które co do zasady regulowane są przez wewnątrzzakładowe prawo pracy.

Klasycznym przykładem ulgi prorodzinnej jest też Karta Dużej Rodziny. Stanowi ona system zniżek oraz dodatkowych uprawnień dla rodzin mających co najmniej trójkę dzieci. Osobom posiadającym Kartę przysługuje możliwość tańszego korzystania z oferty wielu branż: m.in. spożywczej, bankowej, paliwowej czy rekreacyjnej. Sztandarowym przykładem wsparcia dla rodzin jest natomiast w Polsce Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci realizująca rządowy program „Rodzina 500+”.

Tabela 1. Aktualne regulacje prawne w zakresie rozwiązań przyjaznych rodzinie w przedsiębiorstwach prywatnych (24 rozwiązania analizowane w niniejszym opracowaniu)

Grupa:	Prawne zagadnienie	Kodeks pracy	Wewnątrzzakładowe prawo pracy	Ustawy/Orzecznictwo	Tryb obowiązywania
Organizacja czasu pracy	Praca zdalna			Artykuł 3 Ustawy z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. (Dz.U. 2020 poz. 374)	Fakultatywnie
	Częściowa praca zdalna na życzenie pracownika	Telepraca- art. 67(5)-67(17) k.p.	Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.		Fakultatywnie- telepraca-co do zasady fakultatywnie.
	Zadaniowy czas pracy	Art. 140 k.p.			Fakultatywnie
	Ruchomy czas pracy	Art. 140 (1) k.p.			Fakultatywnie
	Indywidualny rozkład czasu pracy	Art. 142 k.p.			Fakultatywnie
	Możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, przy proporcjonalnym zachowaniu wszystkich benefitów pracowników etatowych	Art. 29(2) § 1, Art. 151 § 5, Art. 154. § 2. k.p.			Fakultatywnie

Grupa:	Prawne zagadnienie	Kodeks pracy	Wewnętrzne prawo pracy	Ustawy/Orzecznictwo	Tryb obowiązywania
Troska o dzieci	Przedszkole/żłobek firmowy			-Ustawa Prawo Oświatowe z dnia 14 grudnia 2016 (Dz.U. z 2017 r. poz. 59); Art. 2, 4, 6, 8, 15, 26, 26a, 28, 31, 32, 33, 36, 37 (...). -Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3; Art. 2- 3a; art. 7- 32; -Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego; Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. 2017 poz. 356) -Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 marca 2017 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli (Dz.U. 2017 r. poz.649)	Obligatoryjnie
	Dofinansowanie do opieki nad dzieckiem w przedszkolu zewnętrznym			-Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3; art. 62, 63.(Dz. U. 2011 Nr 45 poz. 235)	Obligatoryjnie
	Inne formy opieki nad dziećmi organizowane przez firmę			-Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3; Art. 8, 11, 18a, 22, 25, 28, 57,58, 59. (Dz.U.2021.75)	Obligatoryjnie
	Dostępność kursów dla dzieci pracowników		Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.		Fakultatywnie/Obligatoryjnie
	Programy stypendialne dla dzieci pracowników		Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.		Fakultatywnie/Obligatoryjnie
Troska o młodych rodziców	Organizacja pikników rodzinnych		Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.		Fakultatywnie/Obligatoryjnie
	Możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu w celu opieki nad dzieckiem	Art. 188 k.p.			Obligatoryjnie
	Możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu rodzicielskiego lub wychowawczego dla osób niezatrudnionych w oparciu o umowę o pracę	Art. 182(1c) k.p.			Obligatoryjnie
	Dostępność tzw. "urlopu ojcowskiego" jako urlopu dodatkowego - nie skracającego wymiaru urlopu dostępnego dla drugiego rodzica	Art. 182 (3), 183 (2), 184.	Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.		Fakultatywnie/Obligatoryjnie
	Osoby powracające po urlopach macierzyńskich/rodzicielskich/ wychowawczych są dodatkowo chronione regulacjami wewnętrznymi	Art. 183(2) k.p.	Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.	Wyrok SN z 3 listopada 1994 r. (I PRN 77/94)	Fakultatywnie/Obligatoryjnie
	Przyznanie upominków/gratyfikacji dla osób, które zostały rodzicami		Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.		Fakultatywnie/Obligatoryjnie.

Grupa:	Prawne zagadnienie	Kodeks pracy	Wewnątrzzakładowe prawo pracy	Ustawy/Orzecznictwo	Tryb obowiązywania
Promowanie rodzin	Pracownicy są chronieni przed pracą w nadgodzinach lub wymaga ona ich wyraźnej zgody	Art. 131, 140 (1), 149, 151(1)-151(4), 178, 203.			Obligatoryjnie
	Rodzinne programy zniżkowe		Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.	Ustawa z dnia 5 grudnia 2014 r. o Karcie Dużej Rodziny. (Dz.U. 2014 poz. 1863)	Fakultatywnie/Obligatoryjnie
	Bilety rodzinne do kina		Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.	Ustawy z dnia 5 grudnia 2014 r. o Karcie Dużej Rodziny; Art 23-28a (Dz.U. 2014 poz. 1863)	Fakultatywnie/Obligatoryjnie
	Inne benefity dodatkowe, wspierające budowanie relacji rodzinnych pracowników		Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.	Ustawa z dnia 5 grudnia 2014 r. o Karcie Dużej Rodziny- zniżki przyznane na podstawie Karty. (Dz.U. 2014 poz. 1863)	Fakultatywnie/Obligatoryjnie
	Organizacja warsztatów rodzinnych		Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.		Fakultatywnie/Obligatoryjnie
	Świąteczne upominki dla dzieci pracowników		Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.	-Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych; Art. 1-20; (Dz.U. 1994 nr 43 poz. 163); (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 16 września 2009 r. sygn. akt I UK 121/09.)	Fakultatywnie/Obligatoryjnie
	Dofinansowanie do kolonii/obozów dla dzieci pracowników		Regulaminy pracy; układy pracy i inne zakładowe prawo pracy.	Ustawa o PIT; Art. 21 ust. 1 pkt 78 (Dz. U. 1991 Nr 80 poz. 350)	Fakultatywnie/Obligatoryjnie.
Troska o innych członków rodziny (osoby starsze, rodzeństwo)					Potrzeba uregulowania (głosy podnoszone w doktrynie)

Legenda:

fakultatywnie – norma prawna nie zobowiązuje do bezwzględnego stosowania instytucji prawnej.

obligatoryjnie – bezwzględne obowiązywanie instytucji prawnej wynikające z regulacji prawnej.

fakultatywnie/obligatoryjnie – tryb obowiązywania uzależniony od konkretnej normy prawnej (np. regulaminu pracy czy układu zbiorowego pracy).

Rozdział 3. Polityka prorodzinna w firmach rodzinnych na świecie

Relacje między rodziną a gospodarką są przedstawiane w naukach społecznych – także w ekonomii i zarządzaniu – na wielu różnych płaszczyznach. Jedną z dynamicznie rozwijających się dziedzin jest przedsiębiorczość rodzinna. Zainteresowanie tą tematyką w ostatnich dekadach zaowocowało licznymi opracowaniami wskazującymi na cechy wyróżniające firmy rodzinne. Z punktu widzenia niniejszej pracy najistotniejsze są opracowania dotyczące relacji rodzinnych.

Wiele badań wskazuje, że jakość relacji w rodzinie ma kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy rodzinnej³⁹. Dzieje się tak m.in. dlatego, że firma jest traktowana nie jako cel sam w sobie, ale jako narzędzie do osiągnięcia ważniejszych celów, takich jak spójność i dobrostan rodziny⁴⁰. Co ciekawe, czynnik rodzinny sprawia, że firmy takie chętniej angażują się w działania społeczne⁴¹. Są one również swoistym stabilizatorem społecznym, gdyż ich działalność jest zaplanowana w znacznie

dłuższym horyzoncie czasowym, co czyni takie firmy bardziej odpornymi na kryzysy i wahania cykliczne⁴².

Biznes wpływa również na organizację rodziny, która nim zarządza. Rodzina taka staje się zespołem, którego celem jest efektywne zarządzanie podmiotem gospodarczym. W tym celu tworzy się w niej pewien system relacji, hierarchię, która jest określona przez normy i wartości. Zapewnia to nie tylko efektywność zarządzania, ale także spójność samej rodziny⁴³. Podmiot zewnętrzny pomaga również łagodzić spory, które wynikają z indywidualistycznych skłonności poszczególnych członków rodziny. Przedsiębiorstwo jest wówczas rodzajem dobra wspólnego, dla którego członkowie rodziny poświęcają część swoich indywidualnych ambicji. Zjawisko to doskonale ilustruje ważną cechę rodziny – jest ona instytucją, która przekracza samą sumę jednostek, stanowiąc dobro większe niż suma oczekiwanych korzyści indywidualnych.

3.1. Rodzina jako dobro wyższe

Rodzina jest kluczowym dobrem nie tylko z perspektywy firm rodzinnych. O jej znaczeniu może także świadczyć powszechność polityki prorodzinnej w społeczeństwach rozwiniętych. Niezwykle istotne jest uwzględnianie jej dobra także w działalności podmiotów prywatnych.

Abstrahowanie od kwestii podstawowej komórki społecznej, kluczowej dla ładu obywatelskiego, jest konsekwencją postępujących tendencji indywidualistycznych w biznesie, wzorowanych na dogmacie konsumpcyjnej maksymalizacji użyteczności. Tymczasem, jak pokazują tradycje filozoficzne zarówno Zachodu (arystotelesowska), jak i Wschodu (konfucjańska), rola rodziny w społeczeństwie jest pierwotna dla każdej działalności gospodarczej⁴⁴.

Nie ulega wątpliwości, że podstawą prorodzinnej działalności firmy jest pewność zatrudnienia oraz odpowiednia płaca. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu obliuguje jednak przedsiębiorstwa do bardziej aktywnej działalności społecznej. W kontekście rodziny, w literaturze przedmiotu wymienia się następujące działania podejmowane przez przedsiębiorstwa:

- dodatki i benefity związane z wynagrodzeniem, w tym:
 - wsparcie opieki nad dzieckiem;
 - zwolnienie macierzyńskie (przy jednoczesnym zapewnieniu braku utraty ścieżki kariery i pozycji w firmie);
 - plany kafeteryjne, wśród których pracownicy mogą wybrać benefity prorodzinne;

- modyfikacje czasu pracy, w tym:
 - elastyczny czas pracy;
 - trwała praca w ograniczonym wymiarze czasowym (wraz z odpowiednio skalowanymi benefitami, które otrzymują pracownicy etatowi);
 - *job-sharing* – dwie osoby dzielące jedno stanowisko;
 - dostępność dodatkowych dni wolnych na opiekę nad dzieckiem lub osobą starszą;
- inne formy wsparcia:
 - dostępność usług doradczych dla rodziny;
 - możliwość zatrudnienia członka rodziny;
 - brak przymusowych relokacji pracowników.

Dość intuicyjna jest teza, że konflikt na linii rodzina–praca istotnie wpływa na zadowolenie z pracy, zaangażowanie, opieszałość, chęć odejścia z firmy oraz absencję w miejscu pracy⁴⁵. Co jednak znacznie bardziej niepokojące, ów konflikt wpływa negatywnie na jakość relacji w małżeństwach oraz intencję posiadania potomstwa i dalszego rozszerzania rodziny⁴⁶.

Warto przyrzeć się zatem poszczególnym prorodzinnym rozwiązaniom oferowanym pracownikom przez przedsiębiorstwa. Jednym z ich celów jest bowiem zapobieganie negatywnym trendom społecznym poprzez tworzenie środowiska jak najbardziej przyjaznego budowie relacji rodzinnych.

³⁹ Zob. np.: Monroy, V. I. B., Solís, E. R. R., Rodríguez-Aceves, L. (2015). Familiness and Its Relationship with Performance in Mexican Family Firms. "Academy of Strategic Management Journal", 14 (2), s. 1–22.

⁴⁰ Sorenson, R. L., Bierman, L. (2009). Family Capital, Family Business, and Free Enterprise. "Family Business Review", 22 (3), s. 193–95.

⁴¹ Sen, S., Cowley, J. (2013). The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. "Journal of Business Ethics", 118 (2), s. 413–427.

⁴² Lee, Y. G., Fitzgerald, M. A., Bartkus, K. R., Lee Myung-Soo. (2015). Adjustment Strategies and Business Success in Minority-Owned Family Firms. "New England Journal of Entrepreneurship", 18 (1), s. 9–26.

⁴³ Uhlander, L. M. (2006). Business Family as a Team: Underlying Force for Sustained Competitive Advantage. "Handbook of Research on Family Business", s. 125–144.

⁴⁴ Sison, A. J. G., Ferrero, I., Redín, D. M. (2020). Some Virtue Ethics Implications from Aristotelian and Confucian Perspectives on Family and Business. "Journal of Business Ethics", 165 (2), s. 241–254.

⁴⁵ Nimitha, A., Manoj, E. (2020). Collective Influence of Work–Family Conflict and Work–Family Enrichment on Turnover Intention: Exploring the Moderating Effects of Individual Differences. "Global Business Review", Vol. 21(5), s. 1218–1231.

⁴⁶ Burch, T. (2020). All in the Family: the Link Between Couple-Level Work-Family Conflict and Family Satisfaction and Its Impact on the Composition of the Family over Time. "Journal of Business and Psychology", 35(5), 593–607.

3.2. Rozwiązania prorodzinne w przedsiębiorstwach prywatnych

Badacze społeczni wskazują, że wsparcie opieki nad dzieckiem przez firmę (np. dofinansowanie opieki lub firmowe przedszkole) prowadzi do wzrostu zadowolenia z pracy, a nawet wzrostu produktywności i zmniejszenia rotacji pracowniczej⁴⁷. Co więcej, Grover i Crooker⁴⁸ twierdzą, że już sama dostępność informacji o miejscach w żłobkach i przedszkolach zwiększa zainteresowanie rodziców potencjalnym pracodawcą.

Większość badań dotyczących *family-responsive policies* skupia się na rozwiązaniu, jakim jest – coraz powszechniejszy w trakcie pandemii SARS-CoV-2 – elastyczny czas pracy. Niski koszt wdrożenia takiego rozwiązania sprawia, że jest to najprostsza i najszybsza w aplikacji forma wsparcia pracowników oraz ich rodzin. Mimo iż jednym z jego zagrożeń jest nadużywanie czasu wolnego pracowników, rozwiązanie to najczęściej jest dla nich korzystne.

Elastyczny czas pracy redukuje bowiem opieszałość, stres, liczbę zwolnień lekarskich oraz ogólną absencję pracowniczą. Pozytywnie wpływa na morale pracowników oraz ich zadowolenie z pracy⁴⁹, produktywność⁵⁰ i zaangażowanie w rozwój firmy, a także zmniejsza chęć opuszczenia firmy⁵¹.

Niektóre badania wskazują, że przyczynia się on do zmniejszenia liczby zgłaszanych przez pracowników problemów ze zdrowiem – fizycznym i psychicznym⁵², a nawet do zapobiegania problemom zdrowotnym ich małych dzieci⁵³.

Należy w tym miejscu zauważyć, że kluczem do prawidłowego wdrożenia jakichkolwiek rozwiązań prorodzinnych jest kultura organizacyjna. Dlatego tak istotnym czynnikiem jest zwykła ludzka przyzwoitość oraz wsparcie, jakie oferują bezpośredni przełożeni. To właśnie ich empatia oraz zrozumienie potrzeb podwładnych może często okazać się najskuteczniejszym rozwiązaniem prorodzinnym w firmie.

Kultura organizacyjna (oraz odpowiedzialność społeczną) warunkuje również to, w jaki sposób traktowani są pracownicy zatrudnieni w mniejszym wymiarze czasu pracy. Nie można bowiem nazwać takiego rozwiązania korzystnym, gdy pracownik jest pozbawiony benefitów oferowanych pozostałym zatrudnionym.

Jak natomiast wskazują badania, krótszy czas pracy może mieć pozytywny wpływ zarówno na produktywność pracownika, jak i jego zadowolenie z pracy oraz zaangażowanie w rozwój firmy⁵⁴.

Nie wszystkie rozwiązania, które przedstawiane są jako propracownicze, faktycznie sprzyjają budowaniu relacji rodzinnych pracowników. Najpopularniejszą formą „uelastycznienia” miejsca pracy, którego wdrożenie skokowo przyspieszył wybuch pandemii SARS-CoV-2, jest umożliwienie pracownikom pracy na odległość – tzw. praca zdalna. O ile często rozwiązanie to umożliwia pracownikom pogodzenie nagłych lub złożonych sytuacji rodzinnych z pracą zawodową, o tyle należy pamiętać również o drugiej stronie medalu.

Jak wskazują badania, rozwiązanie to nierzadko przysparza rodzinom kolejnych problemów, zamiast przyczyniać się do zwiększenia zaangażowania rodziców w proces wychowywania dzieci.

Praca zdalna, zwłaszcza ta wymuszona w dobie pandemii, zwiększa stres pracowników – w tym również stres technologiczny, związany z nadmierną ekspozycją na urządzenia elektroniczne⁵⁵, powoduje, że pracują oni znacznie więcej⁵⁶, przez co zaniedbują relacje rodzinne.

Warto zatem również w tym przypadku zachować zdrowy umiar. Pracownik powinien ocenić i zdecydować samodzielnie, czy taka forma pracy będzie dla niego korzystna.

Trudno niestety znaleźć w literaturze badania na temat wpływu tzw. urlopu ojcowskiego na czas poświęcany przez ojców na wychowanie dzieci oraz jakość budowanych relacji. Większość badań poruszających temat zwiększenia wymiaru płatnego urlopu rodzicielskiego dla ojców skupia się na równości płci lub w najlepszym razie na podziale obowiązków w rodzinie. Jedynie Arnalds i in.⁵⁷ wskazują w swym badaniu, że rozwiązanie takie, wprowadzone ustawowo, wpływa pozytywnie na ilość czasu poświęcanego przez ojców na budowę relacji interpersonalnych w rodzinach. Brak analiz tak istotnego rozwiązania prorodzinnego wynikać może z faktu, iż rozwiązanie owo wciąż nie jest pracownikom oferowane lub oferowane jest nie tym odbiorcom, którzy go rzeczywiście potrzebują⁵⁸.

