



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

Blue Media

- 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: 4 listopada 2016



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



Metody wdrażania mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych w polskich przedsiębiorstwach - raport cząstkowy



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



Spis treści

1	Wnioski z analizy sytuacji przedsiębiorstwa pod kątem MGR	4
1	Charakterystyka przedsiębiorstwa	5
2	Opis sytuacji zastanej w przedsiębiorstwie.....	6
2.1	Rozwiązania MGR funkcjonujące w Blue Media.....	6
2.1.1	Cele i opis działania	6
2.1.2	Geneza.....	7
2.1.3	Grupa docelowa	8
2.1.4	Rezultaty	9
2.1.5	Skuteczność praktyk	9
2.2	Wyzwania i potrzeby w zakresie MGR.....	10
2.2.1	Analiza ograniczeń.....	10
2.2.2	Benchmarking	10
2.2.3	Analiza SWOT.....	12
3	Rekomendacje i propozycje rozwiązań: metoda SMART	15
3.1	Scenariusz 1: Wersja optymalna.....	15
3.2	Scenariusz 2: Wersja minimum	16
3.3	Scenariusz 3: Wersja optymalna.....	17
4	Podsumowanie	19
1.1	Rozwiązania w zakresie MGR możliwe do implementacji przez przedsiębiorstwa o podobnych cechach.....	19
ANEKS 1: Metody współpracy z przedsiębiorstwem w zakresie opracowania rekomendowanych działań dot. MGR oraz planu wdrożenia i harmonogramu tych działań.....		20



1 Wnioski z analizy sytuacji przedsiębiorstwa pod kątem MGR

Wprowadzaniu szerokiej oferty świadczeń pozapłacowych dla pracowników i rozwiązań MGR powinna towarzyszyć optymalizacja kosztów i weryfikacja korzyści z nich płynących.

Pracownicy działu HR w Blue Media zauważają „znudzenie” pracowników ofertą firmy i traktowanie jej jako pewnego standardu. Stanowi to poważne wyzwanie dla kadry zarządzającej, gdyż z jednej strony firma nie może doprowadzić o zlikwidowania pewnych praktyk, a z drugiej powinna dbać o wysoką użyteczność tych rozwiązań dla pracowników i ekonomiczną efektywność.

Szeroki i łatwy dostęp do świadczeń i MGR pozapłacowy może powodować ich dewaluację.

Zbyt łatwy dostęp w branży do świadczeń typu MGR i innych pozapłacowych benefitów powoduje, że traktowane są jako standard. W związku z tym ograniczona też zostaje funkcja motywacyjna istniejących rozwiązań. Wyjściem z tej sytuacji jest nieustanna modernizacja rozwiązań, ich ulepszanie i szukanie odpowiedniego do potrzeb pracowników modelu, a nie automatyczne powielenie funkcjonujących na rynku rozwiązań, czy odpowiadanie na „zachcianki” pracowników.

Ograniczenia branżowe mogą wpływać na nierówne traktowanie niektórych grup pracowników.

Niektórzy pracownicy Blue Media odczuwają wyraźny brak dostępu do stosowania rozwiązań tj. elastycznego i ruchomego czasu pracy. Z drugiej strony ich praca wymaga obecności w siedzibie firmy i wiąże się ze specyfiką działalności firmy. W ostateczności może to doprowadzić do poczucia braku równego traktowania czy nawet braku zrozumienia polityki firmy mającego konsekwencje w postaci braku motywacji do pracy.

1 Charakterystyka przedsiębiorstwa

Główne zmienne charakteryzujące przedsiębiorstwo:

- Wielkość: 50-249 (średnie przedsiębiorstwo)
- Lokalizacja: pomorskie
- Stopień wdrożenia MGR: zaawansowany
- Sektor gospodarki: usługi
- Branża: IT, sprzedaż usług i rozwiązań informatycznych

Firma Blue Media jest jednym z liderów w branży IT dostarczających rozwiązań dla przedsiębiorstw z sektora finansów obejmujących płatności elektroniczne, usługi bankowe (obsługa pożyczek, wymiana walut itd.), czy rozwiązania teleinformatyczne (np. doładowanie konta). Przedsiębiorstwo jest klasyfikowane w rankingach jako jedno z najszybciej się rozwijających na polskim rynku:

- 3-krotnie umieszczone w rankingu Fast 50, jako jedno z najszybciej rozwijających się firm IT w Europie Środkowo-Wschodniej;
- wyróżnione w rankingu Gazele Biznesu, jako najszybciej rozwijająca się polska firma;
- uhonorowane „Diamentem Forbsa”, jako jeden z najbardziej prestiżowych biznesów na świecie;
- wyróżnienie w rankingu TOP200 Computerworld jako jeden z liderów branży IT;
- wyróżnione jako pracodawca roku w latach 2008, 2009 i 2015, 2016 w konkursie Hewitt Associates.

Właściciele Blue Media od początku funkcjonowania firmy (1999 rok) kładą nacisk na wdrażanie rozwiązań służących godzeniu życia zawodowego z prywatnym. Chociaż firma nie ma oficjalnej strategii ani polityki MGR, oferta dla pracowników w tym zakresie jest rozbudowana, a sama kadra zarządzająca dąży do jej rozszerzenia.

Firma zatrudnia ok. 120 pracowników w wieku 20-35 lat, z czego ok. 40% stanowią kobiety. Dominującą formą zatrudnienia są umowy na czas nieokreślony (99%). Większość stanowisk w firmie nie wymaga obecności w miejscu pracy. Do takich należą działy biznesowe (zatrudniające handlowców), programiści, menadżerowie i obsługa administracyjna. Stanowiska wymagające stałej obecności firmy są związane z działem obsługi klienta i zapewnieniem bezpieczeństwa w systemach teleinformatycznych. Z uwagi na to, że firma musi się stosować o zaleceń i regulacji Komisji Nadzoru Finansowego, zarząd dąży do tego, aby pracownicy wykonywali zadania z siedziby firmy (co wiąże się z kwestiami bezpieczeństwa danych), aczkolwiek nie jest to ugruntowane w formalnych zapisach.

2 Opis sytuacji zastanej w przedsiębiorstwie

Od początku istnienia Blue Media stawia na rozwiązania prowadzące do zwiększenia satysfakcji z pracy. Przedsiębiorstwo można zaliczyć do grona firm zaawansowanych we wdrażaniu rozwiązań MGR i jednocześnie docenionych przez samych pracowników, o czym świadczą przyznane na podstawie ocen pracowniczych nagrody Hewitt Associates dla najlepszego pracodawcy. Jednocześnie firma nie ma oficjalnej strategii MGR a stosowane rozwiązania są raczej wynikiem ewolucji i odpowiedzi na potrzeby pracowników, niż realizacji ogólnie określonego planu. Warto jednak zaznaczyć, że zasada „równego traktowania pracowników” z uwagi na płeć pojawia się jako zapis w regulaminie pracy. Zasady niektórych rozwiązań MGR wyznaczają zapisy regulaminu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (ZFŚS). W regulaminie określone są m.in. kryteria uprawniające do świadczeń i zasady ich przyznawania.

