



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

NESTLÉ Polska S.A.

- 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



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



Data: 29 października 2016



Spis treści

1	Wnioski z analizy sytuacji przedsiębiorstwa pod kątem MGR	4
2	Charakterystyka przedsiębiorstwa	5
3	Opis sytuacji zastanej w przedsiębiorstwie.....	7
3.1	Rodzaje MGR w firmie	7
3.1.1	Cele i opis działań	8
3.1.2	Geneza.....	10
3.1.3	Grupa docelowa	11
3.1.4	Rezultaty	12
3.1.5	Skuteczność praktyk	12
3.2	Wyzwania i potrzeby w zakresie MGR	13
3.2.1	Analiza ograniczeń.....	13
3.2.2	Benchmarking.....	14
3.2.3	Analiza SWOT.....	15
4	Rekomendacje i propozycje rozwiązań: metoda SMART	20
4.1	Scenariusz 1: Opcja maksymalna.....	20
4.2	Scenariusz 2: Opcja minimalna	22
4.3	Scenariusz 3: Opcja optymalna.....	23
4.4	Przykładowe źródła informacji przydatne przy wdrażaniu scenariuszy.....	25
5	Podsumowanie	27
1.1	Rozwiązania w zakresie MGR możliwe do implementacji przez przedsiębiorstwa o podobnych cechach.....	27
ANEKS 1: Metody współpracy z przedsiębiorstwem w zakresie opracowania rekomendowanych działań dot. MGR oraz planu wdrożenia i harmonogramu 28		
ANEKS 2: Uregulowania wewnętrzne firmy Nestlé Polska S.A.....30		
Świadczenia relokacyjne.....54		

1 Wnioski z analizy sytuacji przedsiębiorstwa pod kątem MGR

Nestlé Polska S.A. stosuje wiele systemowych rozwiązań z obszaru MGR dopasowanych do oczekiwań pracowników.

Działania te związane są z ogólną strategią personalną Grupy Nestlé oraz polityką CSR. Dostępny szeroki pakiet świadczeń dla pracowników traktowany jest jako tzw. benefity, z których część zalicza się do obszaru MGR. Działania MGR stosowane w Nestlé Polska S.A. w głównej mierze wspierają elastyczne formy pracy oraz dotyczą zdrowia rodziny. Część z udogodnień ma na celu ułatwienie sprawowania opieki nad małymi dziećmi przez obojga rodziców. Działania te są oparte o obowiązujące przepisy zewnętrzne i zakomunikowane pracownikom, co ułatwia korzystanie z nich przez wszystkich uprawnionych. Pracodawca uwzględnia koszty tych rozwiązań, które są w miarę stałe i łatwe do przewidzenia, w kosztach prowadzenia działalności gospodarczej.

Szeroki zakres motywatorów pozapłacowych przyczynia się do budowania wizerunku Nestlé Polska S.A. jako atrakcyjnego pracodawcy.

Stosowane udogodnienia z obszaru MGR przyciągają do Nestlé młodych ludzi, którzy planują swój start i rozwój kariery, ale też nowe role rodzinne. Stosowane w Nestlé rozwiązania ułatwiające sprawowanie opieki nad dzieckiem, szczególnie na stanowiskach pracy umożliwiających elastyczny czas pracy oraz zdalny czas pracy, są szczególnie atrakcyjne dla młodych kobiet, potencjalnych mam, co przekłada się na dużą liczbę aplikacji na ogłoszenia o wolnych miejscach pracy na tych stanowiskach. Stanowiska te charakteryzuje też stosunkowo niski poziom fluktuacji, co świadczy o stosowaniu w praktyce deklaracji „tworzenia firmy przyjaznej rodzinie i work-life balance”.

Firma ma możliwości organizacyjne, sprzyjającą kulturę organizacyjną do opracowania kolejnych działań wspierających kobiety na stanowiskach menedżerskich, co zostało poparte przyjętym do realizacji scenariuszem. Powodzenie tych działań uwarunkowane jest również przez czynniki zewnętrzne. Wspieranie równowagi płci na stanowiskach menadżerskich jest przedmiotem szeregu akcji społecznych. Zmieniał się też, w świadomości społeczeństwa, model rodziny, współodpowiedzialność rodziców, role rodzinne w opiece nad małymi dziećmi. Zmienione przepisy umożliwiają ojcu dziecka opiekę nad nim oraz wsparcie kobiety w pełniejszym rozwoju zawodowym.

Szeroki zakres stosowanych rozwiązań MGR skłania firmę raczej do modyfikowania istniejących już praktyk, aniżeli poszukiwania kolejnych działań wymagających dużych nakładów finansowych.

Znaczny stały koszt pakietów medycznych, ubezpieczeń i innych rozwiązań wymagających dużych nakładów finansowych (np. pakiet relokacyjny) skłaniają organizację do poszukiwania dalszych udogodnień usprawniających wdrożone już rozwiązania (np. wspierający pełnienie roli rodzic-pracownik, doskonalących procesy organizacji pracy i procesy zarządcze). Wyzwaniem dla firmy i kadry zarządzającej jest utrzymanie motywacji pracowników bez stosowania kolejnych motywatorów finansowych, udoskonalając procesy zarządcze, środowisko pracy, relacje przełożony - pracownik. Podstawą jest znajomość i respektowanie praw wynikających z przepisów zewnętrznych i wewnętrznych ułatwiających godzenie ról pracownik-rodzic oraz sprzyjająca kultura organizacyjna.

2 Charakterystyka przedsiębiorstwa

Główne zmienne charakteryzujące przedsiębiorstwo:

- Wielkość: 250 < (duża firma)
- Sektor gospodarki: przemysłowy
- Lokalizacja: organizacja wielooddziałowa (6 lokalizacji)
- Branża: dobra konsumpcyjne
- Stopień wdrożenia MGR: zaawansowany

Grupa Nestlé, światowy lider w produkcji spożywczej, powstała prawie 150 lat temu. W Polsce Grupa funkcjonuje od roku 1993, zatrudniając obecnie ponad 5000 pracowników w 9 zakładach zlokalizowanych w różnych regionach Polski.

Nestlé Polska S.A. zajmuje się produkcją i sprzedażą produktów żywnościowych. Poza Biurem Głównym w Warszawie posiada fabryki produkcyjne: Nestlé Polska Oddział Purina Nowa Wieś Wrocławska, oraz Nestlé Polska w Kargowej, Kaliszu, Rzeszowie i Namysłowie. W organizacjach skupionych w Nestlé Polska S.A. zatrudnionych jest obecnie 4156 osób, w tym 3065 pracowników stałych zatrudnionych w oparciu o umowy o pracę. Ponad 76% pracowników zatrudnionych na podstawie umów o pracę posiada umowy na czas nieokreślony. Pracownicy czasowi stanowią średnio 26%, ale w zależności od zakładu, jego lokalizacji, profilu produkcji wartości te przyjmują zakres od 8% do 64% zatrudnionych. Umowy cywilno-prawne stanowią 2% wśród umów dotyczących zatrudnienia.

Kobiety stanowią 42% załogi. Podstawowe grupy zawodowe to pracownicy produkcji - od poziomu stanowisk pomocniczych i operatorów po brygadzystów, mistrzów, technologów, oraz kadrę zarządzającą. Działy wsparcia produkcji i innych obszarów pomocniczych organizacji to specjaliści, koordynatorzy z wielu obszarów merytorycznych, oraz menedżerowie. Znaczny udział wśród pracowników stanowią pracownicy terenowi, wykonujący pracę poza zakładem pracy, w warunkach ciągłego przemieszczania się. W szczególności są to przedstawiciele handlowi i kierownicy sprzedaży poszczególnych regionów. Około 12% pracowników stanowi kadra menedżerska, w tym udział kobiet to ok. 34%. Poziom wynagrodzeń plasuje się na poziomie średnim w branży.

Organizacja pracy w Nestlé Polska S.A., poza obszarami administracji i handlu, uwarunkowana jest procesami technologicznymi związanymi z danym obszarem produkcji i bazuje na pracy wielozmianowej w zakładach produkcyjnych. Pracownicy Biura Głównego oraz administracji poszczególnych zakładów mają większe możliwości korzystania z ruchomego czasu pracy, pracy zdalnej, letniego czasu pracy, niż pracownicy produkcji.

Podstawowymi dokumentami regulującym zasady pracy, prawa i obowiązki pracowników w Nestlé Polska S.A są Regulamin Pracy, Regulaminy Wynagrodzeń oraz Zakładowe Układy Zbiorowe Pracy (ZUZP) poszczególnych zakładów produkcyjnych. Procent pracowników objętych układem zbiorowym wynosi 40,6%. W organizacji działa kilka związków zawodowych, a po stronie pracodawcy powołano stanowisko „Kierownika ds. Relacji Pracowniczych”, który ma dbać

o jakość relacji z partnerem społecznym i wypracowywanie rozwiązań korzystnych dla pracowników, ale też umożliwiających realizację celów biznesowych organizacji. Organizacja otrzymała liczne nagrody i wyróżnienia za działania w obszarze zasobów ludzkich, w tym np.

Certyfikat HR Najwyższej Jakości, przyznany przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami w roku 2014.



