

# Przewodnik Dobrych Praktyk



#Proud to be a  
Working Mum

# SPIS TREŚCI



**3 SŁOWO WSTĘPU OD PAULINY JANIAK**

**4 JAK KORZYSTAĆ Z PRZEWODNIKA**

**4 DANE I KONTEKST**

**6 STEREOTYPY NADAL ISTNIEJĄ**

**7 DOBRE PRAKTYKI KROK PO KROKU**

7 PRZED CIĄŻĄ – KULTURA ORGANIZACYJNA, KTÓRA DAJE POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA

8 CIĄŻA – JASNE ZASADY, PRZYGOTOWANI LIDERZY, KOMFORT PRACY.

10 URLOP MACIERZYŃSKI I RODZICIELSKI – RÓŻNE POTRZEBY MAM I STABILNY KONTAKT Z FIRMA

11 KILKA TYGODNI PRZED POWROTEM – ROZMOWA, KTÓRA PORZĄDKUJE OCZEKIWANIA

12 POWRÓT DO PRACY – RE-ONBOARDING I ŁAGODNE WEJŚCIE

13 MAMA MAŁEGO DZIECKA W PRACY – INTEGRACJA ŻYCIA ZAWODOWEGO I RODZINNEGO.



**15 NA JAKIM ETAPIE BUDOWANIA PRZYJAZNEGO ŚRODOWISKA DLA PRACUJĄCYCH MAM ZNAJDUJE SIĘ TWOJA ORGANIZACJA**

**16 PODSUMOWANIE**

**17 NAJCZĘSTSZE BŁĘDY W INTERPRETACJI KODEKSU PRACY**

**18 FEMMERITUM PARTNEREM ROZWIĄZAŃ KIEROWANYCH DO PRACUJĄCYCH MAM I OJCÓW**

**19 KOMENTARZE OD PRACODAWCÓW**



# SŁOWO WSTĘPU

## OD PAULINY JANIAK

W Femmeritum od wielu lat pracujemy z firmami oraz z kobietami pracującymi, które stoją przed wyzwaniem pogodzenia macierzyństwa i pracy zawodowej. Nasze doświadczenia pokazują, że najlepiej funkcjonują te organizacje, w których proces związany z ciążą, urlopem i powrotem do pracy jest jasny, przewidywalny i oparty na wzajemnym zaufaniu. **Dobrze poukładane zasady służą obu stronom – dają mamom poczucie bezpieczeństwa, a pracodawcom oraz menedżerom pozwalają spokojnie planować pracę zespołów i uniknąć niepotrzebnych napięć.** Ten przewodnik powstał właśnie po to, aby wesprzeć zarówno przyszłe i młode mamy, jak i organizacje, które chcą działać odpowiedzialnie, spójnie i profesjonalnie. Zebraliśmy w nim praktyki, które naprawdę się sprawdzają i które pomagają przeprowadzić cały proces – jeszcze zanim pojawi się ciąża, w trakcie jej trwania, podczas urlopu oraz w momencie powrotu do pracy. To element kampanii **Proud to be a Working Mum**, której celem jest budowanie środowisk pracy, w których macierzyństwo i rozwój zawodowy mogą funkcjonować obok siebie w sposób naturalny i uczciwy dla wszystkich stron.



# 1. JAK KORZYSTAĆ Z PRZEWODNIKA

Ten dokument jest narzędziem, z którego mogą korzystać:

Działy HR

Menedżerowie i liderzy zespołów

Zarządy i osoby odpowiedzialne za strategię HR

Pracujące mamy i ojcowie, którzy chcą lepiej poznać swoje prawa i obowiązki

Możesz korzystać z niego na kilka sposobów:

- Jako mapy procesu – rozdział 4 prowadzi krok po kroku przez cały cykl: od planowania macierzyństwa, przez ciążę i urlop, aż po powrót do pracy i życie zawodowe z małym dzieckiem,
- jako punktu odniesienia przy tworzeniu lub aktualizacji procedur – poszczególne podrozdziały mogą stać się podstawą do stworzenia wewnętrznych standardów,
- jako materiału edukacyjnego – fragmenty możesz wykorzystać w szkoleniach dla menedżerów lub w komunikacji wewnętrznej,
- jako checklisty – rozdział 5 pomoże ocenić, na jakim etapie jest Twoja organizacja i co warto ułożyć jako kolejne.

## 2. DANE I KONTEKST

Rynek pracy w Polsce od kilku lat zmienia się w kierunku większej elastyczności i otwartości, ale dane pokazują, że młode mamy nadal napotyka bariery, które realnie wpływają na ich decyzje zawodowe. Statystyki jasno wskazują, że to kobiety najczęściej ponoszą konsekwencje rodzicielstwa – zarówno w obszarze aktywności zawodowej, jak i obciążenia pracą domową. Właśnie dlatego potrzebujemy większej uważności wobec kobiet i rozwiązań, które wspierają je w utrzymaniu aktywności zawodowej bez konieczności rezygnacji z macierzyństwa.

Dane GUS pokazują, jak duża jest skala różnic. Wśród osób bez dzieci aktywnych zawodowo jest 86% kobiet i 88% mężczyzn. Gdy w rodzinie pojawia się pierwsze dziecko, aktywność zawodowa kobiet spada do 77%, podczas gdy wśród mężczyzn rośnie do 96%. Przy dwójce dzieci pracuje 73% kobiet i 96% mężczyzn, a przy trójce – 60% kobiet i 93% mężczyzn. To oznacza, że każdy kolejny etap rodzicielstwa wpływa na aktywność zawodową kobiet dużo silniej niż na aktywność mężczyzn.

Jednocześnie dane z Budżetu Czasu GUS pokazują, jak różnie wygląda codzienność kobiet i mężczyzn. Kobiety przeznaczają na obowiązki domowe i opiekuńcze 18, 2% doby, podczas gdy mężczyźni 11, 2%. W przeliczeniu na czas oznacza to 4 godziny i 19 minut codziennych obowiązków domowych u kobiet oraz 2 godziny i 41 minut u mężczyzn – różnica blisko 100 minut każdego dnia. Równocześnie kobiety poświęcają na pracę zawodową 10, 2% doby, a mężczyźni 16, 4%, co przekłada się również na mniej czasu przeznaczanego przez kobiety na odpoczynek: 16, 1% doby wobec 19, 4% u mężczyzn.

Te różnice znajdują odzwierciedlenie także w wynagrodzeniach. Skorygowana luka płacowa w Polsce wynosi 17, 5% (Instytut Badań Strukturalnych, 2020), a najwyższa — 18% — występuje wśród osób w wieku 35–44 lata, czyli w okresie największej intensywności obowiązków rodzinnych. Jak podkreśla prof. Claudia Goldin, różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn wykonujących tę samą pracę pojawiają się dziś przede wszystkim wtedy, gdy pojawiają się dzieci. To „kara za macierzyństwo”, która w praktyce oznacza wolniejszy rozwój zawodowy kobiet i większe obciążenie mężczyzn pracą zarobkową kosztem czasu rodzinnego.

Nałożenie się tych czynników widać również w danych dotyczących podziału obowiązków. W 68% rodzin z dziećmi w wieku 1–9 lat, w których oboje rodzice pracują, to matka przejmuje największą część opieki (Polski Instytut Ekonomiczny, 2022). Badania Make Mothers Matter (2024) pokazują, że 4 na 5 kobiet deklaruje, iż to na nich spoczywa główny ciężar organizacji codziennej opieki i domowych obowiązków, co przekłada się na przeciążenie i ograniczone możliwości rozwoju. Co piąta mama uważa, że macierzyństwo negatywnie wpływa na jej karierę. Z kolei badanie 30% Club Poland (2023) pokazuje, że kobiety rezygnujące z awansu najczęściej jako powód wskazują sytuację rodzinną i brak zasobów czasowych, które zazwyczaj są niezbędne do intensywniejszego rozwoju.

Warto wspomnieć o danych, które pokazują potencjał zmiany. Jak wynika z badania Nds&Roses dla OLX, aż 69% badanych uważa, że współdzielenie opieki nad małym dzieckiem umożliwia matkom rozwój zawodowy. To potwierdza, że zmiana kulturowa w kierunku partnerskiego modelu rodziny realnie wzmacnia kobiety — nie poprzez zastępowanie ich ról, ale poprzez ich odciążenie.