Przedsiębiorstwo cechuje się też kulturą organizacyjną, która sprzyja godzeniu życia zawodowego z prywatnym. Zarząd sam wychodzi z propozycją rozwiązań dedykowanych pracownikom, jednocześnie minimalizując wszelkie formalności z tym związane. W firmie panuje atmosfera sprzyjająca wzajemnej komunikacji pracowników z kadrą zarządzającą, dzięki czemu istniejące rozwiązania są skuteczne i efektywnie wykorzystywane.

2.1 Rozwiązania MGR funkcjonujące w Blue Media

Blue Media oferuje swoim pracownikom wiele rozwiązań z zakresu MGR. W chwili obecnej należą do nich:

- dopłaty do żłobków/ przedszkoli;
- elastyczny czas pracy;
- ruchomy czas pracy;
- dodatek do wypłaty z tytułu urodzenia dziecka;
- świadczenia medyczne dla pracowników i ich rodzin;
- wsparcie finansowe dla pracowników (zapomogi, dofinansowanie do wypoczynku, pożyczki na cele mieszkaniowe, dofinansowanie kosztów przeprowadzki);
- utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urlopie macierzyńskim/rodzicielskim;
- możliwość korzystania z narzędzi pracy podczas urlopu;
- darmowy dostęp do obiektu sportowego dla pracowników i ich rodzin;
- dodatkowy urlop;
- rozwiązania dla kobiet w ciąży i mam.

Poza wymienionymi rozwiązaniami firma oferuje swoim pracownikom bogatą ofertę sportową (pakiety sportowe, dofinansowanie drużyn firmowych), organizuje spotkania integracyjne dla pracowników i ich rodzin, oferuje szkolenia sportowe/ tematyczne (np. kurs nurkowania, żeglarstwa), wprowadziła program „Złotówka za kilometr”, który polega na płaceniu pracownikom za każdy kilometr przejechany do/ z pracy na rowerze. Ponadto pracownicy mają możliwość otrzymania dofinansowania na kursy, szkolenia, studia (licencjackie, magisterskie, podyplomowe).

2.1.1 Cele i opis działania

Rozwiązania z zakresu MGR funkcjonujące w Blue Media mają na celu zwiększenie satysfakcji pracowników z pracy i w konsekwencji mają przyczynić się do budowania ich lojalności. W przedsiębiorstwie pracują głównie osoby młode, związane z branżą IT, która w obecnej chwili jest najbardziej konkurencyjną, jeżeli chodzi o poziom zarobków i wybór miejsca pracy. W związku z tym istnieje duże zagrożenie odpływu pracowników do firm oferujących lepsze warunki. Celem drugorzędym jest zwiększenie efektywności pracy i dopasowanie zadań do możliwości pracowników. Przedstawiciele HR podkreślali jednak, że niektóre z obecnie funkcjonujących rozwiązań, np. jak elastyczny i ruchomy czas pracy, funkcjonowały od początku istnienia firmy i były niejako rozwiązaniem „naturalnym” dla tej branży.

Większość rozwiązań stosowanych w firmie finansowana jest regulowana w ramach ZFŚS utworzonego w pierwszym roku jej działalności. Z Funduszu pokrywane są:

- dofinansowanie do wypoczynku dla pracownika i członków jego rodziny;
- bezzwrotna pomoc rzeczowa i zapomogi finansowe;
- dopłaty do żłobków i przedszkoli;
- udział w zorganizowanej działalności sportowej pracownika;
- działalności kulturalno-oświatowej.

Dofinansowanie żłobka/ przedszkola wynosi od 100 do 150 zł miesięcznie i wymaga okazania przez pracownika comiesięcznego dowodu opłaty. Pożyczki dla pracowników na potrzeby mieszkaniowe, np. remont, zakup mieszkania wynoszą maksymalnie 15 000 zł na okres 18 miesięcy. Pożyczka jest oprocentowana w wysokości 25% stopy redyskonta weksli na dzień podpisania umowy w stosunku rocznym. Dofinansowanie wypoczynku wynosi do 1000 zł na dziecko.

Z Funduszu nie są pokrywane dodatki do wynagrodzenia z tytułu urodzenia dziecka wynoszące 1000 zł, które są rozliczane jako premie (wliczane do dochodu pracownika).

Oddzielnym rozwiązaniem jest też wykupiony pakiet świadczeń medycznych, pokrywany przez firmę w 70%, a także program „Akademia zdrowia” umożliwiający konsultację pracowników ze specjalistami od medycyny.

Rozwiązania pozapłacowe tj. elastyczny i ruchomy czas pracy, wsparcie dla kobiet w ciąży i matek, utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urloпах, dodatkowe urlopy, czy możliwość korzystania ze sprzętu poza siedzibą, nie są rozwiązaniami regulowanymi w ramach ZFŚS. Regulamin organizacji przewiduje pracę w godzinach 9.00-16.00, aczkolwiek pracownikom zostawia się dowolność ustalania zakresu godzin z pracy z menadżerem zespołu. Podobnie jest w przypadku elastycznego czasu pracy, który ogranicza się do pracy zdalnej, a także wejść i wyjść w trakcie godzin pracy. Menadżerowie zespołów odpowiadają za kontrolę efektów i ewidencję czasu pracy. Ich rolą jest także utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urlopie (np. poprzez zapraszanie ich na imprezy firmowe, informowanie o wydarzeniach w miejscu pracy itd.) i szkolenie/ wdrażanie osób wracających po urlopie rodzicielskim/wychowawczym do pracy. Decydują także o czasie pracy dla kobiet w ciąży i chociaż nie ma tutaj określonych w firmie standardów, grupa ta ma sposobność do częstszych nieobecności w miejscu pracy. O dodatkowym urlopie, wynoszącym 3 dni w skali roku po przepracowaniu co najmniej 3 lat, także decydują menadżerowie zespołów.

Możliwość skorzystania z oferty edukacyjnej obejmuje dofinansowanie 3 płatnych szkoleń w ciągu roku, 50% wartości kursu językowego (z lektorem na terenie firmy) i pełną płatność za studia, które muszą być „uzasadnione biznesowo”. Decyzję o przyznaniu dofinansowania w powyższym zakresie podejmuje przełożony.

2.1.2 Geneza

Zarząd firmy nastawiony jest na rozwój oferty dla pracowników. To właśnie z jego inicjatywy oraz pracowników działu HR wdrożono większość obecnych praktyk z zakresu MGR, chociaż niektóre rozwiązania wynikały z prośby pracowników.

