

Sławomir Kamosiński

Kazimierz Wielki University in Bydgoszcz

e-mail: slawomirkamosinski@ukw.edu.pl

Odpowiedzialność pracodawców wobec rodzin pracowników (na podstawie badań empirycznych)

Employers' Responsibility towards Employees' Families (An Empirical Study)

Employers' responsibility towards employees' families follows from their responsibility for the employed person. It is not responsibility of a direct character. It is indirect responsibility that is, in fact, a consequence of moral and ethical principles. It should be assumed that not all relations between the employer and employee are governed by legal provisions. Some of them should be based on mutual trust, on a will for dialogue and respect. Undoubtedly, the relations between employers and employees in small, often family-type companies, where management is of paternalistic character, are often different from relations in a big company, where the owner, for objective reasons, has no opportunity to meet all workers personally.

Nevertheless, in any company, regardless of size, in my opinion, the employer should take responsibility not only for the employed person, but also for his/her family.

Following the above remarks, the way employers understand the concept of responsibility for employees' families is presented in the first part of the paper. The description was based exclusively on opinions expressed by employers in the public media. Only well-known employers were selected, so-called "icons of entrepreneurship". The second part of the paper, based on the author's empirical research conducted among workers employed in the private and public sectors, describes the same problem but from the point of view of employees. The main research question comes down to specifying ways in which an employer's responsibility for an employee's families is best executed, apart from remuneration paid regularly for the performed job. As pointed out by many employees, an employed person would expect the employer to understand the correlation defined by many respondents as "employer awareness" i.e. understanding that family-related problems affect productivity at work. The research proved that employers' awareness of taking responsibility for their employees' families is gradually increasing.

Keywords: employer, employee, worker, employer's responsibility towards employee's family, ethics of personnel management

JEL Classification: J52, Z13

1. Wprowadzenie

Odpowiedzialność pracodawcy wobec rodzin pracowników wynika z jego odpowiedzialności za pracownika, którego zatrudnia. Nie ma ona charakteru odpowiedzialności bezpośredniej. Jest to odpowiedzialność pośrednia, która w zasadzie wynika wprost z zasad moralnych i etycznych. Przyjąć bowiem należy, że nie wszystkie relacje między pracodawcą a pracobiorcą są regulowane przez akty prawa. Znaczna ich część opiera się na wzajemnym zaufaniu stron do siebie, na woli dialogu i szacunku. Nie budzi przy tym wątpliwości fakt, że inny charakter mają relacje między pracodawcą a pracobiorcą, które kształtują się w małej firmie, często rodzinnej, gdzie zarządzanie ma zazwyczaj paternalistyczny charakter, a inaczej te same relacje zachodzą w firmie dużej, w której właściciel z przyczyn obiektywnych nie ma możliwości poznania swoich pracowników. Niemniej jednak w każdej, niezależnie od wielkości, firmie, w moim przekonaniu, pracodawca za obowiązek powinien przyjąć to, że zatrudniając pracownika, bierze odpowiedzialność nie tylko za niego, lecz także za jego rodzinę.

Zwracając uwagę na powyższe w niniejszym artykule omówiono w pierwszej kolejności, jak odpowiedzialność wobec rodzin pracowników rozumieją pracodawcy. Oparto się wyłącznie na opiniach wyrażanych przez pracodawców publicznie, w mediach. W drugiej części artykułu, na podstawie badań empirycznych autora, przeprowadzonych wśród pracobiorców, zobrazowano ten sam problem z ich perspektywy. Podstawowe pytanie badawcze sprowadza się do określenia form, w których w praktyce, poza wynagrodzeniem wypłacanym cyklicznie za świadczoną pracę, zdaniem pracowników, najpełniej realizowana jest odpowiedzialność pracodawcy wobec rodzin pracowników. Wyniki badania ukazały, że wśród pracodawców świadomość tego, że są odpowiedzialni nie tylko za pracowników, lecz także wobec ich rodzin, jest coraz wyższa. Nadal jednak aktualne pozostaje retoryczne pytanie, które zadał Richard Sennett: *Jeśli pracodawca mówi ci, że sam jesteś panem własnego losu i nie możesz liczyć na instytucję, kiedy będziesz w potrzebie, czemu miałbyś czuć się wobec niej lojalny?*¹.

¹ R. Sennett, *Kultura nowego kapitalizmu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2010, s. 52.

2. Odpowiedzialność pracodawcy wobec rodzin pracowników w opiniach pracodawców

Sens pośredniej odpowiedzialności pracodawcy wobec rodzin pracowników wynika, w moim przekonaniu, w pierwszej kolejności z potrzeby zrozumienia przez pracodawcę roli, jaką w życiu człowieka odgrywa praca i wynagrodzenie za nią, które wypłacane jest cyklicznie. Najważniejszą zasadą jest sprawiedliwe wynagradzanie za wykonywaną pracę. W ujęciu etycznym odpowiedzialność pracodawcy wobec rodziny pracownika wymaga rozstrzygnięcia, jaka skala wysokości poborów wypłacanych pracownikowi pozwala na godne życie. Zofia Jacukowicz z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w 2009 roku zwróciła uwagę, że *wynagrodzenie niewystarczające na utrzymanie jest ewidentnie niesprawiedliwe*². Rozwijając tę myśl, stwierdza, że zasadnicze pytanie, na które wymagane jest udzielenie odpowiedzi, sprowadza się do tego, *na utrzymanie ilu osób ma wystarczyć wynagrodzenie jednej osoby*³. W ten sposób dotyka się kwestii rodziny, liczby osób żyjących we wspólnym gospodarstwie domowym. Dochodzi się zatem do zagadnienia odpowiedzialności pracodawcy wobec rodziny pracownika.