**Na tę rzeczywistość nakłada się długofalowa perspektywa opisana przez prof. Claudię Goldin, która przeanalizowała ponad sto lat historii rynku pracy i kolejnych pokoleń kobiet w Stanach Zjednoczonych. Jej podział na pięć grup pokazuje, jak zmieniła się relacja między pracą a rodziną:**

- Grupa I (1900–1920): „Rodzina albo kariera”
- Grupa II (1920–1946): „Praca, potem rodzina”
- Grupa III (1946–1965): „Rodzina, potem praca”
- Grupa IV (1965–1980): „Kariera, potem rodzina”
- Grupa V (1980–2000): „Kariera i rodzina”

**Dzisiejsze kobiety należą do tej ostatniej grupy — to pierwsze pokolenie, które nie chce i nie musi wybierać między życiem rodzinnym a zawodowym. Teoretycznie.**

Bo aby model „kariera i rodzina” działał w praktyce, potrzebna jest m. in. większa uważność pracodawców na potrzeby pracujących mam, jasne procedury i przewidywalne procesy. Bez tego rośnie ryzyko, że kobiety — nie z braku chęci, lecz z braku realnych warunków — będą odkładać decyzję o macierzyństwie lub całkowicie z niej rezygnować. Dane demograficzne pokazują to bardzo wyraźnie: Polska ma dziś najniższą dzietność w historii, a trend ten z każdym rokiem się pogłębia. Dlatego tak ważne jest, aby środowisko pracy realnie wspierało kobiety w łączeniu obu ról — inaczej model „kariera i rodzina” pozostanie tylko założeniem, a nie możliwością.

**Właśnie w tym obszarze może pomóc ten przewodnik.**

Jego celem jest uporządkowanie praktyk, które realnie wspierają kobiety w łączeniu pracy i macierzyństwa oraz pomagają pracodawcom tworzyć stabilne, przewidywalne środowiska pracy dopasowane do współczesnych rodzin. To także element szerszej odpowiedzi na wyzwania demograficzne: do 2035 roku polski rynek pracy może stracić nawet 2, 1 mln pracowników, a co roku ubywa kolejne 150–200 tysięcy osób. W takiej rzeczywistości troska o warunki, w których kobiety mogą rozwijać karierę, nie rezygnując z macierzyństwa, staje się nie tylko kwestią społeczną, lecz również jednym z kluczowych zadań stojących przed przedsiębiorstwami.

### 3. STEREOTYPY NADAL ISTNIEJĄ

Choć świadomość pracodawców i menedżerów rośnie, w codziennej praktyce wciąż spotykamy się ze stereotypami, które utrudniają kobietom łączenie pracy i macierzyństwa. Wiele z nich trwa mimo faktów, które jasno pokazują, że rzeczywistość wygląda inaczej. Warto te przekonania nazwać, bo dopiero wtedy można je zmieniać w oparciu o dane, a nie intuicje.



Najczęściej powtarza się obawa, że zatrudnienie młodej kobiety „wiąże się z ryzykiem”, że wkrótce zajdzie w ciążę. Jednocześnie demografia mówi coś odwrotnego – dzieciństwo w Polsce jest najniższe w historii, a kobiety rodzą pierwsze dziecko średnio w wieku 29 lat, ponieważ chcą najpierw zbudować stabilną pozycję zawodową. To oznacza, że ryzyko, o którym mówi się w organizacjach, w rzeczywistości maleje, a jednocześnie kobiety nadal ponoszą koszt stereotypów, które nie przystają do dzisiejszych danych.

Często pojawia się też komentarz dotyczący L4 na dziecko. To prawda, że statystycznie częściej korzystają z niego mamy, ale w praktyce wynika to przede wszystkim z utrwalonego podziału opieki, a nie z mniejszego zaangażowania zawodowego. Warto pamiętać, że zasady dotyczące opieki nad chorym dzieckiem są jasno określone w Kodeksie pracy i przysługują każdemu rodzicowi.

W praktyce kluczowe jest nie to, kto bierze zwolnienie, lecz to, czy organizacja ma przygotowany system zastępstw, jasne procedury i kulturę współpracy, które pozwalają spokojnie funkcjonować wtedy, gdy ktoś musi zająć się bliską osobą. I – co ważne – ta potrzeba nie dotyczy wyłącznie rodziców małych dzieci. Coraz częściej każdy z nas będzie mierzył się z obowiązkami opiekuńczymi wobec starszych czy zależnych członków rodziny. Dlatego budowanie kultury wsparcia i zrozumienia to nie „ukłon w stronę mam”, lecz inwestycja w stabilność zespołu i długoterminową odporność organizacji. To podejście, które służy wszystkim – dziś i w przyszłości.

Kolejnym utrzymującym się przekonaniem jest to, że kobiety po urodzeniu dziecka nie chcą awansować. Tymczasem badania i nasze doświadczenia pokazują co innego: kobiety chcą się rozwijać, ale często z tego rezygnują ze względu na zobowiązania opiekuńcze. Problemem nie jest brak ambicji, lecz brak rozwiązań dopasowanych do ich sytuacji życiowej. W firmach, w których istnieją jasne kryteria awansu, elastyczność i przewidywalny proces powrotu, mamy bardzo często angażują się w projekty rozwojowe – bo mogą to zrobić bez poczucia, że odbywa się to kosztem rodziny.

Pewnym echem powraca także przekonanie, że „kobieta po powrocie z urlopu będzie mniej skupiona, bo myśli o dziecku”. Tymczasem wiele mam mówi, że praca daje im przestrzeń do regeneracji, poczucie kompetencji i równowagi. Kluczowe jest to, aby powrót był dobrze zorganizowany – z jasnym planem wdrożenia i realistycznym zakresem obowiązków.

W rozmowach menedżerskich pojawia się również – rzadziej wypowiedane, ale nadal obecne – przekonanie, że jeśli są dwie osoby o podobnych kompetencjach, to „bezpieczniej” jest wybrać mężczyznę. Jest to jednak założenie zupełnie oderwane od współczesnych praktyk HR. Dziś organizacje dysponują narzędziami, które pozwalają wybierać pracowników na podstawie kompetencji, stylu pracy i dopasowania do zespołu – testy kompetencyjne, profile osobowościowe, analiza wartości czy modele potencjału. Sama płeć nie jest ani predyktorem zaangażowania, ani jakości pracy. W świecie, który coraz wyraźniej odchodzi od oceniania pracy przez pryzmat samej obecności w miejscu pracy na rzecz mierzenia efektów i realnej wartości wnoszonej do organizacji, takie podejście jest nie tylko przestarzałe, ale również nieefektywne biznesowo.

[Warto też podkreślić, że stereotypy dotyczą nie tylko kobiet, lecz również ojców. W wielu organizacjach nadal funkcjonuje przekonanie, że korzystanie z urlopow przez ojców „zaburzy pracę zespołu”. Tymczasem liczne badania pokazują, że większe zaangażowanie ojca realnie odciąża mamę i zwiększa stabilność zawodową całej rodziny. Nie mówimy tu o wyrównywaniu ról, lecz o tworzeniu warunków, które pozwalają kobiecie wrócić do pracy bez przeciążenia.](#)

Dlatego tak istotne jest, aby organizacje były świadome funkcjonujących schematów i potrafiły je zastępować faktami oraz dobrymi praktykami. Nie chodzi o kosztowne programy, lecz o codzienne decyzje, przygotowanych menedżerów i kulturę organizacji, która traktuje rodzicielstwo jako naturalną część życia. To właśnie takie podejście przygotowuje grunt pod dobre praktyki opisane w kolejnych rozdziałach.



**kobiety  
chcą się  
rozwijać**



## 4. DOBRE PRAKTYKI KROK PO KROKU

# ZANIM ZAJDĘ W CIĄŻĘ – KULTURA ORGANIZACYJNA

### 4.1 PRZED CIĄŻĄ – KULTURA ORGANIZACYJNA, KTÓRA DAJE POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA

Kultura organizacyjna w kontekście pracujących mam to przede wszystkim sposób, w jaki firma patrzy na człowieka w wielu jego rolach, a nie tylko na zakres obowiązków zapisanych w umowie. To podejście długoterminowe: oparte na zaufaniu, wzajemnym szacunku i realnym zrozumieniu, że pracownik funkcjonuje w kilku obszarach życia jednocześnie.