⁴⁷ Gullekson, N. L., Griffith, R., Vancouver, J. B., Kovner, C. T., Cohen, D. (2014). Vouching for childcare assistance with two quasi-experimental studies. "Journal of Managerial Psychology", 29(8), s. 994-1008.

⁴⁸ Grover, S., Crooker, K. (1995). Who appreciates family responsive human resource policies: the impact of family friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. "Personnel Psychology", 48, s. 271-288.

⁴⁹ Davidescu, A. A., Apostu, S., Paul, A., Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. "Sustainability", 12(15), s. 60-86.

⁵⁰ Ramakrishnan, S., Arokiasamy, L. (2019). Flexible Working Arrangements in Malaysia; a Study of Employee's Performance on White Collar Employees. "Global Business and Management Research", 11(1), s. 551-559.

⁵¹ Marx, C. K., Reimann, M., Diewald, M. (2021). Do Work-Life Measures Really Matter? The Impact of Flexible Working Hours and Home-Based Teleworking in Preventing Voluntary Employee Exits. "Social Sciences", 10(1), s. 1-22.

⁵² Thomas, L. T., Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. "Journal of Applied Psychology", 80(1), s. 6-15.

⁵³ Smith, J. P., McIntyre, E., Craig, L., Javanparast, S., Strazdins, L., Mortensen, K. (2013). Workplace support, breastfeeding and health. "Family Matters", 93, s. 58-73.

⁵⁴ Bartoll, X., Ramos, R. (2020). Worked hours, job satisfaction and self-perceived health. "Journal of Economic Studies", 47(1), s. 223-241.

⁵⁵ Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., Cortese, C. G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. "Sustainability", 12(15), 5911.

⁵⁶ Eddleston, K. A., Mulki, J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work-Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. "Group & Organization Management", 42(3), s. 346-387.

⁵⁷ Arnalds, Á. A., Guðný Björk Eydal, Gíslason, I. V. (2013). Equal rights to paid parental leave and caring fathers- the case of Iceland. "Stjórnmal Og Stjórnsýsla", 9(2), s. 323-344.

⁵⁸ Blumen, O. (2015). Employee benefits and high-tech fatherhood. "Journal of Managerial Psychology", 30(5), s. 535-549.

3.3. Korzyść konkretna i korzyść społeczna

Badania dotyczące relacji rodzina–przedsiębiorstwo muszą uwzględniać również korzyści, jakie z wprowadzenia rozwiązań prorodzinnych odnieść może przedsiębiorstwo. Pracodawcy wszak również mają swoje rodziny, o których byt muszą się troszczyć, dlatego nie można od nich wymagać rezygnacji z całości swoich zysków na rzecz dobra wspólnego, nawet jeśli owo dobro winno stać się powszechnym kompasem moralnym.

Jak jednak wskazują badania, rozwiązania prorodzinne mogą być korzystne na wielu płaszczyznach również dla samych przedsiębiorstw. Największą zaletą takich rozwiązań jest stworzenie dla pracowników stabilnego środowiska, w którym do minimum zredukowany jest konflikt na linii praca–rodzina. Sprawia to, że pracownicy przywiązują się do miejsca pracy, stając się jego integralną częścią – powstaje w tym miejscu dodatkowy sentymentalny kapitał, zwiększający zaangażowanie pracowników w losy przedsiębiorstwa.

W ten sposób firmy zapewniają sobie niższy wskaźnik rotacji pracowniczej⁵⁹, co jednocześnie korzystnie wpływa na finanse przedsiębiorstwa – obniżają się koszty rekrutacji i szkolenia nowej kadry. Co więcej, trudno wycenić doświadczenie, które nabywają pracownicy, zajmujący swe pozycje od wielu lat, gdyż również tu wytwarza się pewna dodatkowa wartość, wynikająca z przywiązania pracownika do firmy.

Oprócz obniżenia wskaźnika rotacji, rozwiązania prorodzinne pozytywnie wpływają również na produktywność pracowników. Clifton i Shepard⁶⁰ dowodzą, że inicjatywy prorodzin-

ne prowadzą do wzrostu produktywności pracowników o ok. 3% dla każdych 10% wzrostu odpowiednio skonstruowanego wskaźnika „prorodzinności”.

Dzieje się tak dlatego, że pracownicy są bardziej wypoczęci i zadowoleni z pracy, co przekłada się również na ich wyższe realne zaangażowanie w pracę.

Co ciekawe, zwłaszcza z punktu widzenia przeciętnego przedsiębiorcy, przykładającego wielką wagę do wskaźników finansowych, firmy, w których stosowane są rozwiązania prorodzinne, odnotowują niższe koszty oraz lepsze wyniki finansowe⁶¹.

Lee i Hong⁶² dowodzą, że dodatki oraz benefity przyznawane młodym rodzicom wpływają pozytywnie na wydajność organizacji, w których rodzice ci pracują. Badania Arthura i Cooka⁶³ pokazują ponadto wzrost cen akcji firm bezpośrednio po ogłoszeniu inicjatyw skupionych na wsparciu rodzin. Wyniki badań w tym zakresie nie są wprawdzie jednoznaczne (Filbeck i Preece⁶⁴ piszą np. o negatywnej reakcji na ogłoszenie wprowadzenia benefitów prorodzinnych), jednak jak dowodzą Bloom i in.⁶⁵, nawet gdy rozwiązania takie nie prowadzą bezpośrednio do zwiększenia zysku finansowego, najczęściej bilansują się one same, co sprawia, że ostatecznie nie są dla pracodawcy dodatkowym kosztem.

3.4. Rodzina jako gwarant kapitału społecznego

Takie inicjatywy mają jednak wpływ nie tylko na przedsiębiorstwo oraz jego pracowników. Jak wskazuje m.in. Kelly⁶⁶, mogą one przynieść również wymierne korzyści dla dalszych członków rodzin interesariuszy firmy oraz lokalnych społeczności. Dzieje się tak m.in. dlatego, że pracownicy mają więcej czasu i energii na zaangażowanie społeczne. Jednocześnie, czas spędzony z rodziną pozytywnie wpływa na ich zdrowie, co z kolei przyczynia się do mniejszego obciążenia publicznej służby zdrowia.

Jak piszą w swej pracy P. Sullins i P. Donati⁶⁷, tradycyjny model rodziny (heteroseksualni rodzice i ich dzieci) pozytywnie wpływa na postawy prospołeczne i obywatelskie. Osoby w większych rodzinach częściej traktują tę instytucję jako zakorzenioną w dobru społecznym (w przeciwstawie do spraw prywatnych, wyabstrahowanych ze społeczeństwa), częściej również uważają, że innym ludziom można ufać, uczciwość i siła charakteru są cechami nienegocjowalnymi. Co ciekawe, autorzy ci zauważają również, że członkowie tradycyjnych rodzin częściej i szerzej angażują się w służbę społeczną oraz wolontariat. Rodzice

z większą liczbą dzieci częściej oddają krew oraz podejmują inne wolontaryjne zobowiązania społeczne, prawidłowość ta jednak dotyczy jedynie trwałych związków małżeńskich.

Autorzy wspomnianej pracy zwracają również uwagę na to, że rodzina pozytywnie wpływa także na kształtowanie dóbr relacyjnych – a przez to i kapitału społecznego – dorosłych jej członków. Ich badania wskazują, że małżeństwo prowadzi do wyraźnie wyższej stabilności i bezpieczeństwa ekonomicznego, co skutkuje znacznie rzadszym korzystaniem z pomocy publicznej.

To z kolei ma pozytywny wpływ na całą wspólnotę – rodziny, których członkowie posiadają stabilne posady, dostarczają państwu pewnych dochodów w formie podatków, które płacą w miejscu, w którym żyją (w przeciwieństwie do innych form związków, w których znacznie częstsze są praktyki tzw. „optymalizacji podatkowej”).

⁵⁹ Marx, et al. (2021). Do Work-Life Measures...

⁶⁰ Clifton, T.J., Shepard, E. (2004). Work and family programs and productivity: Estimates applying a production function model. "International Journal of Manpower", 25, s. 714–728.

⁶¹ Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L., Villar, C. (2014). The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies. "Management", 17(4), s. 214–236.

⁶² Lee, S., Hong, J. (2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. "Public Administration Review", 71(6), s. 870–879.

⁶³ Arthur, M. M., Cook, A. (2004). Taking Stock of Work-Family Initiatives: How Announcements of 'Family-Friendly' Human Resource Decisions Affect Shareholder Value. "Labor Relations Review", 57, s. 599–613.

⁶⁴ Filbeck, G., Preece, D. C. (2003). Announcement Effects of the Working Mother Annual Survey of Family-Friendly Firms. "Journal of Investing", 12(3), s. 87–95.

⁶⁵ Bloom, N., Kretschmer, T., Van Reenen, J. (2010). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? "Strategic Management Journal", 32(4), s. 343–367.

⁶⁶ Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L. A., Kaskubar, D. (2008). 7 getting there from here: research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. "The Academy of Management Annals", Vol. 2, No. 1, s. 305–349.

⁶⁷ Donati, P., Sullins, P. (2015). The Conjugal Family: An Irreplaceable Resource for Society. Watykan: Libreria Editrice Vaticana, s. 38–39.

Brak trwałego związku małżeńskiego między rodzicami prowadzi do emocjonalnego zubożenia dzieci, co z kolei przyczynia się w dłuższym okresie do obniżenia ich aktywności społecznej. Co ciekawe, badania P. Sullinsa w USA pokazują, że osoby wy-

chowane w stabilnych rodzinach, mają 3 razy większą szansę na ukończenie college'u, przy czym prawdopodobieństwo to jest jeszcze wyższe wśród osób, które deklarują bliskie i ciepłe relacje rodzinne.

3.5. Podsumowanie

Powyższe stwierdzenia prowadzą do wniosku, że zaangażowanie prywatnych firm we wsparcie rodzin swych interesariuszy (przede wszystkim pracowników) przyczynia się nie tylko do wzrostu ich zadowolenia z pracy i ogólnego dobrobytu, ale również pozytywnie wpływa na ich produktywność, co z kolei jest istotną korzyścią (również biznesową!) dla samego przedsiębiorstwa.

Co więcej, zorientowanie strategii przedsiębiorstwa na dobrostan rodzin i promocję instytucji rodziny przyczynia się do budowania kapitału społecznego.

Ów kapitał społeczny jest natomiast fundamentem dla promocji takich wartości jak np. uczciwość, zaufanie, wzajemność, zaangażowanie, aktywność i wrażliwość społeczna oraz lojalność.

Rodzina jest jednym z najważniejszych składników kapitału społecznego – jest wartością współdzieloną niezależnie od wyznania, rasy, pochodzenia klasowego.

Jest najskuteczniejszą formą przeciwdziałania indywidualizacji obywateli, prowadzącej do spadku zaangażowania w działalność społeczną i charytatywną⁶⁸.

Można zatem stwierdzić, że wsparcie rodziny, jako podstawowej komórki społecznej, jest formą promocji wspólnotowości, a więc jednocześnie przeciwdziałania indywidualizacji, będącej jednym z największych zagrożeń współczesnego postmodernistycznego świata.

⁶⁸ Zob. np.: Asaf, M., Ben-Porat, G. (2018). Home and away: volunteering among ultra-Orthodox men in Israel. "The International Journal of Sociology and Social Policy", 38(5-6), s. 411-425. lub Pettigrew, S., Jongenelis, M., Jackson, B., Newton, R. U. (2019). "Charity Begins at Home": Informal Caring Barriers to Formal Volunteering Among Older People. "Voluntas", 30(5), s. 921-931. lub Sennett, R. (1998). The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. London/New York: W. W. Norton and Company.

Rozdział 4. Badania własne: Rozwiązania prorodzinne w przedsiębiorstwach prywatnych w Polsce

Głównym celem badania Fundacji Projekt PL jest analiza prywatnych przedsiębiorstw w Polsce pod względem stosowanych rozwiązań prorodzinnych. Ocena ta została przeprowadzona z punktu widzenia osoby zarządzającej w firmie. Analizie poddane zostały różnorodne rozwiązania, stosowane w tym obszarze w innych krajach, w kontekście powszechności ich stosowania w Polsce. W tym celu, zostały sformułowane następujące pytania badawcze, które stanowiły zarys badania.

1. Jaki typ przedsiębiorstwa wyróżnia się najszerszym zastosowaniem rozwiązań prorodzinnych?
2. Jak powszechne są konkretne rozwiązania prorodzinne dla pracowników przedsiębiorstwa?

3. Jak postrzegane są rozwiązania prorodzinne z perspektywy osoby zarządzającej przedsiębiorstwem?
4. Jaka część pracowników wraca po urlopie macierzyńskim/rodzicielskim/wychowawczym?
5. Jakie są najczęstsze kanały promocji rozwiązań prorodzinnych w przedsiębiorstwach prywatnych?

Szczegółowy opis Metodologii badania dostępny jest w Załączniku 1.

4.1. Powszechność rozwiązań prorodzinnych w przedsiębiorstwach prywatnych w Polsce

Na podstawie analizy czynnikowej podzielono uwzględnione rozwiązania na cztery grupy, które nazwano na podstawie merytorycznej oceny składu poszczególnych grup:

Tabela 1. Wyniki grupowania rozwiązań prorodzinnych metodą analizy czynnikowej

Grupa	Rozwiązania
Troska o dzieci	• dostępność kursów dla dzieci pracowników; • dofinansowanie do opieki nad dzieckiem w przedszkolu zewnętrznym; • programy stypendialne dla dzieci pracowników • przedszkole/żłobek firmowy; • organizacja warsztatów rodzinnych; • możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu rodzicielskiego lub wychowawczego dla osób niezatrudnionych w oparciu o umowę o pracę; • rodzinne programy zniżkowe.
Organizacja czasu pracy	• częściowa praca zdalna na życzenie pracownika; • indywidualny rozkład czasu pracy; • ruchomy czas pracy; • praca zdalna; • zadaniowy czas pracy; • możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, przy proporcjonalnym zachowaniu wszystkich benefitów pracowników etatowych.
Troska o młodych rodziców	• dostępność tzw. "urlopu ojcowskiego" jako urlopu dodatkowego - nie skracającego wymiaru urlopu dostępnego dla drugiego rodzica; • osoby powracające po urlopach macierzyńskich/rodzicielskich/wychowawczych są dodatkowo chronione regulacjami wewnętrznymi; • pracownicy są chronieni przed pracą w nadgodzinach lub wymaga ona ich wyraźnej zgody; • możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu w celu opieki nad dzieckiem.
Promowanie rodzin	• organizacja pikników rodzinnych; • świąteczne upominki dla dzieci pracowników; • bilety rodzinne do kina; • dofinansowanie do kolonii/obozów dla dzieci pracowników.

Narzędzie to umożliwiło pogrupowanie konkretnych rozwiązań wprowadzanych w firmach pod względem podobieństwa w wynikach. Można na tej podstawie założyć, że firmy wdrażają rozwiązania w formie pewnych „pakietów” benefitów, mających wspólne cele np. uelastycznienie czasu pracy.

Na podstawie badania udało się wskazać najpopularniejsze rozwiązania stosowane w badanych przedsiębiorstwach. Są to:

- a. ochrona pracowników przed pracą w nadgodzinach;
- b. dodatkowy urlop ojcowski;
- c. możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy z zachowaniem warunków pracy na pełnym etacie.

Każde z tych rozwiązań wskazane zostało w co najmniej połowie badanych przedsiębiorstw, jednocześnie żadne z prezentowanych działań nie zostało wdrożone w więcej niż 2/3 firm.

W Tabeli 2. obok prezentujemy odsetek przedsiębiorstw stosujących rozwiązania prorodzinne ogółem i według liczby osób zatrudnionych. Analogiczne zestawienia z uwzględnieniem lokalizacji przedsiębiorstwa oraz formy prawnej spółki znaleźć można w Załączniku 2.

Tabela 2. Odsetek przedsiębiorstw stosujących rozwiązania prorodzinne ogółem i według liczby osób zatrudnionych

Grupa	Rozwiązania	Ranking	Ogółem (n=253)	25 lub mniej (n=114)	26-50 (n=96)	51-100 (n=19)	101-250 (n=16)	powy- żej 250 (n=8)
Troska o dzieci	dostępność kursów dla dzieci pracowników	22	4,7%	6,1%	4,2%	5,3%	0,0%	0,0%
	dofinansowanie do opieki nad dzieckiem w przedszkolu zewnętrznym	19	5,9%	7,0%	4,2%	5,3%	6,3%	12,5%
	programy stypendialne dla dzieci pracowników	20	5,1%	6,1%	5,2%	5,3%	0,0%	0,0%
	przedszkole/żłobek firmowy	20	5,1%	7,9%	3,1%	5,3%	0,0%	0,0%
	organizacja warsztatów rodzinnych	18	7,9%	8,8%	7,3%	10,5%	0,0%	12,5%
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu rodzicielskiego lub wychowawczego dla osób niezatrudnionych w oparciu o umowę o pracę	17	8,7%	11,4%	5,2%	10,5%	6,3%	12,5%
	rodzinne programy zniżkowe	16	9,5%	9,6%	8,3%	15,8%	12,5%	0,0%
	ŚREDNIA		6,7%	8,1%	5,4%	8,3%	3,6%	5,4%
Organizacja czasu pracy	częściowa praca zdalna na życzenie pracownika	5	38,7%	31,6%	41,7%	42,1%	62,5%	50,0%
	indywidualny rozkład czasu pracy	8	35,6%	30,7%	36,5%	47,4%	31,3%	75,0%
	ruchomy czas pracy	6	37,9%	36,8%	37,5%	36,8%	37,5%	62,5%
	praca zdalna*	7	36,4%	28,9%	38,5%	31,6%	62,5%	75,0%
	zadaniowy czas pracy	9	30,0%	26,3%	33,3%	31,6%	31,3%	37,5%
	możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, przy proporcjonalnym zachowaniu wszystkich benefitów pracowników etatowych	3	57,7%	54,4%	56,3%	63,2%	75,0%	75,0%
	ŚREDNIA		39,4%	34,8%	40,6%	42,1%	50,0%	62,5%
Troska o młodych rodziców	dostępność tzw. "urlopu ojcowskiego" jako urlopu dodatkowego - nie skracającego wymiaru urlopu dostępnego dla drugiego rodzica	2	59,3%	58,8%	58,3%	68,4%	50,0%	75,0%
	osoby powracające po urlopach macierzyńskich/rodzicielskich/wychowawczych są dodatkowo chronione regulacjami wewnętrznymi	10	29,6%	30,7%	24,0%	52,6%	18,8%	50,0%
	pracownicy są chronieni przed pracą w nadgodzinach lub wymaga ona ich wyrażnej zgody	1	60,1%	57,0%	61,5%	68,4%	56,3%	75,0%
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu w celu opieki nad dzieckiem	13	24,5%	28,1%	15,6%	42,1%	31,3%	25,0%
	ŚREDNIA		43,4%	43,7%	39,9%	57,9%	39,1%	56,3%
Promowanie rodzin	organizacja pikników rodzinnych	12	26,1%	21,1%	30,2%	42,1%	18,8%	25,0%
	święteczne upominki dla dzieci pracowników*	4	39,5%	28,9%	52,1%	47,4%	37,5%	25,0%
	bilety rodzinne do kina	15	13,4%	11,4%	13,5%	10,5%	25,0%	25,0%
	dofinansowanie do kolonii/obozów dla dzieci pracowników*	11	27,7%	19,3%	38,5%	26,3%	25,0%	25,0%
	ŚREDNIA		26,7%	20,2%	33,6%	31,6%	26,6%	25,0%

Analizując rozwiązania w kontekście dostępności dla pracowników, najczęściej wdrażane rozwiązania mają na celu polepszenie sytuacji młodych rodziców i dotyczą głównie pomocy w organizacji urlopów rodzicielskich/wychowawczych.