Część mechanizmów stosowanych w przedsiębiorstwie, takich jak elastyczny i ruchomy czas pracy, istniała od początku istnienia firmy. Wynika to, jak twierdzi przedstawiciel HR, ze specyfiki zawodu jakim jest informatyk (w tamtym czasie), a obecnie programista.

Rozwiązania dedykowane kobietom w ciąży oraz rodzicom pojawiły się w roku 2008, kiedy w tym samym momencie około 14 pracowników spodziewało się powiększenia rodziny. Zdecydowano wtedy o wprowadzeniu dodatku do wynagrodzenia z tytułu posiadania dziecka (1000 zł) i stosowania ułatwień dla kobiet w ciąży (większa dowolność w zakresie ruchomego i elastycznego czasu pracy), młodych matek i ojców. Dofinansowanie żłobka/ przedszkola są rozwiązaniem nowym, wdrożonym 2016 w roku. O wprowadzeniu tych praktyk zdecydował fakt, że istniały niewykorzystane środki na w ramach ZFŚS. W obu przypadkach pomysłodawcą rozwiązania był zarząd razem z działem HR. Wdrażaniu rozwiązaniom nie towarzyszyły analizy kosztów i korzyści.

Pakiety medyczne były finansowane od 2006 roku z przerwą w roku 2013. Pierwsze pakiety były finansowane w 100% dla pracowników (nie było opcji dla członków rodziny). Po rezygnacji z usług dostawcy pakietów w 2013 i półrocznej przerwie dział HR i zarząd w wyniku próśb pracowników zdecydowali się wznowić program. Tym razem zdecydowano się na innego dostawcę (oferującego szerszy zakres usług) i finansowanie pakietu w wysokości 70% dla pracownika i 70% dla członka rodziny. Decyzję uzasadniono tym, że oferta dla członków rodzin będzie cieszyła się większym powodzeniem, a wprowadzenie minimalnej opłaty ze strony pracownika spowoduje, że koszt usługi zostanie zoptymalizowany (z pakietów będą korzystać rzeczywiście Ci, którym jest to potrzebne i są gotowi partycypować w kosztach). Wdrożeniu tego rozwiązania towarzyszyły analizy kosztów i korzyści.

Pożyczki na cele mieszkalne zostały wprowadzone z uwagą na dominującą w firmie grupę osób młodych, którzy nie mają ustabilizowanej sytuacji mieszkaniowej. Pożyczki funkcjonują od ok. 10 lat, a czynnikiem decydującym o wprowadzeniu tego rozwiązania był zastój środków na ZFŚS.

Inne działania, które wiążą się przede wszystkim z wprowadzeniem oferty sportowej (pakiety sportowe, dostęp do obiektu dla pracowników i ich rodzin) wynikały bezpośrednio z potrzeb zgłaszanych przez pracowników. Podobnie jak dofinansowania do uczestnictwa w zorganizowanych zajęciach sportowych. Rozwiązania te były kalkulowane, chociaż argumenty związane z kosztami nie były decydujące dla ich wdrożenia. W tym zakresie kluczowe znaczenie miały takie kwestie jak satysfakcja pracowników, czy ich zaangażowanie w dane działania.

Pracownicy działu HR przyznają, że zdarzało się, że niektóre rozwiązania podlegały negocjacjom w zakresie możliwej do sfinansowania kwoty, aczkolwiek względy finansowe nigdy ostatecznie nie wpłynęły na końcową decyzję o wdrożeniu. Inaczej było w przypadku niektórych MGR w ramach ZFŚS, które były ograniczone prawnymi obostrzeniami wynikającymi z zapisów ustawy o ZFŚS.

2.1.3 Grupa docelowa

Zarząd i dział HR Blue Media starają się dopasować ofertę świadczeń pozapłacowych dla wszystkich grup pracowników, nie uprzywilejowując określonych grup. W regulaminie ZFŚS określa się grupy uprawnionych do otrzymywania świadczeń:

- wszyscy pracownicy zatrudnieni u pracodawcy, niezależnie od rodzaju umowy o pracę oraz od wymiaru czasu pracy;
- pracownicy przebywający na urloпах wychowawczych;
- emeryci i renciści – byli pracownicy;
- pracownicy młodociani, z którymi pracodawca zawarł umowę o pracę w celu przygotowania zawodowego;
- osoby wykonujące czynności na rzecz pracodawcy na innej podstawie prawnej niż stosunek pracy.

Niemniej jednak z pełnej oferty mogą korzystać pracownicy posiadający dzieci oraz kobiety w ciąży, dla których jest więcej dedykowanych rozwiązań i specjalne przywileje w przypadku tej drugiej grupy. Ograniczony dostęp do rozwiązań z zakresu elastycznego i ruchomego czasu pracy mają osoby pracujące na stanowiskach wymagających zapewnienia bezpieczeństwa systemów oraz działu obsługi klienta, których specyfika pracy wymaga zdyscyplinowanego grafiku – grupy te korzystają z rozwiązań, aczkolwiek rzadziej niż pozostali pracownicy.

Rozwiązania oferowane w ramach ZFŚS przyznawane są przez Komisję Socjalną. Wysokość niektórych świadczeń uzależniona jest od dochodów wnioskującego. Na przykład, dofinansowanie do wypoczynku na dziecko wynosi 1000 zł w przypadku przekroczenia średniomiesięcznego dochodu na głowę w rodzinie wynoszącego 2500 zł, i jest o 500 zł wyższe jeżeli dochody znajdują się poniżej tego progu. Podobnie zróżnicowane są kwoty dofinansowania żłobków i przedszkoli – 60% (ale nie więcej niż 100 zł) kosztów miesięcznych w przypadku dochodu poniżej 2500 zł, 55% – jeżeli dochody mieszczą się w

przedziale 2500-4000 zł i 50% – jeżeli dochody przekraczają kwotę 4000 zł. Decyzja o przyznaniu świadczeń jest uznaniowa i dokonuje jej Komisja Socjalna.

Pakiety medyczne i sportowe, a także pozostałe rozwiązania dostępne są dla wszystkich zainteresowanych pracowników bez żadnych wymagań.