Współczesne organizacje coraz częściej mówią o work-life balance, dobrostanie czy elastyczności. Coraz mocniej przebijają się też koncepcja portfolio life, zaczerpnięta z idei Charlesa Handy'ego. Zakłada ona, że nasze życie zawodowe i osobiste składa się z wielu współistniejących ról – jak elementy portfela, które razem tworzą całość. W przypadku mam mogą to być: praca zawodowa, macierzyństwo, relacje, pasje i rozwój osobisty, aktywności społeczne.

Każdy z tych elementów wnosi coś innego i buduje kapitał kompetencji. Badanie McKinsey „How Mom Skills Can Be Transferred to the Boardroom” zwraca uwagę, że tylko połowa pracujących mam dostrzega, że kompetencje rodzicielskie mogą wzmacniać ich wartość zawodową. Tymczasem umiejętności takie jak organizacja, zarządzanie czasem, odporność, szybkie podejmowanie decyzji czy elastyczność są bardzo cenione w środowisku pracy. Firmy, które widzą ten potencjał i potrafią go nazwać, tworzą przestrzeń, w której kobiety czują się traktowane poważnie – jako profesjonalistki z szerokim wachlarzem umiejętności.

**JAK BUDOWAĆ KULTURĘ, W KTÓREJ KOBIETA WIE, ŻE MOŻE PLANOWAĆ MACIERZYŃSTWO BEZ OBAW?**

## IDEALNA SYTUACJA?



### POKAZYWANIE ROLE MODELS – PRAWDZIWE HISTORIE MAJĄ NAJWIĘKSZĄ MOC.

Dla kobiet planujących rodzinę ważne są nie tylko regulaminy, ale przede wszystkim sygnały płynące z otoczenia. Widoczne przykłady mam, które łączą pracę i życie rodzinne na różne sposoby, budują poczucie bezpieczeństwa dużo skuteczniej niż najbardziej precyzyjna procedura. W firmach, które dzielą się takimi historiami, kobiety częściej mówią, że „widzą dla siebie miejsce” na przyszłość.

### EDUKACJA MENEDŻERÓW – O KULTURZE, WARTOŚCIACH I ZNACZENIU PODEJŚCIA DŁUGOTERMINOWEGO

Na etapie „przed ciążą” rola menedżera polega przede wszystkim na rozumieniu kultury organizacyjnej: dlaczego firma wspiera różne role pracownika, co stoi za takim podejściem i jak przekłada się ono na stabilność zespołu. To buduje spójność komunikacji i zmniejsza ryzyko nieporozumień. W naszej praktyce widzimy, że krótkie warsztaty i materiały dla menedżerów znacząco podnoszą komfort ich pracy i ułatwiają rozmowy o planowaniu kariery z pracownikami.

### SPÓJNA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA – HR I MENEDŻEROWIE W JEDNYM NURCIE

Kultura organizacyjna jest najsilniejsza wtedy, gdy komunikaty płynące z różnych poziomów firmy są spójne. Pracownicy potrzebują jasnych informacji: jakie są procesy, jakie wartości są dla firmy ważne i czego mogą oczekiwać. Kiedy HR i menedżerowie odwołują się do tych samych zasad, poczucie bezpieczeństwa rośnie naturalnie.



# DZIAŁAJ PROAKTYWNIĘ!



## ANGAŻOWANIE ZAŁOGI – SIECI PRACOWNICZE I PRZESTRZENIE DO ROZMOWY

Women networks, grupy rodzicielskie czy nieformalne inicjatywy pracowników tworzą wartościowe środowisko wsparcia. W takich przestrzeniach łatwiej dzielić się doświadczeniami, ale też budować przekonanie, że macierzyństwo jest częścią życia firmy, a nie wyjątkiem. Obecność takich grup wzmacnia kulturę organizacji i pozwala kobietom zobaczyć, że nie są w tej drodze same.



## DLACZEGO WARTO BUDOWAĆ TAKĄ KULTURĘ PRZED CIĄŻĄ?

Bo to właśnie na tym etapie kobieta najczęściej ocenia, czy w tej firmie macierzyństwo „ma sens”, czy może oznaczać ryzyko dla jej pozycji, projektów czy relacji w zespole. Jeśli kultura organizacyjna jasno komunikuje, że firma widzi człowieka w pełnym „portfelu” jego ról – pracownica ma solidne podstawy do podejmowania świadomych decyzji.

To podejście działa w dwie strony. Kiedy organizacja traktuje pracowników z szacunkiem i przewidywalnością – pracownicy odpowiadają tym samym.

**To buduje długoterminową stabilność, która służy wszystkim: pracodawcom, zespołom i kobietom, które chcą łączyć rozwój zawodowy z planami rodzinnymi.**

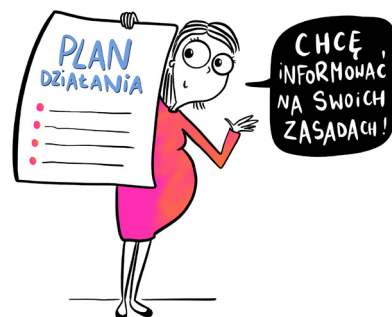
## 4. 2. CIĄŻA – JASNE ZASADY, PRZYGOTOWANI LIDERZY, KOMFORT PRACY.

# CIĄŻA

Ciąża to moment, w którym kobieta szczególnie potrzebuje poczucia bezpieczeństwa i przewidywalności. Z naszych obserwacji wynika, że największą różnicę robią trzy elementy: przejrzyste informacje, przygotowany do rozmowy przełożony oraz komfort pracy dopasowany do aktualnych możliwości przyszłej mamy. W wielu organizacjach procedury istnieją, ale bywają rozproszone lub zapisane formalnym językiem – co w naturalny sposób zwiększa stres pracowniczek.

### PRZYSTĘPNE INFORMACJE – WSZYSTKO W JEDNYM MIEJSCU

Najlepiej działają materiały, które w jednym miejscu wyjaśniają prawa kobiety w ciąży i po urodzeniu dziecka, pokazują możliwości korzystania z urlopów macierzyńskiego, rodzicielskiego i ojcowskiego oraz opisują zasady obowiązujące w firmie. Kobiety bardzo doceniają strony w intranecie lub krótkie e-booki, które tłumaczą Kodeks pracy „na język ludzki”, pokazując jednocześnie, jak te przepisy przekładają się na konkretne działania: jakie dokumenty trzeba złożyć, w jakich terminach i jak wygląda każdy etap procesu.



Taka uporządkowana, praktyczna wiedza daje przyszłej mamie poczucie kontroli. Dużym ułatwieniem jest jednocześnie wskazanie konkretnej osoby kontaktowej, do której można zwrócić się z pytaniami. Sama świadomość, że „wiem, z kim mogę to omówić”, znacząco zmniejsza napięcie.

## JASNO OPISANE MOŻLIWOŚCI KORZYSTANIA Z URLOPU RODZICIELSKIEGO PRZEZ OBOJE RODZICÓW

Wśród informacji dotyczących praw warto umieścić także przystępne wyjaśnienie zasad podziału urlopu rodzicielskiego między rodziców. To często mało zrozumiały fragment przepisów, a w praktyce ma ogromne znaczenie dla planowania pierwszych miesięcy życia dziecka. Materiały, które w czytelny sposób pokazują, że część urlopu jest niezbywalna dla taty, że urlop można dzielić oraz że istnieje kilka wariantów korzystania z niego, pełnią rolę edukacyjną i dają mamie realną możliwość świadomego zaplanowania swojej sytuacji zawodowej.

Istotne jest, że to wiedza, a nie sugestia. Rolą pracodawcy nie jest wpływanie na decyzje rodzinne, lecz zapewnienie dostępu do rzetelnych informacji, które pomagają podjąć najlepsze decyzje dla siebie – we własnym tempie i na własnych zasadach.

## PRZYGOTOWANY MENEDŻER – ROZMOWA, KTÓRA NAPRAWDĘ MA ZNACZENIE



W wielu przypadkach pierwszą osobą, której kobieta mówi o ciąży, jest jej przełożony. To moment pełen emocji, często również po stronie menedżera. Dlatego tak ważne jest, aby lider wiedział, jak poprowadzić tę rozmowę – jak zacząć, jak zapewnić o poufności i wsparciu, na co uważać, a czego unikać, aby nie wywierać presji. Liderzy, którzy znają procedury obowiązujące w organizacji i potrafią wskazać kolejne kroki, budują ogromną część poczucia bezpieczeństwa pracowniczkę.

