



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu
Prawa, Równość i Obywatelstwo (2014-2020)



Raport cząstkowy

Mechanizmy godzenia ról zawodowych i rodzinnych w polskich przedsiębiorstwach

JYSK

- STUDIUM PRZYPADKU -

Raport przygotowany dla:

Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
ul. Nowogrodzka 1/3/5
00-513 Warszawa

Przez:

Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o. o.
ul. Bagatela 10/5,
00-585 Warszawa
REGON: 142131048
NIP: 5222937193

Data: 14 listopada 2016



Spis treści

1	Wnioski z analizy sytuacji przedsiębiorstwa pod kątem MGR	1
2	Charakterystyka przedsiębiorstwa	2
3	Opis sytuacji zastanej w przedsiębiorstwie.....	3
3.1	Rodzaje MGR w firmie.....	3
3.2	Wyzwania i potrzeby w zakresie MGR	7
4	Rekomendacje i propozycje rozwiązań: metoda SMART	12
4.1	Scenariusz 1: Opcja maksymalna	12
4.2	Scenariusz 2: Opcja minimalna	13
4.3	Scenariusz 3: Opcja optymalna	14
5	Podsumowanie.....	17
5.1	Rozwiązania w zakresie MGR możliwe do implementacji przez przedsiębiorstwa o podobnych cechach	17
ANEKS 1: Metody współpracy z przedsiębiorstwem w zakresie opracowania rekomendowanych działań dot. MGR oraz planu wdrożenia i harmonogramu tych działań		
		19



1 Wnioski z analizy sytuacji przedsiębiorstwa pod kątem MGR

Przedsiębiorstwo charakteryzuje się średnim poziomem wdrożenia rozwiązań z zakresu godzenia ról zawodowych oraz rodzinnych.

W obecnej chwili firma nie myśli o wdrożeniu działań z zakresu MGR ponad dopracowanie rozwiązań z zakresu dodatkowych świadczeń medycznych oraz ubezpieczeń zdrowotnych dla pracowników. Główne bariery, które skutecznie utrudniają implementację polityki MGR to: korporacyjny charakter przedsiębiorstwa i rozbudowa firmy o kolejne sklepy. Pracownicy są zadowoleni z obecnej sytuacji, a także mają poczucie, że firma dba o nich oraz dąży do zapewnienia równowagi pomiędzy życiem rodzinnym a zawodowym. Wszelkie sprawy związane z zajmowaniem się osobami zależnymi, dofinansowaniem, dodatkowym urlopem, możliwością podjęcia elastycznych form pracy, są załatwiane indywidualnie. Jest to utrwalony i praktykowany sposób zgłaszania tego typu kwestii.

Analiza rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstwa, chociaż nie poświęca odrębnej uwagi działaniom z zakresu MGR, skupia się na zarządzaniu zasobami ludzkimi, co wpływa na perspektywę zauważania potencjalnych korzyści i kosztów płynących z wdrażania MGR.

Korporacyjny charakter przedsiębiorstwa wymusza raportowanie i szczegółowe przyglądanie się poszczególnym działom firmy celem zweryfikowania ich skuteczności i skali przynieszonego zysku. Co za tym idzie wdrażane są działania uniwersalne, obejmujące wszystkie placówki w danym kraju, nierzadko też pewne działania są uniwersalne dla całej firmy. Inwestycja w kapitał ludzki oraz umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi wpisuje się w klimat organizacyjny przedsiębiorstwa. Niezwykle ważnym dla kadry zarządzającej jest zapewnienie pracownikom optymalnych warunków do pracy oraz dbanie o ich satysfakcję celem podnoszenia ich wydajności. Z tego względu firma dba o wprowadzanie rozwiązań z zakresu MGR. Chociaż nie ma specjalnej polityki zajmującej się tylko tym zagadnieniem, dział HR analizuje potrzeby pracowników. Poza rozwiązaniami ogólnymi jak funkcjonujące zniżki dla pracowników czy też kantyna pracownicza, pojawiają się także **rozwiązania indywidualnie dopasowane do aktualnych potrzeb pracowników. W firmie JYSK Polska funkcjonuje także Fundusz Świadczeń Socjalnych, który jest obowiązującym i wypracowanym przez związki zawodowe działaniem z zakresu godzenia ról zawodowych z rodzinnymi.** Utworzony został jako narzędzie wspomagające finansowo i pozafinansowo pracowników, co w konsekwencji przekłada się na poziom motywacji pracowników i na zwiększenie ich wydajności.

Wypracowane na warsztatach działania zaowocowały chęcią przyjrzenia się dodatkowym rozwiązaniom z zakresu MGR.

Najważniejsze kwestie to wykorzystanie nowoczesnych technologii podczas pracy (telepraca) oraz sfinalizowanie ubezpieczeń zdrowotnych. Ciekawym dla kadry zarządzającej wydały się rozwiązania dedykowane wyłącznie rodzicom np. jednorazowa „wyprawka” na urodzenie dziecka, dofinansowania dla dzieci niepełnosprawnych. Pod rozwagę wzięto także utworzenie przedszkola dla pracowników firmy.



2 Charakterystyka przedsiębiorstwa

Główne zmienne charakteryzujące przedsiębiorstwo:

- Wielkość: powyżej 250 (duże przedsiębiorstwo)
- Lokalizacja: pomorskie
- Stopień wdrożenia MGR: średnio zaawansowany
- Sektor gospodarki: handel
- Branża: handel detaliczny

JYSK to międzynarodowa sieć handlowa, która sprzedaje „wszystko dla domu”. Firma powstała w 1979 roku z inicjatywy założyciela, Larsa Larsena, który jest znany w całej Danii jako najlepszy sprzedawca. Larsen z powodzeniem otworzył kilka sklepów JYSK Sengetøjslager (oryginalna nazwa sklepu do 2001 roku) w całej Danii, a w 1984 roku otworzył pierwszy sklep za granicą, w sąsiednich Niemczech.

Obecnie grupa JYSK obejmuje 2.400 sklepów w wymienionych poniżej 44 krajach na całym świecie. W Danii, Norwegii, Szwecji, Finlandii, Polsce, w Republice Czeskiej, na Węgrzech, w Holandii, na Słowacji, w Niemczech, Austrii, Szwajcarii, Islandii, Kanadzie, Grenlandii, na Wyspach Owczych, w Estonii, Łotwie, Litwie, na Ukrainie, w Kosowie, Bułgarii, Kazachstanie, Rumunii, Francji, w Wielkiej Brytanii, Słowenii, Macedonii, Chorwacji, we Włoszech, w Hiszpanii, Bośni i Hercegowinie, Chinach, Serbii, Armenii, Indonezji, Czarnogórze, Grecji, Singapurze, Albanii, Wietnamie, na Malcie, w Portugalii i Gruzji. Procedury i rozwiązania korporacyjne dostosowane są do poszczególnych krajów.