2.1.4 Rezultaty

Pracownicy działu HR prowadzą monitoring jedynie niektórych działań. Nie monitoruje się korzystania pracowników z elastycznego (praca zdalna oraz wyjścia w trakcie godzin pracy) ani ruchomego czasu pracy. Odpowiedzialni za ten aspekt menadżerowie mają w obowiązku raportować czas pracy pracownika niezależnie od tego czy wykonuje obowiązki w pracy czy poza nią. Dział HR nie otrzymuje jednak skarg i zażaleń w tym zakresie co przyjmuje się jako wskaźnik prawidłowego funkcjonowania takiego rozwiązania. Nie monitoruje się wsparcia dla powracających matek, czy utrzymywania kontaktów z pracownikiem podczas urlopu do opieki nad dzieckiem. Ewidencjonuje się natomiast wszelkie świadczenia pokrywane z ZFŚS. Największą popularnością cieszą się pożyczki na potrzeby mieszkaniowe (udziela się ich koło 30 rocznie). Natomiast z dopłat do żłobka/przedszkola skorzystało obecnie kilka osób (rozwiązanie jest w fazie wdrażania).

Z pakietów medycznych korzysta obecnie ok 70% pracowników i ich rodzin. Nie monitoruje się częstotliwości korzystania z pakietów. Przypadki udzielania zapomóg były pojedyncze. Największą popularnością, zarówno wśród pracowników, jak i członków ich rodzin, cieszą się zajęcia sportowe. Ogólnie, pracownicy HR oceniają, że aktywnie z rozwiązań w firmie korzysta ok. 75 pracowników.

2.1.5 Skuteczność praktyk

Pracownicy Działu HR widzą szereg korzyści z wdrażanych rozwiązań. Głównym wskaźnikiem, że firma rozwija się we właściwym kierunku jest 4-krotny tytuł najlepszego pracodawcy roku w rankingu konstruowanym na podstawie badań satysfakcji pracowników firm. Potwierdza to analiza wypowiedzi pracowników na forach internetowych – na 34 znalezione opinie 30 było pozytywnych. Wypowiedzi dotyczyły głównie atmosfery w miejscu pracy, płacy i świadczeń pozapłacowych.

Pracownicy działu HR podkreślali też, że poziom absencji pracowników w wyniku chorób mierzony średnią liczbą dni pozostawiania na zwolnieniu wynosi 5, co w porównaniu do średniej dla kraju wynoszącej 15 jest wynikiem bardzo dobrym. Co więcej, fluktuacja pracowników jest na niskim poziomie w porównaniu do branży IT ogółem. Rocznie opuszcza firmę 1 do 2 pracowników przy zatrudnianych ok. 11 osobach. Średnia liczba lat pracy jednego pracownika to 4, czyli relatywnie dużo, jeżeli uwzględnia się to, że zespół stanowią przeważnie młode osoby.

Pracownicy wypowiadający się w ankiecie wystawili zróżnicowane oceny odnośnie przydatności istniejących rozwiązań. Jako najbardziej przydatne oceniono funkcjonowanie elastycznego czasu pracy (93% respondentów) i ruchomego czasu pracy (72%). Nieco słabiej oceniono przydatność możliwości korzystania z narzędzi pracy podczas urlopu (63%), świadczeń medycznych (63%), dostępu do obiektu sportowego (59%), czy możliwość otrzymania wsparcia finansowego (58%). W przypadku pozostałych rozwiązań wskazania na odpowiedź „przydatne” wahały się w granicach 40%-50%, z czego większość stanowiły środkowe odpowiedzi (trudno powiedzieć) i jedynie pojedyncze wskazania dotyczyły odpowiedzi „nieprzydatne”. Ponadto, pracownicy wskazywali, że istniejące rozwiązania są dopasowane do ich potrzeb:

- 96% jako dobrze dopasowane oceniło rozwiązania organizacyjne, w tym elastyczny i ruchomy czas pracy;
- 83% jako dobrze dopasowane oceniło świadczenia medyczne;
- 80% jako dobrze dopasowane oceniło rozwiązania urlopowe (dodatkowe urlopy).

Rozwiązania w zakresie finansowym, np. dofinansowanie wypoczynku, jako dopasowane do potrzeb oceniło 66% respondentów, a 34% wskazało na stan odwrotny. Różnica w opiniach

może wynikać z innego poziomu potrzeb niektórych pracowników, np. w zakresie kosztów wakacji.

Należy też zaznaczyć, że zdecydowana większość pracowników wskazywała na to, że kierownictwo uwzględni potrzeby pracowników, a istniejące rozwiązania nie wymagają zbyt wiele formalności i dostęp do nich jest łatwy.

2.2 Wyzwania i potrzeby w zakresie MGR

2.2.1 Analiza ograniczeń

Pracownicy działu HR nie widzieli specjalnych ograniczeń związanych z wdrażaniem rozwiązań w przedsiębiorstwie. Obecnie, zdaniem zarządu, pracownicy nie zgłaszają zastrzeżeń do funkcjonujących rozwiązań. Przyjęty model się sprawdza, w związku z czym, nie ma potrzeby wprowadzania zmiany.

Pracownicy zgłaszali jedynie propozycje poszerzenia oferty sportowej o stworzenie boiska do gry w koszykówkę na terenie firmy i miejsca do ćwiczeń gimnastycznych. Warto też dodać, że w przeszłości pracownicy firmy zgłaszali istniejący chaos informacyjny z uwagi na brak skodyfikowanych zasad w zakresie MGR. Dział HR rozwiązał te problemy tworząc specjalną stronę w firmowym intranecie opisującą możliwości skorzystania z oferty i wyjaśniającą procedury z tym związane.

W ankiecie pracownicy wskazywali na potrzebę organizacji spotkań pracownik-rodzina, czy wdrożenia tzw. „wolnych popołudni” raz w miesiącu, kiedy pracownik może wyjść wcześniej z pracy (np. o godzinie 12). Kilka komentarzy dotyczyło jednak potrzeby zunifikowania i wprowadzenia jasnych zasad w odniesieniu do niektórych rozwiązań, w tym przede wszystkim dotyczących elastycznego czasu pracy.

Jednym z utrudnień, które wskazywali pracownicy HR w zakresie dalszego rozbudowywania oferty dla pracowników są przepisy Kodeksu Pracy, w szczególności dotyczące ewidencji, które powodują, że menadżerowie zespołów mają dodatkowe obowiązki. Ułatwieniem dla procesu ewidencjonowania czasu pracy mogłoby być wykorzystanie czujników biometrycznych zamontowanych przy wejściu do każdego pomieszczenia w firmie. Przepisy prawne zabraniają jednak gromadzenia danych biometrycznych, w związku z czym system ewidencji oparty jest na zgłaszaniu wejść/ wyjść do menadżera zespołu.

Utrudnieniem mają być też przepisy wymagające określenia godzin pracy pracownika (ruchomy czas pracy). Alternatywą dla znormalizowanego czasu pracy określonego w umowie dla pracownika jest tryb zadaniowy. Zdaniem pracowników HR wymaga to jednak zbyt dużo czynności administracyjnych.