Z doświadczeń Femmeritum wynika, że krótkie scenariusze rozmów, materiały edukacyjne oraz podstawowa wiedza o firmowych zasadach sprawiają, że te pierwsze rozmowy przebiegają spokojnie i profesjonalnie. To nie są intuicyjne sytuacje – dlatego wsparcie dla liderów jest równie ważne jak wsparcie dla pracownic.

## WSPARCIE DLA MENEDŻERA – JAK UTRZYMAĆ CIĄGŁOŚĆ PRACY ZESPOŁU.



Wielu menedżerów podkreśla, że oprócz rozmowy z pracownicą równie ważne jest zrozumienie, jakie narzędzia mają do dyspozycji, aby zaplanować pracę zespołu na czas nieobecności. Wspierająca kultura organizacyjna daje im jasność, czy mogą skorzystać z rozwiązań takich jak: zastępstwo na czas określony, przekierowanie części obowiązków do innych członków zespołu, tymczasowe wzmocnienie zasobów, modyfikacja priorytetów projektowych.

Dzięki temu menedżer nie musi działać „po omacku”. Wie, jakie ma możliwości, z kim konsultować decyzje i jak zadbać o ciągłość działania zespołu, jednocześnie respektując potrzeby przyszłej mamy. Z naszych projektów wiemy, że takie wsparcie znacząco zmniejsza obawy liderów i pozwala im reagować spokojnie i adekwatnie.

## Komfort pracy – uważność i realne ułatwienia.

Ważnym elementem jest także zapewnienie komfortu pracy przyszłej mamie. Dla wielu kobiet końcówka ciąży wiąże się ze spadkiem energii lub dolegliwościami, które wpływają na codzienne funkcjonowanie. Część zasad wynika wprost z Kodeksu pracy, ale w Polsce pojawiają się już firmy, które oferują dodatkowe wsparcie, np. umożliwiają pracę w mniejszym wymiarze godzin za pełne wynagrodzenie w trzecim trymestrze. To rozwiązanie jest szczególnie doceniane, bo pozwala kobiecie zadbać o zdrowie i przygotować się do porodu bez poczucia, że „nie dowozi”.

## 4.3. URLOP MACIERZYŃSKI I RODZICIELSKI – RÓŻNE POTRZEBY MAM I STABILNY KONTAKT Z FIRMA

### URLOP MACIERZYŃSKI / RODZICIELSKI

Z naszych rozmów wynika, że kobiety bardzo różnie podchodzą do kontaktu z firmą w czasie urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego. **Jedne potrzebują odpoczynku od obowiązków zawodowych. Inne chcą zachować delikatny kontakt z zespołem i wiedzieć, co dzieje się w organizacji.**



**Kluczowe jest, aby to pracowniczka decydowała o stopniu i formie tego kontaktu.**

Najlepiej sprawdza się ustalenie zasad jeszcze przed odejściem na urlop. Może to być jedno krótkie spotkanie, podczas którego wspólnie ustala się, czy mama chce otrzymywać firmowe newslettery, brać udział w wybranych spotkaniach wellbeingowych lub integracyjnych, czy może woli odciąć się całkowicie na kilka miesięcy. Firma powinna jasno podkreślić, że każda opcja jest dobra i że jej decyzja nie ma wpływu na przyszłą ocenę pracy.

W wielu organizacjach efektywne są też rozwiązania pozwalające mamie poczuć, że nadal jest częścią zespołu – na przykład pozostawienie dostępu do służbowego sprzętu i kont, o ile pracowniczka tego chce. Nie oznacza to pracy, ale daje poczucie przynależności.

Coraz więcej firm tworzy także grupy wsparcia dla mam na urloпах, prowadzone przez zewnętrznych ekspertów lub wewnętrznych moderatorów. Takie spotkania pomagają przejść przez najtrudniejsze momenty pierwszych miesięcy z dzieckiem i dają kobietom poczucie, że organizacja pamięta o nich także wtedy, gdy nie ma ich fizycznie w biurze.



## NIEFORMALNE SPOTKANIA



## MIESIĄC PRZED POWROTEM DO PRACY

**Powrót do pracy po urlopie macierzyńskim lub rodzicielskim jest ważnym momentem – zarówno dla mamy, jak i dla organizacji. Z naszych obserwacji wynika, że kluczowe znaczenie ma rozmowa przeprowadzona na cztery do sześciu tygodni przed planowanym zakończeniem urlopu. To praktyczny, spokojny etap, który daje czas na uporządkowanie wielu kwestii i zminimalizowanie stresu po obu stronach.**

W pierwszej kolejności jest to moment, w którym mama może określić planowaną datę powrotu i wymiar etatu, w jakim chciałyby rozpocząć pracę. Część kobiet wraca od razu do pełnego wymiaru, inne wolą zacząć od mniejszej liczby godzin lub połączyć powrót z wykorzystaniem zaległego urlopu wypoczynkowego. Jasność w tych obszarach znacznie ułatwia przygotowanie kolejnych kroków.

Rozmowa przed powrotem ma też często inny, ważny efekt: porządkuje myślenie o organizacji codzienności po zakończeniu urlopu. To naturalny moment, w którym mama może przemyśleć, jak zorganizuje opiekę nad dzieckiem, czy tata planuje skorzystać ze swojej części urlopu rodzicielskiego, i jakie rozwiązania będą dla rodziny realne w pierwszych tygodniach po powrocie do pracy. To nie jest obszar, w który pracodawca powinien ingerować, ale wiele kobiet podkreśla, że sama świadomość „to już za kilka tygodni” jest impulsem do ułożenia domowych planów i spokojniejszego wejścia w nowy etap.



Warto również uwzględnić, że podczas dłuższej nieobecności firmy naturalnie się zmieniają – pojawiają się nowe projekty, nowe narzędzia, nowe zespoły, czasem zmieniają się struktury lub priorytety. Ta rozmowa to przestrzeń, w której mama może dopytać o te zmiany, zrozumieć, jak wygląda aktualna sytuacja i spokojnie oswoić się z myślą o powrocie. Z perspektywy wielu kobiet jest to moment, który realnie zmniejsza stres – bo część niepewności znika już na etapie rozmowy, a nie dopiero pierwszego dnia po powrocie.



To także czas, w którym pracownica może zastanowić się, czy nadal chce wrócić na dotychczasowe stanowisko, czy może jej potrzeby zawodowe zmieniły się w trakcie urlopu i warto porozmawiać o innej roli. Z naszych doświadczeń wynika, że kobiety rzadko mówią o takich zmianach spontanicznie – ale kiedy pojawia się przestrzeń do otwartej rozmowy, znacznie łatwiej wyrazić swoje oczekiwania, obawy czy nowe pomysły na ścieżkę zawodową.

Z punktu widzenia firmy ta rozmowa jest równie cenna. Pozwala zaplanować zadania, uporządkować kwestie zespołowe, przygotować re-onboarding oraz ustalić, jak będzie wyglądało wdrożenie w pierwszych tygodniach. W organizacjach, w których tego etapu brakuje, pierwsze dni po powrocie często wiążą się z chaosem i rozbieżnymi oczekiwaniami – mama zakłada jedno, przełożony drugie, a zespół trzecie. Tymczasem wcześniej zaplanowana rozmowa usuwa te niedopowiedzenia i sprawia, że powrót przebiega płynnie, spokojnie i przewidywalnie.



## 4.5. POWRÓT DO PRACY – RE-ONBOARDING I ŁAGODNE WEJŚCIE

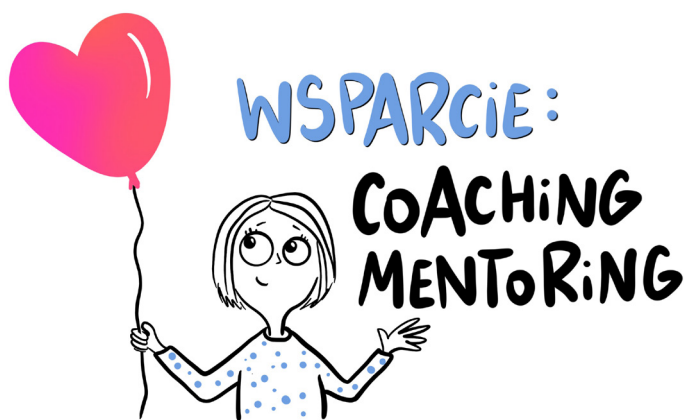
# POWRÓT DO PRACY

Kobiety często podkreślają, że powrót z urlopu macierzyńskiego lub rodzicielskiego przypomina rozpoczęcie pracy w nowej firmie. W tym czasie wiele elementów organizacji ulega zmianie — pojawiają się nowe osoby, nowe narzędzia, nowe priorytety i nowe procesy. Dlatego tak ważne jest zaplanowanie re-onboardingu, który nie jest „powtórką” pełnego wdrożenia, ale uporządkowaniem najważniejszych zmian, jakie zaszły w firmie podczas nieobecności.