Roczny obrót grupy wynosi około 2,9 miliardów €. Wzrost jest stały i kontrolowany, a zatrudnionych jest około 20.000 pracowników.

JYSK w Polsce działa 16 lat. Zatrudnia około 2.000 pracowników, którzy są zatrudnieni głównie w sklepach, których obecnie jest około 200. Sklepy znajdują się w każdym województwie. Co roku firma zwiększa zatrudnienie, dążąc do otworzenia 300 sklepów na terenie kraju. Ponad 80% zatrudnionych to pracownicy etatowi (pełen wymiar czasu pracy). W przedsiębiorstwie obserwowalna jest niewielka przewaga zatrudnionych kobiet, jednak poszukiwani są pracownicy niezależnie od płci. Pracownicy działu HR (ok. 50 osób) wykonują pracę zadaniową podróżując po całym kraju, a także wyjeżdżając za granicę. Osobnym dużym podmiotem jest centrum logistyczne w Radomsku zatrudniające ok. 400 osób – dystrybucja towaru i obsługa krajów ościennych.

W JYSK Polska działają dwa związki zawodowe: „Solidarność” oraz Związek Zawodowy „JYSK”.

Słowo „JYSK” było zawsze celowo używane w nazwie firmy. W języku duńskim słowo „JYSK” oznacza coś lub kogoś z Półwyspu Jutlandzkiego i jest często kojarzone ze skromnością, dokładnością i uczciwością - trzema wartościami, które identyfikowane są z firmą JYSK i oznaczają wiarygodność i solidność. Polityka firmy opiera się na tych wartościach.

Firma wdraża mechanizmy godzenia ról zawodowych z życiem prywatnym (MGR) na poziomie średnim w odpowiedzi na międzynarodową politykę firmy uwzględniającą potrzeby pracowników.



3 Opis sytuacji zastanej w przedsiębiorstwie

JYSK Polska działa w branży handlu detalicznego. Firma funkcjonuje w oparciu o model korporacyjny wypracowany przez właścicieli mających siedzibę w Danii. Jednocześnie część rozwiązań jest dostosowywana bezpośrednio do poszczególnych krajów uwzględniając ich specyfikę i kulturę. Każdy oddział opiera się na wartościach takich jak wiarygodność i solidność. Polityka firmy opiera się na tychże wartościach, jak również na dostarczeniu jak najlepszych produktów przez jak najlepszy zespół pracowników.

Firma posiada kulturę organizacyjną, która ukierunkowana jest na wysoką jakość usług przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb pracowników. Idea korporacyjna nawiązuje do godzenia ról zawodowych z rolami rodzinnymi celem zapewnienia pracownikowi jak najlepszych warunków pracy i tym samym otrzymania pracownika zaangażowanego i wiernego przedsiębiorstwu. Przedsiębiorstwo nie posiada jednej zapisanej procedury wdrażania MGR. Działania z zakresu wdrażania MGR opierają się na szeregu procedur, które wszystkie razem wpływają na ułatwienie godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Są to m.in. motywatory finansowe – system premiowy, motywatory pozafinansowe - 20% zniżki na produkty, kantyna, bony żywieniowe.

Pierwsze rozwiązania, które zostały wdrożone w Polsce to kontakty z osobą przebywającą na urlopie wychowawczym i macierzyńskim. Jako ostatnie wdrożono opiekę medyczną, która wciąż wymaga doszlifowania.

Pewne rozwiązania są uniwersalne dla wszystkich krajów, takie jak kantyna pracownicza, z której korzystają pracownicy centrum logistycznego oraz centrali, gdzie za niewielką opłatą mogą korzystać z posiłków finansowanych w głównej mierze przez pracodawcę. Rozwiązania tego nie da się dostosować dla pracowników sklepów, zatem ta grupa pracowników korzysta z bonów żywieniowych na dowolne produkty spożywcze. System premiowy z kolei, co roku dostosowywany do osiągania celów wyznaczonych przez szefów duńskich, odpowiada jednak zarobkom w poszczególnych krajach. Indywidualnym rozwiązaniem dopasowanym do potrzeb JYSK Polska jest pakiet medyczny. Szukano oferty interesującej dla pracowników rozlokowanych w całej Polsce, co za tym idzie potrzeba było firmy, która ma placówki w całym kraju. Zaledwie jedna firma spełniła wymogi, zatem zdaniem kadry zarządzającej w Polsce pakiet nie jest do końca zadowalający, rozmowy trwają cały czas. Jest to część, którą firma chce mocniej rozwinąć niezależnie od założeń korporacyjnych.

Właściciel firmy podkreśla, że wartości rodzinne i kapitał ludzki jest podstawą sprawnego funkcjonowania firmy. JYSK Polska także opiera się na duńskich postanowieniach. Jednocześnie firma ma na celu realizację planów sprzedażowych, jest to główne działanie, przy równoczesnym dbaniu o wizerunek Spółki. Kadra zarządzająca, a także pracownicy HR są otwarci na sugestie pracowników i związków zawodowych dotyczące godzenia ról zawodowych i rodzinnych, pod warunkiem, że sugestie te nie godzą w cele sprzedażowe.

3.1 Rodzaje MGR w firmie

W JYSK Polska stosowane są następujące rozwiązania z zakresu godzenia ról zawodowych i rodzinnych:

- Elastyczny czas pracy (na życzenie pracownika).



- Utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urloпах macierzyńskich i wychowawczych.
- Możliwość korzystania w domu z narzędzi pracy podczas urlopu macierzyńskiego/ wychowawczego (na życzenie pracownika).
- Szkolenia/ wsparcie dla rodziców powracających z urloпów macierzyńskich/ rodzicielskich/ wychowawczych.
- Wsparcie finansowe dla pracowników (na życzenie pracownika).
- Świadczenia medyczne dla pracowników i ich rodzin.

3.1.1 Elastyczny czas pracy

3.1.1.1 Cele i opis działania

Na indywidualny wniosek pracownicy mają możliwość zastosowania elastycznego czasu pracy, nie są to jednak praktykowane działania. Do tej pory jedynie kadra zarządzająca korzystała z tego typu rozwiązań i polegało to na wydłużaniu czasu pracy podczas natężonego okresu sprzedażowego, a następnie na skróceniu czasu pracy, gdy zadań było mniej. Ponadto działanie jest dopuszczalne „na życzenie pracownika”, jednocześnie dotyczy raczej pracowników centrali, HR, kadry zarządzającej. Pracownicy sklepu z uwagi na konieczność bycia „na miejscu” i obsługi klientów nie są w stanie korzystać z tego typu rozwiązań. Kadra kierownicza twierdzi jednak, że w razie „wyjątkowych sytuacji” jest w stanie pomóc pracownikowi dostosować rozwiązanie do jego aktualnych potrzeb. Celem tego rozwiązania jest wprowadzenie działań wpływających na efektywne wykorzystanie czasu pracy oraz ułatwienie pracownikom pogodzenia spraw prywatnych z zawodowymi.