Pytania pracowników o wysokość wypłacanych im poborów pojawiają się w każdej epoce. W okresie Polski Ludowej, w maju 1971 roku, jeden z robotników otwarcie pytał na szkoleniu ideologicznym organizowanym przez Polską Zjednoczoną Partię Robotniczą: *dlaczego przed wojną w Polsce kapitalistycznej mężczyzna mógł sam zapracować na rodzinę, a w Polsce Ludowej nie może?*⁴.

Zmiana własnościowa, która dokonała się w Polsce po 1989 roku, wywołała głębszą refleksję na temat poborów wypłacanych pracownikom i w związku z tym pośredniej odpowiedzialności pracodawcy za położenie materialne rodziny pracownika. Przedsiębiorca Krzysztof Jędrzejewski przekonuje, że współpraca z pracownikami, których on zatrudnia, nie polega na *wyciskaniu z ludzi, co się da i płaceniu minimalnych stawek, bo na przykład rynek pracy jest słaby i można wykorzystać okazję*⁵. To przekonanie uznać należy za osobliwe, ponieważ słabość rynku pracy i przewagę na nim pracodawcy wielu przedsiębiorców wykorzystywało, głównie w dekadzie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, do realizacji wyłącznie własnych celów ekonomicznych. Obecnie szczególnie narażeni na wskazane szykany płacowe są pracownicy, którzy legitymują się niskimi kwalifikacjami zawodowymi i dodatkowo wkraczają w tzw. wiek przedemerytalny. Jest to grupa osób wyznaczonych zwyczajowo granicą wieku pięćdziesięciu lat. Z przyczyn obiektywnych ich pozycja na rynku pracy słabnie i *są oni okazją do wykorzystania przez pracodawcę*, jak stwierdził Krzysztof Jędrzejewski⁶. Z taką

² Z. Jacukowicz, *Etyka wynagradzania* [w:] *Biznes, Prawo, Etyka*, red. W. Gasparski, J. Jabłońska-Bonca, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 198–199.

³ *Ibidem*, s. 199.

⁴ Instytut Pamięci Narodowej w Bydgoszczy, *Sprawa obiektowa „Naprawa”*, t. VIII, sygn. By 069/1283.

⁵ *Czy da się robić biznes z Bogiem, z Krzysztofem Jędrzejewskim rozmawiał Filip Kowalik*, „Forbes” 2016, nr 1, s. 169.

⁶ *Ibidem*, s. 169.

sytuacją spotkano się w 2014 roku w jednej ze szwalni w Polsce. Niskie stawki ustalane za godzinę pracy, powiązane z akordem zespołowym, były przyczyną tego, że podstawowa myśl, która przyświecała zatrudnionym osobom w wieku 50 i więcej lat, to wola przejścia na wcześniejszą, nawet skromną, emeryturę. Gdy nie ma takiej możliwości, pracownicy uzasadniają swoje położenie w następujący sposób: *Ludzie nigdzie nie pójdą, bo są w takim wieku, że gdzie? A starszych osób w firmie przybywa*⁷. Z drugiej strony padają oskarżenia kierowane pod adresem właściciela, że *widać, że panowie odżyli (...). Jak przejmowali spółkę, byli bardziej normalni, teraz im się poprawił byt. Siedzę w branży odzieżowej, to widzę, jak chodzą poubierani. Dobrze im się na nas zarabia*⁸.

Krzysztof Jędrzejewski podkreśla, że w jego przekonaniu zawsze należy kierować się, w przypadku ustalania wysokości poborów pracowników, zasadą sprawiedliwości. To pozwala na uczciwe i etyczne traktowanie pracobiorcy: *U nas płace mają być adekwatne do tego, co człowiek robi. Nie przemawia za tym jednak etyka chrześcijańska, ale racjonalne myślenie. Ludzie źle opłacani nie angażują się i szukają innych możliwości pracy*⁹. Solange Olszewska, właścicielka produkującej autobusy firmy Solaris, zwraca uwagę, że wynagrodzenie podstawowe pracowników jest powiększane o premię, której wysokość uzależniona jest od wyników osiągniętych przez nich indywidualnie. W uzasadnieniu tego sposobu motywowania pracowników podała: *W końcu ludzie mają rodziny, a pracuje się dla pieniędzy*¹⁰.

Ryszard Florek, właściciel firmy Fakro, uważa, że jest rzeczą naturalną to, iż każdy przedsiębiorca czuje się odpowiedzialny za pracowników, których zatrudnia: *Pokażcie mi prezesa, który nie czuje się odpowiedzialny za pracowników*¹¹. W praktyce *przedsiębiorca z jednej strony ma załogę, a z drugiej klientów, rynek. On się porusza tylko między tymi dwiema rzeczywistościami. Jest zysk, jest rozwój. To jest jego cel. Jeśli firma się nie rozwija, to upada. Dbanie o rozwój to też jest odpowiedzialność za przyszłość załogi*¹². Należy jednak podkreślić to, na co skarży się duża część pracobiorców, że rozwój firmy nie może dokonywać się ich kosztem i wpływać na wysokość wypłacanych im poborów.

Powyżej cytowani, rozpoznawalni w kraju przedsiębiorcy, tzw. ikony polskiego biznesu, podkreślają zgodnie, że wysokość wypłacanych poborów nadal jest dla pracownika podstawowym bodźcem do tego, aby był efektywny i lojalny wobec firmy. Zwracają przy tym uwagę, że pracownik jest świadomy zmienności koniunktury rynkowej i dostrzega korelację między wysokością płacy a położeniem ekonomicznym firmy. Nadal jednak istnieją firmy, które przewagą konkurencyjną na rynku zdobyły dzięki temu, że zatrudniają osoby o niskich kwalifika-

⁷ B. Bialik, *Mrok w szwalni*, „Wysokie Obcasy” 2014, nr 42 (801), s. 12.

⁸ Ibidem.

⁹ *Czy da się robić biznes z Bogiem...*, s. 169.

¹⁰ K. Rybiński, *Go global! Wywiady z twórcami polskich firm, które zdobyły rynki międzynarodowe*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2014, s. 321.