Z naszych doświadczeń wynika, że najlepiej sprawdza się podejście, w którym mama otrzymuje przegląd kluczowych narzędzi, aktualnych procesów, zmian w zespole i projektów, które są dla organizacji priorytetowe. Dzięki temu łatwiej jej odzyskać orientację w tym, „co żyje” w firmie tu i teraz oraz szybciej wejść w codzienny rytm pracy.

W wielu firmach świetnie działa także buddy system, czyli osoba wyznaczona do wspierania mamy w pierwszych tygodniach po powrocie. Buddy odpowiada na bieżące pytania, pomaga poruszać się w nowych strukturach, przypomina, gdzie znaleźć kluczowe informacje i jest naturalnym punktem kontaktu — to znacząco skraca czas „rozbiegu” i zmniejsza poczucie zagubienia. Taką rolę może spełnić także dobry coaching albo mentoring.

Równie istotne jest łagodne wejście w obowiązki. W Polsce pojawia się coraz więcej firm, które w pierwszych tygodniach po powrocie umożliwiają pracę w niższym wymiarze godzin przy pełnym wynagrodzeniu. To rozwiązanie jest bardzo wysoko oceniane przez mamy — pozwala im spokojniej poukładać nowy rytm dnia, a firmie szybciej odzyskać stabilność i efektywność zespołu.



### Warto także pamiętać o instrumentach przewidzianych w prawie pracy, które mogą realnie ułatwić powrót:

- Art. 188<sup>1</sup> Kodeksu pracy daje rodzicom dzieci do 8. roku życia możliwość wnioskowania o elastyczną organizację pracy — np. indywidualny rozkład czasu, ruchomy czas pracy, skrócony tydzień lub pracę zdalną. Pracodawca musi ustosunkować się do takiego wniosku i w razie odmowy podać uzasadnienie.
- Art. 67<sup>19</sup> § 6 Kodeksu pracy przewiduje uprzywilejowaną pozycję rodziców dzieci do 4. roku życia, którzy mogą wnioskować o pracę zdalną (całkowitą lub hybrydową), nawet jeśli nie jest to standard w firmie. Pracodawca może odmówić tylko ze względu na organizację pracy lub charakter zadań i musi to uzasadnić.

W praktyce obie regulacje — elastyczna organizacja pracy i preferencyjne zasady pracy zdalnej — znacząco ułatwiają mamom powrót do aktywności zawodowej. Firmy, które traktują te możliwości jako naturalny element wspierającej kultury, nie tylko pomagają pracownikom-rodzicom, ale również zyskują stabilność zespołów i większe zaangażowanie wracających mam.

[Powrót do pracy to moment, który można zaplanować i uprzyjemnić — i w wielu organizacjach widzimy, że dobrze przygotowany proces re-onboardingu, wsparcie lidera i zadbanie o miłe przywitanie w organizacji czynią tę zmianę po prostu łatwiejszą.](#)



## 4. 6. MAMA MAŁEGO DZIECKA W PRACY – INTEGRACJA ŻYCIA ZAWODOWEGO I RODZINNEGO.

# MAMA MAŁEGO DZIECKA W PRACY

Powrót do pracy po urlopie macierzyńskim lub rodzicielskim otwiera nowy etap, w którym praca i rodzicielstwo zaczynają toczyć się równolegle każdego dnia. To naturalny proces, ale wymaga uważności i dobrego ułożenia codziennych zasad współpracy. Z naszej perspektywy najważniejsze jest to, aby kultura organizacyjna naprawdę widziała człowieka – nie tylko jego stanowisko – i dawała przestrzeń na pogodzenie dwóch ważnych obszarów życia.

W praktyce ogromną rolę odgrywa sposób organizowania pracy. Choć o elastyczności była już mowa, to właśnie teraz widać najlepiej, jak bardzo liczy się to, kiedy pracujemy. Dla wielu mam kluczowe jest, by większość spotkań odbywała się w godzinach, które mieszczą się w rytmie dnia rodzica, na przykład między 10. 00 a 15. 00. Taki układ pozwala spokojnie odprowadzić dziecko rano do żłobka lub przedszkola, a popołudniami odebrać je o odpowiedniej porze, bez stresu i bez poczucia, że praca i życie rodzinne są w konflikcie. Część zadań można wykonać później, kiedy dziecko już śpi – i właśnie dlatego zadaniowy model pracy, oparty na efektach, a nie na sztywnych godzinach, jest dla tego etapu szczególnie wartościowy.



## ELASTYCZNY CZAS PRACY



## PODSTAWA

Duże znaczenie ma również znajomość przepisów, które regulują sytuacje typowe dla życia rodzica małego dziecka. L4 na chore dziecko, dni opiekuńcze czy przerwy na karmienie to rozwiązania, które dają mamie poczucie bezpieczeństwa i przewidywalności. W firmach, które jasno komunikują te uprawnienia i traktują je jako naturalną część życia pracownika, obserwujemy znacznie mniej nieporozumień i napięć – prosta, czytelna wiedza działa jak amortyzator i ułatwia codzienną współpracę.

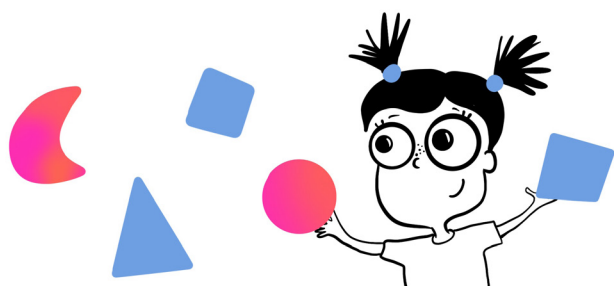


## SPOTKANIA

## TYLKO 10<sup>00</sup>-15<sup>00</sup>

Jednocześnie wielu mamom po powrocie towarzyszy chwilowe poczucie niepewności – mówią o „rdzewieniu” kompetencji, o tym, że przez pewien czas były poza zawodowym rytmem, że potrzebują chwili, by odbudować pewność siebie. To całkowicie naturalne. Dlatego coraz więcej firm oferuje coaching, mentoring oraz programy wellbeingowe wspierające młodych rodziców. **Z naszego doświadczenia szczególnie skuteczne są grupy wsparcia dla mam, które prowadzimy w Femmeritum.**

**To przestrzeń, w której kobiety mogą podzielić się swoimi wątpliwościami, porozmawiać o trudnościach i odzyskać poczucie zawodowej sprawczości, widząc, że ich doświadczenia są wspólne. W takich grupach bardzo szybko wraca przekonanie, że kompetencje miękkie rozwinięte podczas macierzyństwa – takie jak organizacja czasu, odporność na stres, elastyczność czy umiejętność priorytetyzacji – są ogromnym zasobem również zawodowo.**



**PRZESTRZEŃ DLA DZIECKA**

Ostatecznie jednak o tym, jak mama czuje się w pracy, decyduje codzienność. Bardzo często są to drobne gesty: przesunięcie spotkania o kilkanaście minut, zrozumienie, że dziecko zachorowało i trzeba nagle wyjść, czy możliwość wykonania części pracy później, w innym momencie dnia. W miejscach, w których takie zachowania są normą, a nie wyjątkiem, mama nie musi niczego ukrywać ani tłumaczyć się ponad miarę. Ma poczucie, że jest traktowana fair – a to przekłada się na lojalność, zaangażowanie i długofalową współpracę.