Takie benefity oferuje średnio prawie 44% przedsiębiorstw. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku firm wdrażających rozwiązania pomagające w organizacji czasu pracy – jest to ok. 40% ogółu badanych przedsiębiorstw. Różnica między tymi dwoma kategoriami jest następująca: rozwiązania z pierwszej wymienionej kategorii oferowane są najczęściej większości pracowników, zaś pomoc w organizacji czasu pracy dotyczy na ogół tylko pra-

cowników na niektórych stanowiskach, co może wynikać z faktu, że niektóre zadania czy zajęcia nie mogą być wykonywane zdalnie lub przy wykorzystaniu elastycznych godzin pracy (Tabela 3.).

Rozwiązania promujące rodziny wprowadzane są tylko w około 25% przedsiębiorstw, zaś benefity ukierunkowane na dzieci pracowników oferuje jedynie niecałe 9% firm. Najczęściej wdrażanym rozwiązaniem prorodzinnym jest ochrona przed pracą nadgodzinową oraz dostępność dodatkowego „urlopu ojcowskiego” – w obu przypadkach około 60% firm zadeklarowało taką możliwość.

Najpopularniejsze rozwiązania dotyczą troski o samego pracownika i jego organizację czasu pracy. Analizując natomiast stosunek przedsiębiorstw do pracowników w kontekście rodzicielstwa, firmy najwięcej wsparcia oferują na początkowym etapie wychowania dzieci.

Tabela 3. Rozkład przedsiębiorstw według powszechności wdrażanych rozwiązań

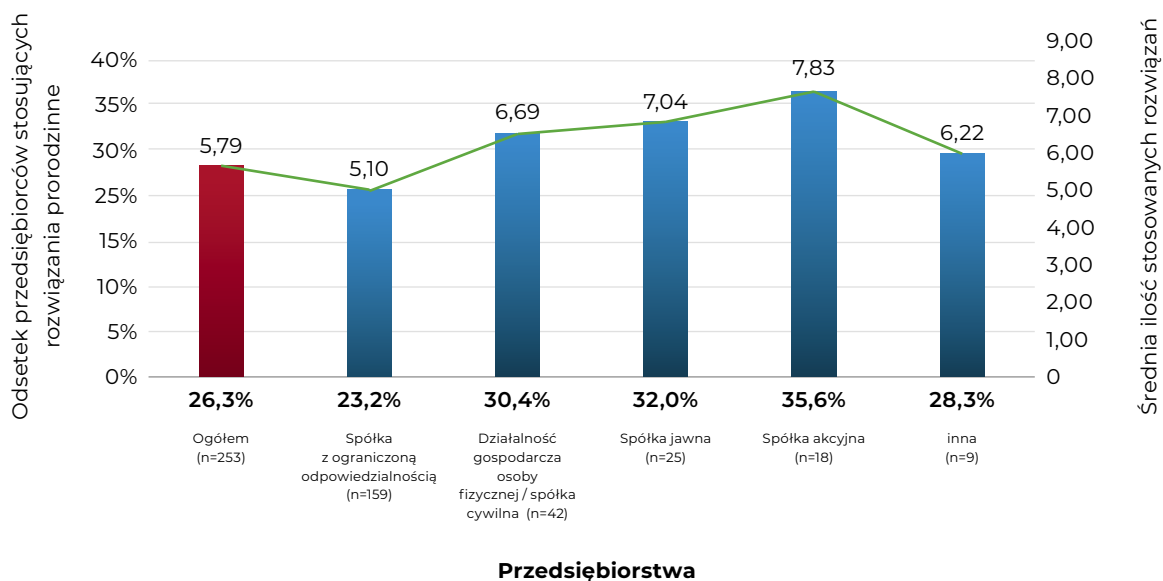
	Rozwiązania	Wszystkim pracownikom	Tylko pracownikom na niektórych stanowiskach	Tylko pracownikom w wybranych działach/ jednostkach organizacyj- nych	Tylko pracownikom wybranym według innych kryteriów niż zajmowane stanowisko lub dział / jednostka	W naszym przedsię- biorstwie nie wdrożyliśmy tego rozwią- zania
organizacja czasu pracy	praca zdalna	7,51%	20,55%	5,93%	2,37%	63,64%
	częściowa praca zdalna na życzenie pracow- nika	7,91%	19,76%	7,91%	3,16%	61,26%
	zadaniowy czas pracy	7,91%	13,83%	5,53%	2,77%	69,96%
	ruchomy czas pracy	9,49%	20,16%	6,32%	1,98%	62,06%
	indywidualny rozkład czasu pracy	10,28%	14,62%	5,93%	4,74%	64,43%
	możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, przy proporcjonalnym zachowaniu wszystkich benefitów pracowników etatowych	25,69%	20,16%	6,32%	5,53%	42,29%
	średnia w kategorii	11,46%	18,18%	6,32%	3,43%	60,61%
troska o dzieci	przedszkole/żłobek firmowy	3,16%	0,79%	1,19%	0,00%	94,86%
	dofinansowanie do opieki nad dzieckiem w przedszkolu zewnętrznym	4,74%	0,79%	0,40%	0,00%	94,07%
	programy stypendialne dla dzieci pracowników	4,74%	0,40%	0,00%	0,00%	94,86%
	organizacja warsztatów rodzinnych	6,32%	0,79%	0,00%	0,79%	92,09%
	dostępność kursów dla dzieci pracowników	3,56%	0,40%	0,79%	0,00%	95,26%
	rodzinne programy zniżkowe	8,70%	0,00%	0,79%	0,00%	90,51%
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu rodzicielskiego lub wychowawczego dla osób niezatrudnionych w oparciu o umowę o pracę	7,91%	0,79%	0,00%	0,00%	91,30%
	średnia w kategorii	5,59%	0,56%	0,45%	0,11%	93,28%

	Rozwiązania	Wszystkim pracownikom	Tylko pracownikom na niektórych stanowiskach	Tylko pracownikom w wybranych działach/ jednostkach organizacyj- nych	Tylko pracownikom wybranim według innych kryteriów niż zajmowane stanowisko lub dział / jednostka	W naszym przedsię- biorstwie nie wdrożyliśmy tego rozwią- zania
troska o młodych rodziców	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu w celu opieki nad dzieckiem	20,55%	2,37%	0,40%	1,19%	75,49%
	dostępność tzw. "urlopu ojcowskiego" jako urlopu dodatkowego nieskracającego wymiaru urlopu dostępnego dla drugiego rodzica	53,36%	2,77%	0,40%	2,77%	40,71%
	osoby powracające po urlopach macierzyń- skich/	7,91%	13,83%	5,53%	2,77%	69,96%
	rodzicielskich/ wychowawczych są dodatkowo chronione regulacjami wewnętrznymi	26,88%	1,98%	0,40%	0,40%	70,36%
	pracownicy są chronieni przed pracą w nadgo- dzinach lub wymaga ona ich wyraźnej zgody	51,80%	5,14%	1,98%	1,19%	39,92%
	średnia w kategorii	38,15%	3,06%	0,79%	1,38%	56,62%
promowanie rodzin	bilety rodzinne do kina	11,46%	0,79%	0,40%	0,79%	86,56%
	organizacja pikników rodzinnych	25,30%	0,79%	0,00%	0,00%	73,91%
	święteczne upominki dla dzieci pracowników	36,36%	1,19%	0,40%	1,58%	60,47%
	dofinansowanie do kolonii/obozów dla dzieci pracowników	25,69%	1,58%	0,00%	0,40%	72,33%
	średnia w kategorii	24,70%	1,09%	0,20%	0,69%	73,32%
	przyznanie upominków/ gratyfikacji dla osób, które zostały rodzicami	13,04%	0,79%	0,79%	0,79%	84,58%

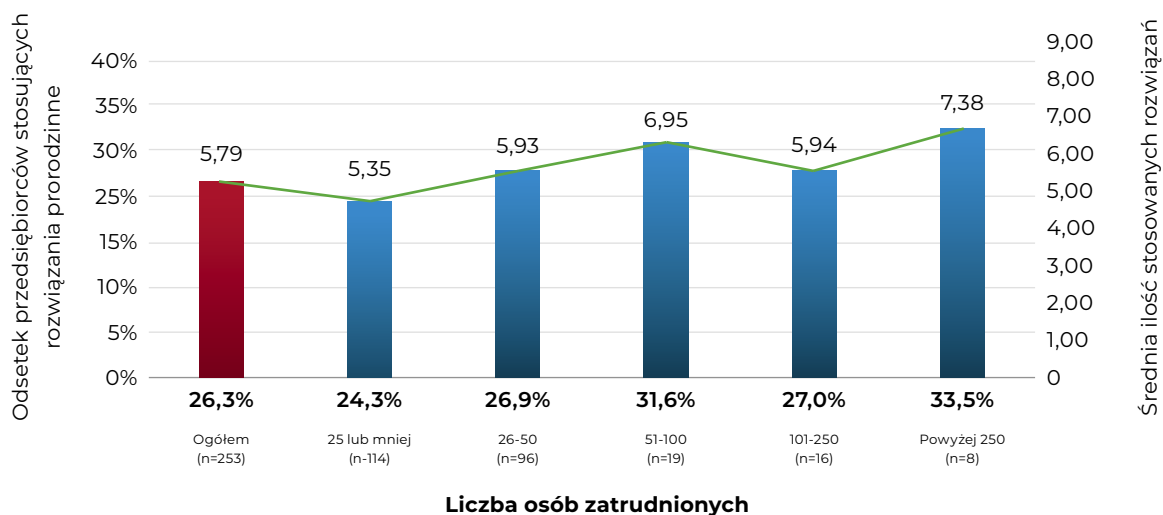
Rozwiązania dotyczące organizacji formy i czasu pracy relatywnie częściej stosowane są w spółkach akcyjnych i w innych formach działalności gospodarczej. Zauważalna jest prawidłowość, że im więcej osób zatrudnionych w firmie oraz im większa jest miejscowość lokalizacji głównej siedziby, tym częściej stosowane są rozwiązania związane z tym aspektem, szczególnie dotyczące organizacji pracy w formie zdalnej. Z kolei młode rodzicielstwo jest szczególnie chronione w firmach prowadzonych przez osoby fizyczne, spółkach cywilnych i spółkach jawnych, a także w największych przedsiębiorstwach.

wane są rozwiązania związane z tym aspektem, szczególnie dotyczące organizacji pracy w formie zdalnej. Z kolei młode rodzicielstwo jest szczególnie chronione w firmach prowadzonych przez osoby fizyczne, spółkach cywilnych i spółkach jawnych, a także w największych przedsiębiorstwach.

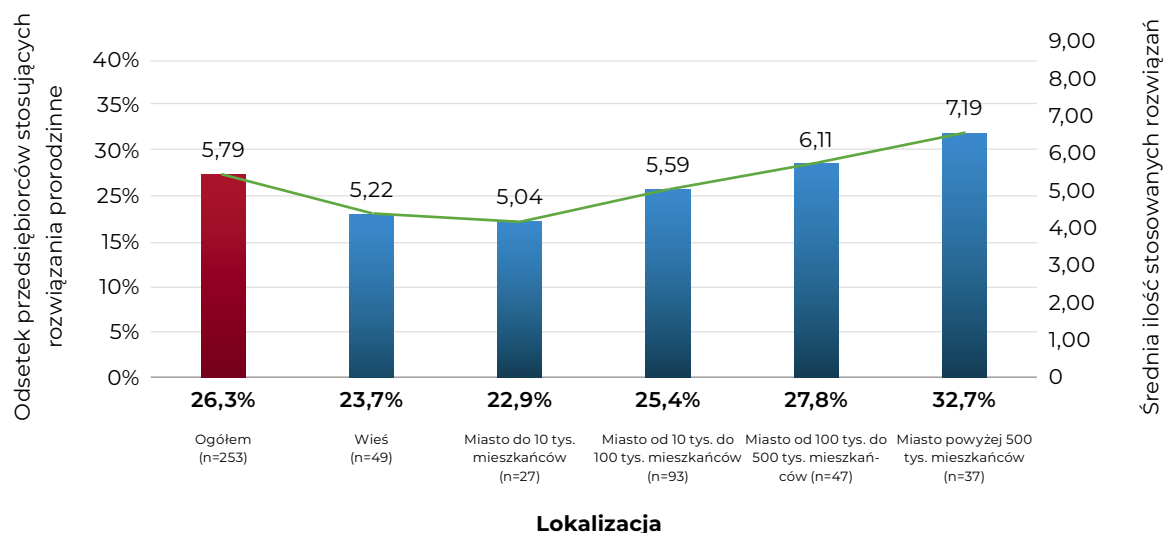
Wykres 1. Średnia częstość stosowania oraz średnia liczba wdrożonych rozwiązań prorodzinnych ogółem oraz według form działalności gospodarczej



Wykres 2. Średnia częstość stosowania oraz średnia liczba wdrożonych rozwiązań prorodzinnych ogółem oraz według liczby osób zatrudnionych



Wykres 3. Średnia częstość stosowania oraz średnia liczba wdrożonych rozwiązań prorodzinnych ogółem oraz według lokalizacji głównej siedziby



Najbardziej prorodzinnymi przedsiębiorstwami okazują się być spółki akcyjne, dla których średni odsetek stosowania zaprezentowanych wcześniej rozwiązań wynosi 35,6%. Tendencję tę potwierdza analiza średniej liczby stosowanych rozwiązań. W spółkach akcyjnych średnio wdrażano niemal 8 rozwiązań prorodzinnych. Relatywnie często są one także stosowane w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 250 osób.

Ponadto, im większa jest miejscowość lokalizacji głównej siedziby, tym częściej wprowadzane są działania na rzecz rodzin.

4.2. Ocena atrakcyjności stosowanych rozwiązań prorodzinnych z perspektywy pracodawców

Jedną z integralnych części badania Fundacji Projekt PL było pytanie o subiektywną ocenę atrakcyjności konkretnych rozwiązań prorodzinnych w firmach prywatnych. Analizę odpowiedzi ankietowanych pracodawców – w zestawieniu ogólnym oraz

według liczby zatrudnionych osób – przedstawia Tabela 4. Analogiczne zestawienia, uwzględniające różnice w zakresie formy prowadzonej działalności gospodarczej oraz lokalizacji głównej siedziby przedsiębiorstwa, znaleźć można w Załączniku 2.