2.2.2 Benchmarking

Z uwagi na liczne rozwiązania w zakresie MGR stosowane w Blue Media, przeprowadzony benchmark dotyczy pakietów stosowanych w firmach o podobnej wielkości i ich całościowego funkcjonowania, a nie pojedynczych rozwiązań.

Do porównania wybrano firmy: Deloitte Polska, IBM Polska, Xerox, Microsoft Polska, oraz American Express.

Tabela 1. Porównanie rozwiązań MGR

Kategoria	Opis	Rozwiązanie w: Blue Media
Narzędzia	Sprzęt dla pracownika możliwy do przeniesienia i pracy w domu (wszystkie firmy)	Firma oferuje pracownikom możliwość skorzystania ze sprzętu służbowego z domu, a także stworzyła możliwość pracy z wykorzystaniem sprzętu prywatnego (praca w chmurze)
Przyczyna i cele wdrożenia	Zgłaszanie potrzeb przez pracowników (Microsoft) Poprawa wizerunku firmy i zwiększenie lojalności pracowniczej (American Express) Rozwiązania wprowadzane z „duchem	Praktykowane od początku istnienia firmy W odpowiedzi na narastającą grupę rodziców i kobiet w ciąży W celu zwiększenia satysfakcji pracowników i zmniejszenia fluktuacji

	<p>czasu” (Deloitte)</p> <p>Zdiagnozowanie zaburzonego podziału pracy z życiem prywatnym wśród pracowników obniżającego ich wydajność (IBM)</p>	
Zasady	<p>Opieka medyczna pracowników i ich rodzin (IBM)</p> <p>Portal z informacjami dla rodziców (IBM, Xerox)</p> <p>Półkolonie dla dzieci (IBM)</p> <p>Miejsce w przedszkolu (IBM)</p> <p>Dedykowane matkom powracającym z urlopów macierzyńskich szkolenia (IBM, Xerox, Deloitte)</p> <p>Premia za urodzenie dziecka w postaci 3-krotnego wynagrodzenia (Xerox)</p> <p>Okres ochronny po powrocie do pracy (Xerox)</p> <p>Dostęp do klubu fitness (Xerox)</p> <p>Elastyczny i ruchomy czas pracy (Deloitte, American Express, Microsoft)</p> <p>Zwiększony urlop macierzyński (American Express)</p> <p>Dodatek na pokrycie kosztów parkowania dla młodych matek i kobiet w ciąży (American Express)</p> <p>Świadczenia medyczne dedykowane kobietom w ciąży (American Express)</p> <p>Możliwość przyrowadzenie dziecka do pracy (Microsoft)</p>	<p>Funkcjonuje Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, z którego pokrywane są:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dopłaty do żłobków/ przedszkoli; - pakiety medyczne i zapomogi na leczenie; - pożyczki na cele mieszkaniowe. <p>Jednorazowe dodatki do wynagrodzenia z tytułu urodzenia dziecka w wys. 1000 zł</p> <p>Elastyczny i ruchomy czas pracy, w szczególności dla kobiet w ciąży i rodziców.</p> <p>Wsparcie menadżera zespołu po powrocie z urlopu rodzicielskiego/ macierzyńskiego/ wychowawczego.</p> <p>Dostęp do obiektu sportowego</p>
Regulacja	Regulacje wewnętrzne	<p>Przepisy dotyczące stosowania ZFŚS.</p> <p>Dodatki do wynagrodzenia z tytułu urodzenia dziecka jako premia (liczone do dochodu pracownika)</p> <p>Elastyczny i ruchomy czas pracy, a także wsparcie dla kobiet w ciąży i rodziców regulowane nieformalnie w kontaktach z bezpośrednim przełożonym</p>
Zasięg rozwiązania	<p>1/3 pracowników, do których kierowane jest rozwiązanie (IBM)</p> <p>Kilku pracowników (Microsoft)</p> <p>Większość kobiet, która dotyczy oraz pracowników (American Express)</p>	<p>1/10 pracowników w przypadku rozwiązań dedykowanych rodzicom i kobietom w ciąży.</p> <p>Ok 70% pracowników w przypadku pozostałych rozwiązań.</p>
Koszty/ wady	<p>Około 400 netto na pracownika miesięcznie (Microsoft)</p> <p>Niezadowolenie pracowników nie posiadających dzieci/ rodzin (Xerox)</p> <p>Zbyt kompleksowa strategia MGR utrudniająca podejmowanie decyzji (Xerox)</p> <p>Problem dopasowania obowiązków do pracy z domu (Microsoft)</p>	<p>Dodatkowe koszty finansowe na pracownika, wynoszące od 150 zł do 1500 zł zależności od użytkowania pakietu.</p> <p>Brak wskazania innych wad.</p>
Korzyści/ zalety	<p>Zwiększona wydajność pracowników (Microsoft)</p> <p>Poprawa wizerunku firmy w oczach potencjalnych pracowników (American Express, Xerox)</p> <p>Wzrost zadowolenia z pracy (American Express)</p> <p>Zmniejszona fluktuacja pracowników (Xerox)</p>	<p>Dobra atmosfera w miejscu pracy</p> <p>Wysoki poziom satysfakcji.</p> <p>Zmniejszenie fluktuacji pracowników.</p> <p>Zwiększenie lojalności pracowników.</p>

Oferta Blue Media nie jest tak rozbudowana jak w przypadku czołowych pod względem praktykowania MGR firm w Polsce. Niemniej jednak rozwiązania te przynoszą podobne korzyści. Z uwagi na mniejszą liczbę pracowników, w tym docelowych grup tj. kobiety w ciąży, ofertę Blue Media można określić jako dobrze dopasowaną do obecnych warunków funkcjonowania.

2.2.3 Analiza SWOT

Analiza SWOT w firmie Blue Media 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 lub doskonalenia rozwiązań z zakresu MGR.

Szczegóły analizy zaprezentowane zostały poniżej.

2.2.3.1 *Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na możliwości wdrożenia MGR*

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

▪ Koszty

Właściciele firmy jedynie w wobec niektórych stosowanych rozwiązań prowadzą analizę kosztów i korzyści. Z uwagi na powodzenie finansowe firmy koszty nie są ograniczeniem dla wdrażania MGR, aczkolwiek optymalizacja ekonomiczna stosowanych rozwiązań zawsze była istotnym czynnikiem decyzyjnym. Zarząd firmy nie godzi się na ponoszenie kosztów na rozwiązania, które cieszyłyby się małą popularnością wśród pracowników lub nie przynosiły wartości dodanej, np. w postaci zwiększenia satysfakcji pracowników.

W przeszłości też, nie zawsze zarząd godził na się na dofinansowanie rozwiązań do takiej wysokości jak proponował dział HR. Ostatnim tego przykładem jest poziom dofinansowania do zorganizowanych drużyn sportowych, który ustalono na kwotę mniejszą niż pierwotnie proponowano.