¹¹ *Demokracja, wolność i puste kieszenie, z Ryszardem Florkiem rozmawiają Leszek Kostrzewski i Piotr Miączyński*, „Gazeta Wyborcza” 2016, 3–4 września, nr 206.8813, s. 13.

¹² Ibidem.

ciach, mające słabą pozycję na rynku pracy. To położenie wskazanych osób jest wykorzystywane do szantażu płacowego i w następstwie zrodziło się zjawisko, które można określić mianem uwięzienia pracownika w firmie.

Zmienność koniunktury gospodarczej w wielu wypadkach zmusza przedsiębiorcę do przejściowego ograniczania produkcji i w ślad za tym redukcji zatrudnienia. Przedsiębiorca, który czuje się odpowiedzialny za swoich pracowników i pośrednio odczuwa odpowiedzialność wobec ich rodzin, musi wówczas podjąć decyzję, w jaki sposób rozwiązać problem nadmiaru rąk do pracy w trudnym okresie złej koniunktury. Najprostszym rozwiązaniem, po które chętnie sięgali prezesi oraz właściciele firm w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, a sięga się po nie również obecnie, była redukcja zatrudnienia polegająca na zwolnieniu z pracy całej lub części załogi. Jest to proste remedium, pozwalające na szybkie przywrócenie płynności finansowej firmy. W następstwie stosowania przez pracodawców tego środka zaradczego pojawiło się przekonanie, głęboko zakorzenione w świadomości społecznej, że praca u prywatnego przedsiębiorcy wiąże się z dużym ryzykiem szybkiej jej utraty. Rozwiązanie przez pracodawcę umowy o świadczenie pracy, szczególnie dla osób o niższych kwalifikacjach zawodowych, to dramat życiowy. Inna postawa przedsiębiorców w okresie pogorszenia koniunktury wiąże się z zaprzestaniem wypłacania poborów pracownikom¹³. Jest to postawa skrajnie nieuczciwa wobec pracowników i świadczy o braku poczucia jakiegokolwiek odpowiedzialności pośredniej wobec ich rodzin.

Można przyjąć, kierując się wypowiedzią Ryszarda Floraka, że dojrzały polscy przedsiębiorcy, gdy pogarsza się koniunktura rynkowa, poszukują rozsądnego wyjścia z tej sytuacji. Ryszard Florek podpowiada z własnej praktyki, że najważniejsze jest wówczas otwarcie się na dialog z załogą. Taka postawa wyraża bowiem z jednej strony szacunek dla pracujących u danego przedsiębiorcy pracowników, a z drugiej pozwala lepiej zrozumieć intencje każdej ze stron i jest praktycznym sprawdzianem postawy odpowiedzialności pracodawcy wobec rodziny pracownika. Ryszard Florek, który doświadczył empirycznie takiej sytuacji, opisuje sposób jej rozwiązania następująco:

Zrobiliśmy spotkanie z załogą, mówimy, jaka jest sytuacja. Wybierajcie: podniosimy ceny naszych produktów, ale jest ryzyko, że połowę klientów stracimy. Albo obniżamy wynagrodzenia (...) Obniżamy wynagrodzenia. Jak sytuacja wróciła do normy, podnieśliśmy je. To nie jest tak, że przedsiębiorca jest Panem Bogiem, który mówi, że tobie dam 1 tys. zł, a tobie 2 tys. Ciebie zwolnię, a ciebie nie. (...) Decyduje rachunek ekonomiczny¹⁴.

Wola rozmowy z pracownikami, wynikająca z wewnętrznej potrzeby przedsiębiorcy, jest często podstawowym narzędziem sprawnego i w miarę bezkonfliktowego kierowania zespołem. Umiejętność nawiązania rozmowy z załogą pozwala na kształtowanie pozytywnego wizerunku, budowę na rynku pracy marki solidnego przedsiębiorcy. Te niematerialne składniki kapitału osobistego przedsiębiorcy

¹³ A. Kielbasiński, *Biznes bez retuszu*, „Gazeta Wyborcza” 2016, 29 lutego, s. 16–17.

¹⁴ *Demokracja, wolność i puste...*, s. 13.

są fundamentem tzw. szeptanej reklamy. Z praktyki biznesu wynika, że reklama tego typu jest najskuteczniejszym narzędziem, które zwiększa szansę pracodawcy na pozyskanie odpowiedzialnych pracowników. Ta cecha pracownika, obok kwalifikacji, jest najbardziej pożądana przez pracodawców.

Dla wielu dojrzałych pracodawców, którzy czują się bezpośrednio odpowiedzialni za pracownika i pośrednio za jego rodzinę, dokonanie wyboru, kto z pracowników będzie zwolniony w przypadku spowolnienia koniunktury gospodarczej, jest kluczową kwestią. Rozterki, jak stwierdził Zbigniew Sosnowski, właściciel produkującej rowery firmy Kross, dotyczą rozwiązania problemu, czy istnieje *coś takiego jak ludzkie zwolnienie*. Zbigniew Sosnowski podjęcie decyzji, którego z pracowników zwolnić, aby zmniejszyć zatrudnienie w firmie o 400 osób, uzasadniał, używając następujących argumentów:

Miałem mnóstwo spotkań z kadrą kierowniczą. Analizowaliśmy każdą osobę przeznaczoną do zwolnienia, także pod kątem tego, czy jej rodzina będzie miała z czego żyć. Czasami zwalnialiśmy lepszego pracownika, bo wiedzieliśmy, że ma żonę albo męża, który pracuje gdzie indziej, i poradzą sobie. Jeśli u mnie pracowało małżeństwo, od razu było wiadomo, że jedno z nich musi zostać. Nawet jeśli w hierarchii efektywności nie plasowali się gdzieś bardzo wysoko¹⁵.