Tabela 4. Średnie oceny atrakcyjności stosowanych rozwiązań prorodzinnych ogółem oraz według liczby osób zatrudnionych (1-zdecydowanie nieatrakcyjne, 5-zdecydowanie atrakcyjne)*

Grupa	Rozwiązania	Ranking	Ogółem (n=253)	25 lub mniej (n=114)	26-50 (n=96)	51-100 (n=19)	101-250 (n=16)	powy- żej 250 (n=8)
Troska o dzieci	dostępność kursów dla dzieci pracowników	20	2,942	2,878	2,956	2,944	3,143	3,333
	dofinansowanie do opieki nad dzieckiem w przedszkolu zewnętrznym	20	2,942	2,804	3,182	2,600	2,846	3,167
	programy stypendialne dla dzieci pracowników	19	3,004	2,823	3,133	3,176	2,786	4,000
	przedszkole/żłobek firmowy	22	2,561	2,490	2,688	2,313	2,385	3,167
	organizacja warsztatów rodzinnych	17	3,129	2,878	3,305	3,667	3,400	2,857
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu rodzicielskiego lub wychowawczego dla osób niezatrudnionych w oparciu o umowę o pracę	18	3,056	2,892	3,371	2,923	2,929	2,500
	rodzinne programy zniżkowe	14	3,364	3,204	3,553	3,500	3,333	3,143
	ŚREDNIA		3,000	2,853	3,170	3,018	2,975	3,167
Organizacja czasu pracy	częściowa praca zdalna na życzenie pracownika	6	3,730	3,565	3,867	3,474	4,188	4,125
	indywidualny rozkład czasu pracy	9	3,513	3,376	3,552	3,688	3,800	4,143
	ruchomy czas pracy	10	3,507	3,505	3,410	3,500	3,643	4,429
	praca zdalna	11	3,506	3,427	3,613	3,389	3,313	4,000
	zadaniowy czas pracy	15	3,327	3,272	3,379	3,200	3,300	4,000
	możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, przy proporcjonalnym zachowaniu wszystkich benefitów pracowników etatowych	8	3,518	3,530	3,457	3,222	3,933	3,875
	ŚREDNIA		3,517	3,446	3,546	3,412	3,696	4,095
Troska o młodych rodziców	dostępność tzw. "urlopu ojcowskiego" jako urlopu dodatkowego - nie skracającego wymiaru urlopu dostępnego dla drugiego rodzica	1	4,230	4,279	4,193	4,529	4,143	3,429
	osoby powracające po urlopach macierzyńskich/rodzicielskich/wychowawczych są dodatkowo chronione regulacjami wewnętrznymi	2	4,143	3,990	4,133	4,765	4,625	3,875
	pracownicy są chronieni przed pracą w nadgodzinach lub wymaga ona ich wyraźnej zgody	4	4,057	3,991	4,060	4,062	4,400	4,286
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu w celu opieki nad dzieckiem	16	3,303	3,163	3,500	3,118	3,500	3,167
	ŚREDNIA		3,933	3,856	3,972	4,119	4,167	3,689
Promowanie rodzin	organizacja pikników rodzinnych	12	3,450	3,143	3,612	4,133	3,667	3,857
	święteczne upominki dla dzieci pracowników	3	4,075	3,961	4,138	4,187	4,154	4,571
	bilety rodzinne do kina	7	3,575	3,485	3,557	3,929	3,857	3,833
	dofinansowanie do kolonii/obozów dla dzieci pracowników	13	3,408	3,208	3,602	3,368	3,200	4,429
	ŚREDNIA		3,627	3,449	3,727	3,904	3,720	4,173

*dla żadnego rozwiązania różnice między średnimi nie były istotne statystycznie

W opinii respondentów najbardziej atrakcyjnymi rozwiązaniami prorodzinnymi są te, które dotyczą organizacji pracy rodziców z małymi dziećmi: dostępność urlopu ojcowskiego oraz ochrona osób powracających po urlopach rodzicielskich. Wysoko oceniono też świąteczne upominki dla dzieci i ochronę przed pracą w nadgodzinach. Jako atrakcyjne uznano również rodzinne bilety do kina czy gratyfikacje dla osób, które zostały rodzicami. Warto zwrócić uwagę na relatywnie niską ocenę przedszkola/żłobka firmowego czy też kursów i programów stypendialnych dla dzieci pracowników.

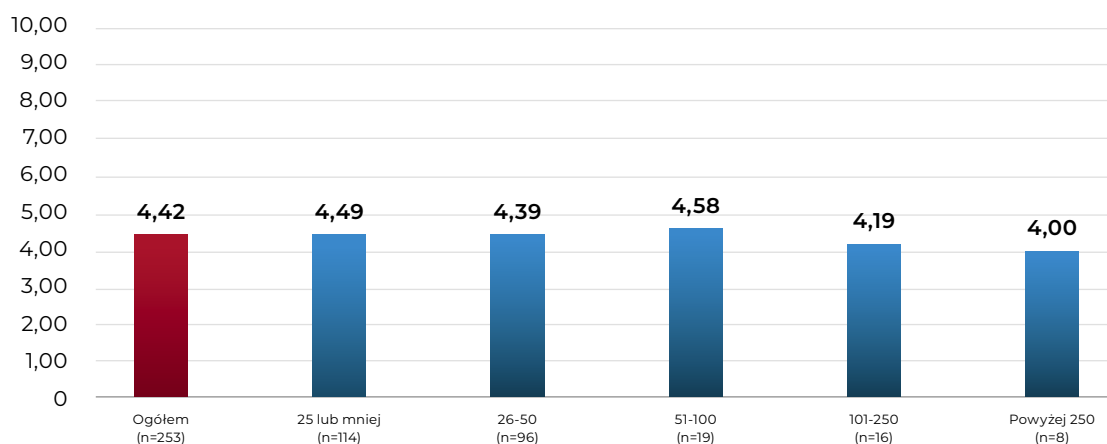
Rozwiązaniom związanym z czasem pracy względnie wyższe oceny przyznano w spółkach akcyjnych. Najniższe noty w tego typu organizacjach przyznano rozwiązaniom opartym na urlopach rodzicielskich. Kwestie związane z organizacją pracy są również oceniane jako bardziej atrakcyjne w największych firmach.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że pomimo stosunkowo wysokiej oceny atrakcyjności ochrony osób powracających po urlopach rodzicielskich, jest to rozwiązanie stosowane tylko w niespełna 30% przedsiębiorstw. Podobną zależność (ale o nieco mniejszej dysproporcji) można zauważyć dla kilku innych rozwiązań postrzeganych jako całkiem atrakcyjne, ale stosowa-

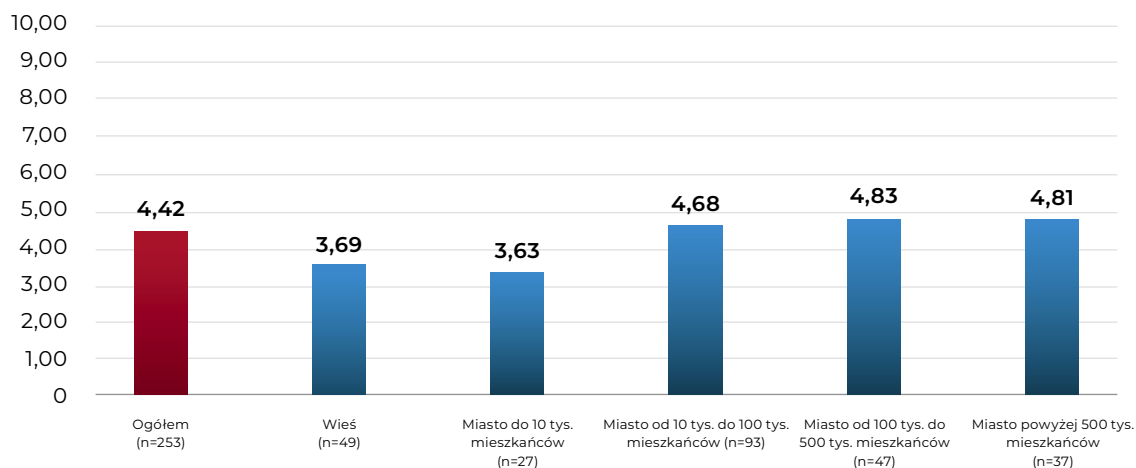
nych już rzadziej, takich jak rodzinne bilety do kina czy zadaniowy czas pracy. Współczynnik korelacji Pearsona między średnią atrakcyjnością rozwiązań a odsetkiem stosujących je przedsiębiorstw jest równy 0,756, co oznacza silną, dodatnią zależność (im wyższa atrakcyjność tym częstsze stosowanie).

Co ciekawe, badane przedsiębiorstwa raczej sceptycznie podchodzą do rekomendacji stosowanych przez nie rozwiązań prorodzinnych. Na pytanie „W jakim stopniu polecił(a)by Pan(i) rozwiązania prorodzinne stosowane w Państwa przedsiębiorstwie innym przedsiębiorcom?” (0 – w ogóle nie polecił(a)bym, 10 – zdecydowanie polecił(a)bym) średni stopień polecenia wynosi 4,42, przy czym najniższy jest w spółkach akcyjnych (3,94), przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 osób (4,00) oraz małych miasteczkach (3,63) i na wsiach (3,69), a najwyższy wśród osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą/spółkach cywilnych (4,52), średnich firmach (4,58) i największych miastach (4,83 dla miast liczących od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców i 4,81 dla miast o liczbie ludności większej niż 500 tys.). Uzyskane wyniki mogą zaskakiwać, szczególnie w porównaniu z wcześniej prezentowanymi rezultatami dotyczącymi liczby stosowanych rozwiązań.

Wykres 4. Średnie oceny stopnia polecenia rozwiązań prorodzinnych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach ogółem i według liczby osób zatrudnionych



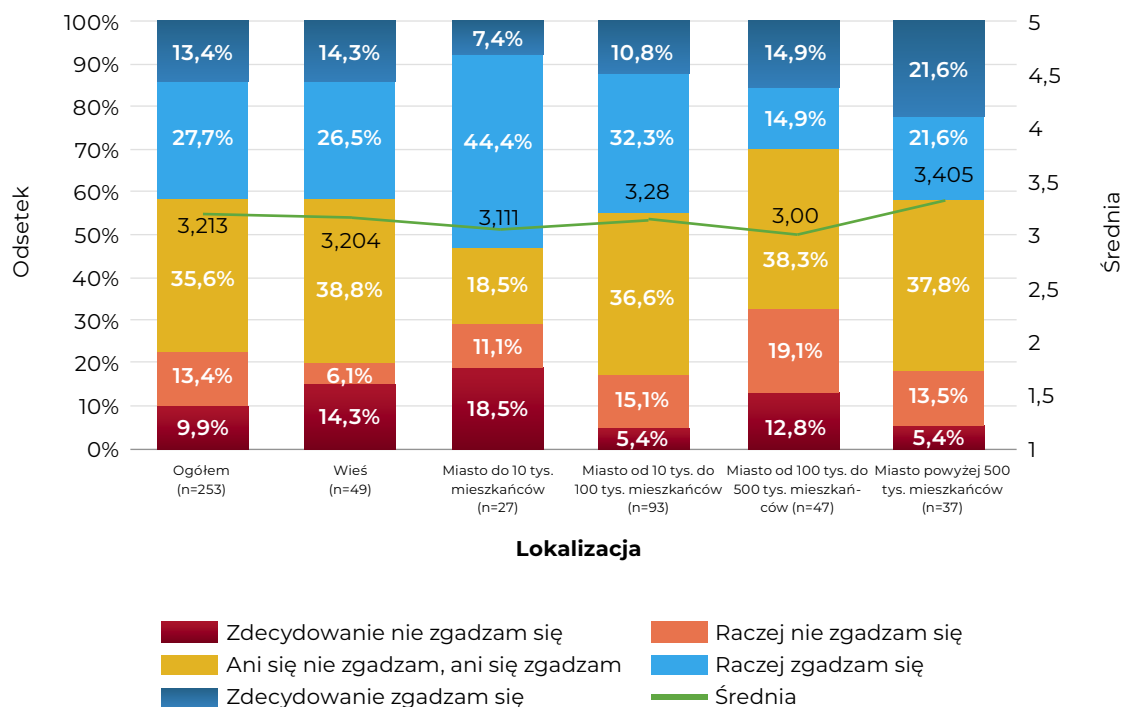
Wykres 5. Średnie oceny stopnia polecenia rozwiązań prorodzinnych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach ogółem i według lokalizacji głównej siedziby



Również w aspekcie ogólnej oceny stosowania rozwiązań prorodzinnych w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć, iż uzyskane opinie są raczej umiarkowane. Około 40% ankietowanych uznało, że w przedsiębiorstwie, w którym pracują zwraca się dużą uwagę na kwestie prorodzinne. Odmienne zdania był co czwarty badany. Jednak aż 1/3 ani się nie zgadza, ani zgadza z tym

stwierdzeniem. Średnia zgodność z analizowanym aspektem jest na poziomie 3,213 na skali od 1 (zdecydowanie nie zgadzam się) do 5 (zdecydowanie zgadzam się). Najwyżej prorodzinność swoich miejsc pracy oceniły osoby związane ze spółkami jawnymi oraz pracodawcy z największych miast.

Wykres 6. Struktura przedsiębiorstw według zgodności ze stwierdzeniem „W przedsiębiorstwie, w którym pracuję zwraca się dużą uwagę na kwestie prorodzinne” oraz średnie wskazań (0-zdecydowanie nie zgadzam się, 5-zdecydowanie zgadzam się) ogółem oraz według lokalizacji głównej siedziby

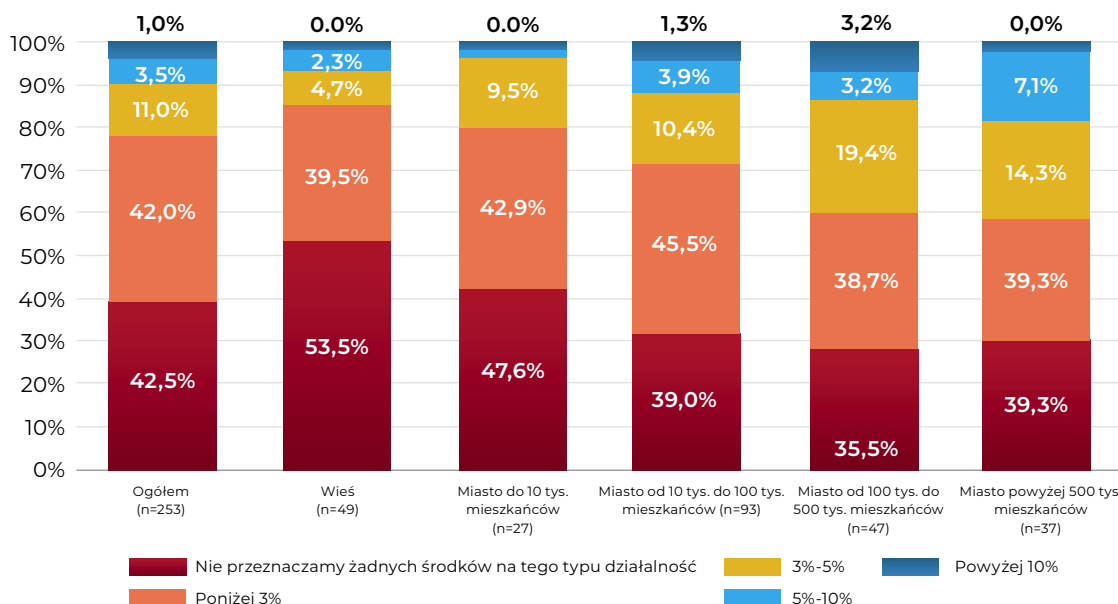


4.3. Rozwiązania prorodzinne w strategii i polityce firm

Innym ważnym odkryciem jest to, że badane przedsiębiorstwa nie inwestują znaczących środków w rozwiązania prorodzinne. W niemal 85% firm przeznaczają na ten cel maksymalnie 3% rocznego budżetu, a w 42,5% firm żadne środki nie są przekazywane na działalność prorodzinną. Najbardziej „hojne” są spółki

jawne (blisko 30% przeznacza na ten cel co najmniej 3% budżetu) oraz spółki akcyjne. Relatywnie dużo, 25% firm zatrudniających od 101 do 250 osób wydaje na omawianą działalność od 5% do 20% rocznego budżetu. Aż 93% przedsiębiorstw ze wsi inwestuje w rodzinę co najwyżej 3% budżetu.

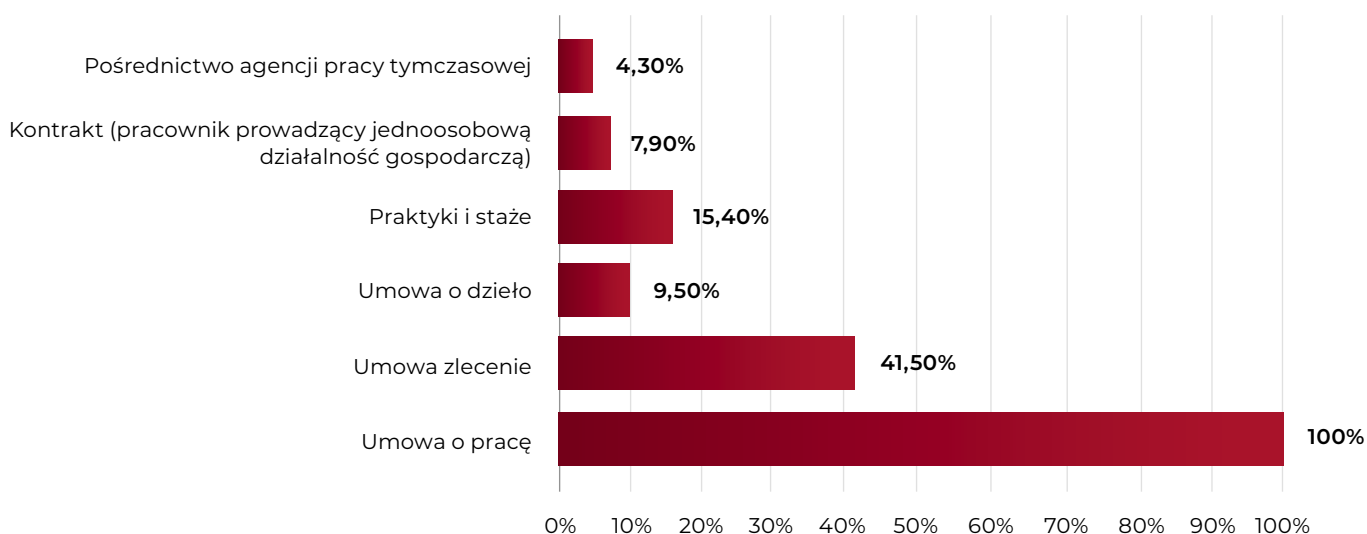
Wykres 7. Struktura przedsiębiorstw według części rocznego budżetu przedsiębiorstwa przeznaczanej na rozwiązania prorodzinne ogółem oraz według lokalizacji głównej siedziby



We wszystkich ankietowanych przedsiębiorstwach stosowana jest forma współpracy oparta o umowę o pracę (Wykres 8.). Drugą w kolejności jest umowa zlecenie, którą oferują 41,5% firm, zaś około 15 % oferuje praktyki i staże. W badaniu nie została

jednak podana informacja na temat udziału oferowanych form zatrudnienia w kontekście wszystkich zatrudnionych, dlatego nie można zakładać, że umowa o pracę jest najczęściej oferowaną formą zatrudnienia.