3.1.2 Utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urloпах macierzyńskich i wychowawczych

3.1.2.1 Cele i opis działania

Księgowość utrzymuje stały kontakt z osobami przebywającymi na urloпах macierzyńskich i wychowawczych. Kontakt ten jednak dotyczy głównie kwestii formalnych (dostarczanie i przedłużanie zwolnień lekarskich, przyznawanie świadczeń itp.).

Dodatkowo w firmie JYSK spotykane są działania promujące kontakt z osobami przebywającymi na urloпах wychowawczych/ rodzicielskich/ macierzyńskich. W trakcie urlopu macierzyńskiego mamy mogą uczestniczyć w spotkaniach firmowych i zebraniach, na które mogą przychodzić z dzieckiem. Ponadto mają dostęp do narzędzi pracy tj. poczty oraz telefonu. Pracownicy kluczowi (kadra zarządzająca, HR, centrala) będąc na urlopie macierzyńskim mają możliwość podjęcia pracy zdalnej w niepełnym wymiarze czasowym.

Praktyka firmy pokazuje, że pracownicy przebywający na urloпах wychowawczych czy też macierzyńskich/ rodzicielskich nie mają problemu z powrotem do pracy. Zazwyczaj podczas ich nieobecności zastępują ich pracownicy zatrudniani na zastępstwo na czas określony.

Zdaniem kadry zarządzającej, działania tego typu to standard w dużych firmach. Większość korporacji proponuje rozwiązania z zakresu MGR, a zdaniem kadry kierowniczej jest to pewnego rodzaju standard. Kadra zarządzająca nie upatruje zatem w tych rozwiązaniach przyczyny zmniejszenia się fluktuacji pracowników.



3.1.3 [Możliwość korzystania w domu z narzędzi pracy podczas urlopu macierzyńskiego/ wychowawczego](#)

3.1.3.1 [Cele i opis działania](#)

Firma JYSK Polska pozostawia dużą dowolność pracownikom pozostającym na urloпах wychowawczych i macierzyńskich do korzystania w domu z narzędzi pracy. Firma pozwala kobietom przebywającym na urlopie macierzyńskim korzystać ze wszystkich dostępnych narzędzi pracy: komórki, laptopa z pełnym dostępem do danych. Pracownicy przebywający na urloпах wychowawczych i macierzyńskich mogą również uczestniczyć w zebraniach zespołów i pracowników.

Praktyka, chociaż jest częścią ogólniej strategii firmy, podlega indywidualnym negocjacjom. Decyzja o korzystaniu z praktyki jest podejmowana w wyniku ustaleń pracownika z bezpośrednim przełożonym. Celem wprowadzenia tego działania było wykreowanie rozwiązania sprzyjającego indywidualnemu traktowaniu matek przebywających na urlopie macierzyńskim. Sprzyja ono także większej satysfakcji pracowników z miejsca pracy.

3.1.4 [Szkolenia/ wsparcie dla rodziców powracających z urloпów macierzyńskich/ rodzicielskich/ wychowawczych.](#)

Jest to jedna z najpopularniejszych form wsparcia dla pracowników, z której korzystają osoby posiadające dzieci. Z jednej strony rozwiązanie to stanowi udogodnienie dla pracowników, aby nie czuli, że przez okres urlopu „wypadli z obiegu”, z drugiej natomiast jest to działanie taktyczne pracodawcy, który chce mieć pewność, że pracownik będzie „na bieżąco” z wiedzą i umiejętnościami przydatnymi w pracy. *„Dbamy o to by pracownicy nie wypadali z rynku. Szkolenia są niezbędne, by dodać im wiary w ich umiejętności, wdrożyć ich, a także wyrównać wiedzę, którą nierzadko przez czas na urlopie stracili. Poza tym chętnie inwestujemy w kapitał ludzki”*. Część oferowanych szkoleń jest obowiązkowa, niektóre szkolenia natomiast może wybrać sobie pracownik i poprosić, aby firma opłaciła mu udział w takiej aktywności. Prośby takie są indywidualnie rozpatrywane. Jeżeli związane są one z działalnością firmy lub mogą się przydać w rozwoju pracownika w kontekście jego pracy w firmie, pracownik ma finansowany lub dofinansowywany udział w szkoleniu.

3.1.5 [Wsparcie finansowe dla pracowników i ich rodzin](#)

W firmie na specjalne życzenie pracownika możliwe jest otrzymanie dodatku socjalnego, dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji, a także otrzymanie dofinansowania do studiów i szkoleń. Wszyscy pracownicy mogą liczyć na system premiowy regulowany przez poszczególne działy przedsiębiorstwa i odpowiednie do zajmowanego stanowiska. Działający w JYSK Polska związek zawodowy „Solidarność” od stycznia 2013 roku bierze czynny udział w spotkaniach Przedstawicieli Organizacji Związkowych z Przedstawicielami Pracodawcy w celu reprezentowania i zabezpieczenia interesów pracowniczych (zawodowych i socjalnych ZFŚS), poprawy warunków pracy i płacy oraz Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (BHP). Spotkania odbywają się raz na trzy miesiące w siedzibie Spółki JYSK w Gdańsku.

Obecnie w porozumieniu z Pracodawcą została utworzona Komisja Socjalna, która działa w oparciu o wspólnie opracowany i podpisany Regulamin Pracy Komisji Socjalnej JYSK SP. z o. o. Zadaniem Komisji Socjalnej jest gospodarowanie środkami Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (ZFŚS), decydowanie o przeznaczeniu środków socjalnych na poszczególne cele działalności socjalnej, opiniowanie i rozpatrywanie wniosków o przyznanie świadczeń z ZFŚS, itp. Komisja Zakładowa NSZZ "Solidarność" w dniu 26 czerwca 2014 roku na spotkaniu w



Gdańsku podjęła kwestię dotyczącą Regulaminu Wynagradzania JYSK Sp. z o. o., a konkretnie zapisu dotyczącego nagród jubileuszowych. Po przeanalizowaniu propozycji przez Centralę JYSK w Danii i zaangażowaniu w proces Kierownika Działu Kadr i Płac ze strony polskiego oddziału JYSK, zostały naniesione zmiany do Regulaminu Wynagradzania takie jak: zamiast bonów na 10 – lecie jubileuszu o wartości 2,5 tys. zł netto do sklepów JYSK nagroda będzie wypłacana w postaci gotówki na konto pracownika oraz dodano zapis o nagrodzie na 15 – lecie jubileuszu, również wypłacanej w postaci gotówki w wysokości 3,0 tys. zł netto.

W drodze dalszej współpracy związków zawodowych oraz zarządu podjęto temat dotyczący rozpoczęcia prac nad Zakładowym Układem Zbiorowym Pracy (ZUZP) w JYSK Sp. z o. o.

3.1.6 Świadczenia medyczne dla pracowników i ich rodzin.