Problem redukcji miejsc pracy z przyczyn ekonomicznych, zdaniem psychologa biznesu Jacka Santorskiego, jest generalnie trudny dla menedżerów. W 2005 roku Jacek Santorski zauważył:

Te zwolnienia są krzywdzące dla większości pojedynczych pracowników, z drugiej strony są konieczne z punktu widzenia działania całości. Nierzadko kierownicy mówią, że jeżeli z 17 osób mają zwolnić trzy, to nie zwalniają trzech najsłabszych, tylko jedną najsłabszą, a dwie takie, które sobie poradzą. To trudny wybór, bo pozostawienie tego słabszego też go w pewnym sensie krzywdzi i może być odebrane przez innych niesprawiedliwie. Menedżerom często trudno pogodzić kryteria społeczne i biznesowe¹⁶.

Wnosić można, że raczej nie ma wśród przedsiębiorców osób, które bez emocji podejmują decyzję o zwolnieniu pracowników. Zawsze pojawia się refleksja na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorcy nie tylko za pracownika, lecz również za jego najbliższych. Od tego problemu nie ma ucieczki.

Interesującym zjawiskiem, które wiąże się z pośrednią odpowiedzialnością pracodawcy wobec rodzin pracowników, jest to, że w wielu firmach pracodawca preferuje zatrudnianie w pierwszej kolejności członków rodziny pracownika. Ta forma rekomendacji jest zazwyczaj wystarczającym argumentem dla pracodawcy. Znana w sektorze produkcji lotniczej firma Hispano-Suiza Polska z Sędziszowa Małopolskiego, zatrudniająca w 2012 roku 430 pracowników, szczyciła się tym, że wskaźnik spokrewnienia zatrudnionych w niej w tamtym czasie osób wynosił

¹⁵ L. Kostrzewski, P. Miączyński, *Łowcy milionów*, AGORA SA, Warszawa 2012, s. 53.

¹⁶ *Dusza z ciała biznesmena, z Jackiem Santorskim rozmawia Piotr Gruszczyński*, „Tygodnik Powszechny” 2005, dodatek „Ucho Igielne. Przewodnik”, 27 marca, nr 5, s. 16.

30%. Specyficzny, rodzinny charakter zakładu, zdaniem dyrektora generalnego firmy, udało się osiągnąć dzięki temu, że *dochodzi do małżeństw, ale też rodzice przyprowadzają do pracy swoje dzieci, które potem już tu zostają. To znaczy, że mamy ogromne zaufanie wśród pracowników. Przekłada się to też na wzrost wskaźnika zaangażowania w pracy, bo okazuje się, że kadra jest bardzo solidna*¹⁷.

Podobne spostrzeżenia mają właściciele firmy Ultratech z Rzeszowa, również związanej z produkcją podzespołów dla lotnictwa. Według nich strategia zatrudniania całych rodzin w zakładzie ma sens, ponieważ *wiąże się ona z zaufaniem do pracowników i brakiem anonimowości*¹⁸. Kierujący firmą MTU AeroEngines Polska Sp. z o.o. z Jesionki pod Rzeszowem stwierdził w 2012 roku, że zakłady, w których pracownicy są z sobą spokrewnieni, powstają często w sposób naturalny. Młoda załoga to atut firmy, ponieważ *możemy wraz z naszymi pracownikami wspólnie przeżywać tak niezwykle radosne chwile, jak śluby czy też narodziny dzieci*¹⁹.

Pokrewieństwo załogi zatrudnionej w przedsiębiorstwie to zarazem wzrost odpowiedzialności pracodawcy za oboje rodziców, pracujących razem, i pozostające na ich utrzymaniu dzieci. Preferowanie w toku rekrutacji pracowników do firmy członków najbliższej rodziny osoby już zatrudnionej jest praktykowane także w zakładzie pracy chronionej Zelan Sp. z o.o. w Nakle nad Notecią. Ta zasada obowiązuje również w przypadku rekrutacji praktykantów i stażystów. Po raz kolejny potwierdza się przekonanie pracodawcy o tym, że zatrudnianie osób spokrewnionych z sobą zwiększa lojalność pracowników wobec pracodawcy, a zarazem rośnie skala odpowiedzialności pracodawcy wobec rodziny pracownika. Duże znaczenie dla wielu rodzin ma fakt, że Zelan Sp. z o.o. to zakład pracy chronionej, który umożliwia podjęcie pracy zawodowej niepełnosprawnym członkom rodziny pracownika. Ten charakter zakładu pozwala na osiąganie dodatkowej korzyści w postaci większej socjalizacji osób niepełnosprawnych przez włączenie ich w rytm pracy i obowiązków. Nowym rozwiązaniem, wprowadzonym w omawianej firmie po raz pierwszy w 2016 roku, a wynikającym z faktu wzrostu świadomości pracodawcy w zakresie pośredniej jego odpowiedzialności wobec rodzin pracowników, jest to, że w sierpniu każdego roku zatrzymywana jest produkcja. Cała załoga jest kierowana w tym czasie na urlop. W ten sposób przez dwa tygodnie rodziny mogą być razem.

Odpowiedzialność pracodawcy za pracownika i pośrednio wobec jego rodziny to także wsparcie socjalne. Solange Olszewska, właścicielka firmy Solaris, mówiąc o tej kwestii, zwróciła uwagę: *Cały czas rozwijamy politykę socjalną, dopłacamy do wczasów, mamy fundusz socjalny na trudne chwile, wypadki loso-*

¹⁷ W. Stepaniuk, *Giganci precyzji i solidności*, <http://www.polskiprzemysl.com.pl> (data dostępu: 27.02.2013). Więcej na ten temat: S. Kamosiński, *Sektor produkcji lotniczej w Polsce po 1990 roku. Zarys problemu* [w:] *Prawne, administracyjne i ekonomiczne uwarunkowania działalności lotniczej w Polsce*, red. K. Biskup, Z. Bukowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014, s. 54.