Często spotykamy się z takimi głosami jak chęć stworzenia przestrzeni dla dzieci w miejscu pracy czy dostępność benefitów dla rodziców

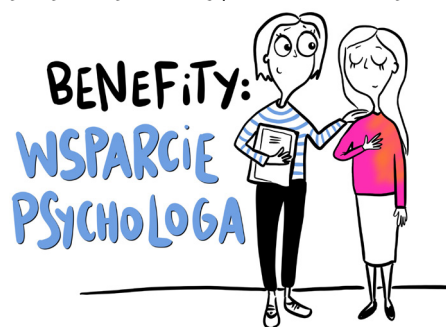
Integracja pracy i rodzicielstwa nie polega na idealnym balansie, ale na uważności, dobrych zasadach i partnerskiej komunikacji. Tam, gdzie te elementy są obecne, mama małego dziecka może w pełni wrócić do swojej roli zawodowej, a firma zyskuje stabilnego, zmotywowanego pracownika.



## 5. PONIŻSZA CHECKLISTA POMOŻE OCENIĆ, NA JAKIM ETAPIE BUDOWANIA PRZYJAZNEGO ŚRODOWISKA DLA PRACUJĄCYCH MAM ZNAJDUJE SIĘ TWOJA ORGANIZACJA.

Przy każdym pytaniu odpowiedz „tak” lub „nie”.

1. Mamy spisana i łatwo dostępną procedurę związaną z ciążą, urlopami macierzyńskimi i rodzicielskimi oraz powrotem do pracy.
2. Pracownice w ciąży wiedzą, gdzie znaleźć praktyczne informacje o swoich prawach (np. intranet, e-book, osoba kontaktowa).
3. Informujemy w prosty sposób o zasadach podziału urlopu rodzicielskiego pomiędzy mamę i tatę.
4. Menedżerowie otrzymują wsparcie (np. materiały, krótkie szkolenia) w prowadzeniu rozmów z pracownicami w ciąży.
5. Istnieją jasne zasady planowania zastępstw i przekazywania obowiązków na czas nieobecności rodzica.
6. Przed odejściem na urlop macierzyński lub rodzicielski ustalamy razem z mamą zasady kontaktu z firmą (lub jego braku).
7. Na około 4–6 tygodni przed powrotem organizujemy rozmowę porządkującą oczekiwania i warunki powrotu.
8. Stosujemy re-onboarding po powrocie mamy – ma ona zaplanowane spotkania, aktualizację wiedzy i wsparcie w pierwszych tygodniach.
9. W organizacji dostępne są elastyczne rozwiązania (np. ruchome godziny, praca zdalna), szczególnie dla rodziców małych dzieci.
10. Menedżerowie znają podstawowe uprawnienia rodzicielskie (L4 na dziecko, dni opiekuńcze, przerwy na karmienie) i komunikują je bez niechęci.
11. W zespole reagujemy na żarty i komentarze, które mogą podważać szacunek dla pracy opiekuńczej.
12. Mamy programy lub inicjatywy wspierające rodziców (np. grupy wsparcia, warsztaty, webinary, programy wellbeingowe).
13. Mamy przykłady mam i ojców, którzy łączą rolę rodzica i rozwój zawodowy – i świadomie pokazujemy te historie.
14. Ojcowie realnie korzystają z urlopów i elastycznych rozwiązań, a nie tylko „mają taką możliwość” w teorii.
15. Regularnie zbieramy feedback od pracujących rodziców (np. ankiety, wywiady) i na tej podstawie modyfikujemy nasze działania.



### Jak interpretować wyniki?

**0–5 odpowiedzi „tak”** – jesteśmy na etapie startu. Warto wybrać 2–3 kluczowe obszary i zacząć od najprostszych zmian (np. procedura, rozmowa przed powrotem).

**6–10 odpowiedzi „tak”** – mamy fundament, ale brakuje spójności. Dobrym kolejnym krokiem będzie dopracowanie komunikacji i wsparcia menedżerów.

**11–15 odpowiedzi „tak”** – jesteśmy blisko modelu organizacji przyjaznej rodzicom. Możemy doskonalić szczegóły, mierzyć efekty i dzielić się dobrymi praktykami na zewnątrz.

## 6. PODSUMOWANIE

Mamy nadzieję, że przedstawione w tym przewodniku praktyki pomogą Wam uporządkować procesy, zbudować wspólny język wokół tematu rodzicielstwa w miejscu pracy i stworzyć środowisko, w którym zarówno pracownicy, jak i menedżerowie wiedzą, jak się wzajemnie wspierać. Kiedy zasady są jasne, a relacje oparte na zaufaniu, codzienna współpraca staje się prostsza, spokojniejsza i bardziej przewidywalna.

Widzimy w firmach, z którymi pracujemy, że troska o pracujących rodziców nie jest tylko działaniem „prospołecznym”. To realna przewaga biznesowa. Badania Gallupa pokazują, że pracownicy funkcjonujący w kulturze wsparcia są 73% rzadziej narażeni na wypalenie, wykazują wyższe zaangażowanie i rzadziej szukają nowej pracy. Tymczasem globalne zaangażowanie pracowników drugi raz z rzędu spadło, a raport State of the Global Workplace 2025 jasno wskazuje, że rosnący dystans między liderami a zespołami staje się jednym z najpoważniejszych zagrożeń dla rozwoju firm. Polska – z jednym z najniższych wskaźników zaangażowania w Europie – szczególnie potrzebuje podejścia opartego na zaufaniu, relacyjności i odpowiedzialnym przywództwie.

Dobrze poukładane procesy wspierające mamy – przejrzysta komunikacja, przygotowani menedżerowie, elastyczność, partnerskie podejście – są jednym z najskuteczniejszych sposobów na odbudowanie zaangażowania i poczucia sensu w pracy. To rozwiązania, które realnie wzmacniają ludzi i jednocześnie stabilizują organizacje: zmniejszają rotację, poprawiają atmosferę i pomagają zatrzymać talenty.

Macierzyństwo i praca mogą iść w parze. A organizacje, które tworzą przestrzeń na oba te obszary, zyskują więcej niż wdzięczność pracowników – zyskują odporność, lepsze wyniki i środowisko, w którym wszystkim po prostu pracuje się lepiej.

# NAJCZĘSTSZE BŁĘDY W INTERPRETACJI KODEKSU PRACY

Kodeks pracy jest napisany językiem niezrozumiałym dla większości ludzi. Wiele jego zapisów rodzi również wątpliwości wśród pracodawców. W efekcie pracownicy nie wiedzą, jakie prawa im przysługują, popełniają liczne błędy przy składaniu wniosków o świadczenia, a w przestrzeni publicznej krąży wiele nieprawdziwych mitów i przekonań dotyczących praw rodziców – w szczególności praw ojców. Oto kilka z nich.

## 1. Tata ma tylko 9 tygodni urlopu rodzicielskiego i nic więcej.

### **Błąd!**

Tata i mama mają do podziału 41 tygodni urlopu rodzicielskiego w przypadku ciąży pojedynczej oraz 43 tygodnie w przypadku ciąży mnogiej. W ramach tego urlopu każde z rodziców ma swoje 9 tygodni urlopu nietransferowalnego, których nie może przekazać drugiemu rodzicowi. Oznacza to, że w ramach 41/43 tygodni mama ma swoje 9 tygodni i tata ma swoje 9 tygodni. Pozostała część – czyli 23 lub 25 tygodni – może być dowolnie podzielona między rodziców.

## 2. Wniosek o uśrednienie zasiłku do 81,5% jest równoznaczny ze złożeniem wniosku o pełny urlop rodzicielski bezpośrednio po macierzyńskim.

### **Błąd!**

Wniosek o uśrednienie zasiłku dotyczy wyłącznie wysokości zasiłku. Niezłożenie go skutkuje wypłatą zasiłku w wysokości 100% za okres urlopu macierzyńskiego oraz 70% za okres urlopu rodzicielskiego. Jest to wniosek o zasiłek, a nie o urlop. O urlop rodzicielski wnioskujemy osobnym dokumentem.

## 3. Tacie przysługuje tylko urlop „tacierzyński”.

### **Błąd!**

W Kodeksie pracy nie istnieje pojęcie „urlop tacierzyński” – nie funkcjonuje ono również w słowniku języka polskiego. Termin „tacierzyński” bywa potocznie i błędnie używany w odniesieniu do różnych uprawnień, takich jak urlop ojcowski, nietransferowalna 9-tygodniowa część urlopu rodzicielskiego przypadająca ojcu czy część urlopu macierzyńskiego, z której matka może zrezygnować na rzecz ojca dziecka.

W Polsce wyróżniamy cztery rodzaje urlopów związanych z opieką nad dzieckiem: macierzyński, ojcowski, rodzicielski i wychowawczy. Urlop „tacierzyński” nie istnieje.