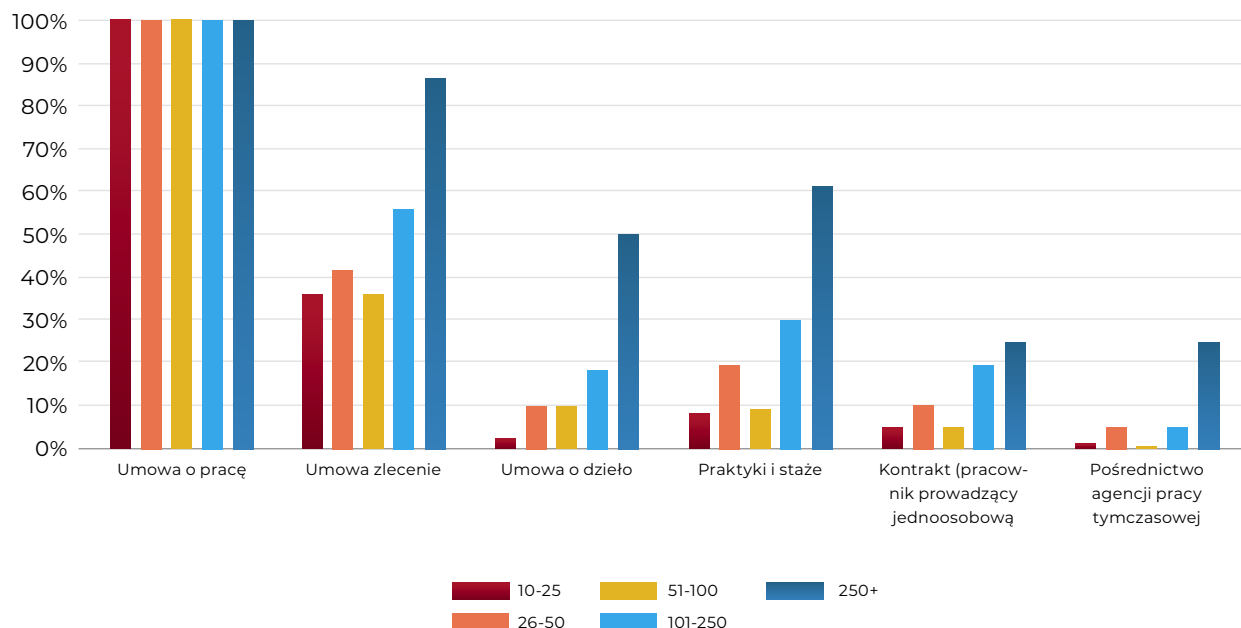
Wykres 8. Odsetek przedsiębiorstw w których stosowana jest dana formy zatrudnienia i współpracy



Na wykresie 9. zauważyć można z kolei, że zróżnicowanie w kontekście oferowanych form zatrudnienia to domena dużych przedsiębiorstw. Co najmniej połowa takich przedsiębiorstw oferuje współpracę opartą na umowie o pracę, umowę zlecenie,

umowę o dzieło oraz praktyki staże, a ¼ zatrudnia pracowników poprzez kontrakt lub agencje pracy tymczasowej. Małe przedsiębiorstwa stosują głównie umowy o pracę oraz zlecenie.

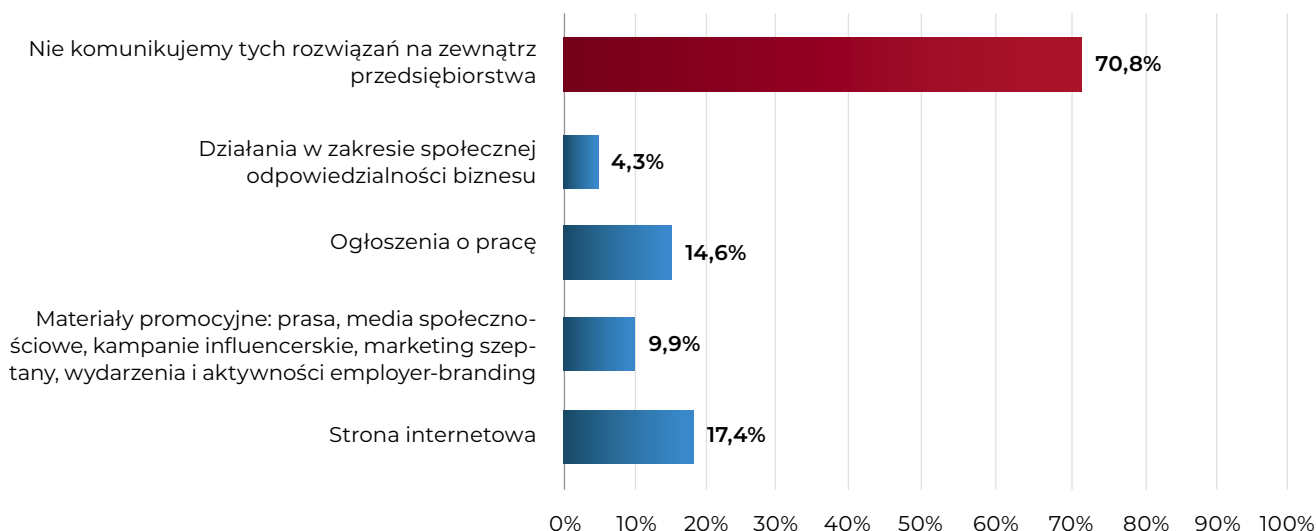
Wykres 9. Odsetek przedsiębiorstw w których stosowana jest dana formy zatrudnienia i współpracy według liczby pracowników w przedsiębiorstwie



Wyniki badania wskazują, że ponad 70% przedsiębiorstw nie komunikuje w jakikolwiek sposób wykorzystywania rozwiązań prorodzinnych (Wykres 10.). Wśród firm świadomie wykorzystujących takie rozwiązania w strategii promocyjnej i marketingowej najpopularniejsze formy takiej komunikacji to strona internetowa oraz ogłoszenia o pracę. Warto zauważyć, że w przypadku drugiej kategorii – ogłoszeń o pracę – rozwiązania prorodzinne wskazywane są tylko w 14,6% przedsiębiorstw.

Jest to niewątpliwie wynik zadziwiający, zważywszy na fakt, iż rozwiązania takie jednoznacznie pozytywnie wpływają na zainteresowanie miejscem pracy przez potencjalnych pracowników, co wskazaliśmy w poprzednich rozdziałach niniejszego Opracowania. Ciekawe jest również, że jedynie 4% wiąże te działania z – zyskującą na popularności i dość intuicyjną w zakresie omawianego przedmiotu – koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Wykres 10. Odsetek przedsiębiorstw korzystających z danej formy komunikacji na zewnątrz w zakresie wykorzystywanych rozwiązań prorodzinnych

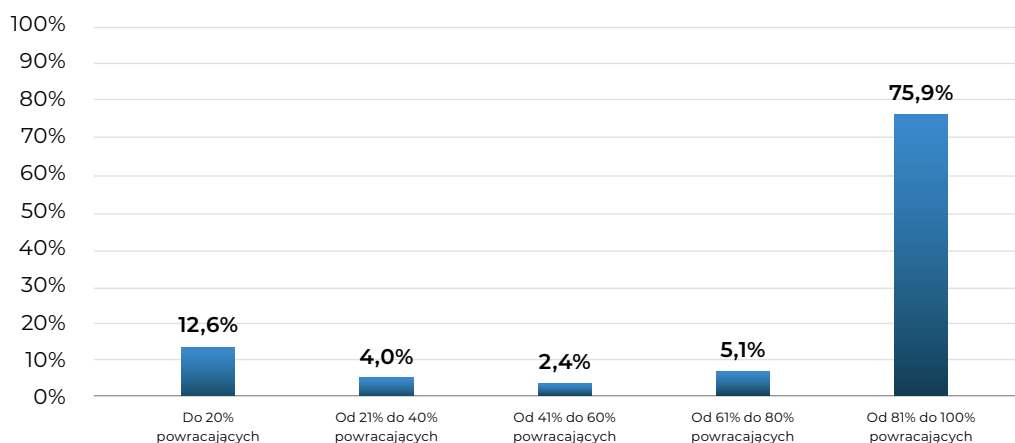


W badaniu pytano ankietowanych przedsiębiorców również o odsetek pracowników powracających na dłuższy czas do pracy po urlopach związanych z urodzeniem i wychowaniem dziecka.

Okolo 76 % przedsiębiorstw zadeklarowało, że ponad 80% pracowników powraca po urlopach macierzyńskich/ rodzicielskich/ wychowawczych do organizacji na dłużej niż 3 miesiące (Wykres 11.). Zastanawiający jest jednak wynik na przeciwnym

biegunie. Okazuje się bowiem, że prawie 13% firm deklaruje bardzo niski odsetek – do 20% powracających. Warto byłoby zbadać ten stan rzeczy, gdyż zrozumienie tego zjawiska mogłoby efektywnie wesprzeć zarówno instytucje kształtujące rozwiązania prawne, jak i samych zarządzających przedsiębiorstwami, którzy byłiby w stanie lepiej odpowiadać na potrzeby pracowników-rodzących.

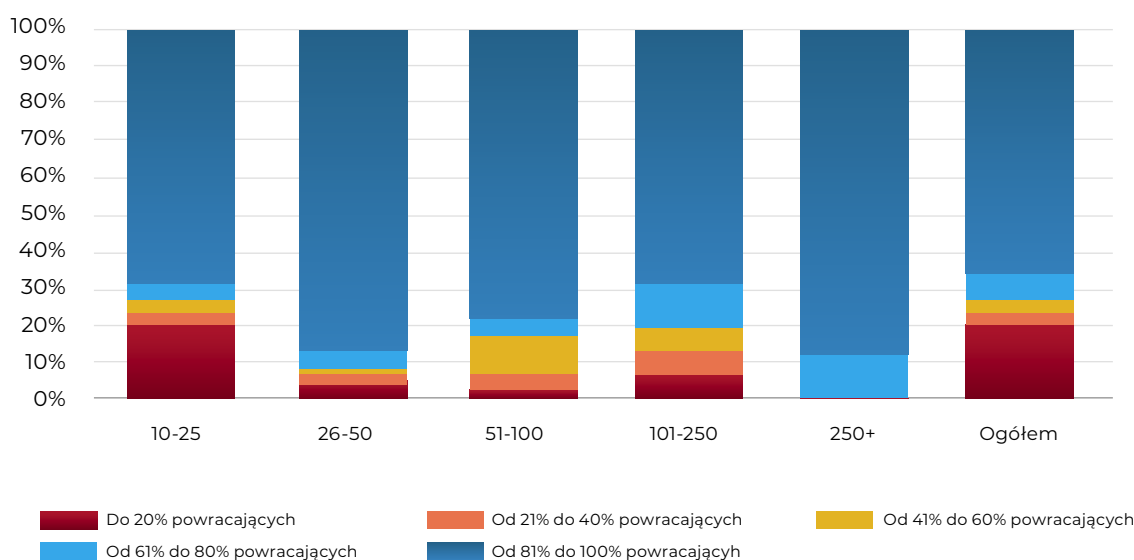
Wykres 11. Odsetek pracowników powracających do pracy po urlopach macierzyńskich/ rodzicielskich/ wychowawczych na dłużej niż 3 miesiące



Najniższym odsetkiem powracających charakteryzują się przedsiębiorstwa małe (Wykres 12.). Ciekawą obserwacją są przedsiębiorstwa powyżej 250 pracowników, gdzie zadeklaro-

wano jedynie skrajne odpowiedzi – w większości był to bardzo wysoki odsetek (od 81% do 100%), jednak wystąpiły tam również odpowiedzi deklarujące bardzo niski odsetek (do 20%).

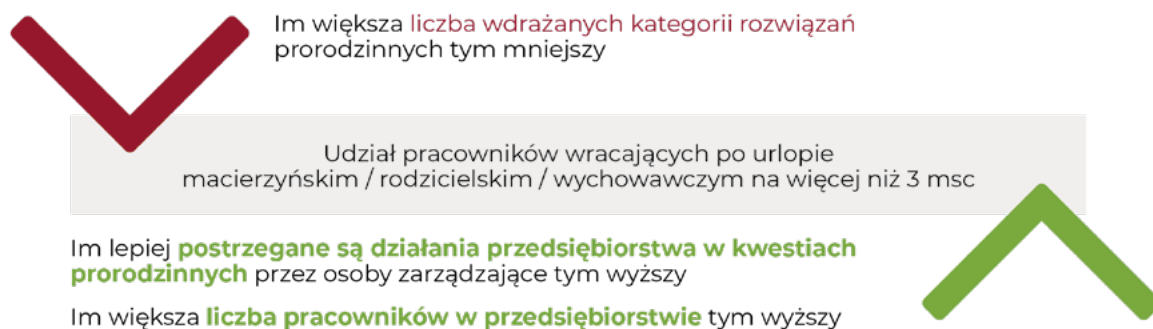
Wykres 12. Odsetek pracowników powracających do pracy po urlopach macierzyńskich/ rodzicielskich/ wychowawczych na dłużej niż 3 miesiące według liczby pracowników w organizacji



Wyniki regresji liniowej analizującej wpływ na wysokość odsetka powracających pracowników wykazały istotność dla 3 zmiennych w dwóch kierunkach (Zestawienie 1.). Wyższa liczba wdrażanych rodzajów rozwiązań zmniejsza udział pracowników powracających. Z drugiej strony, wyższa ocena postrzegania działań prorodzinnych przez osoby zarządzające podwyższa ten

wskaźnik. Liczba pracowników również wykazała pozytywny wpływ – im większe przedsiębiorstwo, tym wyższy odsetek osób powracających na więcej niż 3 miesiące. Można zatem wysunąć wnioski, że nie liczba rozwiązań, a ich skuteczność i postrzeganie mają większy wpływ na to, że pracownicy decydują się na pozostanie w firmie po zakończeniu urlopu wychowawczego.

Zestawienie 1. Wyniki analizy



4.4. Wnioski

Na podstawie powyższej analizy można wyróżnić najważniejsze wnioski:

- firmy wdrażają raczej pewne pakiety benefitów prorodzinnych mających wspólne cele np. uelastycznienie czasu pracy, niż pojedyncze rozwiązania;
- najpopularniejszymi rozwiązaniami stosowanymi w badanych przedsiębiorstwach są:
 - » ochrona pracowników przed pracą w nadgodzinach,
 - » dodatkowy urlop ojcowski,
 - » możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy z zachowaniem warunków pracy na pełnym etacie;
- najczęściej wdrażane rozwiązania mają na celu polepszenie sytuacji młodych rodziców i dotyczą głównie pomocy w organizacji urlopów rodzicielskich/wychowawczych oraz organizacji czasu pracy, jednak oferuje je jedynie około 40% przedsiębiorstw;
- najpopularniejsze rozwiązania dotyczą troski o samego pracownika i jego organizację czasu pracy, co się zaś tyczy samego rodzicielstwa, firmy najwięcej wsparcia oferują na początkowym etapie wychowania dzieci;
- według kryterium formy działalności gospodarczej najbardziej prorodzinnymi przedsiębiorstwami są spółki akcyjne;
- im większa jest miejscowość lokalizacji głównej siedziby, tym częściej wprowadzane są działania na rzecz rodzin;
- najbardziej atrakcyjnymi rozwiązaniami prorodzinnymi są te, które dotyczą organizacji pracy rodziców z małymi dziećmi: dostępność urlopu ojcowskiego oraz ochrona osób powracających po urlopach rodzicielskich;
- analiza średniej atrakcyjności rozwiązań i odsetka stosujących je przedsiębiorstw wykazała, że im wyższa atrakcyjność rozwiązania w oczach pracodawców, tym częstsze jego stosowanie;

- pomimo stosunkowo wysokiej oceny atrakcyjności ochrony osób powracających po urlopach rodzicielskich, jest to rozwiązanie stosowane tylko w niespełna 30% przedsiębiorstwach;
- około 40% badanych pracodawców uznało, że w przedsiębiorstwie, którym zarządzają, zwraca się dużą uwagę na kwestie prorodzinne, odmiennego zdania był co czwarty badany, jednak aż 1/3 ani się nie zgadza, ani zgadza z tym stwierdzeniem;
- badane przedsiębiorstwa nie inwestują znaczących środków w rozwiązania prorodzinne – w niemal 85% firm przeznaczają na ten cel maksymalnie 3% rocznego budżetu, a w 42,5% firm – żadne środki nie są przekazywane na działalność prorodzinną;
- wszystkie przedsiębiorstwa zadeklarowały zatrudnianie choć części pracowników na umowę o pracę, zaś zróżnicowanie w kontekście oferowanych form zatrudnienia to domena dużych przedsiębiorstw;
- ponad 70% przedsiębiorstw nie komunikuje na zewnątrz w jakikolwiek sposób wykorzystywania rozwiązań prorodzinnych;
- najpopularniejsze formy komunikacji to strona internetowa oraz ogłoszenia o pracę, jedynie 4% wiąże te działania z promowaniem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR);
- około 76% przedsiębiorstw zadeklarowało, że ponad 80% pracowników powraca do pracy po urlopach macierzyńskich/ rodzicielskich/ wychowawczych na dłużej niż 3 miesiące;
- nie liczba rozwiązań a ich skuteczność i postrzeganie w oczach pracodawców mają większy wpływ na to, że pracownicy decydują się na pozostanie w firmie po urlopie.

Rozdział 5. System certyfikacji przedsiębiorstw przyjaznych rodzinie

Jednym z naszych postulatów jest wsparcie systemu certyfikacji firm przyjaznych rodzinie. Chcielibyśmy zatem na koniec niniejszego Opracowania pokrótce przedstawić dwa istniejące

tego typu systemy – jeden węgierski i jeden polski. Będzie to opis nader ogólny, jego celem jest jednak wprowadzenie do tematu, który Fundacja Projekt PL rozwijać będzie w przyszłości.

Węgry – “Family-friendly workplaces in Hungary”

Kontekst:

Ministerstwo Potencjału Ludzkiego Węgier od 2012 r. corocznie przyznaje nagrodę finansową „Miejsce pracy przyjazne rodzinie”. Firmy różnej wielkości, a także instytucje budżetowe mogą składać wnioski, prezentując swoje działania i programy przyjazne rodzinie.