Pakiety zdrowotne należą do jednych z bardziej cenionych i pożądanых benefitów przez pracowników. Zapewnienie im oraz ich najbliższymi opieki medycznej wpływa na wzrost efektywności i lojalności oraz obniżenie absencji pracowników. Celem wdrożenia tego mechanizmu jest wzrost korzyści dla pracodawcy, w których wymienić należy m.in. podniesienie poziomu lojalności pracowników i związanie ich z firmą, podniesienie poziomu zaufania pracowników i zaangażowania w wykonywaną pracę, umocnienie wizerunku firmy jako dbającej o pracowników i ich najbliższych, skrócenie okresu niezdolności pracownika do pracy poprzez szybki dostęp do lekarzy i leczenia. Zapewnienie pracownikom możliwości korzystania z opieki zdrowotnej usprawnia funkcjonowanie firmy oraz buduje wizerunek solidnego pracodawcy.

To także korzyści dla pracowników, które przekładają się na wzrost ich satysfakcji. Zdaniem kierownika JYSK, w dużych firmach, korporacjach, działania takie powinny być standardem. Trudnością, którą napotyka podczas wdrażania tych rozwiązań zarząd firmy jest wybór odpowiedniego pakietu świadczeń medycznych, który obejmował by placówki w całej Polsce i świadczył korzystne dla pracowników usługi medyczne.

3.1.7 Geneza

Geneza wdrożonych dotychczas działań wynika z zaobserwowanych przez zarząd potrzeb, przepisów BHP, Kodeksu Pracy, regulacji wypracowanych przez siedzibę główną w Danii oraz przez funkcjonujące w JYSK Polska związki zawodowe. Pierwszymi działaniami były te wynikające z regulacji prawnych, a także z kultury organizacyjnej (szkolenia, elastyczny czas pracy itp.), natomiast ostatnim rozwiązaniem było wprowadzenie świadczeń zdrowotnych. Zarząd przyznaje, że temat wdrażania rozwiązań z zakresu MGR nie jest zakończony i polityka firmy jest otwarta na wprowadzenie dodatkowych udoskonaleń zarówno z zakresu rozwoju firmy jak i wzrostu komfortu pracowników.

3.1.8 Grupa docelowa

Grupę docelową stanowią wszyscy pracownicy firmy, jednocześnie część działań jest skierowana przede wszystkim do młodych rodziców, a część do wybranych działów.

3.1.9 Rezultaty i skuteczność praktyk

Z uwagi na korporacyjny charakter przedsiębiorstwa i dbałość o kulturę organizacyjną, w której pracownik jest jednym z kluczowych elementów sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, firma JYSK dba o rozwój praktyk z zakresu MGR. Zarząd firmy nie monitoruje i nie analizuje wpływu wdrożonych działań z zakresu MGR na wydajność pracowników, jednocześnie ocenie poddawana jest praca i wydajność osób zatrudnionych w



JYSK. Zatem pośrednio poddawane są analizie zmiany po wprowadzeniu nowych rozwiązań z zakresu MGR, które jak dotychczas przynoszą pozytywne skutki.

Pracownicy są zdania, że dostępne rozwiązania wpływają na przyjazną atmosferę pracy, nadają firmie rodzinny charakter, a także wpływają na dobre samopoczucie w pracy. W efekcie, dzięki tego typu rozwiązaniom, następuje proces budowania lojalności wobec firmy, jak również pracownicy postrzegają JYSK jako stabilnego i troskliwego pracodawcę.

3.2 Wyzwania i potrzeby w zakresie MGR

Zarówno zarząd firmy jak i sami pracownicy uważają, że obecnie atmosfera w firmie jest przyjazna pracownikom i pozwala na godzenie obowiązków domowych z pracą. Poza wspomnianymi rozwiązaniami, kadra zarządzająca stara się odpowiadać na doraźne potrzeby pracowników i wprowadzać rozwiązania, które mogą przyczynić się do zwiększenia satysfakcji z wykonywanej pracy. JYSK Polska skupia się aktualnie na wprowadzeniu we wszystkich placówkach ubezpieczeń medycznych i dodatkowych świadczeń zdrowotnych. Póki co jednak największym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa jest rozbudowa o kolejne sklepy, a także przejęcie części zobowiązań polskich oddziałów JYSK przez oddziały w Bułgarii. Działania te są kluczowe przez najbliższy rok.

3.2.1 Analiza ograniczeń

Zasadniczym ograniczeniem dla wprowadzenia nowych rozwiązań z zakresu godzenia życia zawodowego z rodzinnym jest decyzyjność polskiego oddziału. Struktura firmy pozwala na wprowadzanie rozwiązań indywidualnych dla każdego kraju, jednocześnie decyzje te muszą być skonsultowane z siedzibą w Danii. Jednocześnie aktualnie prowadzone inwestycje rozbudowy sieci sklepów i zmian organizacyjnych stanowią priorytet przez najbliższy czas, przez co inne działania, w tym te z zakresu MGR zostają przełożone na lata kolejne.

Zarząd jest zdania, że pracownicy są zadowoleni z istniejących rozwiązań, a atmosfera w firmie jest przyjazna i sprzyja godzeniu pracy z życiem zawodowym. Potwierdzają to pracownicy oraz przedstawiciele związków zawodowych, którzy nie widzą potrzeby wprowadzania nowych rozwiązań z zakresu MGR. Tym samym z wypowiedzi właścicieli wynika, że są oni otwarci na propozycje wychodzące od pracowników i liczą się z podejmowaniem dodatkowych działań z zakresu ułatwiania pracownikom godzenia ról rodzinnych z zawodowymi, mając jednocześnie nadzieję, że nie wygeneruje to potrzeby stworzenia rozwiązań systemowych, a jedynie działania doraźne.

3.2.2 Benchmarking

W Tabeli 1 porównano rozwiązania z zakresu szkoleń i wsparcia dla rodziców powracających z urlopów macierzyńskich/ rodzicielskich/ wychowawczych w firmie JYSK Polska z podobnymi rozwiązaniami wdrożonymi w innych dużych firmach - Microsoft Polska. Wybrano to działanie z zakresu MGR z uwagi na fakt, że korzysta z niego znacząca część pracowników firmy JYSK ceniąc sobie to rozwiązanie jako jedno z najlepiej wpływających na godzenie ról zawodowych z rodzinnymi.