▪ Ograniczenia i ułatwienia prawne

W tym zakresie dział HR podkreślał przede wszystkim, że widzi ograniczenia wynikające z ustawy o Zakładowym Funduszu Świadczeń Socjalnych. Przykładem trudności dopasowania praktyki do przepisów jest obecna próba finansowania zorganizowanych akcji sportowych z ZFŚS.

Kolejnymi wyzwaniem są w tym zakresie ograniczenia związane z ewidencjonowaniem czasu pracy. Przepisy dotyczące ochrony danych osobowych uniemożliwiają przechowywanie danych biometrycznych. W Blue Media czytelniki takich danych są potrzebne ze względów bezpieczeństwa. Dane, które można by w ten sposób uzyskać pozwoliłyby nie tylko ułatwić proces ewidencjonowania i raportowania czasu pracy, ale pozwalałyby na przesłanie wejść i wyjść i dopasowanie modelu elastycznego/ ruchomego czasu pracy do rzeczywistych potrzeb pracowników.

▪ Wyzwania i ułatwienia organizacyjne i branżowe

Głównym utrudnieniem we wdrażaniu MGR wynikającym z przynależności do branży jest to, że firma musi zawsze dbać o wysokich ich poziom i rozbudowaną ofertę w tym zakresie, gdyż jest to czynnik zwiększający konkurencyjność firmy w walce o pracownika. Branża IT obecnie cieszy się wysoką popularnością wśród pracowników, których na rynku jest jednak ciągle zbyt mało. Staranie się o najlepszych specjalistów wymaga nie tylko konkurencyjnych płac, ale stworzenia środowiska „wygodnego” dla pracowników, którego nie doświadczą w innych firmach. Jest to czasami czynnik problematyczny, gdyż w pewnym momencie oferowane rozwiązania MGR przestają odpowiadać na rzeczywiste potrzeby pracowników i stają się jedynie elementem wizerunku firmy, przy jednoczesnym spadku ich efektywności. W dłuższej

perspektywie czasu uzyskanie optymalnego stanu MGR, korzystnego zarówno dla pracowników jak i dla wizerunku firmy staje się wyzwaniem dla kadr zarządzających.

- **Ograniczenia i ułatwienia psychologiczne**

Wprowadzanie kolejnych rozwiązań odpowiadających na „zachcianki” pracowników prowadzi ostatecznie do ich dewaluacji. Pracownicy branży IT dostrzegając otwartość kadr zarządzających na ich prośby zaczynają traktować ofertę istniejących rozwiązań nie jako „przywilej”, a „standard”. W konsekwencji istniejące rozwiązania nie przyczyniają się w dalszym stopniu do motywacji pracowników i kadra zarządzająca jest zmuszona wymyślać nowe sposoby osiągnięcia tego celu. Ostatecznie zatem prowadzi to do rozbudowy, niekoniecznie przemyślanej i efektywnej z punktu widzenia kosztów i użytkowania oferty rozwiązań MGR.

2.2.3.2 *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. Po przypisaniu wag do poszczególnych czynników liczona jest średnia ocena dla każdej kategorii analizy SWOT a następnie wyznacza pozycja firmy

Tabela 2. Pozycja strategiczna firmy

Czynnik	Waga	Uzasadnienie
Kultura organizacyjna i postawa właścicieli wobec pracowników	2	W przedsiębiorstwie panuje atmosfera sprzyjająca wdrażaniu rozwiązań MGR. Kadra zarządzająca jest otwarta na zgłoszenia i potrzeby pracowników i rozbudowywanie istniejącej oferty.
Specyfika zadań służbowych	1	Niektóre grupy pracowników z uwagi na wykonywanie zadań związanych nie mogą w pełni korzystać z rozwiązań tj. elastyczny i ruchomy czas pracy
Środki finansowe	5	Przedsiębiorstwo jest obecnie w dobrej sytuacji finansowej a zarząd jest gotów na sfinansowanie kolejnych rozwiązań
Ograniczenia prawne	1	Przepisy dotyczące Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych jedynie w niewielkim zakresie ograniczają wdrożenie nowych MGR
Świadomość kadr w zakresie rozwiązań MGR	2	Świadomość celów i sposób wdrożenia MGR jest kluczowa dla zbudowania odpowiedniej oferty. Wiedzę w ramach powyższych posiadają pracownicy działu HR.
Optymalizacja istniejących rozwiązań	5	Szczególnym wyzwaniem będzie optymalizacja istniejących rozwiązań w sensie ekonomicznym i funkcjonalnym. Przedsiębiorstwo powinno uniknąć sytuacji, w której z danego rozwiązania korzysta jedynie niewielka liczba pracowników i rozwiązanie przestaje być opłacalne ekonomicznie, aczkolwiek wycofanie go może pogorszyć wizerunek firmy.
Motywacja pracowników	5	Wyzwaniem jest także utrzymanie wysokiego poziomu motywacji pracowników i nie dopuszczenie do sytuacji dewaluacji rozwiązań, tj. spadku wartości rozwiązania dla pracownika.
Konkurencja	2	Istotnym zagrożeniem może być wzrost atrakcyjności oferty MGR w konkurencyjnych firmach. Rozbudowane i korzystne oferty innych firm mogą powodować odejście pracowników.

Po przypisaniu wag do poszczególnych czynników liczona jest średnia ocena dla każdej kategorii analizy SWOT, a następnie wyznacza się pozycję firmy.

Tabela 3. Analiza SWOT

<i>Pozycja mini-maxi 5 (1)</i>	<i>Pozycja maxi-maxi (3)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Motywacja pracowników [5]</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Kultura organizacyjna i postawa właścicieli wobec pracowników [2]</i> ▪ <i>Świadomość kadr w zakresie rozwiązań MGR [2]</i> ▪ <i>Środki finansowe [5]</i>
<i>Pozycja mini-mini 4 (1,33)</i>	<i>Pozycja maxi-mini 5 (5)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ograniczenia prawne [1]</i> ▪ <i>Specyfika zadań służbowych [1]</i> ▪ <i>Konkurencja (2)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Optymalizacja istniejących rozwiązań [5]</i>

Analiza SWOT przedsiębiorstwa wykazała, że istnieje duże prawdopodobieństwo sukcesu wdrażanych rozwiązań z zakresu MGR. Największym wyzwaniem będzie jednak optymalizacja poszczególnych rozwiązań i całości oferty firmy. Docelowo firma powinna dążyć do utrzymania wysokiego poziomu satysfakcji z istniejących i wdrażanych rozwiązań.