3 Opis sytuacji zastanej w przedsiębiorstwie

Działania z obszaru MGR zostały zainicjowane w 2010 roku przez pracowników Działu Personalnego i od tego czasu poszerzane są o kolejne praktyki. Mechanizmy te wpisują się także w generalną politykę przyjętą przez Grupę Nestlé, jaką jest „tworzenie firmy przyjaznej rodzinie i work-life balance”.

Na podstawie analizy dokumentacji, wywiadów i obserwacji w **Nestlé Polska S.A. zidentyfikowano kilkanaście mechanizmów ułatwiających godzenie życia zawodowego z rodzinnym i prywatnym kobiet i mężczyzn (MGR).**

Głównymi dokumentami, zawierającymi podstawowe przepisy wewnętrzne regulujące zasady MGR, są Regulaminy Pracy oraz Regulaminy Wynagrodzeń z aneksami. Część stosowanych zasad nie jest jednak formalnie opisana, ale stosowana zwyczajowo w ramach ogólnej polityki organizacji i całej grupy. Stosowane rozwiązania są zgodne z przepisami zewnętrznymi i zawierają stosowne odwołania do przepisów Kodeksu Pracy i innych zasad prawnych, dotyczących ubezpieczeń społecznych, czy związanych z podatkiem dochodowym pracowników.

Działania są monitorowane pod względem ich atrakcyjności dla pracowników i na bieżąco dostosowywane do zmieniających się przepisów prawa. Nie prowadzi się szczegółowych oszacowań kosztów uruchomienia tych działań. Pracodawca, co do zasady, uwzględnia takie koszty w prowadzeniu działalności gospodarczej i przyjmuje proponowane przez Dział Personalny rozwiązania na podstawie szacunkowych kalkulacji i potencjalnych korzyści. Podczas opracowywania nowych działań pracownicy odpowiedzialni za działania MGR korzystają też z przykładów dobrych praktyk realizowanych przez inne firmy. W ten sposób pozyskano na przykład informacje dotyczące szacunkowych kosztów związanych z otwarciem punktów opieki nad dziećmi pracowników (przedszkole/żłobek firmowy).

3.1 Rodzaje MGR w firmie

W firmie funkcjonuje ponad 15 praktyk, które można zaliczyć do działań wspierających, w sposób bezpośredni lub pośredni, godzenie życia zawodowego z rodzinnym.

Stosowane rozwiązania można podzielić na następujące obszary wsparcia: organizacja pracy, finansowo/opiekuńcze, opiekuńcze, finansowe, zdrowotne, i inne (patrz: tabela poniżej).

Tabela 1. Rodzaje MGR w Nestlé Polska S.A. w podziale na obszary wsparcia

Obszary wsparcia	Mechanizmy	Nieformalne
Organizacja pracy	Praca zdalna	
	Ruchomy czas pracy (całoroczny)	
	Letni czas pracy	
	Miejsce do karmienia w firmie	✓
	Możliwość korzystania z narzędzi pracy, sprzętu firmowego podczas urlopu macierzyńskiego	✓
	Dostosowywanie harmonogramów urlopów do ferii szkolnych, harmonogramów indywidualnych czasu pracy ułatwiających sprawowanie opieki nad członkami rodziny	✓
	Utrzymywanie kontaktu z osobami przebywającymi na urloпах	✓

	macierzyńskich i rodzicielskich	
Finansowo-opiekuńcze ¹	▪ Dodatkowy dzień urlopu okolicznościowego z tytułu urodzenia dziecka	
	▪ Dodatkowy dzień zwolnienia od pracy na opiekę nad dzieckiem do lat 14	
Opiekuńcze	▪ Skrócony czas pracy przez pierwsze 12 tygodni po powrocie z urlopu macierzyńskiego	
Finansowe	▪ Świadczenia relokacyjne (związane ze stałą zmianą miejsca zamieszkania lub miejsca wykonywania pracy)	
	▪ Paczka /prezent powitalny dla noworodka - zamiennie za karty zakupowe	
	▪ Mleko dla niemowląt	
	▪ Transport pracowników (jeden z zakładów o rozproszonym rynku pracy, problem ze środkami transportu publicznego -skrócony czas na dojazd i powrót z pracy oraz zasada - samochód rodzinny zostaje w domu i jest wykorzystywany przez członków rodziny do ich potrzeb)	
	▪ Ubezpieczanie na życie dla pracowników (pakiet opłacany przez pracodawcę) oraz pakiet dobrowolny dla rodziny na lepszych, niż komercyjne warunkach (ok 80 % pracowników korzysta z dodatkowego ubezpieczenia)	
Zdrowotne	▪ Pakiet medyczny finansowany w całości przez pracodawcę (udział pracowników ogranicza się do symbolicznej złotówki) w tym: <ul style="list-style-type: none"> - specjalne formy opieki medycznej dla kobiet w ciąży, - dodatkowy pakiet rehabilitacyjny dodany do oferty usług medycznych po wniosku partnera społecznego (ZZ), wykorzystywany w szczególności przez pracowników 50 + - możliwość wykupienia po atrakcyjnej ofercie dodatkowego pakietu dla członków rodzin 	
	▪ Akcje realizowane w ramach strategii „WellNes in Action” w tym: <ul style="list-style-type: none"> - specjalne szkolenia żywieniowe- zasady prawidłowego odżywiania - dobre praktyki żywieniowe (akcje np. warzywa, owoce) - inne akcje i kampanie propagujące zdrowy styl życia i właściwe odżywianie 	
Inne	▪ Udogodnienia żywieniowe (posiłki w jednym z zakładów)	
	▪ Regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, wspierający wypoczynek rodzinny i pomoc dla pracowników i członków ich rodzin w trudniejszej sytuacji materialnej.	

3.1.1 Cele i opis działań

Stosowane mechanizmy z zakresu MGR obejmują szerokie spektrum rozwiązań i wpisują się w przyjętą i realizowaną przez Grupę Nestlé politykę „tworzenia firmy przyjaznej rodzinie i work-life balance”. Podstawowe cele, jakie przyświecały pracodawcy przy ich wdrażaniu, różnią się w zależności od obszaru wsparcia, którego dotyczą, i przedstawiają się następująco:

- rozwiązania z grupy organizacja pracy:
 - zmniejszenie kosztów „utraconych korzyści”
 - zapobieganie absencji pracowników

¹ Tj. obciążające finanse organizacji w sposób pośredni (wynagrodzenie za dni opieki -brak świadczenia pracy), a ułatwiające opiekę nad członkami rodziny.

- zmniejszenie fluktuacji
- zwiększanie zaangażowania
- wzmocnienie wizerunku i atrakcyjności pracodawcy
- wdrożenie zasady „równowaga życie zawodowe - rodzinne”
- rozwiązania z obszaru finansowo/opiekuńcze:
 - zapobieganie absencji pracowników
 - wzmocnienie wizerunku i atrakcyjności pracodawcy
- rozwiązania opiekuńcze:
 - godzenie roli rodzic-pracownik bezpośrednio po urlopie macierzyńskim
 - poprawa szansy na utrzymanie naturalnego karmienia dziecka bezpośrednio po urlopie macierzyńskim
- rozwiązania finansowe:
 - utrzymanie pracowników w organizacji i zwiększenie szansy na nierozdzielanie rodzin, w związku ze zmianą miejsca pracy pracownika
 - pełniejszy udział ojca/matki w sprawowaniu opieki nad członkami rodzin oraz zmniejszenie absencji
 - pomoc finansowa dla rodziny, z wykorzystaniem produktów firmowych, co przekładająca się na zwiększenie zaangażowania
 - wyprzedzenie konkurencji w walce o pozyskanie wartościowych pracowników z zewnętrznego rynku pracy
 - zabezpieczenie finansowe dla pracowników i ich rodzin, w sytuacjach trudnych (pakiet ubezpieczenia na życie)
- rozwiązania zdrowotne
 - zmniejszenie absencji chorobowej oraz dni opieki nad członkami rodziny
 - utrzymanie dobrego stanu zdrowia pracowników i członków ich rodzin
 - wzmocnienie wizerunku i atrakcyjności pracodawcy
 - cele wynikające z ogólnej strategii i jednej z polityk Nestlé, jaką jest „dbałość o zdrowie i dobre samopoczucie pracowników” oraz strategii „Nutrition, Health and Wellness” dotyczącej dbania o prawidłowe odżywianie, zdrowie i dobre samopoczucie zarówno konsumentów, jak i własnych pracowników i ich rodzin.
- inne
 - wzmocnienie wizerunku i atrakcyjności pracodawcy
 - wyprzedzenie konkurencji w walce o pozyskanie wartościowych pracowników z zewnętrznego rynku pracy.

Osoby zaangażowane bezpośrednio w proces przygotowania i wdrażania MGR to Kierownik Działu Wynagrodzeń i Administracji Personalnej oraz Kierownik ds. Relacji Pracowniczych, którzy są inicjatorami wszystkich ww. działań. Do ich obowiązków należy m.in.:

- analiza potrzeb pracowników (podstawowe źródło wiedzy to okresowe ankiety badające satysfakcję pracowników, informacje zebrane przez pracodawcę z tzw.