Tabela 1. Porównanie rozwiązań z zakresu elastycznego/ ruchomego czasu pracy

Kategoria	Opis działania mechanizmu	JYSK Polska
Narzędzia/ sprzęt	Możliwość odbywania telekonferencji (w celu ograniczenia wyjazdów/ wyjść do klienta)	Rozwiązanie stosowane w zależności od potrzeb i zajmowanego stanowiska



Przyczyna	Dostosowanie do potrzeb pracowników. W trakcie badania potrzeb kobiet pracujących w Microsoft wyłonione zostało oczekiwanie kobiet do zaproponowania im przez pracodawcę elastycznego rozwiązania, które dotyczyć będzie powrotu kobiet po urodzeniu dziecka do firmy. W konstruowaniu programu „Working Parent” firma opierała się na analizie potrzeb pracujących w firmie kobiet, jak również podobnych rozwiązań funkcjonujących na polskim rynku.	Dostosowanie do potrzeb pracowników. Chęć zapewnienia ciągłości „wiedzy i umiejętności” wśród pracowników powracających po dłuższej nieobecności.
Zasady	Pracownicy Microsoft otrzymują wsparcie, aby w jak największym stopniu zachować równowagę między życiem prywatnym a zawodowym. Częścią globalnej strategii HR w firmie jest polityka personalna w Polsce. Program DIVERSITY [Różnorodność] – wspieranie różnorodności pod względem wieku, płci, kultur, wyznania religijnego pracowników. Najważniejszym założeniem było zrównanie szans ze względu na płeć i poprawa warunków pracy dla wszystkich pracowników. Pilotażowy program dla kobiet z zakresu radzenia sobie ze stresem i asertywności Podczas urlopów macierzyńskich i wychowawczych kobiety nie tracą żadnych przywilejów pracowniczych. (Microsoft Polska)	Skierowanie na bezpłatne szkolenia po urlopie macierzyńskim/ wychowawczym. Dodatkowy czas na wdrożenie się w obowiązki. Zmniejszenie zadań przez pierwszy okres pracy po powrocie. Podczas urlopów macierzyńskich i wychowawczych kobiety nie tracą żadnych przywilejów pracowniczych. Częścią globalnej strategii HR w firmie jest polityka personalna w Polsce.
Regulacja	Wewnętrzna	Wewnętrzna
Cele wdrożenia	Zwiększenie efektywności pracy pracowników, Budowanie wizerunku firmy na zewnątrz, Budowanie wizerunku firmy wśród pracowników, stały rozwój pracowników (Microsoft Polska)	Zwiększenie satysfakcji z pracy Zwiększenie efektywności pracy pracowników. Budowanie wizerunku firmy na zewnątrz.
Zasięg	Pracownicy powracający po urlopach macierzyńskich i wychowawczych, głównie kobiety.	Pracownicy powracający po urlopach macierzyńskich i wychowawczych, głównie kobiety. Więcej przywilejów otrzymują pracownicy nie obsługujący klienta sklepowego.
Korzyści/ zalety	Satysfakcja pracowników Wzrosty wydajności pracy (lepsz organizacja czasu pracy jednostek) Mniejszy stres pracowników Zapewnienie ciągłości miejsca pracy	Satysfakcja pracowników Wzrosty wydajności pracy (lepsz organizacja czasu pracy jednostek) Mniejszy stres pracowników Zapewnienie ciągłości miejsca pracy
Koszty/ wady	Finansowe związane z przeszkoleniem pracownika Zwiększony nakład pozafinansowy – przyuczenie pracownika, zwiększenie mu przywilejów	Finansowe związane z przeszkoleniem pracownika Zwiększony nakład pozafinansowy – przyuczenie pracownika, zwiększenie mu przywilejów

Rozwiązania stosowane przez JYSK Polska w zakresie szkoleń i innych udogodnień dostępnych dla pracowników powracających z urlopu macierzyńskiego czy wychowawczego nie odbiegają od rozwiązań stosowanych przez inne firmy międzynarodowe produkujące w stosowaniu opisanych praktyk. Jednakże działania te są stosowane na mniejszą skalę i nie mają specjalnie opracowanego, dedykowanego tej grupie pracowników, programu. Jednocześnie należy



zaznaczyć, że JYSK nie jest w stanie zapewnić takich samych przywilejów pracownikom sklepów, jak pracownikom centrali, działu HR czy innym pracownikom wykonującym pracę biurową, co wynika ze specyfiki pracy sprzedawcy.

3.2.3 Analiza SWOT

Analiza SWOT w JYSK Polska została przeprowadzona w trzech etapach:

- Identyfikacja i krótka charakterystyka wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na możliwość wdrożenia MGR.
- Określenie słabych i mocnych stron organizacji oraz szans i zagrożeń otoczenia.
- Określenie pozycji strategicznej firmy w odniesieniu do możliwości wdrożenia / doskonalenia rozwiązań z zakresu MGR.

Szczegóły analizy zostały zaprezentowane poniżej.

3.2.3.1 Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na możliwości wdrożenia MGR

Zarząd firmy nie posiada jednoznacznie sprecyzowanych preferencji odnośnie MGR, które chciałby wdrożyć, w związku z tym analiza SWOT może być wykonana wyłącznie w odniesieniu do ogólnych uwarunkowań przedsiębiorstwa.

- **Koszty**

Koszty są analizowane przed każdym wprowadzeniem rozwiązań z zakresu MGR.

- **Ograniczenia i ułatwienia prawne**

Zarząd i księgowość podkreślali ograniczenia wynikające z dużego obciążenia finansowego, które generowałoby wprowadzenie nowych rozwiązań z zakresu MGR. Dodatkowym ograniczeniem jest brak widocznego zapotrzebowania ze strony pracowników na działania z zakresu MGR.

- **Wyzwania i ułatwienia organizacyjne i branżowe**

Utrudnieniem jest konieczność wprowadzenia rozwiązań we wszystkich podmiotach firmy. Wymaga to dużych środków finansowych oraz wzmożonych nakładów czasowych oraz konieczności zatrudnienia zewnętrznych podmiotów pomocnych podczas wdrażania rozwiązań.

- **Ograniczenia i ułatwienia psychologiczne**

Zdaniem właścicieli firmy, priorytetem dla pracowników są raczej świadczenia pieniężne. Nowe rozwiązania MGR, przynajmniej na chwilę obecną, mogą nie cieszyć się popularnością wśród pracowników, a więc niekoniecznie mają uzasadnienie w tych warunkach.

Sprzyjająca jest natomiast otwartość kadry zarządzającej na wdrażanie nowych działań i dbanie o pozytywny wizerunek firmy w oczach pracowników poprzez m.in. stworzenie możliwości dyskusji i zgłaszania potrzeb. Dzięki temu w firmie wytworzyła się kultura organizacyjna, która może być atutem pozwalającym na rzetelne wypracowanie nowych rozwiązań i ich płynne, bezkonfliktowe wdrożenie. Opinię tę podzielają sami pracownicy.