3 Rekomendacje i propozycje rozwiązań: metoda SMART

W rozdziale tym zostały zaprezentowane scenariusze rozwoju MGR w Pracowni Gier, uwzględniające różne poziomy intensywności i zakres wdrażanych rozwiązań. Scenariusz nr 1 jest projekcją rozwiązań w wersji optymalnej i zawiera propozycje wdrożenia polityki MGR w firmie. Scenariusz numer 2 jest przedstawieniem sytuacji w firmie w najbliższej przyszłości, kiedy nie zostaną wprowadzone żadne zmiany. Scenariusz numer 3 to zweryfikowane podczas warsztatu rozwiązania i propozycje, które firma jest gotowa wdrożyć w najbliższym czasie.

3.1 Scenariusz 1: Wersja optymalna

KIERUNEK I CELE ROZWOJU	
Kierunek rozwoju	Utrzymanie dotychczasowe kierunku rozwoju polityki MGR
Cel 1	Zoptymalizowanie rozwiązań w zakresie MGR. Modyfikacja istniejącej oferty dla pracowników i wdrożenie nowych rozwiązań
PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ	
Rozwiązanie 1	Usprawnienie polityki komunikacji zarządu z pracownikami w zakresie potrzeb i stosowanych rozwiązań MGR
Rozwiązanie 2	Wdrożenie narzędzi monitorujących potrzeby pracowników i system monitorowania efektywów rozwiązań MGR
Rozwiązanie 3	Wprowadzenie cyklicznych spotkań o charakterze integracyjnym pracownik+ rodzina
WARUNKI WSTĘPNE	
Warunki prawne	<ul style="list-style-type: none"> Dopasowanie nowych rozwiązań do regulaminu ZFŚS
Warunki organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> Opracowanie i wdrożenie systemu/ metodologii monitorowania i oceny istniejących rozwiązań
Warunki kompetencyjne	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie kompetencji kadry HR w zakresie monitorowania i oceny istniejących rozwiązań
REZULTATY	
Rezultat 1	Optymalizacja stosowanych rozwiązań MGR
Rezultat 2	Zwiększona motywacja/ satysfakcja pracowników
Rezultat 3	Monitoring zmieniających się potrzeb pracowników
RYZYKA	
Ryzyko 1	Wzrost kosztów operacyjnych rozwiązań MGR bez widocznych rezultatów jego działania
Ryzyko 2	Zwiększenie biurokracji w przedsiębiorstwie
KOSZTY	
Koszt 1	Koszty szkolenia pracowników (0-2 tys. zł)
Koszt 2	Koszt opracowania systemu monitorowania (7-10 tys. zł)
Koszt 3	Koszt stałego monitoring i opracowania (5 tys. zł w skali roku)
Koszt 6	Koszt cyklicznych organizacji spotkań integracyjnych z pracownikami
Koszt 8	Ewentualne koszty wynikające z dodatkowych obowiązków działu HR
POMIAR WDROŻENIA	
Wskaźniki	<ul style="list-style-type: none"> Poziom satysfakcji z przyjętych rozwiązań Wskaźnik użyteczności stosowanych rozwiązań
Sposób pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> Wskaźniki będące częścią systemu monitorowania Analiza kosztów i korzyści, min. wydajność pracownika mierzona nakładami

	<p>na pracownika / efektami pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinie pracowników/ rozmowy z przełożonymi
HARMONOGRAM DZIAŁAŃ	
Horyzont czasowy	1 rok
Działania krótkoterminowe (do 6 miesięcy)	<p>Szkolenia działu HR</p> <p>Wprowadzenie cyklicznych spotkań pracownicy+ rodzina</p> <p>Opracowanie i wdrożenie zasad komunikacji z pracownikiem</p>
Działania długoterminowe	Opracowanie i wdrożenie systemu monitorowania i oceny wdrożonych rozwiązań

3.2 Scenariusz 2: Wersja minimum

KIERUNEK I CELE ROZWOJU	
Kierunek rozwoju	Brak zmian. Utrzymanie statu quo
Cel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optymalizacja istniejących rozwiązań. 2. Stosowanie 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.
WARUNKI WSTĘPNE	
Warunki prawne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umowy o pracę powinny uwzględniać zapisy dotyczące pracy zdalnej, a także możliwości skorzystania z ruchomego czasu pracy ▪ Wprowadzenie umów o użyczenie sprzętu dla pracowników zatrudnionych na umowach cywilno-prawnych
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).
Warunki kompetencyjne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przeszkolenie zarządu pod kątem: <ul style="list-style-type: none"> - rozwiązań MGR możliwych do wprowadzenia - analizy kosztów i korzyści w zakresie wdrażania MGR.
REZULTATY	
Rezultat 1	Zabezpieczenie sprzętu będącego we własności firmy przed kosztami zniszczeń
Rezultat 2	Utrzymanie sprzyjającej atmosfery pomiędzy pracownikami w firmie
Rezultat 3	Przejrzystość zasad w zakresie pracy zdalnej/ ruchomego czasu pracy (satysfakcja pracowników)
RYZYKA	
Ryzyko 1	Narażenie się na konsekwencje prawne wynikające ze stosowania umów cywilno-prawnych
Ryzyko 2	W przypadku dynamicznego rozwoju firmy spontaniczność i indywidualizm w podejściu do pracownika będą oznaczały zwiększenie kosztów kadry menadżerskiej i jednocześnie spadku wydajności ich pracy
Ryzyko 3	Indywidualność stosowania rozwiązań może prowadzić do poczucia niesprawiedliwości wśród pracowników (nierówne traktowanie)
Ryzyko 4	Zwiększające się zatrudnienie będzie oznaczało utratę kontroli nad pracownikami, zwiększająca się barierę komunikacyjną pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami, co

	ostatecznie doprowadzi do nadużyć ze strony pracowników i wzrost ich niezadowolenia
KOSZTY	
Koszt 1	Koszty związane z ewentualnymi karami (PIP, kary sądowe) w przypadku udowodnienia stosunku pracy
Koszt 2	Koszt utraconego dochodu z powodu spadku wydajności pracy (w sytuacji zwiększenia zatrudnienia)
POMIAR WDROŻENIA	
Wskaźniki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poziom satysfakcji z przyjętych rozwiązań
Sposób pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinie pracowników/ rozmowy z przełożonymi
HARMONOGRAM DZIAŁAŃ	
Horyzont czasowy	6 miesięcy
Działania krótkoterminowe (do 6 miesięcy)	<p>Propozycja telepracy</p> <p>Stosowanie ulg podatkowych dla pracowników posiadających dzieci w wieku przedszkolnym</p> <p>Utworzenie i przeszkolenie zespołu do spraw MGR</p>
Działania długoterminowe	Brak