„skrzynek” (do których pracownicy wrzucają anonimowo swoje wnioski), oraz informacje od partnera społecznego (ZZ)

- identyfikacja przepisów prawnych zewnętrznych oraz wewnętrznych związanych z nowym działaniem i opracowanie możliwości zastosowania działania w zgodzie z przepisami Prawa Pracy, ubezpieczeń społecznych, przepisów podatkowych od osób fizycznych
- opracowanie przepisów wyjściowych i zasad szczegółowych dot. danego działania
- upowszechnienie informacji o działaniu w kanałach zwyczajowo przyjętych w Nestlé (intranet Nestlé, tablice informacyjne w zakładach pracy)
- uruchomienie działania (czasami w formie pilotażu dla wybranych oddziałów, grup stanowisk i po weryfikacji wyników i zasad uruchomienie działania właściwego)
- doskonalenie działania, zasad oraz dokumentacji dot. działania

Z kolei osoby pośrednio zaangażowane w obsługę działań MGR to:

- etatowi pracownicy zatrudnieni w działach wsparcia (wynagrodzeń i administracji personalnej) odpowiedzialni między innymi za weryfikację uprawnień do świadczeń związanych z rodzicielstwem/opiekuńczych, finansowych
- pracownicy wsparcia produkcji odpowiedzialni za działania związane z organizacją czasu pracy,
- kadra kierownicza odpowiedzialna za opracowywanie harmonogramów pracy dla zakładu, czy harmonogramów indywidualnych.

3.1.2 Geneza

Większość mechanizmów finansowych i zdrowotnych funkcjonuje na podobnych zasadach od początku istnienia Nestlé Polska S.A. Pierwsze mechanizmy związane z organizacją pracy pojawiły się w roku 2010 i dotyczyły ruchomego czasu pracy, a następnie pracy zdalnej (2012 r.) i letniego czasu pracy (2014 r.), który obowiązuje w Biurze Głównym i w 3 oddziałach produkcyjnych. Zwykle nowe praktyki przechodzą okres próbny, pilotaż i na podstawie opinii pracowników są wdrażane lub udoskonalane.

Ze względu na zmianę przepisów prawnych wprowadzających urlop rodzicielski zrezygnowano z opcji wydłużonego urlopu macierzyńskiego, ale utrzymano skrócony czas pracy przez okres 12 tygodni od dnia podjęcia pracy bezpośrednio po urlopie macierzyńskim.

Przyczyna wdrożenia mechanizmów MGR wynika z ogólnej polityki organizacji dotyczącej zasobów ludzkich, natomiast dobór konkretnych rozwiązań ma wspierać

osiąganie założonych celów biznesowych. Koszty tych działań równoważą korzyści i są odpowiedzią na ogólne problemy w organizacji związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Zarządzający firmą uważają, że szeroki wachlarz działań MGR ma wpływ zarówno na wszystkie etapy pobytu pracownika w organizacji, jak i na pełnienie różnych ról rodzinnych.

Zdaniem Kierownika ds. Relacji Pracowniczych poszczególne działania mają korzystny wpływ na procesy zarządzania zasobami ludzkimi i ich efektywność. Główne przyczyny wdrożenia poszczególnych działań sformułowano następująco:

- Na etapie **planowania zasobów ludzkich i rekrutacji** poprzez szeroki pakiet benefitów organizacja ma szansę na przyciągnięcie i pozyskanie wartościowych pracowników. Bardzo dobrym wsparciem i główną przyczyną wysokiej efektywności

tego podprocesu są działania MGR z grup działań **finansowych i zdrowotnych**. Podkreślają to osoby odpowiedzialne za proces rekrutacji. Potwierdzają to również analizy stron www związanych z opiniami obecnych i byłych pracowników.

- Na etapie **adaptacji** nowozatrudnionych osób opracowywany program wdrożenia pracowników do pracy, obecnie modyfikowany, będzie uwzględniał również osoby powracające z dłuższych nieobecności związanych z rodzicielstwem. Jednym z prostych sposobów na wzrost efektywności, ponownej adaptacji osób przebywającym na dłuższej nieobecności związanej z rodzicielstwem, są rozwiązania związane z utrzymywaniem kontaktu z pracownikami, czy pozostawienie firmowego sprzętu. Ma to zapewnić szybki i w miarę bezstresowy powrót do pełnienia zadań zawodowych, co w połączeniu z innymi rozwiązaniami wspiera pracownika w nowej roli „rodzica”. Z tych też powodów wprowadzono również rozwiązania z grup: **organizacja czasu pracy, rozwiązania finansowo-opiekuńcze, opiekuńcze i zdrowotne**.
- **Efektywna realizacja zadań zawodowych** przez pracowników bez uszczerbku dla życia rodzinnego i osiąganie celów biznesowych były przyczyną wprowadzenia działań z grup: **organizacja czasu pracy, działania finansowe i zdrowotne**. Zakładano, iż poprzez wdrożenie tych działań **zmniejszą się koszty utraconych korzyści** z powodu absencji i spóźnień oraz **koszty pracy**, w związku z obniżeniem liczby zwolnień lekarskich i zmniejszeniem fluktuacji pracowników.

3.1.3 Grupa docelowa

Większość ze stosowanych praktyk obejmuje wszystkich pracowników Nestlé Polska S.A. (patrz Załącznik nr 2 do raportu). Wybrane działania z obszarów: opiekuńcze i finansowo-opiekuńcze, jak np. dodatkowy płatny dzień zwolnienia od pracy na opiekę nad dzieckiem, czy skrócony czas pracy przez pierwsze 12 tygodni po powrocie z urlopu macierzyńskiego, dotyczą tylko osób uprawnionych. Nabycie prawa do korzystania z tych udogodnień jest łatwe do udokumentowania, w procesie realizacji kodeksowych obowiązków pracownika związanych np. z obowiązkiem zgłaszania członków rodzin do ubezpieczenia społecznego czy sposobami i terminami zgłaszania nieobecności w pracy. Korzystanie z tych uprawnień nie wymaga już ze strony pracowników żadnych dodatkowych działań. Zasady te, zdaniem pracowników, zostały czytelnie, jednoznacznie opracowane, zakomunikowane i nie budzą wątpliwości. Potwierdzają to wyniki ankiet pracowniczych, z których wynika, iż informacja o rozwiązaniach jest powszechnie dostępna. Można ją znaleźć w dokumentach organizacyjnych, formalnych Regulaminach Pracy i Wynagradzania, ZUZP, instrukcjach, procedurach. Jest też rozpowszechniana wieloma formalnymi kanałami informacyjnymi, dostosowanymi do grup odbiorców. Część z rozwiązań z zakresu MGR, z powodu wymagań prawnych wymusza np. wystąpienie do przełożonego z wnioskiem o ustalenie indywidualnego harmonogramu czasu pracy, czy konieczność podpisania oświadczenia - zgody na pracę powyżej 8 godzin. Do dyspozycji pracowników dostępne są wtedy gotowe wzory i załączniki dołączone do uregulowań wewnętrznych.

Informacja o mechanizmach przekazywana jest też na zewnętrzny rynek pracy w ogłoszeniach rekrutacyjnych, stronie www, jak i poprzez udział organizacji w różnego rodzaju konkursach np. Idealny Pracodawca.

Część ze stosowanych praktyk dotyczących organizacji pracy stosowana jest we wszystkich oddziałach Nestlé Polska S.A. z wyłączeniem ruchomego czasu pracy i pracy zdalnej, z których

nie korzystają pracownicy zatrudnieni na liniach produkcyjnych. Dotyczy to również niektórych stanowisk Biura Głównego i jest podyktowane specyfiką realizowanych zadań.

Część mechanizmów MGR realizowana jest w wybranych lokalizacjach, np. transport pracowników, co wynika ze specyfiki lokalnego rynku pracy i problemów z dostępem do komunikacji publicznej. Inne, takie jak udogodnienia żywieniowe, podyktowane są zapisami ZUZP.

3.1.4 Rezultaty

Poszczególne działania wprowadzane były sukcesywnie i jest ich wiele, zatem trudno jednoznacznie ocenić wpływ każdego z nich na godzenie ról pracowniczych i rodzinnych. Ponadto, cele jakie przyświecały podczas wdrożenia poszczególnych praktyk, były nieco zróżnicowane. Na poziomie zagregowanym osoby odpowiedzialne za poziom realizacji celów biznesowych i jakość zarządzania zasobami ludzkimi oceniają rezultaty pozytywnie. Jako potwierdzenie przytaczają odnotowany spadek fluktuacji i absencji. Ich zdaniem, cele zakładane dla każdego obszaru praktyk, zostały osiągnięte.