3.2.3.2 Pozycja strategiczna firmy

Poszczególnym czynnikom zidentyfikowanym w analizie SWOT przypisano odpowiednie wagi odnoszące się do siły wpływu na powodzenie wdrażania MGR w firmie. Waga o wartości „1” oznacza wpływ słaby, który nie powinien blokować wdrożenia danego mechanizmu, aczkolwiek może zaburzać jego prawidłowe funkcjonowanie i prowadzić w dłuższej



perspektywie do negatywnych skutków. Waga o wartości „2” oznacza wpływ umiarkowany, może przeszkadzać we wdrożeniu mechanizmu i może prowadzić do negatywnych konsekwencji powodujących wycofanie praktyki, aczkolwiek zmiana sytuacji leży w zasięgu i obecnych zasobach firmy. Waga „5” oznacza bardzo silny wpływ i bez uwzględnienia tego czynnika mechanizm nie jest możliwy do wdrożenia, a zmiana tej sytuacji leży często poza obecnym zasięgiem możliwości działań zarządu przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Ocena pozycji strategicznej firmy

Czynnik	Waga	Uzasadnienie
<i>Brak środków finansowych</i>	2	Brak funduszy na implementację rozwiązań z zakresu MGR nie jest dużym problemem, ponieważ firma posiada spory kapitał. Jednocześnie nowe inwestycje są problematyczne, gdyż muszą objąć wszystkie podmioty, co generuje bardzo duże koszty.
<i>Niesprecyzowane oczekiwania odnośnie rozwoju MGR</i>	3	Brak aktualnych planów względem wprowadzenia MGR widoczny jest zarówno po stronie HR oraz kadry zarządzającej jak i samych pracowników. Związki zawodowe też nie przejawiają zainteresowania tematem. Jest to o tyle kłopotliwe, że przy braku oczekiwań i interwencji ze strony pracowników i związków, zarząd nie podejmie zainteresowania tematem, ponieważ sam nie widzi takiej potrzeby.
<i>Sprzyjająca kultura organizacyjna</i>	3	Kultura organizacyjna jest nastawiona na przyjazną atmosferę, pracownicy nie boją się wyrażać swojego zdania, a zarząd chętnie podejmuje z nimi dialog. W firmie funkcjonują także związki zawodowe.
<i>Postawa właścicieli przychylna pracownikom</i>	3	Właściciele są przychylni pracownikom i nie mają nic przeciwko wdrożeniu działań z zakresu MGR, sądząc, że działania te przyniosą korzyści przedsiębiorstwu. Jedynym ograniczeniem jest korporacyjna struktura, gdzie rozwiązania powinny być zbliżone lub takie same dla całej firmy.
<i>Zbyt duże koszty realizacji MGR</i>	2	Koszt wprowadzenia rozwiązań jest duży z uwagi na ilość podmiotów wchodzących w skład przedsiębiorstwa. Dotyczy to także działań z zakresu MGR.
<i>Poprawa wizerunku firmy na zewnątrz</i>	2	Firma JYSK jest rozpoznawalna na rynku, a jej produkty są cenione przez klientów. Wizerunek na zewnątrz jest dobry, jednak skupia się głównie na oferowanych produktach, a nie na promocji firmy jako dobrego pracodawcy. Zatem wprowadzenie działań z zakresu MGR wpłynęłoby na poprawę wizerunku pokazując także firmę jako instytucję przyjazną pracownikom i ich rodzinom.

Po przypisaniu wag do poszczególnych czynników liczona jest średnia ocena dla każdej kategorii analizy SWOT, a następnie wyznacza się pozycję firmy. Liczba umieszczona pod nazwą pozycji firmy oznacza sumę wag poszczególnych zmiennych, a liczba w nawiasie obok - średnią danej grupy.



4 Rekomendacje i propozycje rozwiązań: metoda SMART

W rozdziale tym zostały zaprezentowane scenariusze rozwoju MGR uwzględniające różne poziomy intensywności i zakres wdrażanych rozwiązań. Scenariusz nr 1 jest projekcją rozwiązań w wersji maksymalnej i zawiera propozycje wdrożenia polityki MGR w firmie. Scenariusz numer 2 jest przedstawieniem sytuacji w firmie w najbliższej przyszłości, kiedy nie zostaną wprowadzone żadne znaczące zmiany. Scenariusz numer 3 to wypracowane podczas warsztatu, jaki odbył się w firmie JYSK, rozwiązania i propozycje, które firma uznała za realne i jednocześnie spełniające oczekiwania pracowników oraz zarządu.

4.1 Scenariusz 1: Opcja maksymalna

KIERUNEK I CELE ROZWOJU	
Kierunek rozwoju	Wdrożenie rozwiązań z zakresu MGR
Cel 1	Podniesienie atrakcyjności miejsca pracy i zwiększenie satysfakcji pracowników
PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ	
Rozwiązanie 1	Oplacenie opieki dla dziecka w nagłych sytuacjach
Rozwiązanie 2	Wprowadzenie jednorazowej „wyprawki” dla urodzonego dziecka
Rozwiązanie 3	Stworzenie przedszkola/ żłobka pracowniczego
WARUNKI WSTĘPNE	
Warunki prawne	Uzyskanie pozwoleń
Warunki organizacyjne	<ul style="list-style-type: none">Wydzielenie środków finansowych w budżecie na proponowane działaniaWeryfikacja potrzeb na usługi opiekuńcze wśród pracownikówOkreślenie zasad korzystania z usług opiekuńczejOkreślenie zasad dofinansowańWybór i dostosowanie pomieszczeniaZatrudnienie nowej kadry
REZULTATY	
Rezultat 1	Początkowe zwiększenie kosztów osobowych, a w dłuższym przedziale czasu ich optymalizacja
Rezultat 2	Większa satysfakcja pracowników
Rezultat 3	Wzrost poczucia lojalności pracowników wobec firmy
Rezultat 4	Zmniejszenie absencji w pracy (wynikające, m.in. z nagłych sytuacji wymagających opuszczenia)
Rezultat 5	Podniesienie atrakcyjności miejsca pracy dla pracowników
RYZYKA	
Ryzyko 1	Wzrost kosztów stałych pracownika bez rezultatów w postaci, np. zmniejszenia rotacji, zaspokojenia potrzeb pracowników
Ryzyko 2	Inwestycja niezwracająca się w czasie, generująca ogromne koszty
KOSZTY	



Koszt 1	Koszty przystosowania pomieszczenia
Koszt 2	Koszt opieki
Koszt 3	Koszt stworzenia żłobka/ przedszkola
Koszt 4	Ewentualne koszty wynikające z dodatkowych obowiązków księgowych i prawnych

POMIAR WDROŻENIA

Wskaźniki	<ul style="list-style-type: none">Średni staż pracowników w firmiePoziom satysfakcji z przyjętych rozwiązańWzrost wydajności pracowników
Sposób pomiaru	<ul style="list-style-type: none">Ewidencja czasu pracyAnaliza kosztów i korzyści, min. wydajność pracownika mierzona nakładami na pracownika / efektami pracyOpinie pracowników/ rozmowy z przełożonymi

HARMONOGRAM DZIAŁAŃ

Horyzont czasowy	5 lat
Działania krótkoterminowe (do 6 miesięcy)	Stosowanie ulg podatkowych dla pracowników posiadających dzieci w wieku przedszkolnym
Działania długoterminowe	<ul style="list-style-type: none">Utworzenie funduszu dla pracowników do wypłat na „wyprawki”Budowa żłobka/ przedszkola pracowniczego