¹⁸ A. Chaberski, *Innowacyjne firmy rodzinne w sektorze lotniczym* [w:] *Raport o innowacyjności sektora lotniczego w Polsce w 2010 roku*, red. T. Baczko, Warszawa 2011, s. 58; więcej: S. Kamosiński, op. cit., s. 54.

¹⁹ W. Stepaniuk, *Precyzja i profesjonalizm*, <http://polskiprzemysl.com.pl> (data dostępu: 27.02.2013). Więcej na ten temat: S. Kamosiński, op. cit., s. 54.

*we, finansujemy lekcje języków obcych, dopłacamy do posiłków itp. Od ubiegłego roku [2013 roku – S.K.] oferujemy naszym pracownikom, którzy są rodzicami małych dzieci, żłobek. Nazywa się Żłobek pod Zielonym Jamniczkiem. Podobno jest najpiękniejszy w Polsce²⁰. W żłobku przygotowano trzydzieści miejsc dla maluchów, a położony jest niedaleko fabryki, dzięki czemu *gdy dziecku coś dolega, to tata czy mama biegną na drugą stronę* [żłobek znajduje się po drugiej stronie ulicy, przy której jest fabryka – S.K.]. *I po pięciu minutach sprawa jest rozwiązana. Są już wśród naszej załogi panie, które są w ciąży i już dzisiaj zapisują dzieci do naszego żłobka. To bardzo wzruszające. Bardzo o ten żłobek dbamy²¹*. Konkludując, Solange Olszewska stwierdziła, że *wszystko po to, aby nasi pracownicy wiedzieli, że ich dzieci są pod najlepszą możliwą opieką w czasie, kiedy oni pracują²²*.*

Solange Olszewska dotyka źródła odpowiedzialności pracodawcy wobec rodziny pracownika. Jest nim potrzeba zapewnienia pracownikowi spokojnych, w sensie psychicznym, warunków pracy. Gdy pracownik wie, że jego dziecko znajduje się pod dobrą opieką, niedaleko miejsca, gdzie on wykonuje swoje służbowe obowiązki, osiągając spokój psychiczny, jest zdolny do efektywniejszej pracy, większego w nią zaangażowania. Decyduje o tym przekonanie, że pracodawca nie zawiedzie go, gdy on i jego rodzina znajdą się w potrzebie.

Pośrednia odpowiedzialność pracodawcy wobec rodziny zatrudnionego w jego przedsiębiorstwie pracownika polega, moim zdaniem, także na zorganizowaniu przez pracodawcę tzw. zakładowego transportu zbiorowego do miejsca pracy. Od wielu lat ten sposób dowozu pracowników sprawdza się w Zakładach Mięsnych Henryka Stokłosa w Śmiłowie koło Piły. Autobusy z logo firmy docierają do miejscowości pozbawionych dostępu do zbiorowego transportu publicznego i dowożą osoby tam mieszkające do pracy w Śmiłowie i z pracy do domu. Przedsiębiorca, decydując się na dowóz pracowników własnym transportem, przez wskazaną działalność rozszerzającą jego świadczenia na rzecz pracowników działa, w moim przekonaniu, prewencyjnie. Zapobiega wykluczeniu społecznemu rodzin mieszkających poza głównymi szlakami komunikacyjnymi. Z całą pewnością jednym z czynników wpływających na podjęcie decyzji o dowozie pracowników do fabryki była likwidacja począwszy od października 1991 roku Państwowych Gospodarstw Rolnych. Po ich rozwiązaniu byli pracownicy, mający zazwyczaj niskie kwalifikacje zawodowe i mieszkający często we wsiach stworzonych sztucznie na potrzeby PGR, nie mieli dużych szans na znalezienie pracy. Dowóz ich do pracy i oferowane bezpośrednio w zakładzie doszkolenie pozwalają na wyjście tych ludzi z wykluczenia społecznego. Odpowiedzialność tej firmy wobec rodzin pracowników wiąże się także z tym, że zatrudnieni są cyklicznie obdarowywani paczkami żywnościowymi, co dodatkowo wzmacnia ich motywację do pracy.

²⁰ K. Rybiński, op. cit., s. 320–321.

²¹ Ibidem, s. 321.

²² Ibidem.

Elastyczność czasu pracy dla wielu pracowników jest ważnym elementem, który biorą pod uwagę, decydując się na nawiązanie stosunku pracy z pracodawcą. Niechętnie na temat elastyczności czasu pracy wypowiadają się natomiast przedsiębiorcy. Zjawisko elastyczności czasu pracy dostrzegane jest w dużych ośrodkach miejskich, gdzie osobom młodym oferowana jest praca, związana ze świadczeniem jej na stanowiskach kreatywnych, wymagających samodzielnego rozwiązania problemu. Sprawdza się w tym przypadku zapowiedź prof. Roberta B. Reicha, że na rynku pracy pojawią się w XXI wieku trzy kategorie pracowników: usług analizy symbolicznej (rozwiązywanie i odkrywanie problemów), usług personalnych oraz rutynowych wytwórców²³. Dwie kategorie pracowników, usług analizy symbolicznej oraz usług personalnych, z racji wykonywanych zadań, dają możliwość elastycznego, dostosowanego często do rytmu biologicznego człowieka, czasu pracy.

Przywilej, o jakim marzy wielu potencjalnych pracobiorców, czyli elastyczny czas pracy, dla wielu nadal jest nieosiągalny, ponieważ kreowanie przez pracodawców miejsc pracy z elastycznymi godzinami, z racji specyfiki branży, w której osadzili swój biznes, jest niemożliwe. Brak elastyczności godzin pracy warunkuje potrzebą zachowania stałego rytmu produkcji, systematyczność i powtarzalność wykonywanych zadań w określonych przedziałach czasowych. Nie ulega wątpliwości, że miejsca pracy w tych sektorach gospodarki są przeznaczone przede wszystkim dla grupy tzw. pracowników rutynowych, od których oczekuje się zdyscyplinowania, w tym dyscypliny czasu pracy i zdolności do wykonywania poleceń. Organizacja czasu pracy dla tych osób nie zmieniła się od czasu rewolucji przemysłowej i jest wkomponowana w epokę industrialną. Z tego powodu część pracodawców decyduje się na dowóz pracowników do swojego zakładu. Uwzględniając powyższe uwagi, łatwiej zrozumieć to, że pracodawcy niechętnie godzą się na wykonywanie zadań związanych z pracą zawodową poza firmą (często jest to niemożliwe).