Analiza:

Instytut Demografii i Rodziny im. Marii Kopp przeanalizował w 2019 r. aplikacje oraz 950 działań prorodzinnych wdrożonych przez 279 wnioskodawców, którzy wygrali konkurs w latach 2012-2018. Analiza pokazuje potrzeby pracowników, jak również inicjatywy różnych typów pracodawców.

Ustalenia z analizy:

Liczba pozytywnie rozpatrzonych wniosków podwoiła się w latach 2012-2018. W ciągu tych siedmiu lat działania przyjazne rodzinie były skierowane do prawie 160 000 pracowników. Tylko około połowa pracowników, do których kierowano działania (54,3%), to kobiety. Połowę laureatów stanowiły instytucje publiczne/budżetowe; ten typ jest najliczniej reprezentowany wśród laureatów w każdym z badanych lat.

Najczęściej realizowanymi rodzajami działań prorodzinnych były imprezy rodzinne, dzienna opieka nad dziećmi, elastyczne zatrudnienie, szkolenia, opieka zdrowotna, badania przesiewowe, regularne kontakty w trakcie urlopu wychowawczego, świadczenia socjalne, planowanie urlopów, zaangażowanie emerytów, wzmocnienie rodzicielskiej roli mężczyzn, opieka nad osobami starszymi, planowanie kariery zawodowej oraz pomoc prawna.

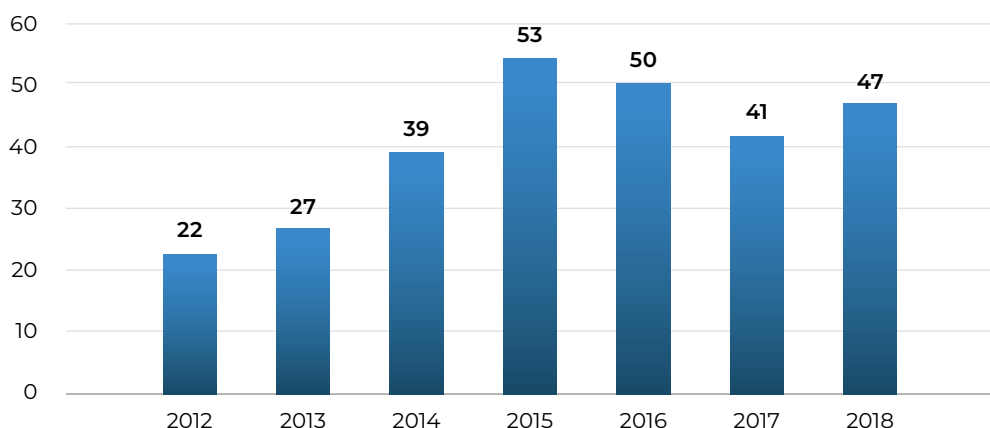
Wnioski z analizy

W ostatnich latach promuje się inicjatywy miejsc pracy przyjaznych rodzinie. Istnieją rozwiązania, które są ważne i przystępne dla pracodawców – w tym instytucji publicznych – takie jak imprezy rodzinne, zapewnienie opieki dziennej i elastycznych warunków pracy. Kluczowym wnioskiem z wyników badań jest to, że promowanie rozwiązań przyjaznych rodzinie leży nie tylko w interesie kobiet, ale także mężczyzn, oraz samych pracodawców.

Węgierska certyfikacja w punktach

- Nazwa: CSALÁDBARÁT HELY TANÚSÍTÓ VÉDJEGY
- Organizator: Maria Kopp Institute for Demography and Families.
- System powstał w 2011 r. jako program wsparcia rozwiązywania problemów na linii rodzina-praca, finansowany jest ze środków publicznych.
- Cele i przesłanki:
 - wzmocnienie pozycji kobiet na rynku pracy;
 - odpowiedź na kryzys demograficzny;
 - badania potwierdzają, że inne wskaźniki dobrostanu społecznego są na wyższym poziomie, gdy pracownik może wygodniej łączyć pracę z życiem prywatnym.
- Ok. 200 aplikacji rocznie (prawie 550 w 2015 r.), z tego ok. 50 rozpatrywanych pozytywnie.
- Do 2015 r. do programu certyfikacji aplikowały głównie małe firmy, po 2015 r. głównie instytucje publiczne, na czele z: samorządami, instytucjami wsparcia dzieci, centrami kultury oraz uczelniami wyższymi.
- Organizacje ubiegać się o nagrodę mogą corocznie (1 przypadek nagrodzenia 6-krotnie, kilka kilkukrotnie).
- Najczęściej wdrażane rozwiązania:
- Wydarzenia rodzinne, opieka dzienna nad dziećmi, elastyczny czas i forma pracy, komunikacja rodzinności, specjalne akcje prozdrowotne, wzrost świadomości, szkolenia

Wykres 1. Liczba wniosków o certyfikat la prorodzinnych firm i instytucji publicznych na Węgrzech w latach 2012-2018



- Aplikujące organizacje muszą być miejscami przyjaznymi rodzinie i/lub świadczyć usługi przyjazne rodzinie.
- Certyfikat przyznawany w 2 kategoriach: (1) miejsce pracy przyjazne rodzinie oraz (2) miejsce świadczenia usług przyjazne rodzinie.
 - w przypadku Miejsca Pracy Przyjaznego Rodzinie wsparcie pracowników może przybrać formę m.in. nietypowego zatrudnienia i usług świadczonych na rzecz pracowników (np. rekreacja, budowanie społeczności, opieka zdrowotna, godzenie zainteresowań, szkolenia).
 - w przypadku Lokalu Przyjaznego Rodzinie, usługodawca uwzględnia uwarunkowania rodzinne klientów korzystających z usługi, a także potrzeby ich rodziny, dostosowując się do świadczonych przez nią usług (np. krzeselko do karmienia, menu dla dzieci, przechowywanie wózków dziecięcych, udogodnienia/brak barier dla korzystania z wózków dziecięcych).
 - organizacje mogą składać wniosek o uzyskanie certyfikatu niezależnie w obu kategoriach.
- Proces oceny trwa ok. 60 dni od złożenia wniosku.
- Udział w procesie aplikacyjnym jest bezpłatny.
- Poziomy Brązowy, Srebrny i Złoty.
 - Brązowy – ogólny, łatwiejszy do zdobycia. Brązowa ocena Miejsca Przyjaznego Rodzinie wyraża zaangażowanie organizacji w działania przyjazne rodzinie oraz istnienie podstawowych środków, które zostały podjęte w celu osiągnięcia tego celu. Organizatorzy chcą, aby brązowy stopień certyfikacji był dostępny dla szerokiego grona osób, aby zwiększyć popularność i upowszechnić filozofię organizacji przyjaznej rodzinie.
 - Poziomy srebrny i złoty przydzielane będą organizacjom, które uzyskają stopień brązowy i uda im się wdrożyć przez rok kolejne udogodnienia dla rodzin oraz będą na bieżąco monitorować jakość i skuteczność wprowadzanych rozwiązań (oceny pracowników).
- Kto może się ubiegać?
 - mikro, małe, średnie i duże firmy, organy budżetowe, organizacje non-profit oraz kościelne osoby prawne z całych Węgier;
 - brak ograniczeń dotyczących branż.
- Korzyści – przewaga konkurencyjna w zakresie PR i CSR (pracownicy i klienci) – certyfikowane organizacje przechodzą wiarygodny i darmowy audyt, który potwierdza ich prorodzinność;
- Sposób aplikowania – formularz internetowy, w którym chętna organizacja opisuje swą działalność, wymieniając oraz opisując prorodzinne rozwiązania w niej stosowane.
 - na następnym etapie, po spełnieniu formalnych wymogów dot. uzyskania brązowego certyfikatu, zespół Instytutu wysłał do przedsiębiorstwa audytora, który sprawdza, czy wymienione we wniosku rozwiązania faktycznie funkcjonują w przedsiębiorstwie.

Komentarz Fundacji Projekt PL:

- Zalety:
 - Darmowy system certyfikacji – finansowanie publiczne.
 - Darmowe audyty prorodzinne w przedsiębiorstwach.
 - Program funkcjonujący już kilka lat, o wysokiej rozpoznawalności na Węgrzech.
- Wady:
 - Zagrożenie upolitycznienia, widoczna zwłaszcza po 2015 r. – znacznie mniej firm prywatnych, więcej instytucji publicznych.
 - Nie do końca przejrzysta (na podst. strony internetowej) forma audytów.

Polska – „Firma Przyjazna Rodzinie – Dla Rodziny”

Również w Polsce funkcjonuje program certyfikacji prorodzinnych przedsiębiorstw. Powstał on dzięki grantowi z programu „Po Pierwsze Rodzina” w 2020 r. Niewiele jest informacji o progra-

mie w przestrzeni publicznej, jednak na podstawie tych dostępnych wskazać można następujące punkty:

Organizatorzy:

Fundacja Rodzina Blisko oraz Konfederacja Kobiet RP

Działalność:

- certyfikacja,
- promocja Kodeksu Dobrych Praktyk,
- promocja Karty Praw Matki.

Karta Praw Matki:

Zbiór przejrzystych odpowiedzi na najważniejsze pytania, przede wszystkim w zakresie prawa pracy oraz związanego z nim miejsca młodych matek w zakładach pracy.

Sposób aplikacji:

Zgłoszenie – wyrażenie chęci przez formularz internetowy

Certyfikat:

Certyfikat przyznawany jako znak, który wykorzystywać można w komunikacji

Komentarz Fundacji Projekt PL:

- Zalety:
 - Dobrze przygotowane Kodeks Dobrych Praktyk oraz Karta Praw Matki.
- Wady:
 - Zupełnie nieprzejrzysty schemat certyfikacji – bardzo mało informacji publicznie dostępnych;
 - Certyfikat dostępny dla każdego chętnego, pobieżnie zaakceptowanego przez bliżej nieokreśloną instancję decyzyjną;

Kodeks Dobrych Praktyk:

- Rozwiązania w zakresie relacji pracodawca-pracownik:
 - Pokoje dla matek z dziećmi,
 - Wyprawka dla młodych rodziców (+dalsze wsparcie socjalne),
 - Wsparcie w opiece nad dziećmi (bon opiekuńczy),
 - Wsparcie dla rodziców zastępczych,
 - Rodzinne imprezy firmowe,
 - Opieka medyczna, kultura, edukacja i rekreacja.
- Rozwiązania prorodzinne w zakresie relacji przedsiębiorca-konsument:
 - Odpowiedzialny marketing (w tym komunikacja i informacja nt. rozwiązań prorodzinnych, ale również promocja wzorca życia rodzinnego);
 - Prorodzinne hotelarstwo;
 - Bezpieczeństwo i komfort w sklepach i centrach handlowych;
 - Wdrażanie Karty Dużej Rodziny, zwłaszcza w instytucjach kultury, sportu i edukacji;
 - Zmniejszenie opłat w placówkach oświatowych;
 - Odpowiedzialne żywienie – zdrowe i tańsze produkty dla rodzin w restauracjach;
 - Miejsca parkingowe przyjazne rodzinie.
- Na podstawie dostępnych informacji nie można jasno stwierdzić na jak długo certyfikat (znak) jest wydawany, jednak najprawdopodobniej jest to wydanie jednorazowe, co pozwala mieć wątpliwości, czy firma uczestnicząca w programie faktycznie w kolejnych latach wciąż będzie przedsiębiorstwem prorodzinnym.

Podsumowanie

Istnieją dwie dostępne ścieżki organizacji programu certyfikacji firm przyjaznych rodzinie: 1) wersja znaku płatnego (jak np. znak „Polski Ślad”) oraz 2) finansowany publicznie system certyfikacji. Oba podejścia mają swoje wady i zalety, które analizować należy w konkretnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

Fundacja Projekt PL planuje głębiej przeanalizować temat tej formy zachęty dla przedsiębiorców do wdrażania praktyk przyjaznych rodzinie. Wynikiem naszych prac będzie zaproponowanie w przyszłości bardziej kompleksowego schematu certyfikacji, który pozwoli na wykorzystanie ogromnego potencjału polskich przedsiębiorców w rozwoju społeczno-gospodarczym zarówno lokalnych społeczności, jak i całego społeczeństwa obywatelskiego.

Rozdział 6. Rekomendacje i postulaty

Aby niniejszy raport nie stał się jedynie teoretycznym opisem otaczającej nas rzeczywistości, chcielibyśmy przedstawić kilka rekomendacji, które posłużyć mogą zarówno prywatnym przedsiębiorcom, jak i publicznym regulatorom oraz wszystkim innym interesariuszom. Bogata treść Opracowania pozwala nam oprzeć proponowane rozwiązania na szerokim przeglądzie literatury i prawnego stanu faktycznego, ale również na badaniach własnych, który wykonane zostały z myślą o konkretnej zmianie społecznej – podwyższeniu, czy też raczej zauważeniu, roli, jaką rodzina pełni w kształtowaniu ładu społeczno-gospodarczego.

Rekomendacje dla firm

Rekomendacja 1 – Uznanie przedsiębiorstwa za istotne miejsce realizowania polityki prorodzinnej i demograficznej

Należy odejść od zgubnego przeświadczenia, charakterystycznego zwłaszcza dla krajów postsowieckich, jakoby polityka prorodzinna była w gestii wyłącznie władz centralnych. To bowiem w pracy – najczęściej właśnie w przedsiębiorstwach – spędzamy gros naszego czasu, w związku z czym należy zauważyć rolę, jaką jednostki takie pełnią w budowie ładu społeczno-gospodarczego.

Rekomendacja 2 – Krótszy wymiar czasu pracy

Pracownicy powinni mieć możliwość zmniejszenia wymiaru czasu pracy, by odzyskaną w ten sposób przestrzeń poświęcić mogli na rozwijanie relacji z członkami rodziny. Rozwiązanie to będzie oczywiście miało sens jedynie gdy pracownicy tacy nie zostaną pozbawieni benefitów dostępnych dla pracowników pełnoetatowych.

Rekomendacja 3 – Zachęta do wspólnego wzięcia urlopu przez ojca i matkę

Warto pamiętać, że kluczem w budowaniu szczęśliwych rodzin jest nie tylko zadbanie o rozwój dziecka oraz relacje rodziców z dzieckiem, ale również o wzajemne relacje między rodzicami. Nader często pomija się ten aspekt, który prowadzi nierzadko do obniżenia jakości tych relacji, a w konsekwencji osłabienie całej rodziny.

Rekomendacja 4 – Zaangażowanie ojców w wychowywanie dzieci

Wzór kulturowy, w którym za wychowanie dziecka odpowiada jedynie matka, ojciec jest zaś „żywicielem rodziny” jest jawnie szkodliwy dla jakości relacji rodzinnych. Warto wobec tego wzmacniać zauważalny już trend zaangażowania ojców w wychowywanie dzieci.

Rekomendacja 5 – Prorodzinność w komunikacji

Jak wykazały nasze badania, przedsiębiorcy niezwykle rzadko komunikują przyjazne rodzinom rozwiązania, nawet w tak oczywistym dla nich miejscu, jak ogłoszenia o pracę. Częstsza promocja takich rozwiązań byłaby korzystna nie tylko dla przedsiębiorców, budujących swą markę odpowiedzialnego pracodawcy, ale również dla instytucji rodziny, która zostałaby w ten sposób wyróżniona.

Rekomendacja 6 – Praca zdalna jedynie za zgodą pracowników

Jak wykazaliśmy w Rozdziale 3., praca zdalna wiąże się z licznymi zagrożeniami dla relacji rodzinnych pracowników. Rozwiązanie to, korzystne w wielu przypadkach, winno być więc dostępne wyłącznie za zgodą i przy wyraźnej chęci samego pracownika.

Rekomendacja 7 – Ochrona rodziców w wewnętrznych regulacjach

Jak wykazały nasze badania, jest to jedno z najlepiej postrzeganych przez przedsiębiorców rozwiązań. Tym bardziej zatem należy zapisywać w wewnętrznych statutach i regulaminach wyraźną ochronę rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim.

Rekomendacja 8 – Rodzinny wolontariat pracowniczy

Ciekawą opcją, która służyć może integracji i budowaniu relacji rodzinnych (i nie tylko) pracowników jest wolontariat pracowniczy. Rozwiązanie to korzystne jest dla wszystkich możliwych stron: pracowników, przedsiębiorstwa i całej społeczności oraz środowiska. Rekomendujemy zatem wdrożenie w przedsiębiorstwach praktyk wolontariatu pracowniczego, w czym pomocna może być np. polska platforma [Volontarius](#).

Rekomendacja 9 – Promocja wewnątrz przedsiębiorstw programów wsparcia dla rodziny

Mogą być to np. zapewnienie doradztwa oraz usług konsultacyjnych lub wspólne inicjatywy dla rodzin pracowników, budujące kulturę organizacyjną i potwierdzające, że rodzina jest istotną kwestią dla firmy i jej misji.

Rekomendacja 10 – Płaca rodzinna

Jest to rozwiązanie promowane już od dekad m.in. w katolickiej nauce społecznej (np. encyklika Jana Pawła II z 1981 r. pt. *Laborem Exercens*). Płaca rodzinna to nic innego jak wynagrodzenie na takim poziomie – dostosowanym do lokalnych realiów – by wystarczyło ono na pokrycie potrzeb wszystkich członków rodziny, bez potrzeby zaangażowania zawodowego więcej niż jednego członka rodziny. Rozwiązanie to nie wyklucza oczywiście w żaden sposób możliwości pracy obojga rodziców, gwarantuje im jednak bezpieczeństwo w przypadku jakichkolwiek niespodziewanych problemów z pracą któregoś z rodziców. Ciekawym przykładem tego typu rozwiązania jest kanadyjska kampania „[Living Wage for Families](#)”.