4.2 Scenariusz 2: Opcja minimalna

KIERUNEK I CELE ROZWOJU

Kierunek rozwoju	Brak zmian. Utrzymanie status-quo
Cel	<ol style="list-style-type: none">Optymalizacja istniejących rozwiązańStosowanie mechanizmów MGR doraźnie, w zakresie indywidualnych potrzeb pracowników

PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ

Rozwiązanie 1	Ustalenie zasad pracy zdalnej i ruchomego czasu pracy dla pracowników objętych umowami cywilno-prawnymi (ustna komunikacja)
Rozwiązanie 2	Prowadzenie dialogu z pracownikami na temat ich potrzeb i satysfakcji z rozwiązań w zakresie MGR
Rozwiązanie 3	Sfinalizowanie rozpoczętych działań w ramach dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych i świadczeń medycznych dla pracowników JYSK Polska

WARUNKI WSTĘPNE

Warunki prawne	<ul style="list-style-type: none">Sfinalizowanie warunków świadczeń medycznych i ubezpieczeń zdrowotnychWprowadzenie umów o użyczenie sprzętu dla pracowników zatrudnionych na umowach cywilno-prawnych
Warunki organizacyjne	Prowadzenie dialogu z pracownikami odnośnie bieżących i przyszłych potrzeb w zakresie MGR (diagnoza potrzeb, badanie potencjału wykorzystania danej praktyki).
Warunki	Przeszkolenie zarządu pod kątem:



kompetencyjne	<ul style="list-style-type: none">- rozwiązań MGR możliwych do wprowadzenia- analizy kosztów i korzyści w zakresie wdrażania MGR- przeszkolenie pracowników z zakresu nowego pakietu świadczeń medycznych, a więc przekazanie informacji dotyczących praw i obowiązków wynikających z oferowanych świadczeń medycznych
---------------	--

REZULTATY

Rezultat 1	Wzrost satysfakcji pracowników
Rezultat 2	Utrzymanie sprzyjającej atmosfery pomiędzy pracownikami w firmie
Rezultat 3	Zmniejszenie absencji wynikającej z chorób i zwolnień zdrowotnych

RYZYKA

Ryzyko 1	W przypadku dynamicznego rozwoju firmy spontaniczność i indywidualizm w podejściu do pracownika będą oznaczały zwiększenie kosztów kadry menadżerskiej i jednocześnie spadek wydajności ich pracy
Ryzyko 2	Indywidualność stosowania rozwiązań może prowadzić do poczucia niesprawiedliwości wśród pracowników (nierówne traktowanie)
Ryzyko 3	Zwiększające się zatrudnienie będzie oznaczało wzrost wydatków na dodatkowy pakiet świadczeń zdrowotnych dla pracowników

KOSZTY

Koszt 1	Koszt utraconego dochodu z powodu spadku wydajności pracy (w sytuacji zwiększenia zatrudnienia)
---------	---

POMIAR WDROŻENIA

Wskaźniki	Poziom satysfakcji z przyjętych rozwiązań
Sposób pomiaru	Opinie pracowników/ rozmowy z przełożonymi

HARMONOGRAM DZIAŁAŃ

Horyzont czasowy	6 miesięcy
Działania krótkoterminowe (do 6 miesięcy)	<ul style="list-style-type: none">▪ Utworzenie i przeszkolenie zespołu do spraw MGR▪ Sfinalizowanie umów na dodatkowe świadczenia zdrowotne oraz pakiet usług medycznych
Działania długoterminowe	Brak

4.3 Scenariusz 3: Opcja optymalna

KIERUNEK I CELE ROZWOJU

Kierunek rozwoju	Stworzenie spójnego wizerunku firmy dbającej o godzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym w przedsiębiorstwie oraz rozwój narzędzi MGR
Cel 1	Utrzymanie dotychczasowych rozwiązań z zakresu MGR oraz usprawnienie strategii działań rozwoju MGR w przedsiębiorstwie

PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ



Rozwiązanie 1	Opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju mechanizmów godzenia życia zawodowego z rodzinnym określającej: <ul style="list-style-type: none">- plan finansowania- warunki dostępu pracowników- planowane do wdrożenia mechanizmy- sposób pomiaru efektów wdrożenia strategii
Rozwiązanie 2	Proponowanie pracownikom formuły elastycznego czasu pracy/ telepracy
WARUNKI WSTĘPNE	
Warunki prawne	Wprowadzenie możliwości pracy w trybie telepracy (Art. 67 KP)
Warunki organizacyjne	<ul style="list-style-type: none">▪ Prowadzenie dialogu z pracownikami odnośnie bieżących i przyszłych potrzeb w zakresie MGR (diagnoza potrzeb, badanie potencjału wykorzystania danej praktyki)▪ Ustanowienie zespołu odpowiedzialnego za realizację strategii w składzie: przedstawiciele związku zawodowego oraz kadry zarządzającej
Warunki kompetencyjne	Przeszkolenie zespołu odpowiedzialnego za realizację strategii w zakresie: <ul style="list-style-type: none">- Kodeksu Pracy (pod kątem telepracy, pracy zdalnej, czasu pracy itd.)- rozwiązań MGR- analizy kosztów i korzyści w zakresie wdrażania MGR.
REZULTATY	
Rezultat 1	Początkowe zwiększenie kosztów osobowych, a w dłuższym przedziale czasu ich optymalizacja
Rezultat 2	Zwiększenie wydajności pracy
Rezultat 3	Zmniejszenie absencji w pracy (wynikające, m.in. z możliwości umówienia się do lekarza na konkretną godzinę itd.)
RYZYKA	
Ryzyko 1	Negatywny wpływ rozwiązań na atmosferę w pracy w wyniku rozluźnienia atmosfery pracy
Ryzyko 2	Wzrost kosztów stałych pracownika bez zwiększenia jego wydajności
KOSZTY	
Koszt 1	Koszty szkolenia pracowników
Koszt 2	Koszt opracowania strategii (koszt dnia roboczego pracownika odpowiedzialnego)
Koszt 3	Ewentualne koszty wynikające z dodatkowych obowiązków księgowych (w przypadku umów o pracę, umów o telepracę, odpisów podatkowych etc.)
POMIAR WDROŻENIA	
Wskaźniki	<ul style="list-style-type: none">▪ Średni staż pracowników w firmie▪ Poziom satysfakcji z przyjętych rozwiązań▪ Wzrost wydajności pracowników
Sposób pomiaru	<ul style="list-style-type: none">▪ Ewidencja czasu pracy▪ Analiza kosztów i korzyści, min. wydajność pracownika mierzona nakładami na pracownika / efektami pracy▪ Opinie pracowników/ rozmowy z przełożonymi
HARMONOGRAM DZIAŁAŃ	



Horyzont czasowy	2 lata
Działania krótkoterminowe (do 6 miesięcy)	<ul style="list-style-type: none">▪ Propozycja telepracy▪ Utworzenie i przeszkolenie zespołu do spraw MGR
Działania długoterminowe	Wdrożenie mechanizmu analiz kosztów i korzyści



5 Podsumowanie

JYSK Polska jest renomowanym przedsiębiorstwem działającym w branży handlowej. Jest to firma duża o charakterze międzynarodowym. W zatrudnieniu firmy notuje się niewielką przewagę kobiet – głównie w sklepach, a przeważająca średnia wieku mieści się w przedziale 20-40 lat. W firmie działają dwa związki zawodowe, które rzadko zgłaszają postulaty z zakresu MGR.