3.1.5 Skuteczność praktyk

Wszystkie wdrażane praktyki poprzedzone były analizą potrzeb i określeniem grup docelowych, do których są kierowane. Nie zidentyfikowano praktyk „martwych”, z których nikt nie korzysta, chociaż w mniejszym stopniu wskazywana jest użyteczność miejsca do karmienia, czy możliwość korzystania ze sprzętu firmowego podczas urlopu macierzyńskiego. Zdaniem Kierownika ds. Relacji Pracowniczych część praktyk tak wrosła w kulturę organizacji, że nie są już doceniane, czy traktowane jako wsparcie np. pakiet świadczeń rehabilitacyjnych. W opinii Kierownika ds. Relacji Pracowniczych nie ma takiej sytuacji, by ktoś nie korzystał z przysługujących mu uprawnień z powodu braku informacji. Część z praktyk można wprost zaliczyć do działań MGR tj. pozwalających pracownikom na pełniejsze godzenie pracy zawodowej (kariery) z życiem prywatnym (opieką nad dziećmi, osobami zależnymi, wypoczynkiem, dbaniem o zdrowie, rozrywką, rozwojem). Część z nich oddziałuje na rodzinę pracownika w sposób pośredni np. pomaga lepiej pełnić role rodzinne dzięki pozyskaniu wiedzy z zakresu zdrowych nawyków/praktyk podczas organizowanych przez Nestlé szkoleń dla pracowników. Według danych Nestlé poziom wiedzy żywieniowej, w tym wpływu diety na zdrowie, wzrósł o ponad 40% wśród pracowników. Z kolei stosowane w Nestlé rozwiązania wspierające relokacje pracowników i ich rodzin mają wpływ na lepszą sytuację materialną rodziny, jak i ograniczenie rozłąki. Atrakcyjność tej praktyki jest wysoko oceniana przez pracowników, którzy szybko się do niej przyzwyczajają i mocno odczuwają zakończenie świadczeń po ustalonym okresie. Działania z obszaru ubezpieczeń i opieki zdrowotnej mają wpływ na stan zdrowia rodziny i lepsze zabezpieczenie przyszłości. Co do zasady są powszechnie stosowane (100% pracowników) i pozytywnie oceniane.

Działania z obszaru MGR są dopasowane do potrzeb pracowników i są przez nich doceniane, co zostało odnotowane w wynikach badań satysfakcji z pracy w ostatnich latach. Potwierdziły to także rezultaty ankiety skierowanej do pracowników w ramach niniejszego projektu. Na pytanie „Czego najbardziej Pani/Panu brakuje w obowiązującej w firmie polityce godzenia ról zawodowych i rodzinnych?” znajdujemy odpowiedzi takie jak: „Niczego”, „W mojej firmie właściwie są już wszystkie te rozwiązania. Teraz można je tylko udoskonalać”, „Możliwość jeszcze częstszej pracy zdalnej”, „jeszcze krótszego, niż obecnie dnia pracy w piątki” (w ramach rozwiązania „Letni czas pracy”).

Analiza wyników portali internetowych z opiniami obecnych i byłych pracowników firmy wskazuje, że na przestrzeni ostatnich lat opinie o Nestlé w obszarze „pracodawca i warunki pracy” poprawiły się w zakresie dostępności benefitów i świadczeń pracowniczych. Dotyczy to przede wszystkim opieki zdrowotnej dla rodziny, planów emerytalnych oraz elastycznych form pracy.

3.2 Wyzwania i potrzeby w zakresie MGR

Szeroki zakres działań MGR dostępny dla pracowników Nestlé Polska S.A. jest pozytywnie oceniany przez zatrudnionych. Obecnie działania organizacji kierują się w stronę poszukiwania rozwiązań bazujących na doskonaleniu istniejącego już pakietu oraz procesów zarządzania kapitałem ludzkim. Takie podejście zgodne jest też z oczekiwaniami ankietowych.

Planowane w Nestlé Polska S.A. działania związane z uruchomieniem punktów opieki nad dziećmi w wieku przedszkolnym zostały zaniechane. Po wstępnej analizie kosztów (koszt początkowy ok. 800 000 PLN i wysokie koszty stałe, niezależne od liczby dzieci objętych opieką), rozproszona lokalizacja, niski procentowy udział kobiet w grupie zatrudnionych w oddziałach spowodowały przerwanie dalszych działań. Nie oznacza to jednak zaniechania poszukiwania innych możliwości wspierania godzenia ról rodzic-pracownik.

Ponadto, jak już wspomniano, planowane jest udoskonalanie procedury adaptacji nowozatrudnionych pracowników, także tych wracających po dłuższych nieobecnościach związanych z rodzicielstwem. W związku ze zmianami przepisów prawa pracy, rozszerzającymi krąg osób uprawnionych do korzystania z urlopów rodzicielskich oprócz rodziców w procedurze adaptacji zostaną również uwzględnione inne osoby z rodziny dziecka.

Analiza danych dotyczących struktury zatrudnienia, udziału kobiet zatrudnionych w ogólnym zatrudnieniu (42%) w stosunku do ich udziału na stanowiskach managerskich (34%), oraz analiza zatrudnienia kobiet w grupach wiekowych, w których naturalnie pełni się role rodzicielskie, skłania do poszukiwania i podjęcia działań wspierających rozwój kariery kobiet w Nestlé Polska S.A. Rozwój różnych działań skierowanych do młodych mam oraz osób planujących takie role zwiększy ich szansę na rozwój kariery zawodowej. Propozycja pracy w niepełnym wymiarze na urlopie rodzicielskim, wraz z ustawowym wydłużeniem tego urlopu w sytuacji podjęcia przez pracownicę pracy co najmniej w połowie wymiaru, jak również planowane zmiany programów adaptacyjnych, dają kobietą szansę na szybszy powrót do efektywnej realizacji zadań zawodowych. Może to z czasem doprowadzić do równowagi płci na stanowiskach menedżerskich, specjalistów, koordynatorów w Nestlé Polska S.A.

3.2.1 Analiza ograniczeń

Zasadniczym ograniczeniem dla wprowadzenia nowych rozwiązań z zakresu godzenia życia zawodowego z rodzinnym jest ogólna sytuacja sektora spożywczego w Polsce.

Grupa Nestlé Polska S.A. działa w sektorze spożywczym, który pomyślnie przetrwał kryzys gospodarczy i notuje optymistyczne prognozy rozwoju, ale już w niższym niż w poprzednim okresie tempie. Nestlé należy do grupy 23 największych firm działających w branży spożywczej w Polsce, których przychody w roku 2012 przekroczyły 1 mld zł. Pomimo, że ze sprzedaży pojedynczych produktów osiąga się niskie zyski, to sprzedaż masowa sprawia, że jest to bardzo dochodowa branża. Ze względu na wpływ na ludzkie zdrowie przetwórstwo spożywcze podlega licznym regulacjom prawnym, określającym standardy jakości żywności, w tym szereg obowiązujących w UE norm sanitarnych. Ze względu na specyficzne cechy tej

branży, w tym dużą pracochłonność, silne powiązania z lokalnym rynkiem surowców i rynkiem pracy, na rynku istnieje wysoka konkurencja i dochodzi do licznych procesów konsolidacji, fuzji, przejęć. Atrakcyjność inwestycyjna polskiego sektora spożywczego wynika m.in. z niskich kosztów pracy. Dalsze podnoszenie kosztów pracy i coraz silniejszy rynek pracownika może jednak skłonić globalne firmy do lokowania zakładów przetwórczych poza granicami Polski.

W ocenie pracodawcy trudności stwarza praca zdalna, z której korzysta około 30% pracowników biurowych. Wynika to z odpowiedzialności za bezpieczeństwo pracownika, jak i ryzyka niewykonania zadań zawodowych. Problemem jest też sformalizowanie zasad oraz wykonywanie czynności związanych z prowadzeniem kontroli przez pracodawcę miejsca wykonywania pracy zdalnej, rezultatów pracy, czy stanu trzeźwości pracownika.

Pracodawca ma świadomość zachodzących zmian demograficznych takich jak starzenie się społeczeństwa, jednak na chwilę obecną stosunkowo mało działań oferuje się pracownikom z tej grupy wiekowej. W tej kwestii pracodawca liczy na zmiany systemowe i prawne ułatwiające poszerzenie zakresu praktyk dla tej kategorii zatrudnionych i pełniejszą aktywność zawodową osób w tym wieku. Na przykład, dodatkowym wsparciem dla organizacji byłyby udogodnienia finansowe związane z możliwością tworzenia ergonomicznych stanowisk pracy, przyjaznych dla osób starszych, zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych w zakładach produkcyjnych. Tego typu wsparcie mogłoby między innymi pomóc pokryć

koszty tworzenia nowych stanowisk, wyposażenia stanowisk pracy dla pracowników, którzy ze względu na wiek mają problem z wykonaniem zakładanych norm produkcji, czy obsługą nowoczesnych linii produkcyjnych.

W związku z ww. wyzwaniami, firma nie przewiduje nowych działań, które spowodują podnoszenie kosztów pracy. Dalszego wzrostu satysfakcji z pracy, lepszych możliwości realizacji ról zawodowych i rodzinnych będzie poszukiwać doskonaląc obecne rozwiązania MGR oraz procesy zarządcze.

3.2.2 Benchmarking

Rozwiązania stosowane przez Nestlé Polska S.A. są stosowane w wielu rozwiniętych organizacjach z różnych branż dbających o pozapłacowe motywowanie pracowników. W benchmarkingu porównano rozwiązanie z zakresu „Szkolenie/wsparcie kobiet powracających z urlopów macierzyńskich” z firmą Microsoft. Rozwiązanie to może zostać zastosowane w każdej firmie niezależnie od jej wielkości czy branży.