Rekomendacje dla sektora publicznego

Rekomendacja 1 – Wsparcie rodziców w opiece wychowawczej

Po pierwsze, istotną kwestią dla ochrony rodziny jest stworzenie ułatwień w obowiązkach wychowawczych, które często okazują się dużo poważniejsze niż potrzeby istniejące w okresie ciąży i tuż po porodzie. Kluczem do dobrego wychowania jest spojrzenie na to, jak rodzice pracują. Należy zatem stwarzać możliwości, szczególnie na pierwszym etapie wychowania, albo do korzystania z formy pracy zdalnej albo możliwości przyprowadzania dzieci do pracy. W tym przypadku jednak rozwiązania nie mogą być narzucane przez prawodawcę. W związku z nowymi programami rządowymi należałoby wypracować model zachęcający szczególnie dużych pracodawców do systemu wsparcia opieki nad dziećmi. Naturalnie konieczna byłaby tutaj wspólna inwestycja państwa i pracodawców, przede wszystkim w zakresie zapewniania dopłat do żłobków przyzakładowych, prywatnych i poszerzenia sieci żłobków publicznych.

Rekomendacja 2 – Zastąpienie podatkowej ulgi rodzinnej ilorazem rodzinnym

Po drugie, należałoby rozważyć wprowadzenie ilorazu rodzinnego w przypadku obliczania należności podatkowych. Rozwiązanie to stosowane jest we Francji, gdzie zaobserwować można wyższy poziom wskaźnika urodzeń i gdzie więcej rodzin decyduje się na posiadanie większej liczby dzieci oraz w Portugalii, która aktualnie ma najniższy wskaźnik urodzeń. Iloraz rodzinny nie jest zatem cudownym rozwiązaniem, które ma pozwolić na zwiększenie liczby rodzin wielodzietnych. Niemniej, stanowi pewien ważny komponent polityki prorodzinnej, który powinien być brany przez prawodawcę pod uwagę. Jest to systemem naliczania należności podatkowych, który może realnie zmniejszyć obciążenie wśród rodzin wielodzietnych, które nie osiągają wysokich przychodów. Wysokość opodatkowanego dochodu zależy od „części fiskalnych”, którym prawodawca może przypisać dowolne wartości, lecz zawsze części fiskalne odpowiadają liczbie członków rodziny. Osiąganego dochodu nie dzieli się zatem wyłącznie przez 2, jak dzieje się w przypadku wspólnego rozliczania małżonków, lecz nawet przez większą cyfrę, która zależy od liczby dzieci.

Przykładowo we Francji dwojgu pierwszych dzieci przypisuje się po 0,5 części fiskalnej, a kolejnym dzieciom 1 część fiskalną, a zatem dochód rodziców, którzy mają czwórkę dzieci zostanie podzielony przez 5 części fiskalnych ($2+0,5+0,5+1$) i dopiero od tej wysokości dochodu zostanie obliczony podatek. W wyniku zastosowania ilorazu rodzinnego zmniejsza się efekt progresji, czyli później wstępuje się w wyższe progi podatkowe. Problemem systemu ilorazu rodzinnego jest jednakże koszt dla budżetu państwa. Natomiast z punktu widzenia prawa, dzięki ilorazowi prawo patrzy na rodzinę jako na całość i zachęca do posiadania większej liczby dzieci. Nie jest to jednak rozwiązanie jedyne i wystarczające, lecz powinno współgrać z innymi narzędziami polityki prorodzinnej.

Rekomendacja 3 – Preferencyjne warunki i granty dla prorodzinnych firm

Po trzecie, państwo powinno stosować system zachęt promujących wprowadzenie rozwiązań sprzyjających rodzinie w miejscu pracy. Jednym ze skutecznych narzędzi byłoby wprowadzanie do umów zawieranych przez Skarb Państwa (w tym spółek Skarbu Państwa) oraz przez jednostki samorządu terytorialnego z przedsiębiorcami, korzyści, które zależą od stosowania przed przedsiębiorców rozwiązań prorodzinnych, ułatwiających pracownikom opiekę nad dziećmi, a także stwarzanie możliwości opieki nad seniorami. Warto w ten sposób promować programy wsparcia rodziny wewnątrz przedsiębiorstw, takie jak: zapewnianie doradztwa i usług konsultacyjnych, wspólne inicjatywy dla rodzin pracowników, które budują kulturę organizacyjną i potwierdzają, że rodzina jest istotną kwestią dla firmy i jej misji. Warto zwrócić uwagę na doświadczenia amerykańskie służące promowaniu małżeństw oraz tworzeniu publicznych ośrodków wspierających przygotowanie do życia w małżeństwie, a także rozwijanie umiejętności rozwiązywania konfliktów rodzinnych oraz problemów wychowawczych np. *Pre-marital Relationship Enhancement Program*, *Programy Incredible Years®* i *Parent Management Training Oregon Model*⁶⁹.

Rekomendacja 4 – Obalanie mitów związanych z niemożliwością pogodzenia pracy z życiem rodzinnym

Po czwarte, konieczna jest przy tym również merytoryczna i przejrzysta negacja pewnych mitów związanych z promocją miejsca przyjaznego rodzinie. Należą do nich twierdzenia, mówiące że: "programy przyjazne rodzinie są miękkimi zagadnieniami HR i odnoszą się głównie do kobiet, menedżerowie utracą kontrolę nad swoimi pracownikami, elastyczność jest niesprawiedliwa, ponieważ nie jest uniwersalnym rozwiązaniem odnoszącym się do wszystkich pracowników, tylko praca pod okiem szefa (*face time*) jest efektywna, elastyczne rozwiązania są możliwe do wykorzystania jedynie na stanowiskach niekierowniczych, uczestnictwo w programach przyjaznych rodzinie ogranicza możliwości awansu zawodowego, elastyczne rozwiązania są niemożliwe do wprowadzenia na stanowiskach wymagających bezpośredniego kontaktu z klientem". Jednym ze sposobów jej realizacji mogłoby być stworzenie i promocja programu certyfikacji miejsc przyjaznych rodzinie.

Rekomendacja 5 – Dotacja rządowa na zakup siedmiomiejscowego samochodu

Częstym problemem, doświadczanym już w najmniejszych rodzinach wielodzietnych (2 rodziców i 3 dzieci), jest brak możliwości logistycznego rozplanowania zajęć i aktywności, z uwagi na brak odpowiedniego środka lokomocji. Państwo mogłoby zatem – przy najmniej częściowo – wspierać takie rodziny, gwarantując im dotacje do zakupu większych aut.

Rekomendacja 6 – Świadczenia opiekuńcze dla dziadków

Psychologowie dziecięcy są zgodni, że zwłaszcza w ciągu pierwszych 3 lat rozwoju dziecka, potrzebuje ono bezpośredniego i nieustannego kontaktu z osobą bliską. Idealnym rozwiązaniem jest zatem sytuacja, w której opiekę powierza się dziadkom. Często jednak muszą oni rezygnować z zatrudnienia, dlatego warto zapewnić im odpowiednie świadczenie, gwarantujące choćby pokrycie podstawowych potrzeb.

Rekomendacje prawne

Rekomendacja 1 – Ochrona rodziny nie tylko w stosunku pracy

Rozszerzenie na przypadki innych form zatrudnienia, spełniających przesłanki z art. 304 k.p. (świadczenie pracy na innej podstawie niż stosunek pracy, ale w zakładzie pracy lub w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę), przepisów ochronnych, które funkcjonalnie odpowiadają zasadom BHP, a zapewniają oczywiste bezpieczeństwo dla kobiet w okresie ciąży i macierzyństwa. Art. 207. § 2. k.p. pkt 5 wskazuje, że w ramach zasad BHP pracodawca jest obowiązany „uwzględnić ochronę zdrowia (...) pracownic w ciąży lub karmiących dziecko piersią (...)”. Należy doprecyzować ten obowiązek przez:

- a. odpowiednie stosowanie do tak zatrudnionych matek prawa do przerw służących na karmienie dziecka, które wliczane są do czasu pracy, w zależności od czasu pracy (art. 187 k.p.), prawa do odmowy przez matkę lub ojca wykonywania pracy w porze nocnej i w godzinach nadliczbowych oraz poza stałym miejscem zamieszkania, jeżeli opiekuje się dzieckiem w wieku do lat 4 (art. 188 k.p.), a także przepisów chroniących kobiety w ciąży w przypadku wykonywania prac niebezpiecznych (art. 176 k.p.).

⁶⁹ H.M. Alvaré, Przemoc domowa. Nieustanne poszukiwanie najlepszych rozwiązań prawnych, w: *Małżeństwo, dzieci, rodzina. Współczesne wyzwania w perspektywie prawnoporównawczej*, red. G. Blicharz, M. Delijewski, Warszawa 2019, s. 105–106.

Rekomendacja 2 – Zatrudnianie poza stosunkiem pracy – walka z nadużyciami

- a. Podkreślanie i uświadamianie, że prawo pracy obejmuje swoją ochroną osoby zatrudnione *de facto* w stosunku pracy, który ukryty jest pod umowami cywilnoprawnymi oraz samozatrudnieniem.
- b. Interpretacja stosunku pracy obejmująca swoim zakresem relacje, służące „ukrywaniu” zatrudnienia pracowniczego uchroni nas przed inflacją ustawodawczą oraz problemami stosowania nowych konstrukcji prawnych i będzie sprzyjała większej przejrzystości regulacyjnej niż wprowadzenie do Kodeksu pracy nowej formy zatrudnienia – „samodzielne zatrudnienie ekonomicznie zależne”.

Rekomendacja 3 – Ochrona rodziny a ubezpieczenie chorobowe

- a. Poszerzenie nowelizacji art. 180. § 15. k.p., na inne formy zatrudnienia, w których to pracodawca organizuje miejsce pracy matce dziecka, która nie jest ona ubezpieczona. Należałoby wówczas przyznać prawo do urlopu macierzyńskiego pracownikowi-ojcu albo pracownikowi-innemu członkowi najbliższej rodziny, a także prawo do pobierania zasiłku macierzyńskiego.

Rekomendacja 4 – Dwa urlopy zamiast czterech

- a. Uproszczenie regulacji dot. urlopów związanych z rodzicielstwem wprowadzając ich dwa rodzaje: płatny i bezpłatny, zamiast czterech (macierzyński, ojcowski, rodzicielski i wychowawczy).
- b. Czas urlopu płatnego należałoby ustalić jako odpowiednik dotychczasowego czasu urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego z uzależnieniem jednak nie tylko od liczby dzieci urodzonych w trakcie porodu, lecz także od tego, które to są dzieci z kolei – im większa liczba dzieci tym dłuższy czas urlopu.
- c. Wprowadzenie możliwości elastycznego czasu pracy połączonego z urlopem.
- d. Wprowadzenie możliwości elastycznego wykonywania pracy w przypadku poważnego stanu zdrowia matki dziecka po porodzie oraz wprowadzenie możliwości elastycznego wykonywania pracy dla ojca dziecka,
- e. Wprowadzenie zachęty dla ojca do skorzystania z urlopu w pierwszym okresie po urodzeniu dziecka; jeśli ojciec zawnioskował o dwa tygodnie urlopu w ciągu 24 miesięcy od urodzenia dziecka, wówczas urlop ojcowski nie wliczałby się do całkowitego okresu urlopu płatnego, który małżonkowie współdzielą.

Rekomendacja 5 – Dłuższy okres urlopu w przypadku urodzenia się dziecka

Wydłużenie urlopu macierzyńskiego (w naszej propozycji jednego urlopu płatnego) do okresu 6 miesięcy lub 1 roku oraz zmniejszenie liczby godzin w pracy przez pewien czas po powrocie z urlopu (np. przez 2 miesiące).

Rekomendacja 6 – Udostępnienie elastycznych form zatrudnienia dla rodziców

- a. Uregulowanie formy pracy zdalnej i udostępnienie jej nie tylko w szczególnych przypadkach ciąży powikłanej lub stwierdzenia różnego rodzaju niepełnosprawności dziecka (art. 1421 k.p.).
- b. Skorzystanie przez rodziców z elastycznej formy zatrudnienia powinno być powiązane z gwarancją powrotu na poprzednią pozycję po wykorzystaniu okresu urlopu macierzyńskiego połączonego z jedną z elastycznych form pracy.
- c. Wprowadzenie wymogu uwzględnienia wniosku w przypadku pracowników-matek i kobiet w ciąży dot. indywidualnego czasu pracy-nowelizacja art. 142 k.p., z możliwością udzielenia przez pracodawcę uzasadnionej odmowy.
- d. Możliwość skorzystania z elastycznego wykonywania pracy powinna być dostępna także dla ojca dziecka, szczególnie w ciągu pierwszych czterech miesięcy od urodzenia dziecka, podobnie jak jest to już obecnie uregulowane w przypadku stwierdzenia stanu poważnego powikłania zdrowia dziecka, a także należałoby przewidzieć taką możliwość w przypadku poważnego stanu zdrowia matki dziecka po porodzie.

Rekomendacja 7 – Ochrona pracowników z uwagi na potrzeby innych członków rodziny

- a. Zapewnienie uprawnień, które przysługują rodzicom dzieci niepełnosprawnych, pracownikom opiekującym się innymi niepełnosprawnymi członkami rodziny takimi jak rodzice, rodzeństwo czy małżonek.
- b. Zakaz pracy w godzinach nadliczbowych oraz w porze nocnej czy zakaz delegowania poza stałe miejsce pracy jak również nadanie wiążącego charakteru dla składanych wniosków o zastosowanie elastycznych form organizacji i czasu pracy pracownikom opiekującym się innymi niepełnosprawnymi członkami rodziny takimi jak rodzice, rodzeństwo czy małżonek.

Rekomendacja 8 – Ochrona kobiet, które utraciły dziecko

Wydłużenie częściowego urlopu macierzyńskiego w przypadku śmierci dziecka przed upływem 8 tygodni życia z 7 dni (art. Art. 180 par. 1 k.p.) do 30 dni.

Rekomendacja 9 – Przerwy na karmienie piersią

Nowelizacja regulacji dotyczących przerw na karmienie piersią, która umożliwiłaby skrócenie dnia roboczego z jednoczesnym zachowaniem prawa do wynagrodzenia, które byłoby alternatywą dla korzystania z tego uprawnienia (art. 189 k.p.).

Ciekawostka

Przykład z Węgier

Warto zwrócić uwagę także na najnowsze rozwiązania stosowane w prawie węgierskim, które postrzegane są jako nowoczesne regulacje prorodzinne. Należą do nich: dożywotnie zwolnienie z podatku dochodowego dla kobiet z czwórką lub większą liczbą dzieci, trzyletni płatny urlop macierzyński, nieoprocentowana pożyczka w wysokości ok. 100 tys. złotych dla kobiet poniżej 40. roku życia, które po raz pierwszy zawarły związek małżeński z możliwością jej częściowego lub całkowitego umorzenia, gdy rodzina będzie miała ostatecznie trójkę dzieci.

Innymi proponowanymi rozwiązaniami są: wysokie dopłaty do kredytu hipotecznego dla rodzin z dwojgiem lub więcej dzieci, dotacja rządowa na zakup siedmiomiejscowego samochodu, organizacja obozów letnich z rabatem dla dzieci, świadczenia z tytułu opieki nad dziećmi dla dziadków opiekujących się wnukami, urlop rodzinny dla pracujących dziadków na pomoc przy nowonarodzonych wnukach czy postulat likwidacji podatku dochodowego dla osób poniżej 25 roku życia⁷⁰.



Załącznik 1. Metodologia i próba badawcza

Badanie *Rozwiązania prorodzinne w przedsiębiorstwach prywatnych w Polsce* zostało przeprowadzone w dniach 12-30 kwietnia 2021 r. z wykorzystaniem metody wywiadów telefonicznych ze wspomaganie komputerowym CATI. W terminie realizacji wykorzystano narzędzie badawcze w formie kwestionariusza zawierającego pytania o ściśle określonej kolejności i niezmiennym brzmieniu, na ogół zamknięte.

Próba miała charakter losowo-warstwowy. Kolejnymi warstwami były: główne PKD prowadzonej działalności, wielkość zatrudnienia (od 10 do 249 pracowników) oraz forma własności przedsiębiorstwa. Warunkiem wejścia do próby było spełnienie przez przedsiębiorstwo następujących kryteriów (kontrolowanych na podstawie odpowiedzi udzielanych przez respondentów na pytania selekcyjne oraz ogólnodostępnych informacji o przedsiębiorstwie):

- przedsiębiorstwo prywatne bez udziału dominującego/ kontrolnego Skarbu Państwa;
- zatrudnienie przekracza liczbę 9 pracowników;
- wskazany jest kod PKD głównej działalności;
- firma prowadzi działalność na terenie Polski.

Operat losowania stanowiła baza Bisnode, dawniej Hoppenstedt&Bonnier (HBI), zawierająca wszelkie niezbędne informacje

na temat podmiotów gospodarczych działających na terenie całej Polski. Łącznie wylosowano 1265 podmiotów spełniających warunki selekcyjne.

Próba była reprezentatywna ze względu na wielkość zatrudnienia i udział kapitału prywatnego w strukturze przedsiębiorstwa. Zachowano proporcjonalny udział badanych w stosunku do udziału firm prywatnych w strukturze gospodarki w Polsce (wg. danych opublikowanych przez GUS). Dodatkowej kontroli poddano branżę, w której działa przedsiębiorstwo oraz formę prawną. Udział badanych przedsiębiorstw ze względu na ich cechy prezentuje Tabela 1., znajdująca się w Załączniku 2.

Ankieterzy realizowali wywiady z przedstawicielami przedsiębiorstw w randze właściciela/współwłaściciela, prezesa, dyrektora, kierownika działu kadr, głównego księgowego lub innej osoby odpowiedzialnej za podejmowanie decyzji związanych z polityką zatrudnienia w firmie.

W toku realizacji badania nawiązano kontakt z 983 podmiotami, wylosowanymi z bazy Bisnode. Ostatecznie zrealizowano wywiady z 253 podmiotami. Współczynnik *response rate* (liczony jako iloraz sumy wywiadów zrealizowanych i częściowych przez wielkość wylosowanej próby), czyli tak zwany współczynnik odpowiedzi, wyniósł 0,35.