## 4. Tacie przysługuje wyłącznie urlop ojcowski.

### **Błąd!**

Urlop ojcowski to tylko jedno z uprawnień przysługujących ojcu. Tata ma również prawo do urlopu rodzicielskiego – na równych zasadach z mamą – oraz do urlopu macierzyńskiego, jeśli mama zdecyduje się z niego zrezygnować po 14 tygodniach od narodzin dziecka.

## 5. W Polsce urlop macierzyński trwa rok.

### **Błąd!**

Urlop macierzyński trwa 20 tygodni (w przypadku ciąży pojedynczej) i tylko tyle. Po nim następuje urlop rodzicielski, który trwa 41 tygodni i przysługuje obojgu rodzicom. W praktyce wiele kobiet korzysta z urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego łącznie, co daje 52 tygodnie, czyli rok. Nie jest to jednak „roczny urlop macierzyński”.



## WARSZTATY STRATEGICZNE DLA DZIAŁÓW HR

Wspieramy działy HR w projektowaniu systemowych rozwiązań dla pracujących rodziców – od diagnozy potrzeb po konkretne działania wdrożeniowe. Warsztaty łączą perspektywę wellbeingową, biznesową i employer brandingową. Ich efektem są praktyczne rekomendacje możliwe do wdrożenia w realiach danej organizacji.

## GRUPY PROUD

Projektujemy i facylitujemy grupy wsparcia oraz społeczności pracujących rodziców w organizacjach. Tworzą one przestrzeń do wymiany doświadczeń, wzmacniania dobrostanu oraz budowania poczucia przynależności. Dla firm jest to jednocześnie narzędzie wzmacniania kultury organizacyjnej i employer branding.

## BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA OJCÓW

Wspieramy organizacje w aktywizowaniu ojców jako ważnej grupy pracowników-rodziców. Pokazujemy, jak projektować komunikację i inicjatywy sprzyjające równemu zaangażowaniu rodzicielskiemu. Działania te wzmacniają kulturę inkluzywną i przeciwdziałają stereotypom dotyczącym ról rodzinnych.

## PÓŁKOLONIE DLA DZIECI PRACOWNIKÓW

Organizujemy półkolonie i programy wakacyjne dla dzieci pracowników, dopasowane do wieku uczestników i specyfiki organizacji. Łączymy aspekt edukacyjny, integracyjny i logistyczny, odciążając działy HR w realizacji projektu. To rozwiązanie realnie wspiera pracowników w godzeniu życia zawodowego i rodzinnego.

## EVENTY RODZINNE

Kompleksowo realizujemy pikniki i wydarzenia rodzinne dla pracowników, łącząc integrację, wellbeing i employer branding. Tworzymy scenariusze angażujące różne grupy wiekowe oraz odpowiadające celom biznesowym organizacji. Zapewniamy zarówno koncepcję kreatywną, jak i pełną obsługę organizacyjną.

## PROJEKTOWANIE SCENARIUSZY ROZMÓW

Pomagamy tworzyć scenariusze rozmów managerskich i HR-owych związanych z rodzicielstwem pracowników (odchodzenie i powroty po urlopach). Opracowujemy gotowe narzędzia komunikacyjne zwiększające komfort obu stron. Dzięki temu rozmowy są bardziej partnerskie, uporządkowane i wspierające otwartą komunikację oraz retencję pracowników.

## WEBINARZY TEMATYCZNE

Realizujemy webinary edukacyjne dotyczące m.in. powrotu do pracy po urlopach rodzicielskich, godzenia ról, mental load czy wellbeing rodziców. Treści są oparte na wiedzy psychologicznej, doświadczeniu coachingowym oraz praktyce biznesowej. Format pozwala dotrzeć do dużych grup pracowników przy zachowaniu wysokiej wartości merytorycznej.

## WYPRAWKI DLA NOWORODKÓW

Proponujemy i realizujemy pomysł wyprawki dla dziecka pracownika. Są one elementem docenienia pracownika i pokazania mu, że razem z nim organizacja celebrowa ten ważny moment w jego życiu. Projekt może obejmować również komunikację wewnętrzną i element edukacyjny.

## PACZKI ŚWIĄTECZNE DLA DZIECI PRACOWNIKÓW

Projektujemy paczki świąteczne jako element kultury organizacyjnej i troski o rodziny pracowników. Dbamy o spójność z wartościami firmy, jakość produktów i aspekt doświadczenia odbiorcy. Możliwe jest także rozszerzenie projektu o działania komunikacyjne lub eventowe.

## KOMENTARZE OD PRACODAWCÓW

W Medicover od lat wspieramy pracujące mamy, tworząc środowisko, w którym kobiety nie muszą wybierać między rozwojem zawodowym a macierzyństwem. Wierzymy, że zgodność ról rodzinnych i zawodowych jest nie tylko możliwa, ale wręcz naturalna – o ile pracodawca świadomie buduje kulturę wsparcia.

W 2023 roku zainicjowaliśmy kampanię społeczną „Witamy Mamy”, odpowiadając na realne wyzwania kobiet wracających po przerwach macierzyńskich. Chcieliśmy jasno powiedzieć: **macierzyństwo nie odbiera kompetencji** – one pozostają aktualne, potrzebne i cenione.

Jedną z inicjatyw, które szczególnie dobrze się sprawdziły, jest „Przeczytaj mnie, Mamo” – książeczka-kolorowanka stworzona jako narzędzie wzmacniające poczucie własnej wartości, sprawczości i gotowości do rozwoju u mam. Publikacja trafiła do 37 Centrów Medycznych Medicover w całej Polsce, m.in. do oddziałów pediatrii, a także jest dostępna online w wersji do pobrania, by dotrzeć do każdej kobiety łączącej macierzyństwo z karierą.

Wierzymy, że wspieranie pracujących mam to nie tylko odpowiedzialność społeczna – to inwestycja w różnorodność, innowacyjność i dojrzałość organizacji. Gdy mama czuje się zaopiekowana i doceniona, zyskuje na tym cała firma: od zespołów, przez kulturę pracy, po wyniki biznesowe.

**Aleksandra Górska-Kęciek**  
Kierownik Wellbeing i Doświadczeń Pracowników



W Lidl Polska doskonale wiemy, że powiększenie rodziny to jeden z najważniejszych życiowych etapów. Aby ułatwić powrót do pracy wszystkim osobom przebywającym na urloпах macierzyńskich, tacierzyńskich czy wychowawczych, stworzyliśmy kompleksowy Program Wsparcia Rodzicielstwa.

Kluczowym elementem tej inicjatywy jest formularz „Pozostańmy w kontakcie”. Dzięki niemu, za dobrowolną zgodą pracownika, przełożony może na bieżąco informować go o istotnych wydarzeniach w firmie, akcjach specjalnych, paczkach świątecznych dla dzieci czy terminach formalności. Pozwala to rodzicom utrzymać więź z zespołem i być na bieżąco z życiem firmy, co gwarantuje bezproblemowy powrót do pracy po dłuższej przerwie.

Aby zapewnić najwyższy standard wsparcia, przygotowaliśmy dwa dedykowane narzędzia: Przewodnik dla przełożonych, który systematyzuje wiedzę i przygotowuje liderów do roli wspierającej dla rodziców na urloпах oraz Przewodnik Q&A dla rodziców, czyli kompendium wiedzy zawierające odpowiedzi na najczęstsze pytania dotyczące formalności i powrotu do biura.

Rozumiemy także, że rodzicielstwo to wyzwania natury psychicznej i finansowej. Dlatego oferujemy bezpłatne konsultacje psychologiczne, prawne oraz finansowe dla pracowników i ich najbliższych. Dodatkowo, wewnątrz organizacji działa Osoba Zaufania, wspierająca nasz zespół w każdej trudnej sytuacji życiowej.

W 2025 roku po raz pierwszy zrealizowaliśmy też spotkanie „Mamy mamom”, czyli specjalne spotkanie dla mam z biur, które wróciły trakcie roku z urloпов macierzyńskich, by wspólnie nie tylko celebrować ich powrót, ale także budować więzi i utwierdzać w przekonaniu, że czas tego typu nieobecności buduje unikatowe kompetencje. Wspólnie tworzymy #teamlidl, dlatego chcemy, aby każda mama i każdy tata czuli się częścią naszego zespołu nawet podczas nieobecności.