Tabela 2. Porównanie rozwiązań z Szkolenie/ wsparcie kobiet powracających z urlopów macierzyńskich

Kategoria	Opis	Rozwiązanie planowane do wprowadzenia w Nestlé Polska SA /warunki, wskazówki
Narzędzia/ sprzęt	Telefony służbowe, dostęp do poczty służbowej/ skrzynki/ intranetu, materiały informacyjne i szkoleniowe. Pakiety szkoleń.	Dostępne obecnie -telefony służbowe Pozostałe do uregulowania w nowej procedurze adaptacyjnej
Przyczyna	Stąły kontakt z matkami podczas urlopu macierzyńskiego oraz zapewnienie szkoleń ułatwi im powrót do pracy po urlopie macierzyńskim	Dostosowanie działań MGR do potrzeb pracowników. Skrócenie procesu readaptacji pracowników po dłuższej nieobecności związanej z rodzicielstwem-po urlopach macierzyńskich i rodzicielskich.
Zasady	Zgodnie z uregulowaniami wewnętrznymi	Zgodnie z planowaną zmianą procedury adaptacji

Regulacja	Wewnętrzna	Wewnętrzna
Cele wdrożenia	Redukcja dewaluacji wiedzy. Podnoszenie poziomu kapitału ludzkiego Równoważenie szans rozwoju kariery kobiet i mężczyzn	Zwiększenie satysfakcji z pracy Zmniejszenie stresu pracownika Równoważenie szans rozwoju kariery kobiet i mężczyzn Zwiększenie atrakcyjności pracodawcy Obniżenie kosztów utraconych korzyści z powodu deficytu, dewaluacji wiedzy kobiet pełniących role rodzicielskie, w związku ze zmianami organizacji podczas ich nieobecności (rozwój organizacji, zmiany procesów, przepisów)
Zasięg	Kobiety powracające z urlopów macierzyńskich.	Kobiety wracające z urlopów macierzyńskich oraz rodzicielskich Dodatkowe kręgi osób korzystające z nowych przepisów prawa pracy (możliwość korzystania z urlopów macierzyńskich, rodzicielskich przez ojców oraz innych członków rodzin) W planowanej procedurze, dla innych niż matki osób, będzie określony minimalny czas nieobecności uprawiający do dodatkowych szkoleń wynikających z prawa udziału w programie adaptacji
Korzyści/zalety	Obniżenie kosztów adaptacji zawodowej pracownic powracających z urlopów macierzyńskich Mniejsza skłonność młodych mam do przechodzenia na urlop wychowawczy satisfakcja pracowników	Planowane korzyści: - obniżenie kosztów adaptacji zawodowej pracownic powracających z urlopów macierzyńskich, rodzicielskich oraz innych pracowników korzystających z tych uprawnień - mniejszy stres, koszty psychospołeczne pracowników powracających do pracy po dłuższej przerwie związanej z rodzicielstwem, - pełniejsze wykorzystanie miejsc na szkoleniach wewnętrznych - wyższa wydajność pracy
Koszty/wady	Dodatkowe koszty związane z koniecznością stałego monitorowania potrzeb szkoleniowych osób na urlopach macierzyńskich oraz identyfikacja obszarów najszybszej dewaluacji wiedzy	Konieczność monitorowania zmian w wielu obszarach funkcjonalnych związanych z procesami pomocniczymi i biznesowymi w organizacji Duże koszty szkoleń, w związku z szerokimi uprawnieniami do korzystania z urlopów macierzyńskich i rodzicielskich

3.2.3 Analiza SWOT

Analiza SWOT w firmie Nestlé Polska S.A. została przeprowadzona w trzech etapach:

- Identyfikacja i krótka charakterystyka wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na możliwość wdrożenia nowych mechanizmów 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 nowych mechanizmów MGR

▪ Koszty

Grupa Nestlé, w tym Nestlé Polska S.A., posiada jednoznacznie sprecyzowane generalne zasady dotyczące dobrostanu zatrudnionych pracowników, co przekłada się na szeroki zakres świadczeń pozapłacowych dla pracowników, w tym działań MGR. Pomimo silnej pozycji na lokalnym i globalnym rynku producentów żywności musi liczyć się z rosnącą konkurencją i nieco słabszą koniunkturą. Z kolei zmiany na rynku pracy wymuszają starania o przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych pracowników.

Pracownicy odpowiedzialni za opracowywanie działań z zakresu MGR prowadzili analizę czynników wpływających na możliwość wdrożenia kolejnych mechanizmów MGR. W trakcie wywiadu uzyskano informację, iż analizowano koszty dla trzech wymienionych niżej działań:

- kosztów punktów opieki nad dziećmi w wieku przedszkolnym przy Biurze Głównym i zakładach produkcyjnych, w tym zakupu/dzierżawy lokali oraz kosztów stałych dla placówek (wysokie koszty)
- kosztów tworzenia bardziej ergonomicznych stanowisk pracy dla osób 50+ (wysokie koszty)
 - kosztów zmian procedury adaptacji, procesu szkoleń (stosunkowo niskie koszty)

W związku z tym, iż obecnie w grupie świadczeń MGR osiem praktyk wymaga znacznych środków finansowych, wdrażanie wysokokosztowych działań może odbić się niekorzystnie na funkcjonowaniu firmy, jak i na zatrudnionych w niej pracownikach.

▪ Ograniczenia i ułatwienia prawne

W tym zakresie zarządzający podkreślali przede wszystkim ograniczenia wynikające z braku rozwiązań systemowych wspierających tworzenie stanowisk pracy dla osób 50+ w tym np. dofinansowania, ulgi podatkowe, itp.

Z kolei ułatwieniem prawnym są zmiany przepisów Kodeksu Pracy i ubezpieczeń społecznych związane z uprawnieniami rodzicielskimi (2016 r.).

▪ Ograniczenia i ułatwienia psychologiczne

Jasne zasady zdefiniowane dla poszczególnych stanowisk pracy i poziom dopasowania do stanowisk wśród kobiet i mężczyzn zatrudnionych w Nestlé jest co do zasady taki sam, jednak zanotowano wyraźnie mniejszy udział kobiet na wyższych stanowiskach menadżerskich. Sprzyjająca jest atmosfera współpracy w organizacji, skłonność do dzielenia się wiedzą, utrzymywania kontaktu z kobietami przebywającymi na dłuższych nieobecnościach związanych z rodzicielstwem. Może mieć to pozytywny wpływ na wdrożenie programów adaptacyjnych dla powracających z urlopów, czy też wsparcia, zachęcania do zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy podczas urlopu rodzicielskiego.

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 3. Ocena pozycji strategicznej firmy

Czynnik	Waga	Uzasadnienie
Kultura organizacyjna	5	Bez odpowiednich postaw i zasad działania panujących w organizacji sprzyjających współpracy, komunikacji stosowane obecnie mechanizmy oraz planowany nowy mógłby nie przynieść planowanych efektów. Partnerska współpraca zamiast stylu dyrektywnego, zgoda na popełnianie błędów, elastyczność w wyznaczaniu terminów zadań, dzielenie się wiedzą, wspieranie rozwoju podwładnych stanowią podstawę do pełnego rozwoju kariery, w tym kariery kobiet pełniących role rodzicielskie. Odpowiednia kultura organizacyjna oraz styl zarządzania są kluczowymi czynnikami umożliwiającymi wdrożenie planowanego mechanizmu MGR.
Specyfika zadań i pełnionych ról zawodowych	2	Czynnik ten ma znaczenie zróżnicowane w różnych grupach stanowisk i obszarach merytorycznych. Uzależniony jest np. od wagi podejmowanych decyzji i ich skutków, czy też np. szybkich zmian wiedzy zawodowej, technologii, sposobu wykonywania pracy, czy przepisów zewnętrznych niezbędnych do efektywnej realizacji zadań zawodowych na stanowisku.
Środki finansowe	5	W obecnej chwili czynnik ten jest jednym z kluczowych, dla decyzji o wdrażaniu kolejnych mechanizmów MGR.
Prawo (Kodeks Pracy)	2	Jest to czynnik, który stwarza sprzyjające możliwości w zakresie wdrażania nowych mechanizmów MGR wspierających realizację ról zawodowych i rodzinnych przez pracowników. Pełne wykorzystanie przepisów ustawodawstwa jest blokowane przez stereotypy dotyczące podziału odpowiedzialności i ról w rodzinie (typowe męskie -praca i przychody, żeńskie -dzieci i ognisko domowe).
Strategia wdrażania i stosowania rozwiązań MGR	5	Czynnik sprzyjający wdrażaniu nowych mechanizmów z zakresu MGR w organizacji. Duże doświadczenie osób odpowiedzialnych za opracowanie i wdrożenia działań - pracownicy wdrożyli osobiście z sukcesem wszystkie stosowane obecnie rozwiązania.
Inne niezależne przyczyny zewnętrzne	2	Skuteczne wdrożenie mechanizmu uzależnione jest od wielu zmiennych, w tym tych, na które nie ma wpływu ani pracownik ani organizacja. I tak np. częste choroby dziecka i opieka nad nim mogą zatrzymać na dłuższy czas dalszy rozwój kariery. Z kolei zmiany w otoczeniu makroekonomicznym (wpływy koniunkturalne, słabszy rozwój branży, deflacja) mogą mieć wpływ na zmniejszenie podaży stanowisk menedżerskich na rynku wewnętrznym jak i zewnętrznym. Wdrożone mechanizmy wewnętrzne wspierające rozwój kariery rodzica, poniesione nakłady czasu i środków, mogą nie zostać spożytkowane na wewnętrznym ani zewnętrznym rynku pracy.