3.3 Scenariusz 3: Wersja optymalna

KIERUNEK I CELE ROZWOJU	
Kierunek rozwoju	Utrzymanie dotychczasowego kierunku rozwoju polityki MGR
Cel 1	<p>Zoptymalizowanie rozwiązań w zakresie MGR</p> <p>Modyfikacja istniejącej oferty dla pracowników i wdrożenie nowych rozwiązań</p>
PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ	
Rozwiązanie 1	Usprawnienie polityki komunikacji zarządu z pracownikami w zakresie potrzeb i stosowanych rozwiązań MGR
Rozwiązanie 2	Wdrożenie narzędzi monitorujących potrzeby pracowników i system monitorowania efektywów rozwiązań MGR
WARUNKI WSTĘPNE	
Warunki prawne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dopasowanie nowych rozwiązań do regulaminu ZFŚS
Warunki organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie i wdrożenie systemu/ metodologii monitorowania i oceny istniejących rozwiązań
Warunki kompetencyjne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie kompetencji kadry HR w zakresie monitorowania i oceny istniejących rozwiązań
REZULTATY	
Rezultat 1	Optymalizacja stosowanych rozwiązań MGR
Rezultat 2	Zwiększona motywacja/ satysfakcja pracowników
Rezultat 3	Monitoring zmieniających się potrzeb pracowników
RYZYKA	
Ryzyko 1	Wzrost kosztów operacyjnych rozwiązań MGR bez widocznych rezultatów jego działania
Ryzyko 2	Zwiększenie biurokracji w przedsiębiorstwie
KOSZTY	
Koszt 1	Koszty szkolenia pracowników (0-2 tys.).

Koszt 2	Koszt opracowania systemu monitorowania (7-10 tys.)
Koszt 3	Koszt stałego monitoring i opracowania (5 tys. w skali roku)
Koszt 4	Ewentualne koszty wynikające z dodatkowych obowiązków działu HR

POMIAR WDROŻENIA

Wskaźniki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poziom satysfakcji z przyjętych rozwiązań ▪ Wskaźnik użyteczności stosowanych rozwiązań
Sposób pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wskaźniki będące częścią systemu monitorowania ▪ Analiza kosztów i korzyści, min. wydajność pracownika mierzona nakładami na pracownika / efektami pracy ▪ Opinie pracowników/ rozmowy z przełożonymi

HARMONOGRAM DZIAŁAŃ

Horyzont czasowy	1 rok
Działania krótkoterminowe (do 6 miesięcy)	<p>Szkolenia działu HR</p> <p>Opracowanie i wdrożenie zasad komunikacji z pracownikiem</p>
Działania długoterminowe	Opracowanie i wdrożenie systemu monitorowania i oceny wdrożonych rozwiązań

4 Podsumowanie

Największym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa jest utrzymanie stałego poziomu motywacji pracowników i utrzymanie konkurencyjnej oferty. Podczas warsztatu pracownicy i przedstawiciele kadr zarządzających uznali zgodnie, że nie potrzebują obecnie rozbudowywania oferty rozwiązań. Niemniej jednak „znudzenie” pracowników ofertą firmy jest faktem, a sami pracownicy przyznają, że czasami tracą motywację. Rozwiązaniem w tej sytuacji może być uatrakcyjnianie pracy poprzez organizację częstszych wspólnych wyjść. Z drugiej strony kadra zarządzająca przyznała, że kolejne rozwiązania będą wprowadzane na podstawie monitoringu i faktycznej diagnozy potrzeb, aby zachować długą i użyteczność i nie doprowadzić do ich dewaluacji.

Pracownicy odczuli także brak dostępu do stosowania rozwiązań tj. elastyczny i ruchomy czas pracy. Uważali, że powinno być to regulowane odgórnie. Doszli jednak do porozumienia z kadrą HR, że najlepszym rozwiązaniem pozostanie zostawienie decyzji w rękach bezpośrednich przełożonych, którzy zostaną poinstruowani, aby częściej zezwalać na pracę poza biurem.

Pracownicy podczas warsztatu zgodzili się na większość proponowanych rozwiązań w scenariuszu optymalnym, z wyjątkiem wprowadzenia cyklicznych spotkań pracowników z rodzinami. Pracownicy uznali, że nie jest to dobrym rozwiązaniem, gdyż ich zdaniem miejsce pracy to nie miejsce dla spotkań z rodziną. Uznali, że lepszym rozwiązaniem będzie integracja samych pracowników, tj. organizacja wyjść, imprez itd.

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

Niektóre poniższe rozwiązania stosowane w Blue Media mogłyby zastosowane w innych firmach:

- dodatkowy urlop;
- jednorazowy dodatek za urodzenie dziecka;
- pakiety sportowe dla pracowników+ rodziny;
- dopłaty do żłobków/ przedszkoli;
- programy typu „Złotówka za kilometr”.

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

Desk research

Do badania udało się pozyskać 3 dokumenty, w których zawarta była polityka firma w zakresie MGR:

- Prezentacja opisująca świadczenia pozapłacowe i warunki ich uzyskania
- Regulamin wynagradzania
- Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych

Przeanalizowano także następujące strony internetowe (data dostępu: 20.10.2016):

- http://www.gowork.pl/opinie_czytaj,361305
- <http://www.goldenline.pl/firma/blue-media/opinie/?page=2>
- <http://forum.trojmiasto.pl/Blue-Media-S-A-Sopot-totalna-beznadzieja-Specjalista-ds-obslugi-klienta-Contact-Center-Specialist-t257019,5,63.html>
- <http://wynagrodzenia.pl/artykul/premia-za-jazde-rowerem-do-pracy-wywiad-z-dominika-kotula-gibas-hr-manager-w-firmie-blue-media-s-a>

Wywiady IDI

W ramach analizy sytuacji w przedsiębiorstwie pod kątem stosowania MGR zrealizowano wywiad z menadżerem działu HR oraz asystentem działu HR.

Wywiady IDI trwały każdy ok 1 h 15 min. (zrealizowane 17.10.2016). Przed rozpoczęciem wywiadu wypełniono jeden kwestionariusz.

Nie odnotowano żadnych utrudnień w zakresie komunikacji z przedstawicielami firmy.

Obserwacja uczestnicząca

Obserwacja uczestnicząca polegała na poznaniu topografii głównej siedziby.

Ankieta dla pracowników

Ankiety skierowano do ok. 100 pracowników firmy, z czego otrzymano 24 zwroty.

Warsztat z przedstawicielami pracowników i kierownictwa

Wypracowanie rekomendacji dla firmy miało miejsce podczas warsztatu (30.09.2016), w którym uczestniczyli przedstawiciele pracowników (2) i przedstawiciele działu HR (2).

Wyzwania związane z realizacją studium przypadku

Realizację ankiety dla pracowników utrudnił fakt okresu intensywnego okresu pracy (realizacja rozpoczęła się 17.08 i zakończyła 03.11.2016).