**Joanna Majda**  
Kierowniczką ds. Budowania Kultury i Zaangażowania Pracowników



Cieszymy się, że jako Mastercard mogliśmy uczestniczyć w zeszłorocznych warsztatach organizowanych w ramach kampanii **Proud to be a working Mum**, której byliśmy dumnym partnerem. Tego typu inicjatywy są potrzebne nie tylko po to, aby spojrzeć z szerszej perspektywy na wewnętrzną kulturę organizacji, ale również, po to, aby poznać praktyki innych pracodawców. Rodzic na rynku pracy nie jest już tematem tabu – to codzienność każdej firmy i każdego zespołu, a łączenie życia zawodowego z obowiązkami rodzinnymi to duże wyzwanie i stres dla opiekunów małych dzieci. Dlatego w Mastercard budujemy i promujemy kulturę organizacji opartą na elastyczności, również w zakresie godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych, a pracownikom – rodzicom oferujemy dodatkowe świadczenia, które wspierają ich w sprostaniu tym wyzwaniom. Jednym z nich jest 16-tygodniowy urlop dla mam i ojców, który może być wykorzystany dowolnie w ciągu 12 miesięcy od urodzenia lub adopcji dziecka. To benefit skierowany do wszystkich pracowników, którym prawnie przysługuje krótszy i mniej atrakcyjny finansowo urlop rodzicielski. W Polsce chętnie korzystają z niego ojcowie. Również powrót do pracy po przerwie macierzyńskiej / tacierzyńskiej dla wielu rodziców jest stresującym czasem ze względu na zaległości zawodowe.

Mając na uwadze te jak i wiele innych trudności, uruchomiliśmy również specjalny program **Relaunch Your Career**, który dla osób powracających do pracy po dłuższej przerwie jest szansą na rozwój i płynne wdrożenie się w obowiązki na swojej dotychczasowej pozycji w firmie. Równość i różnorodność – to nieodłączne elementy DNA Mastercard, uwzględnione również w strategii firmy. Idea jaka przyświeca naszej organizacji to zapewnienie wszystkim równych szans i możliwości rozwoju kariery zawodowej. Wierzymy, że stworzenie struktur, które sprzyjają równości zarobkowej i zawodowej – również w przypadku osób planujących rodzicielstwo – przynosi wymierne korzyści nie tylko dla samych pracowników, ale również organizacji.



Branża wynajmu sprzętu budowlanego to świat decyzji podejmowanych szybko, projektów realizowanych pod presją czasu i środowiska, w którym dominują techniczne kompetencje. To również branża wciąż w dużej mierze męska. Tym bardziej świadomie chcemy mówić o roli kobiet i o tym, dlaczego wspieranie pracujących mam ma dla nas realne znaczenie biznesowe.

Kobiet w naszej organizacji jest mniej, ale ich wpływ jest nieproporcjonalnie duży. Doskonale odnajdują się w rolach operacyjnych, handlowych i managerskich. Wnoszą do zespołów uważność, wysoką organizację pracy, umiejętność priorytetyzacji i odporność na zmiany – kompetencje kluczowe w dynamicznym środowisku technicznym.

Macierzyństwo nie jest przerwą w rozwoju. To etap, który często wzmacnia kompetencje: zarządzanie czasem, decyzyjność, empatię, zdolność łączenia wielu wątków jednocześnie. Dla organizacji oznacza to dojrzałość, stabilność i odpowiedzialność. Warunek jest jeden: kultura oparta na zaufaniu i elastyczności.

Dlatego inicjatywy takie jak „Proud to be a working mum” nie są dla nas jedynie hasłem. To wyraz przekonania, że nowoczesna firma techniczna może i powinna tworzyć środowisko, w którym rozwój zawodowy i rola rodzica nie stoją w sprzeczności.

Bo siła organizacji nie wynika z tego, jak bardzo jesteśmy „techniczni”. Wynika z tego, jak dobrze potrafimy łączyć kompetencje, doświadczenia i życiowe role naszych ludzi. A różnorodność nie jest dodatkiem do biznesu. Jest jego przewagą.

**Agnieszka Kasperczak**  
Specjalista ds HR

**KILOUTOU**  
RENT. SHARE.

Równowaga między pracą a życiem prywatnym staje się priorytetem, firmy dostosowują swoje podejście do potrzeb pracowników. Program Jestem w grze to nasza odpowiedź na wyzwania, przed którymi stają rodzice wracający do pracy po urlopie rodzicielskim. Naszym celem jest stworzenie przyjaznego i wspierającego środowiska, które pomoże im w płynnej adaptacji. Jestem w grze to pakiet korzyści i wsparcia, który pomaga rodzicom lepiej pogodzić pracę z nowymi obowiązkami rodzinnymi.

Jedną z wartości, które cenimy w Orange, jest uważność. Wierzymy, że troska o pracowników i ich równowaga między życiem prywatnym a zawodowym to fundamenty kultury organizacyjnej i długoterminowego sukcesu. Wspieranie pracowników wracających z urlopow rodzicielskich wzmacnia naszą kulturę organizacyjną, w której troska i zrozumienie są na pierwszym miejscu.

Nasz program dla powracających rodziców nie jest jedynie zestawem rozwiązań, lecz wyrazem naszego przekonania, że to buduje zaangażowanie i trwałe relacje z zespołem i klientami. To stwarza realną przestrzeń dla różnorodności w zespole.

**Jestem w grze** to dla nas także ważny punkt w budowaniu marki, jako pracodawcy przyjaznego rodzinom, przyciągając utalentowane osoby, które cenią równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Kampania Proud to be a Working Mum pojawiła się, jakby sztyta dla nas na miarę. Idealnie wpisała się w nasze spojrzenie na kulturę organizacyjną. Bo tu nie chodzi jedynie o benefity, lecz właśnie o uważność na drugiego człowieka.

**Aldona Kozłowska**  
Menadżerka ds. Różnorodności i Inkluzywności  
Orange Polska



Program **#PonownieUSiebie** uruchomiliśmy, aby ułatwić rodzicom powrót do pracy po nieobecności związanej z urodzeniem dziecka i zaznaczyć wsparcie dla nich w tym wymagającym momencie. Pamiętamy też o menedżerach, dla których przygotowaliśmy praktyczne wskazówki z tym związane. Budujemy przy okazji tego programu społeczność rodziców, żeby przeciwdziałać wykluczeniu, stworzyć możliwość wymiany doświadczeń i pokazać, jakie rozwiązania na rodzicielskie wyzwania mają eksperci i praktycy zewnątrzni. Przede wszystkim zaś dostrzegamy ogromną wartość w tym, że mamy wracają do pracy, rozwijają się i swoim doświadczeniem wzbogacają naszą bankową społeczność. Kontynuując działania, szukamy także nowych – rodzice już teraz mogą skorzystać z wyprawek dla nowonarodzonych dzieci. To z pewnością bardzo ważny element wsparcia oraz przyjemny gest od organizacji.

**Małgorzata Barszcz-Chlebińska**  
Menedżer ds. inkluzywnego środowiska pracy



AUTOR PRZEWODNIKA 2026

FEMMERITUM

ILUSTRACJE

Gosia Tchorzewska / @GoTekRysuje 

PARTNERZY 2026

devire.



FUNDACJA  
SHARE THE CARE

LA ROS  
CATERING

mokosh  
cosmetics

umili

EFFECTIVENESS



Julinek Park

PAKI  
BAKI

Health Labs Care

PROUD PRACODAWCY 2026

orange™

GRUPA NEUCA

devire.

MEDICOVER  
HEALTHCARE SERVICES

WARNER BROS.  
DISCOVERY

Bank Polski

dpd

AIDER

WOW  
Women of  
Warner Bros. Discovery

PIRELLI

ERGO  
HESTIA

## PARTNERZY SPOŁECZNI 2026

Leading  
**Women**

**TOP  
WOMAN**  
IN REAL ESTATE

wise  
rabbit

**socjolozki.pl**

**WOMEN  
IN LAW**

**KULCZYK  
FOUNDATION**

**SIEĆ  
PRZEDSIĘBIORCZYCH  
Kobiet**

**SUKCES  
PIŚMIENIA  
WŁA  
CZELNI**

**mama  
prawniczka**

## PARTNERZY MEDIALNI 2026

**BurdaMedia  
Polska**

**mamo to ja**

**polki.pl**

**eska2**

**HR** personel  
& zarządzanie