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.

Strategia maxi-maxi (5) – w organizacji przeważają mocne strony, a w otoczeniu szanse. W tej strategii należy skoncentrować się na atutach firmy, które pozwolą wykorzystać nadarzające się okazje.

Tabela 4. Analiza SWOT

Pozycja mini-maxi 7 (3,5)	Pozycja maxi-maxi 10 (5)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ograniczone możliwości uruchomienia kolejnych środków finansowych [5] ▪ Specyfika zadań i pełnionych ról zawodowych [2] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprzyjająca kultura organizacyjna i postawa przełożonych wobec podwładnych [5] ▪ Doświadczenie w planowaniu i wdrażaniu mechanizmów MGR [5]
Pozycja mini-mini 4 (2)	Pozycja maxi-mini 2 (2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Specyfika branży spożywczej [2] ▪ Problem z kontynuowaniem rozwoju kariery, ze względu na trudne do przewidzenia zdarzenia losowe osobiste, dotyczące np. zdrowia dziecka [2] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zmiany w Kodeksie Pracy dotyczące rodzicielstwa 2016 [2]

Z przeprowadzonej analizy wynika, że firma jest w korzystnej sytuacji sprzyjającej utrzymaniu obecnych mechanizmów MGR jak i wdrożenia nowych. Sprzyjająca kultura organizacyjna, postawy kadry kierowniczej widoczne w relacjach przełożony – podwładny, jak i w relacjach pomiędzy współpracownikami, pozwalają efektywnie godzić role zawodowe i rodzinne pracowników. Doświadczenia zebrane z wdrażania i doskonalenia obecnych mechanizmów MGR pozwalają sądzić, że planowane nowe scenariusze nie zostaną tylko w sferze deklaracji. Sprzyjające są również okoliczności zewnętrzne, w tym zmiany prawne wzbogacające możliwości wsparcia rodzica w opiece nad dzieckiem przez innych członków rodziny. Stwarza to pracownikom możliwość korzystania z nowych praw, udogodnień oferowanych przez organizację i realizację obowiązków zawodowych bez szkody dla dziecka. Zatem można zakładać, że szansa jaką dają obecne przepisy Kodeksu Pracy, doświadczenia opracowujących mechanizmy MGR i sprzyjająca kultura organizacyjna pozwolą utrzymać obecne mechanizmy i wdrożyć nowe.

Jako kolejną co do wartości punktowej (3,5) określono strategię mini - maxi. W strategii tej występuje przewaga słabych stron nad mocnymi, ale firmie sprzyjają warunki zewnętrzne, co wskazuje na konieczność koncentrowania się na wykorzystaniu szans i jednocześnie minimalizowaniu słabych stron. W strategii tej najsłabszym punktem w tej organizacji jest wyczerpanie możliwości dalszego zwiększania rozwiązań wysokobudżetowych. Zatem wzrost ilości czy efektywności obecnych rozwiązań i wykorzystanie sprzyjających rodzinie regulacji prawnych może opierać się na doskonaleniu procesów zarządczych.

4 Rekomendacje i propozycje rozwiązań: metoda SMART

Analiza potrzeb pracowników, możliwości organizacji oraz informacje o strukturze zatrudnienia, w tym udział kobiet na stanowiskach menadżerskich, pozwoliły przygotować prezentowane poniżej scenariusze. Pierwszy z nich dotyczy propozycji wprowadzenia rozwiązania wspierającego rozwój kariery kobiet, po powrocie do pracy z dłuższej nieobecności związanej z rodzicielstwem. Drugi scenariusz dotyczy doskonalenia dostępnych obecnie rozwiązań MGR z obszaru organizacja pracy, w tym pracy zdalnej oraz ruchomych godzin rozpoczynania pracy, letniego czasu pracy dla większej niż obecnie liczby stanowisk oraz kobiet pełniących role rodzicielskie. Scenariusze zostały zaprezentowane podczas warsztatów, a wersja zweryfikowana, wypracowana przez uczestników została zaprezentowana w raporcie w punkcie 4.3.

4.1 Scenariusz 1: Opcja maksymalna

KIERUNEK I CELE ROZWOJU	
Kierunek rozwoju	Stworzenie ukierunkowanych rozwiązań MGR (polityki godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym) wspierających rozwój kariery kobiet pełniących role rodzicielskie
Cel 1	Wzrost liczby kobiet zatrudnionych na stanowiskach menadżerskich (procentowy udział)
PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ	
Rozwiązanie 1	<p>Opracowanie programu adaptacyjnego ułatwiającego powrót do pracy po dłuższej nieobecności spowodowanej pełnieniem ról rodzicielskich, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none">- opracowanie schematu programu re-adaptacji zawodowej dla poszczególnych grup stanowisk i obszarów merytorycznych- określenie warunków dostępu do programu dla innych osób pełniących role rodzicielskie- opracowanie planu finansowania programu, w tym szkoleń- przygotowanie planu promocji mechanizmu- opracowanie zasad komunikowania, informowania kobiet o programie, zmianach w przepisach prawnych ułatwiających korzystanie podczas urlopu rodzicielskiego z możliwości zatrudnienia
WARUNKI WSTĘPNE	
Warunki prawne	Zmiany w przepisach Kodeksu Pracy (2016) związane z rodzicielstwem, w tym możliwość udzielenia urlopu rodzicielskiego, możliwość podejmowania pracy podczas urlopu rodzicielskiego, wydłużony okres urlopu rodzicielskiego w określonych warunkach, prawo do urlopu rodzicielskiego dla szerszego grona osób
Warunki organizacyjne	<ul style="list-style-type: none">■ Aktualizacja opisów stanowisk pracy■ Aktualizacja procedury adaptacji■ Weryfikacja planów szkoleniowych oraz metod diagnozy potrzeb szkoleniowych
Warunki kompetencyjne	<p>Przeszkolenie zespołu odpowiedzialnego za realizację strategii oraz kadry menadżerskiej w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none">- Kodeksu Pracy- rozwiązań MGR- korzyści z działań wspierających równowagę płci na stanowiskach menadżerskich

REZULTATY	
Rezultat 1	Początkowe zwiększenie kosztów szkoleń, w dłuższym przedziale czasu ich optymalizacja
Rezultat 2	Wzrost oraz stabilizowanie zatrudnienia kobiet na stanowiskach menedżerskich, co w konsekwencji może się przełożyć na efektywniejsze style zarządzania poprzez zmniejszenie niezdrowej konkurencji, poprawę komunikacji, nastawienie na ludzi.
Rezultat 3	Większa satysfakcja pracowników
Rezultat 4	Wzrost poczucia lojalności pracownic wobec firmy
Rezultat 5	Zmniejszenie fluktuacji i wzrost oraz stabilizowanie zatrudnienia kobiet na stanowiskach menadżerskich
Rezultat 8	Podniesienie atrakcyjności miejsca pracy dla młodych wykształconych kobiet
RYZYKA	
Ryzyko 1	Negatywny wpływ rozwiązania na atmosferę w pracy, w wyniku promowania jednej płci
Ryzyko 2	Wzrost kosztów szkoleń, działań rozwojowych bez pewności ich skonsumowania na stanowisku pracy
KOSZTY	
Koszt 1	Koszty szkolenia pracowników objętych programem (0-2 tys.)
Koszt 2	Koszt opracowania i wdrożenia programu strategii (koszty dni roboczych pracownika odpowiedzialnego za opracowanie, koordynowanie)
POMIAR WDROŻENIA	
Wskaźniki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procent kobiet na stanowiskach menadżerskich - zmiana w okresie ▪ Fluktuacja w grupie kobiet powracających z dłuższej nieobecności związanej z rodzicielstwem w różnych grupach stanowisk ▪ Poziom satysfakcji z przyjętych rozwiązań ▪ Wskaźnik młodych kobiet w procesach rekrutacji
Sposób pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dane na podstawie dostępnych danych kadrowo-płacowych oraz analiz efektywności procesów HR ▪ Analiza wyników z ankiet z badań satysfakcji ▪ Opinie pracowników/rozmowy z przełożonymi
HARMONOGRAM DZIAŁAŃ	
Horyzont czasowy	2 lata
Działania krótkoterminowe (do 6 miesięcy)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utworzenie zespołu ds. opracowania programu ▪ Propagowanie informacji o nowych możliwościach związanych z rodzicielstwem wynikających ze zmian w Kodeksie Pracy
Działania długoterminowe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wdrożenie nowego mechanizmu ▪ Budowanie kultury pracy wspierającej rozwój kariery kobiet