Przedsiębiorstwo charakteryzuje się średnim poziomem wdrożenia rozwiązań z zakresu godzenia ról zawodowych oraz rodzinnych, które sprowadzają się przede wszystkim do regulacji wynikających z kodeksu pracy, a także funkcjonującego Funduszu Świadczeń Socjalnych oraz innych rozwiązań doraźnych. Stałe rozwiązania to finansowe i pozafinansowe korzyści dla pracowników jak kantyna, zniżki na towary firmowe oraz najpopularniejsze szkolenia i udogodnienia dla pracowników powracających z urlopów wychowawczych i macierzyńskich. W obecnej chwili firma finalizuje podpisanie umowy na dodatkowe świadczenia zdrowotne oraz rozszerzony pakiet usług medycznych dla pracowników.

Przedsiębiorstwu zaproponowano rozbudowany scenariusz (maksimum), w którym priorytetem dla firmy byłoby ustanowienie strategii rozwoju MGR i w okresie 3-letnim wdrożenie rozwiązań dedykowanych pracownikom m.in. przedszkole/ żłobek pracowniczy.

Z uwagi na zaplanowane i rozpoczęte już inwestycje, scenariusz też został odrzucony i zastąpiony wersją optimum. Zakłada ona zachowanie dotychczasowych rozwiązań, a także zastosowanie strategii rozwoju i monitorowanie skuteczności działań z perspektywą rozszerzenia pakietu działań z zakresu MGR. Ważnym kierunkiem jest sfinalizowanie rozpoczętych działań z zakresu MGR.

Na chwilę obecną kadra zarządzająca uznała, że zagadnienia MGR, choć ważne, nie mogą być kluczowym przedsięwzięciem. Zarząd chciałby widzieć w tej kwestii zaangażowanie przedstawicieli związku zawodowego oraz pracowników, a także wyznaczyć dodatkowy budżet. W tym momencie priorytetem firmy jest budowa kolejnych sklepów.

W toku rozmów udało się jednak wyodrębnić działania, które firma jest gotowa wprowadzić po dokładnym rozważeniu kosztów. Zarząd rozważa wprowadzenie telepracy.

Zaproponowane rozwiązania zostaną rozważone i wdrożone, jeżeli koszty nie okażą się zbyt wysokie.

5.1 Rozwiązania w zakresie MGR możliwe do implementacji przez przedsiębiorstwa o podobnych cechach

Z pewnością rozwiązaniem, które przynosi oczekiwane rezultaty wzrostu motywacji pracowników są świadczenia finansowe i pozafinansowe – funkcjonowanie kantyny dla pracowników, a także zniżek na produkty firmy JYSK czy też Funduszu Świadczeń Socjalnych. Narzędzia te są stosunkowo łatwe do wdrożenia i kontroli, wymagają jednak nakładu finansowego ze strony przedsiębiorstwa, dlatego najłatwiej wdrożyć je w dużych firmach dysponujących sporymi środkami finansowymi. Jednocześnie niemal w każdym przedsiębiorstwie pojawiają się bonusy w formie premii, paczek świątecznych, nagród finansowych i pozafinansowych, zatem z pewnością narzędzie to nie jest na tyle kuszące, aby wystarczająco wpłynąć na zadowolenie pracownika. Z kolei aktywna działalność związków



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu
Prawa, Równość i Obywatelstwo (2014-2020)



zawodowych, zachęcanie ich do dialogu przez pracodawcę jest o tyle korzystne, że umożliwia wypracowanie wspólnych rozwiązań korzystnych zarówno dla pracowników jak i dla firmy.



ANEKS 1: Metody współpracy z przedsiębiorstwem w zakresie opracowania rekomendowanych działań dot. MGR oraz planu wdrożenia i harmonogramu tych działań

Desk research

Do badania pozyskano dokumenty, w których zawarte były regulaminy BHP oraz regulaminy pracownicze.

Ponadto, wykorzystano następujące źródła:

- <http://www.jysksolidarnosc.pl/dlapracownikow/negocjacje-z-jysk/>
- <http://jysk.pl/>

Wywiady IDI

W ramach analizy sytuacji w przedsiębiorstwie pod kątem stosowania MGR zrealizowano dwa wywiady IDI z: przedstawicielem działu HR, a także z kierownikiem – przedstawicielem kadry zarządzającej.

Wywiady IDI zrealizowano 12.10.2016, każdy z nich trwał średnio po ok 40 min. Przed rozpoczęciem wywiadu wypełniono odpowiedni kwestionariusz z każdym z rozmówców.

Obserwacja uczestnicząca

Obserwacja uczestnicząca polegała na poznaniu topografii głównej siedziby. Możliwym było także zapoznanie się z regulaminami dostępnymi jednak tylko do wglądu w firmie. Obserwacji poddano wybrane sklepy JYSK oraz biuro w Gdańsku.

Ankieta dla pracowników

Ankiety skierowano do ok. 160 pracowników firmy, z czego otrzymano 19 zwrotów. Realizację ankiety utrudniła niechęć do udziału w badaniach oraz zmiana kadrowa w postaci zwolnienia kierownika odpowiadającego za projekt badawczy z ramienia firmy JYSK.

Warsztat z przedstawicielami pracowników i kierownictwa

Wypracowanie rekomendacji dla firmy miało miejsce podczas warsztatu (13.10.2016), w którym uczestniczyli przedstawiciele pracowników (3) i kadry zarządzającej (1). Dodatkowo przeprowadzono rozmowy z 9 pracownikami sklepów. Podczas spotkań nie wypracowano harmonogramu działań, lecz podjęto decyzję o szczegółowej analizie kosztów i korzyści obecnych oraz proponowanych rozwiązań. Przyjrzano się także kwestii świadczeń zdrowotnych. Przedstawiono dobre przykłady rozwiązań z zakresu MGR wprowadzone w innych firmach z zagranicznym kapitałem.

Wyzwania związane z realizacją studium przypadku

Wyzwaniem było umówienie spotkań z zarządem, a także zaangażowanie grup do warsztatów. Problemem okazało się nagłe zwolnienie osoby koordynującej i wydającej zgody na udział firmy JYSK Polska w badaniu.