Reasumując, odnieść należy się, moim zdaniem, do stwierdzenia Margaret Heffernan, która zwróciła uwagę, że we współczesnej gospodarce przetrwa tylko ta firma, która będzie oparta na silnych więziach społecznych, odda prawo głosu każdej zatrudnionej w niej osobie i uznawać będzie, że każda zatrudniona w niej osoba ma znaczenie i warto zapewnić jej prawo do rozwoju. Jej zdaniem, dla dzisiejszych firm, obok wydajności, priorytetem powinna być skuteczność²⁴. Jak pokazały powyższe przykłady, największą skuteczność osiąga się poprzez nawiązanie przez właściciela i kierownictwo firmy dialogu z załogą. Pracodawca, któremu nie jest obojętny los zatrudnionych przez niego osób i pośrednio ich rodzin, ma wpływ na wyższą efektywność swoich pracowników, tym samym powiększa się zysk firmy i wzmacnia jej pozycja na rynku.

²³ R.B. Reich, *Praca narodów. Przygotowanie się do kapitalizmu XXI wieku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1996, s. 141–145.

²⁴ M. Heffernan, *Koniec epoki superkultur*, „Gazeta Wyborcza” 2016, 27–28 lutego, s. 36.

3. Odpowiedzialność pracodawcy wobec rodzin pracowników w opinii pracowników (badanie ankietowe)

Dla obiektywnego zobrazowania problemu odpowiedzialności pracodawcy wobec rodzin pracowników niezbędne jest sprawdzenie, jak tę odpowiedzialność postrzegają i oceniają pracownicy. Ich opinie autor niniejszych rozważań zebrał na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego w dniach 23–28 lutego 2017 roku. Ankietowani zatrudnieni są w regionie kujawsko-pomorskim, którego cechą charakterystyczną jest występowanie dużej, w porównaniu do całego kraju, liczby firm rodzinnych²⁵. Ankietowani świadczyli pracę w firmach małych i średnich (zatrudniających do 250 osób)²⁶.

Wyrażenie woli odbycia niezobowiązującej rozmowy pracodawcy z pracownikiem o jego rodzinie, w tym o dzieciach i rodzicach, jest dla wielu pracodawców, tak wynika z obserwacji pracowników, zadaniem trudnym. Zdaniem pracowników, jest grupa pracodawców, którzy są otwarci na podjęcie rozmowy i chętnie, w wolnej chwili, zapytają pracownika o rodzinę. Według zebranych informacji ta grupa stanowi około 55,3% wszystkich pracodawców. Pracownicy podkreślają przy tym, że rozmowa o rodzinie była „zwykłą pogawędką”. Druga, mniejsza część pracodawców, jak podkreślają ankietowani pracownicy, nigdy nie porusza w rozmowie kwestii rodziny. Asekurują się w ten sposób przed posądzeniem ich o wścibsłość, a może nawet dyskryminację. Tak oceniają to zachowanie pracownicy. Zauważają oni także, że pracodawca nie przejawia woli rozmowy z nimi o ich rodzinach, ponieważ w ten sposób chroni siebie przed *późniejszą roszczeniowością niektórych osób*. *Rzucono temat, więc śmiało można pytać o dodatki* – napisał ankietowany. Wnosić można, że jest to pośrednia forma ochrony pracodawcy przed tzw. pracownikami socjalnymi. Niestety ankietowany nie rozwinął tej kwestii i nie wyjaśnił, jakie treści ukrył pod tym pojęciem. Inny ankietowany brak zainteresowania pracodawcy rodziną pracownika uzasadnia tym, że wielu pracodawcom *brakuje świadomości, że problemy rodzinne przekładają się na wydajność pracowników*. Ankietowany zwrócił uwagę, iż *być może pracodawcy uważają, że skoro płacą pracownikom za pracę, to nie mają już wobec nich innych zobowiązań*.

Na ciekawy problem, związany z wątkiem rozmowy pracodawcy z pracownikiem o rodzinie, zwróciła uwagę inna ankietowana osoba: *Pracodawcy unikają też rozmów na temat rodziny, aby żadna trudna sytuacja rodzinna pracownika nie wzbudzała w nich współczucia, które spowodowałyby zmianę jakichś planów firmy*. Ta wypowiedź bezpośrednio koresponduje z inną, w której ankietowany podkreślił, że *nie chcą wnikać w sytuację pracowników, ponieważ nie chcą kiero-*

²⁵ A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, *Podsumowanie [w:] Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. A. Kowalewska, Warszawa 2009, s. 27, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/.../2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf (data dostępu: 21.03.2017).