4.2 Scenariusz 2: Opcja minimalna

KIERUNEK I CELE ROZWOJU	
Kierunek rozwoju	Brak zmian. Utrzymanie status-quo
Cel 1	Optimalizacja istniejących rozwiązań obszaru organizacji czasu pracy
PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ	
Rozwiązanie 1	Udoskonalenie zasad pracy zdalnej i ruchomego czasu pracy dla pracowników Zwiększenie liczby stanowisk objętych działaniami z obszaru elastycznych form pracy
WARUNKI WSTĘPNE	
Warunki prawne	Dostosowanie działań i aktualizacja zapisów Regulaminów Pracy, Regulaminów Wynagrodzeń w sytuacji zmian zewnętrznych przepisów prawnych (planowane zmiany w prawie pracy, w tym inne formy niż stosunek pracy na Podstawie Kodeksu Pracy)
Warunki organizacyjne	Prowadzenie dialogu z pracownikami na temat ich potrzeb w zakresie doskonalenia starych i proponowania nowych rozwiązań z obszaru organizacja czasu pracy
Warunki kompetencyjne	Stałe szkolenie kadry kierowniczej z zakresu organizacji czasu pracy
REZULTATY	
Rezultat 1	Pełniejsze wykorzystanie możliwości ruchomego czasu pracy oraz zdalnej pracy przez większe grupy zawodowe
Rezultat 2	Utrzymanie sprzyjającej atmosfery pomiędzy pracownikami w firmie
Rezultat 3	Przejrzystość i zgodność z przepisami prawa zasad w zakresie pracy zdalnej/ ruchomego czasu pracy
RYZYKA	
Ryzyko 1	Narażenie się na coraz większe koszty związane z kontrolą wyników pracy zdalnej
Ryzyko 2	Zwiększanie zatrudnienia, ze względu na niższą wydajność pracy zdalnej
Ryzyko 3	Niska satysfakcja osób, które nie mogą korzystać z tego rodzaju organizacji pracy
Ryzyko 4	Zwiększenie problemów z komunikacją, przepływami rezultatów pracy pomiędzy pracownikami
KOSZTY	
Koszt 1	Koszty związane z ewentualnymi karami (PIP, kary sądowe) w przypadku udokumentowanych naruszeń wynikających z przekroczenia norm pracy, okresów rozliczeń, itp.
Koszt 2	Koszt utraconych korzyści z powodu spadku wydajności pracy zdalnej i/lub ruchomego rozpoczynania godzin pracy (w sytuacji zatrzymania pracy na innym stanowisku w oczekiwaniu na rezultaty pracy stanowisk powiązanych)
POMIAR WDROŻENIA	
Wskaźniki	Poziom satysfakcji z przyjętych rozwiązań
Sposób pomiaru	W ramach badania opinii pracowników co 2 lata oraz bieżących opinii i wniosków pracowników, przełożonych
HARMONOGRAM DZIAŁAŃ	

Horyzont czasowy	6 miesięcy
Działania krótkoterminowe (do 6 miesięcy)	Zwiększenie liczby stanowisk objętych pracą zdalną
Działania długoterminowe	Zwiększenie liczby stanowisk objętych ruchomym czasem pracy, czasem letnim

4.3 Scenariusz 3: Opcja optymalna

KIERUNEK I CELE ROZWOJU	
Kierunek rozwoju	Stworzenie ukierunkowanych rozwiązań MGR (polityki godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym) wspierających rozwój kariery kobiet pełniących role rodzicielskie
Cel 1	Wzrost wiedzy kadry kierowniczej z zakresu rozwiązań organizacyjnych i prawnych w obszarze: elastyczne formy pracy, indywidualne harmonogramy pracy (zasady wewnętrzne), zmiany przepisów związanych z rodzicielstwem (2016)
Cel 2	Wzrost liczby kobiet zatrudnionych na stanowiskach menadżerskich (procentowy udział)
PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ	
Rozwiązanie 1	Opracowanie dokumentu /broszury na podstawie aktualnych przepisów Kodeksu Pracy związanych z rodzicielstwem i rozpowszechnienie jej wśród pracowników, w tym kadry kierowniczej. W szczególności dokument ten ma zawierać zmiany w przepisach prawnych ułatwiających korzystanie podczas urlopu rodzicielskiego z możliwości zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz korzystania z urlopu rodzicielskiego przez innych członków rodziny
Rozwiązanie 2	Opracowanie programu adaptacyjnego, ułatwiającego powrót do pracy po dłuższej nieobecności spowodowanej pełnieniem ról rodzicielskich, w tym: <ul style="list-style-type: none"> - opracowanie schematu programu re-adaptacji zawodowej dla poszczególnych grup stanowisk i obszarów merytorycznych - określenie warunków dostępu do programu dla innych osób pełniących role rodzicielskie - opracowanie planu finansowania programu, w tym szkoleń - przygotowanie planu promocji mechanizmu - opracowanie zasad komunikowania, informowania kobiet o programie
WARUNKI WSTĘPNE	
Warunki prawne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zmiany w przepisach Kodeksu Pracy (2016) związane z rodzicielstwem, w tym możliwość udzielenia urlopu rodzicielskiego, możliwość podejmowania pracy podczas urlopu rodzicielskiego, wydłużony okres urlopu rodzicielskiego w określonych warunkach, prawo do urlopu rodzicielskiego dla szerszego grona osób ▪ Zapisy związane z czasem pracy (Kodeks Pracy)
Warunki organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akcja informacyjna o możliwościach pełniejszego wykorzystania uregulowań wewnętrznych dotyczących elastycznych form pracy, indywidualnych harmonogramów ▪ Akcja informacyjna/ szkolenie kadry kierowniczej z nowych przepisów dotyczących rodzicielstwa Kodeks Pracy (2016) ▪ Aktualizacja opisów stanowisk pracy

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktualizacja procedury adaptacji ▪ Weryfikacja planów szkoleniowych oraz metod diagnozy potrzeb szkoleniowych
Warunki kompetencyjne	Przeszkolenie zespołu odpowiedzialnego za realizację strategii oraz kadry menadżerskiej w zakresie: Kodeksu Pracy, rozwiązań MGR, korzyści z działań wspierających równowagę płci na stanowiskach menadżerskich
REZULTATY	
Rezultat 1	Początkowe zwiększenie kosztów szkoleń, w dłuższym przedziale czasu ich optymalizacja
Rezultat 2	Wzrost oraz stabilizowanie zatrudnienia kobiet na stanowiskach menadżerskich, co w konsekwencji może się przełożyć na efektywniejsze style zarządzania poprzez zmniejszenie niezdrowej konkurencji, poprawę komunikacji, nastawienie na ludzi
Rezultat 3	Większa satysfakcja pracowników
Rezultat 4	Wzrost poczucia lojalności pracownic wobec firmy
Rezultat 5	Zmniejszenie fluktuacji i wzrost oraz stabilizowanie zatrudnienia kobiet na stanowiskach menadżerskich
Rezultat 8	Podniesienie atrakcyjności miejsca pracy dla młodych wykształconych kobiet
RYZYKA	
Ryzyko 1	Negatywny wpływ na efektywność poszczególnych komórek organizacyjnych w sytuacji dużej liczby kobiet korzystających z możliwości elastycznych form pracy i/lub pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy w okresie urlopu rodzicielskiego
Ryzyko 2	Negatywny wpływ rozwiązania na atmosferę w pracy w wyniku promowania jednej płci
Ryzyko 3	Wzrost kosztów szkoleń, działań rozwojowych bez pewności ich skonsumowania na stanowisku pracy
Ryzyko 4	Ryzyko związane z trudnością zakwalifikowania potencjalnych wypadków w pracy (wypadków zrównanych z wypadkiem w pracy, w drodze do pracy) w sytuacji uczestnictwa kobiety w szkoleniu podczas urlopu rodzicielskiego
KOSZTY	
Koszt 1	Koszty szkoleń/broszur dla kadry kierowniczej z obszaru organizacji czasu pracy i zmian w przepisach dotyczących rodzicielstwa
Koszt 2	Koszty szkolenia pracowników objętych programem (0-2 tys.)
Koszt 3	Koszt opracowania i wdrożenia programu strategii (koszty dni roboczych pracownika odpowiedzialnego za opracowanie, koordynowanie, komunikowanie się z pracownikami na urloпах rodzicielskich)
POMIAR WDROŻENIA	
Wskaźniki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procent (zmiana w czasie) kobiet korzystających z elastycznych form pracy, indywidualnych harmonogramów pracy w związku z pełnieniem ról rodzicielskich ▪ Procent (zmiana w czasie) kobiet decydujących się na podjęcie pracy podczas urlopu rodzicielskiego ▪ Procent (zmiana w czasie) kobiet decydujących się na podjęcie pracy podczas urlopu rodzicielskiego i rezygnujących z takiej możliwości ▪ Procent kobiet na stanowiskach menadżerskich - zmiana w okresie ▪ Fluktuacja w grupie kobiet powracających z dłuższej nieobecności związanej z

	<p>rodzicielstwem w różnych grupach stanowisk</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poziom satysfakcji z przyjętych rozwiązań ▪ Wskaźnik młodych kobiet w procesach rekrutacji
Sposób pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dane na podstawie dostępnych danych kadrowo-płacowych oraz analiz efektywności procesów HR ▪ Analiza wyników z ankiet z badań satysfakcji ▪ Opinie pracowników/rozmowy z przełożonymi
HARMONOGRAM DZIAŁAŃ	
Horyzont czasowy	2 lata
Działania krótkoterminowe (do 6 miesięcy)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propagowanie informacji o nowych możliwościach związanych z rodzicielstwem wynikających ze zmian w Kodeksie Pracy ▪ Motywowanie kadry kierowniczej do szerszego wykorzystania możliwości organizacyjnych związanych z elastycznymi formami pracy ▪ Utworzenie zespołu ds. opracowania programu
Działania długoterminowe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wdrożenie nowego mechanizmu ▪ Budowanie kultury pracy wspierającej rozwój kariery kobiet

4.4 Przykładowe źródła informacji przydatne przy wdrażaniu scenariuszy

Telepraca grant:

<https://www.up.warszawa.pl/index.php/pracodawcy/formy-wsparcia/grant-na-utworzenie-stanowiska-pracy-w-formie-telepracy>

Urlopy rodzicielskie:

<http://www.rodzicielski.gov.pl/>

Przegląd programów dotacyjnych Mazowsze:

<http://firma.um.warszawa.pl/finansowanie/dotacje/>

Szkolenia:

<https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/>

<http://mamopracuj.pl/>

Inne

Materiały związane z obszarami wsparcia osób 50+, jako inspiracje do poszukiwania rozwiązań własnych

Kobiety 50+ Talenty Wiedzy:

<http://www.50plus.pih.org.pl/o-projekcie/produkty-projektu.html>

Projekt Efektywni 50+:

<http://efektywni50plus.wysi.edu.pl/c/badania-raporty.html>

Projekt Active 50+:

5 Podsumowanie

W Nestlé Polska S.A. funkcjonuje kilkanaście praktyk, które można zaliczyć do działań wspierających godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Stosowane rozwiązania można podzielić na następujące obszary wsparcia: organizacja pracy, finansowo/opiekuńcze, opiekuńcze, finansowe, zdrowotne, i inne.