Załącznik 2. Tabele

Tabela Z1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

		Częstość (ogółem 253 przedsiębiorstw)	Odsetek
Sprawowana funkcja respondenta	właściciel/współwłaściciel	24	9,5
	prezes/wiceprezes	14	5,5
	dyrektor/wicedyrektor	29	11,5
	prezes zarządu/członek zarządu	6	2,4
	kierownik działu kadr	107	42,3
	główny(a) księgowy(a)	72	28,5
	inne	1	0,4
Kraj siedziby spółki (kontrolującej przedsiębiorstwo)	Polska	253	100,0
Forma prowadzonej działalności gospodarczej	Działalność gospodarcza osoby fizycznej / spółka cywilna	42	16,6
	Spółka jawna	25	9,9
	Spółka komandytowa	3	1,2
	Spółka komandytowo-akcyjna	2	0,8
	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	159	62,8
	Spółka akcyjna	18	7,1
	inna	4	1,6
Siedziba Zarządu/ Dyrekcji przedsiębiorstwa w Polsce	wieś	49	19,4
	miasto do 10 tys. mieszkańców	27	10,7
	miasto od 10 tys. do 100 tys. mieszkańców	93	36,8
	miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców	47	18,6
	miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	37	14,6
Liczba oddziałów firmy na terytorium Polski	1	200	79,1
	2-5	46	18,2
	6-10	5	2,0
	10-20	2	0,8
Liczba wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w Polsce	10-25	114	45,1
	26-50	96	37,9
	51-100	19	7,5
	101-250	16	6,3
	250-1000	5	2,0
	powyżej 1000	3	1,2

		Częstość (ogółem 253 przedsiębiorstw)	Odsetek
Województwo	dolnośląskie	18	7,1
	kujawsko-pomorskie	11	4,3
	lubelskie	15	5,9
	lubuskie	5	2,0
	łódzkie	21	8,3
	małopolskie	33	13,0
	mazowieckie	37	14,6
	opolskie	8	3,2
	podkarpackie	19	7,5
	podlaskie	17	6,7
	pomorskie	7	2,8
	śląskie	18	7,1
	świętokrzyskie	7	2,8
	warmińsko-mazurskie	14	5,5
	wielkopolskie	16	6,3
	zachodniopomorskie	7	2,8

Tabela Z2. Odsetek przedsiębiorstw stosujących rozwiązania prorodzinne ogółem i według formy prowadzonej działalności gospodarczej

Grupa	Rozwiązania	Ranking	Ogółem (n=253)	25 lub mniej (n=114)	26-50 (n=96)	51-100 (n=19)	101-250 (n=16)	powyżej 250 (n=8)
Troska o dzieci	dostępność kursów dla dzieci pracowników*	22	4,7%	1,9%	11,9%	8,0%	11,1%	0,0%
	dofinansowanie do opieki nad dzieckiem w przedszkolu zewnętrznym	19	5,9%	3,8%	11,9%	8,0%	11,1%	0,0%
	programy stypendialne dla dzieci pracowników*	20	5,1%	1,9%	11,9%	4,0%	16,7%	11,1%
	przedszkole/żłobek firmowy*	20	5,1%	2,5%	14,3%	8,0%	5,6%	0,0%
	organizacja warsztatów rodzinnych*	18	7,9%	4,4%	14,3%	8,0%	27,8%	0,0%
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu rodzicielskiego lub wychowawczego dla osób niezatrudnionych w oparciu o umowę o pracę*	17	8,7%	4,4%	23,8%	12,0%	11,1%	0,0%
	rodzinne programy zniżkowe	16	9,5%	5,7%	21,4%	16,0%	11,1%	0,0%
	ŚREDNIA		6,7%	3,5%	15,6%	9,1%	13,5%	1,6%
Organizacja czasu pracy	częściowa praca zdalna na życzenie pracownika*	5	38,7%	36,5%	26,2%	48,0%	61,1%	66,7%
	indywidualny rozkład czasu pracy	8	35,6%	33,3%	35,7%	28,0%	61,1%	44,4%
	ruchomy czas pracy	6	37,9%	37,1%	38,1%	32,0%	50,0%	44,4%

Grupa	Rozwiązania	Ranking	Ogółem (n=253)	25 lub mniej (n=114)	26-50 (n=96)	51-100 (n=19)	101-250 (n=16)	powy- żej 250 (n=8)
Organizacja czasu pracy	praca zdalna*	7	36,4%	34,0%	23,8%	44,0%	61,1%	66,7%
	zadaniowy czas pracy	9	30,0%	30,8%	26,2%	24,0%	38,9%	33,3%
	możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, przy proporcjonalnym zachowaniu wszystkich benefitów pracowników etatowych	3	57,7%	52,8%	59,5%	72,0%	72,2%	66,7%
	ŚREDNIA		39,4%	37,4%	34,9%	41,3%	57,4%	53,7%
Troska o młodych rodziców	dostępność tzw. "urlopu ojcowskiego" jako urlopu dodatkowego - nie skracającego wymiaru urlopu dostępnego dla drugiego rodzica	2	59,3%	54,7%	66,7%	80,0%	55,6%	55,6%
	osoby powracające po urlopach macierzyńskich/rodzicielskich/wychowawczych są dodatkowo chronione regulacjami wewnętrznymi*	10	29,6%	23,3%	47,6%	48,0%	22,2%	22,2%
	pracownicy są chronieni przed pracą w nadgodzinach lub wymaga ona ich wyraźnej zgody	1	60,1%	57,2%	69,0%	68,0%	50,0%	66,7%
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu w celu opieki nad dzieckiem*	13	24,5%	15,7%	52,4%	40,0%	11,1%	33,3%
	ŚREDNIA		43,4%	37,7%	58,9%	59,0%	34,7%	44,4%
Promowanie rodzin	organizacja pikników rodzinnych*	12	26,1%	19,5%	31,0%	40,0%	50,0%	33,3%
	święteczne upominki dla dzieci pracowników	4	39,5%	39,0%	31,0%	48,0%	50,0%	44,4%
	bilety rodzinne do kina*	15	13,4%	10,1%	14,3%	20,0%	38,9%	0,0%
	dofinansowanie do kolonii/obozów dla dzieci pracowników	11	27,7%	27,0%	21,4%	24,0%	55,6%	22,2%
	ŚREDNIA		26,7%	23,9%	24,4%	33,0%	48,6%	25,0%

*oznaczono korelacje istotne na poziomie $p < 0,05$

Tabela Z3. Odsetek przedsiębiorstw stosujących rozwiązania prorodzinne ogółem i według lokalizacji głównej siedziby firmy

Grupa	Rozwiązania	Ranking	Ogółem (n=253)	25 lub mniej (n=114)	26-50 (n=96)	51-100 (n=19)	101-250 (n=16)	powy- żej 250 (n=8)
Troska o dzieci	dostępność kursów dla dzieci pracowników	22	4,7%	2,0%	3,7%	3,2%	6,4%	10,8%
	dofinansowanie do opieki nad dzieckiem w przedszkolu zewnętrznym	19	5,9%	6,1%	3,7%	3,2%	8,5%	10,8%
	programy stypendialne dla dzieci pracowników	20	5,1%	6,1%	3,7%	3,2%	6,4%	8,1%
	przedszkole/żłobek firmowy	20	5,1%	6,1%	3,7%	2,2%	4,3%	13,5%
	organizacja warsztatów rodzinnych	18	7,9%	4,1%	3,7%	7,5%	10,6%	13,5%
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu rodzicielskiego lub wychowawczego dla osób niezatrudnionych w oparciu o umowę o pracę*	17	8,7%	2,0%	11,1%	5,4%	10,6%	21,6%
	rodzinne programy zniżkowe	16	9,5%	10,2%	7,4%	7,5%	6,4%	18,9%
	ŚREDNIA		6,7%	5,2%	5,3%	4,6%	7,6%	13,9%
Organizacja czasu pracy	częściowa praca zdalna na życzenie pracownika*	5	38,7%	26,5%	37,0%	32,3%	48,9%	59,5%
	indywidualny rozkład czasu pracy	8	35,6%	30,6%	33,3%	33,3%	38,3%	45,9%
	ruchomy czas pracy	6	37,9%	32,7%	37,0%	34,4%	44,7%	45,9%

Grupa	Rozwiązania	Ranking	Ogółem (n=253)	25 lub mniej (n=114)	26-50 (n=96)	51-100 (n=19)	101-250 (n=16)	powy- żej 250 (n=8)
Organizacja czasu pracy	praca zdalna*	7	36,4%	24,5%	37,0%	30,1%	48,9%	51,4%
	zadaniowy czas pracy	9	30,0%	32,7%	25,9%	22,6%	34,0%	43,2%
	możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, przy proporcjonalnym zachowaniu wszystkich benefitów pracowników etatowych	3	57,7%	49,0%	48,1%	58,1%	66,0%	64,9%
	ŚREDNIA		39,4%	32,7%	36,4%	35,1%	46,8%	51,8%
Troska o młodych rodziców	dostępność tzw. "urlopu ojcowskiego" jako urlopu dodatkowego - nie skracającego wymiaru urlopu dostępnego dla drugiego rodzica	2	59,3%	63,3%	55,6%	62,4%	46,8%	64,9%
	osoby powracające po urlopach macierzyńskich/rodzicielskich/wychowawczych są dodatkowo chronione regulacjami wewnętrznymi	10	29,6%	26,5%	25,9%	32,3%	29,8%	29,7%
	pracownicy są chronieni przed pracą w nadgodzinach lub wymaga ona ich wyraźnej zgody	1	60,1%	59,2%	51,9%	68,8%	53,2%	54,1%
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu w celu opieki nad dzieckiem	13	24,5%	28,6%	11,1%	24,7%	21,3%	32,4%
	ŚREDNIA		43,4%	44,4%	36,1%	47,1%	37,8%	45,3%
Promowanie rodzin	organizacja pikników rodzinnych	12	26,1%	26,5%	22,2%	28,0%	23,4%	27,0%
	święteczne upominki dla dzieci pracowników	4	39,5%	38,8%	40,7%	41,9%	40,4%	32,4%
	bilety rodzinne do kina	15	13,4%	12,2%	11,1%	10,8%	21,3%	13,5%
	dofinansowanie do kolonii/obozów dla dzieci pracowników	11	27,7%	20,4%	14,8%	33,3%	29,8%	29,7%
	ŚREDNIA		26,7%	24,5%	22,2%	28,5%	28,7%	25,7%

*oznaczono korelacje istotne na poziomie $p < 0,05$

Tabela Z4. Średnie oceny atrakcyjności stosowanych rozwiązań prorodzinnych ogółem oraz według formy prowadzonej działalności gospodarczej (1-zdecydowanie nieatrakcyjne, 5-zdecydowanie atrakcyjne)

Grupa	Rozwiązania	Ranking	Ogółem (n=253)	25 lub mniej (n=114)	26-50 (n=96)	51-100 (n=19)	101-250 (n=16)	powy- żej 250 (n=8)
Troska o dzieci	dostępność kursów dla dzieci pracowników	20	2,942	3,151	3,643	3,440	3,222	3,222
	dofinansowanie do opieki nad dzieckiem w przedszkolu zewnętrznym	20	2,942	3,522	3,619	3,280	3,611	2,556
	programy stypendialne dla dzieci pracowników	19	3,004	3,314	3,643	3,360	3,111	3,333
	przedszkole/żłobek firmowy	22	2,561	3,145	3,048	2,960	3,222	2,444
	organizacja warsztatów rodzinnych	17	3,129	3,579	3,500	3,840	3,111	3,000
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu rodzicielskiego lub wychowawczego dla osób niezatrudnionych w oparciu o umowę o pracę	18	3,056	3,849	3,667	3,920	2,778	3,000
	rodzinne programy zniżkowe	14	3,364	3,635	3,738	3,560	3,611	3,111
	ŚREDNIA		3,000	3,456	3,551	3,480	3,238	2,952
Organizacja czasu pracy	częściowa praca zdalna na życzenie pracownika*	6	3,730	3,925	3,405	3,720	3,944	4,444
	indywidualny rozkład czasu pracy*	9	3,513	3,679	3,310	3,680	4,222	4,889
	ruchomy czas pracy	10	3,507	3,755	3,310	4,000	4,000	4,333

Grupa	Rozwiązania	Ranking	Ogółem (n=253)	25 lub mniej (n=114)	26-50 (n=96)	51-100 (n=19)	101-250 (n=16)	powy- żej 250 (n=8)
Organizacja czasu pracy	praca zdalna	11	3,506	3,692	3,095	3,680	3,444	4,000
	zadaniowy czas pracy	15	3,327	4,321	3,976	3,840	3,833	4,667
	możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, przy proporcjonalnym zachowaniu wszystkich benefitów pracowników etatowych	8	3,518	3,780	3,833	3,720	4,000	4,444
	ŚREDNIA		3,517	3,859	3,488	3,773	3,907	4,463
Troska o młodych rodziców	dostępność tzw. "urlopu ojcowskiego" jako urlopu dodatkowego - nie skracającego wymiaru urlopu dostępnego dla drugiego rodzica	1	4,230	4,403	4,571	4,440	3,667	4,667
	osoby powracające po urlopach macierzyńskich/rodzicielskich/wychowawczych są dodatkowo chronione regulacjami wewnętrznymi	2	4,143	4,384	4,429	4,640	3,611	4,444
	pracownicy są chronieni przed pracą w nadgodzinach lub wymaga ona ich wyraźnej zgody	4	4,057	4,245	4,024	4,520	4,167	4,333
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu w celu opieki nad dzieckiem	16	3,303	3,635	3,857	3,680	3,000	4,000
	ŚREDNIA		3,933	4,167	4,220	4,320	3,611	4,361
Promowanie rodzin	organizacja pikników rodzinnych	12	3,450	3,786	3,714	3,880	4,000	3,333
	święteczne upominki dla dzieci pracowników	3	4,075	4,220	4,381	4,520	4,222	4,333
	bilety rodzinne do kina	7	3,575	4,013	4,024	4,120	3,556	3,333
	dofinansowanie do kolonii/obozów dla dzieci pracowników	13	3,408	3,440	3,762	3,880	3,444	3,556
	ŚREDNIA		3,627	3,865	3,970	4,100	3,806	3,639

*oznaczono rozwiązania, dla których różnica między średnimi jest istotna na poziomie $p < 0,05$

Tabela Z5. Średnie oceny atrakcyjności stosowanych rozwiązań prorodzinnych ogółem oraz według lokalizacji głównej siedziby (1-zdecydowanie nieatrakcyjne, 5-zdecydowanie atrakcyjne)

Grupa	Rozwiązania	Ranking	Ogółem (n=253)	25 lub mniej (n=114)	26-50 (n=96)	51-100 (n=19)	101-250 (n=16)	powy- żej 250 (n=8)
Troska o dzieci	dostępność kursów dla dzieci pracowników	20	2,942	3,143	2,240	3,012	2,857	3,143
	dofinansowanie do opieki nad dzieckiem w przedszkolu zewnętrznym	20	2,942	2,976	2,381	3,000	3,071	2,968
	programy stypendialne dla dzieci pracowników*	19	3,004	3,400	2,269	3,123	2,786	3,088
	przedszkole/żłobek firmowy	22	2,561	2,707	2,083	2,573	2,500	2,765
	organizacja warsztatów rodzinnych	17	3,129	3,381	2,667	3,234	3,068	2,967
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu rodzicielskiego lub wychowawczego dla osób niezatrudnionych w oparciu o umowę o pracę	18	3,056	2,684	2,762	3,250	2,900	3,517
	rodzinne programy zniżkowe	14	3,364	3,489	2,905	3,434	3,091	3,657
	ŚREDNIA		3,000	3,111	2,472	3,089	2,896	3,158
Organizacja czasu pracy	częściowa praca zdalna na życzenie pracownika	6	3,730	3,809	3,692	3,773	3,500	3,833
	indywidualny rozkład czasu pracy	9	3,513	3,667	3,292	3,500	3,348	3,706
	ruchomy czas pracy	10	3,507	3,574	3,500	3,519	3,289	3,676

Grupa	Rozwiązania	Ranking	Ogółem (n=253)	25 lub mniej (n=114)	26-50 (n=96)	51-100 (n=19)	101-250 (n=16)	powy- żej 250 (n=8)
Organizacja czasu pracy	praca zdalna	11	3,506	3,479	3,593	3,523	3,217	3,806
	zadaniowy czas pracy	15	3,327	3,364	3,111	3,650	2,857	3,320
	możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, przy proporcjonalnym zachowaniu wszystkich benefitów pracowników etatowych	8	3,518	3,381	3,435	3,500	3,767	3,469
	ŚREDNIA		3,517	3,546	3,437	3,578	3,330	3,635
Troska o młodych rodziców	dostępność tzw. "urlopu ojcowskiego" jako urlopu dodatkowego - nie skracającego wymiaru urlopu dostępnego dla drugiego rodzica	1	4,230	4,085	4,280	4,360	4,316	3,971
	osoby powracające po urlopach macierzyńskich/rodzicielskich/wychowawczych są dodatkowo chronione regulacjami wewnętrznymi	2	4,143	4,200	3,636	4,222	4,282	4,056
	pracownicy są chronieni przed pracą w nadgodzinach lub wymaga ona ich wyraźnej zgody	4	4,057	3,978	3,808	4,209	4,024	4,000
	możliwość udzielenia dodatkowego płatnego urlopu w celu opieki nad dzieckiem	16	3,303	3,289	2,727	3,532	3,070	3,471
	ŚREDNIA		3,933	3,888	3,613	4,081	3,923	3,875
Promowanie rodzin	organizacja pikników rodzinnych	12	3,450	3,814	3,043	3,595	3,159	3,290
	święteczne upominki dla dzieci pracowników	3	4,075	4,333	3,875	4,070	4,047	3,971
	bilety rodzinne do kina	7	3,575	3,818	3,091	3,577	3,459	3,710
	dofinansowanie do kolonii/obozów dla dzieci pracowników	13	3,408	3,533	2,852	3,591	3,159	3,528
	ŚREDNIA		3,627	3,875	3,215	3,708	3,456	3,625

*oznaczono rozwiązania, dla których różnica między średnimi jest istotna na poziomie $p < 0,05$



ISBN 978-83-962013-0-0