²⁶ Ankietowano łącznie 94 pracowników zatrudnionych w sektorze prywatnym (47 osób) i sektorze publicznym (47 osób). Zadano ankietowanym 14 pytań. Proszono, aby ankietowane osoby zaznaczyły odpowiedź twierdzącą lub przeczącą i stworzono możliwość do swobodnej wypowiedzi.

wać się np. rodziną czy dziećmi pracownika w podejmowaniu decyzji np. o podwyżce czy dodatkowym czasie pracy. Konsekwencją tego typu postaw było wskazanie, że zaledwie w 23,4% przypadków pracodawca zdecydował się na zakup pominięcia dla pracownika, gdy urodziło mu się dziecko. Ankietowani zwracali uwagę na to, że w tej sytuacji najbliżsi współpracownicy zbierają się na wspólny prezent. Prawdopodobnie pracodawcy chcą uniknąć zbyt wielkiej zażyłości z pracownikiem, nie chcą wchodzić w bliskie z nim relacje, aby nie zaburzyć bezstronnej zależności właściciel – pracobiorca. Pracobiorcy zauważają jednak, że w przypadku np. jednodniowej choroby dziecka pracodawca stwarza pracownikowi możliwość odrobienia tego dnia w innych godzinach. Na takie rozwiązanie godzi się aż 48,9% pracodawców. Położenie nacisku przez pracodawcę na zachowanie stałego rytmu pracy nie wyklucza tolerowania przez niego sporadycznych spóźnień w sytuacji, gdy pojawiła się niespodziewana potrzeba odwiedzenia przez pracownika dziecka do przedszkola lub szkoły. Tego typu spóźnienia usprawiedliwia 68,1% pracodawców. Pracodawca decyduje się na uelastycznienie czasu pracy pracownika także wtedy, gdy pracownik chce pójść z dzieckiem do lekarza. Decyduje się na to aż 82,9% pracodawców, według opinii wyrażanej przez pracobiorców. W przedstawionych sytuacjach pracodawcy są elastyczni i wykazują się, co podkreślają pracobiorcy, dużą dozą empatii.

Godne podkreślenia jest natomiast to, że według wskazań ankietowanych coraz rzadziej pracodawca wywiera presję na pracownika, aby podjął on pracę w godzinach ponadwymiarowych lub w dni wolne. Pracodawcy unikają składania tego typu propozycji pracownikom, co świadczy o ustabilizowaniu się sytuacji ekonomicznej wielu firm w Polsce. Potrafią one organizować czas pracy w ten sposób, aby nie burzyć pracownikowi czasu przeznaczanego na odpoczynek i bycie z rodziną. Zaledwie 23% zatrudnionych doświadczyło nacisków ze strony pracodawcy, aby podjęli pracę poza wyznaczonym czasem.

Rzadko natomiast pracodawca pyta pracownika o to, czy wykonywane obowiązki zawodowe ograniczają jego prywatny czas, który powinien poświęcić rodzinie. Takie pytanie zadało zaledwie 17% pracodawców. Pytanie to, w moim przekonaniu, jest istotne dla pracodawcy, szczególnie w sytuacji, gdy zatrudnia on w firmie oboje rodziców, a jak podkreślają pracodawcy, jest to dla nich sytuacja pożądana. W przypadku organizowania pracy na zmiany, czy niespodziewanego wydłużenia dnia pracy, sytuacja ta może prowadzić do kolizji z obowiązkami rodzicielskimi (np. odebranie dziecka ze żłobka lub przedszkola). Niewiedza pracodawcy o tym problemie nie zwalnia go z odpowiedzialności etycznej, gdy nastąpi wyraźna kolizja w zakresie nałożonych obowiązków zawodowych i możliwości ich wykonania w określonym dniu, który wskazał pracodawca.

Interesujące oceny pracowników, w odniesieniu do prezentowanych wcześniej opinii pracodawców, zebrano na temat redukcji zatrudnienia. W opinii pracownika, gdy pracodawca z powodu pogorszenia koniunktury rynkowej decyduje się na rozwiązanie umowy o pracę, to przy podejmowaniu tej decyzji stan rodzinny pracownika nie odgrywa żadnej roli. Tylko 23,4% pracowników uważa, że pracodawca przy typowaniu osób do zwolnień weźmie ten element pod uwagę. Dla pracodawcy, który podejmuje taką decyzję, w opinii pracobiorcy, liczą się

przede wszystkim twarde wyniki finansowe i wola utrzymania firmy. Jacek Santorski, badając tego typu sytuacje, stwierdził, że *bardzo dużo ludzi, nawet bardzo bogatych, boi się bankructwa, totalnej zagłady, boją się tego przede wszystkim jako kompromitacji*²⁷. W momencie zagrożenia bytu firmy działa instynkt samozachowawczy, który nakazuje właścicielowi przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności potrzebę ratowania majątku firmy, podstawy bytu jego własnej rodziny. Problemy rodzinne innych osób schodzą wówczas na dalszy plan. Stan rodzinny nie interesuje, zdaniem pracowników, pracodawcy także wówczas, gdy decyduje się on na udzielenie pracownikowi podwyżki. Zaledwie 2,1% pracowników stwierdziło, że rodzina odgrywa w podjęciu tej decyzji rolę. W tym przypadku pracodawca ocenia odpowiedzialność pracownika, jego efektywność. Decydują czynniki obiektywne.

Pracownicy z nieskrywaną ulgą podkreślają, że w ich firmach nie ma modnych do niedawna, jednodniowych lub kilkudniowych spotkań integracyjnych. Ich zdaniem, tego typu spotkania odrywały ich od rodzin właśnie wtedy, gdy był czas wolny i ładna pogoda. Natomiast z żalem informują, że w zaledwie 19% firm organizowane są pikniki rodzinne, na które przychodzi pracownik ze swoją rodziną. Tego typu forma integracji pracowników i ich rodzin jest oceniana bardzo pozytywnie przez pracowników. Jako bardziej korzystne rozwiązanie i formę zachęty do pracy zatrudniony odczytuje przekazanie mu przez pracodawcę upominku na święta lub współfinansowanie karnetu na basen czy siłownię. Odnotować należy również to, że pracodawcy decydują się na wsparcie rodziców posyłających dzieci do szkoły we wrześniu każdego roku. Jest to, jak wynika z badania ankietowego, bardzo skromna grupa pracodawców, niemniej jednak gest ten potwierdza gotowość pracodawców do bycia odpowiedzialnymi wobec rodzin pracowników. W praktyce pracodawcy oferują pracownikom tzw. bon na wyprawkę dla dzieci do szkoły. Bon ten jest realizowany w wyznaczonych punktach handlowych od lipca do końca września. Nie został on zlikwidowany, gdy pojawił się rządowy program Rodzina 500 plus.

Powyższa ankieta pozwala na sformułowanie kilku ogólnych wniosków. Na podstawie jej wyników można wskazać na to, że pomimo wielu sytuacji naganych, obserwowanych w relacjach pracodawca – pracobiorca, powoli zmienia się mentalność pracodawców, którzy na zatrudniane przez siebie osoby nie spoglądają już wyłącznie jak na zasób ludzki, jakim dysponują i jaki powinien wypracować określonej wysokości zyski, lecz na człowieka, który żyje w rodzinie, ma określone kłopoty. Empatia pracodawców jest szczególnie widoczna w przypadku zatrudniania rodziców małych dzieci, które wymagają staranniejszej opieki. Pracodawcy coraz częściej decydują się na podjęcie rozmowy o rodzinie pracownika i ma ona charakter, jak podkreślali ankietowani, życzliwej towarzyskiej pogawędki. W ten sposób pracodawca dąży do poznania pracownika i zarazem chce z nim zbudować więź emocjonalną. Dojrzały pracodawcy zorientowali się, że pracownik, o którego się troszczą i który odczuwa, iż pracodawca pośrednio opiekuje się także jego rodziną, z większym emocjonalnym zaangażowaniem wykonuje powie-

²⁷ *Dusza z ciała...*, op. cit., s. 16.

rzony mu obowiązki i chętniej współpracuje z pracodawcą, gdy zostanie o to poproszony. Pośrednia troska o rodzinę pracownika sprzyja budowie pozytywnego wizerunku pracodawcy w oczach pracowników, a także, co równie ważne, w lokalnym środowisku. O swoich pracodawcach pracownicy mówią podczas rodzinnych czy towarzyskich spotkań i wówczas powstaje najcenniejszy zasób o charakterze niematerialnym, wizerunek pracodawcy, który może wzmacniać lub osłabiać markę budowanej przez niego firmy.

4. Podsumowanie

Zysk, jako podstawowa nagroda, którą otrzymuje właściciel firmy za podjęcie ryzyka inwestycyjnego, nie zmienił swojego charakteru. Zmieniły się, i to wymaga podkreślenia, drogi do jego osiągnięcia. Pracodawcy w Polsce nie są już tak skorzy do tego, aby traktować pracownika instrumentalnie, jako narzędzie do wykonania określonych zadań. Ugruntowanie pozycji na rynku, zbudowanie przez wiele firm silnej marki i pozytywnego wizerunku, a także wzrost oczekiwań pracowników w stosunku do pracodawcy sprawiły, że pracodawcy coraz częściej zabiegają o trwałość więzi emocjonalnej pracownika z zakładem. Pozyskanie lojalnego i odpowiedzialnego pracownika jest dla współczesnych pracodawców priorytetowym wyzwaniem. Realizacja tego celu wymaga, aby pracodawca czuł się odpowiedzialny nie tylko za pracownika, lecz odczuwał pośrednią odpowiedzialność wobec jego rodziny. Gdy przez pracodawcę zostanie zaspokojona potrzeba akceptacji i uznania pracownika i jego rodziny, to zyskuje on najważniejszy zasób niematerialny, mający postać kapitału zaufania.

Bibliografia

- Bialik B., *Mrok w szwalni*, „Wysokie Obcasy” 2014, nr 42 (801).
- Chaberski A., *Innowacyjne firmy rodzinne w sektorze lotniczym [w:] Raport o innowacyjności sektora lotniczego w Polsce w 2010 roku*, red. T. Baczeko, Warszawa 2011.
- Czy da się robić biznes z Bogiem*, z Krzysztofem Jędrzejewskim rozmawiał Filip Kowalik, „Forbes” 2016, nr 1.
- Demokracja, wolność i puste kieszenie*, z Ryszardem Florkiem rozmawiają Leszek Kostorzewski i Piotr Mięczyński, „Gazeta Wyborcza” 2016, 3–4 września, nr 206.8813.
- Dusza z ciała biznesmena*, z Jackiem Santorskim rozmawia Piotr Gruszczyński, „Tygodnik Powszechny” 2005, dodatek „Ucho Igielne. Przewodnik”, 27 marca, nr 5.
- Heffernan M., *Koniec epoki superkultur*, „Gazeta Wyborcza” 2016, 27–28 lutego.
- Instytut Pamięci Narodowej w Bydgoszczy, Sprawa obiektowa „Naprawa”*, t. VIII, sygn. By 069/1283.
- Jacukowicz Z., *Etyka wynagradzania [w:] Biznes, Prawo, Etyka*, red. W. Gasparski, J. Jabłońska-Bonca, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

- Kamosiński S., *Sektor produkcji lotniczej w Polsce po 1990 roku. Zarys problemu* [w:] *Prawne, administracyjne i ekonomiczne uwarunkowania działalności lotniczej w Polsce*, red. K. Biskup, Z. Bukowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014.
- Kielbasiński A., *Biznes bez retuszu*, „Gazeta Wyborcza” 2016, 29 lutego.
- Kostrzewski L., P. Miączyński, *Łowcy milionów*, AGORA SA, Warszawa 2012.
- Kowalewska A., J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, *Podsumowanie* [w:] *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. A. Kowalewska, Warszawa 2009, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/.../2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf.
- Reich R.B., *Praca narodów. Przygotowanie się do kapitalizmu XXI wieku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1996.
- Rybiński K., *Go global! Wywiady z twórcami polskich firm, które zdobyły rynki międzynarodowe*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2014.
- Sennett R., *Kultura nowego kapitalizmu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2010.
- Stepaniuk W., *Giganci precyzji i solidności*, <http://www.polskiprzemysl.com.pl>.
- Stepaniuk W., *Precyzja i profesjonalizm*, <http://polskiprzemysl.com.pl>.