Stosowane praktyki wspierają proces zarządzania kapitałem ludzkim na wszystkich etapach pobytu pracownika w organizacji.

Najważniejsze wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem to opracowanie rozwiązań ułatwiających rozwój kariery kobiet oraz wspierających osoby 50+. W pierwszym rozwiązaniu organizacja stawia na działania własne nakierowane na rozwój procesów HR oraz procesów zarządczych, w drugim oczekuje wsparcia systemowego, zewnętrznego.

W trakcie warsztatu wypracowano propozycje rozwiązań możliwe do zastosowania:

- w krótkiej perspektywie:
 - objęcie programem adaptacji (ponownego wdrożenia do pracy) pracownik wracających z dłuższej nieobecności związanej z rodzicielstwem
 - promowanie wśród kadry kierowniczej pozytywnych efektów stosowania elastycznego czasu pracy, indywidualnych harmonogramów pracy
- w dłuższej perspektywie:
 - stworzenie programu ułatwiającego rozwój kariery kobiet, w sposób umożliwiający im efektywne godzenie obydwu pełnionych ról

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

Wszystkie zaprezentowane rozwiązania MGR stosowane przez Nestlé Polska S.A., z wyłączeniem mleka dla niemowląt, możliwe są do zastosowania w podobnych przedsiębiorstwach. Pierwsze rozwiązania z obszaru dbałości o zdrowie pracowników i ich rodziny powstały w wyniku realizacji strategii personalnej i generalnej Nestlé, kolejne w odpowiedzi na zgłaszane potrzeby pracowników. Należy zwrócić uwagę, że część z udogodnień MGR jest stosowana w wybranych lokalizacjach organizacji. Zdecydowały o tym czynniki wewnętrzne (ZUZP) i zewnętrzne (rynek pracy, transport). Podczas wdrażania rozwiązań z obszaru MGR istotne jest zatem wsłuchiwanie się w rzeczywiste potrzeby zatrudnionych, analiza możliwości finansowych, uwarunkowań prawnych oraz innych czynników wpływających na organizację.

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

Desk research

Na etapie desk research wykorzystano następujące dokumenty dostarczone przez firmę:

- Fragmenty Regulaminu Pracy
- Fragment Regulaminu Wynagrodzeń
- Korporacyjne Zasady dla Elastycznego Środowiska Pracy w Nestlé
- Fragment Przewodnika firmy_XX dla pracowników Nestlé (dotyczy usług medycznych)
- Fragmenty Regulaminu pracy zdalnej Biura Głównego Nestlé Polska S.A.

- Fragmenty Uchwały w sprawie elastycznych form pracy

Raporty i inne publikacje uwzględnione podczas analizy to:

- <http://www.raportNestle.pl/> 2008_2011 oraz 2012_2014
- Raport Sektorowy, Przemysł spożywczy w Polsce, Departament Informacji Gospodarczej Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. 2013
- www.Nestle.com.pl

Przenalizowano także zawartość trzech portali z informacjami o pracodawcach

- www.goldenline.pl analizując opinie z obszaru projektu zauważono wiele wpisów doceniających: „elastyczne formy pracy/czas pracy”, „dobre miejsce na start i rozwój kariery”, „benefity”, „prorodzinność”, „Opieka medyczna”
- <http://www.gowork.pl>- pozytywne opinie w obszarze formy stosunku pracy w oparciu o umowy o pracę, negatywne w zakresie atmosfery pracy (2010), kolejne lata opinie nieco lepsze. W całości dyskusji przewijają się atrakcyjne formy pracy, atrakcyjne benefity, opieka medyczna np. „na pewno nie jest to prosta praca, ale wydaje mi się, że całkiem dobrze byłoby mieć ten pełen pakiet świadczeń”
- www.pracoznawcy.pl brak opinii o Nestlé
- <http://najgorszapraca.pl/> - jedna wypowiedź, z poza obszaru projektu

Wywiady IDI

W ramach analizy sytuacji w przedsiębiorstwie pod kątem stosowania MGR zrealizowano dwie rozmowy w dniu 25.08.2016 z Kierownikiem ds. Relacji Pracowniczych oraz z Kierownikiem Działu Wynagrodzeń i Świadczeń Rozmowy. Rozmowy trwały około 4 godzin. Wywiady poprzedziło wypełnienie ankiety przez przedstawicieli pracodawcy.

Obserwacja uczestnicząca



Obserwacja uczestnicząca polegała na włączeniu się w dyskusję dwóch pracowników (w dniu 25.08.2016) w aneksie jadalnym planujących wyjście z dziećmi na rozpoczęcie roku szkolonego.

Ankieta dla pracowników

Ankiety CAWI zostały wypełnione przez 9 pracowników firmy. Ankieta realizowana była w okresie ostatniego tygodnia sierpnia i pierwszego tygodnia września.

Warsztat z przedstawicielami pracowników i kierownictwa odbył się w dniu 20.10.2016 i trwał ok. 3 godzin. Uczestniczyły w nim 4 osoby:

- Kierownik ds. Relacji Pracowniczych
- Kierownik ds. Wynagrodzeń i Administracji Personalnej
- Starszy Specjalista ds. Badań Konsumenta i Rynku
- Korporacyjny Kierownik ds. Planowania Popytu i Podaży

Wyzwania związane z realizacją studium przypadku

Największe wyzwania związane z realizacją studium przypadku:

- Wielość i różnorodność stosowanych praktyk oraz sposób ich ukonstytuowania w dokumentach firmowych
- Trudności z zakwalifikowaniem praktyk MGR do danego obszaru (np. finansowe /opiekuńcze) oraz wpływu (bezpośredniego/pośredniego) na godzenie ról zawodowych i rodzinnych
- Rozproszona struktura, rodowód organizacji -oddziałów produkcyjnych i związane z tym różne dokumenty źródłowe regulujące część z praktyk

Dużym wyzwaniem była też analiza stron www z opiniami o pracodawcach. Trudno bazować na anonimowych wypowiedziach i wyciągać na ich podstawie pewne wnioski, czy oceniać trend w zmianie opinii. Niemniej jednak szukając opinii z obszaru projektu można było zebrać podstawowe informacje.

Kontakt z firmą był bardzo otwarty i częsty, poza oficjalnymi spotkaniami i warsztatem przeprowadzono wiele rozmów telefonicznych oraz przesłano wiadomości email.

ANEKS 2: Uregulowania wewnętrzne firmy Nestlé Polska S.A.

Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
1	<p>Praca zdalna (telepracja): do tytych osób zatrudnionych</p>	<p>Regulamin Pracy oraz Załącznik do porozumienia zmieniającego „Regulamin pracy dla Pracowników Nestlé Polska z dnia 20 maja 2016</p> <p>Artykuły Regulaminu Pracy związane z czasem pracy, szczegóły uregulowane w „Regulamin pracy zdalnej Biura Głównego Nestlé Polska S.A.”</p>



Lp.	Nazwa działalności MGR, adres, adres rozwiązania	Nazwa dokumentu źródłowego, zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego, informacja o dokumentach szczegółowych
	on yc h na sta no wi sk ac h u m ożl iwi ają cyc h jej wy ko ny		



Lp.	Nazwa działania MGR , adres aci rozwi- ązani- a	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	w nie w do m u. Ko rzy sta z nie j ok oło 30 % pr ac ow nik ów		



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	biu ro wy ch		
2	Ru ch o my cza s pr ac y: cał or oc zn y - do tyc	Regulamin Pracy oraz Załącznik do porozumienia zmieniającego „Regulamin pracy dla Pracowników Nestle Polska” z maja 2015 ze zmianami	Dokument źródłowy Regulamin Pracy, zmiany wprowadzane aneksami



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	zy pracowników biurowych, obejmujące około 25% pracow		<p style="text-align: center;">§ 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W stosunku do pracowników zatrudnionych przez Biuro Główne Nestlé Polska S.A. w Warszawie zwiększona zostaje tolerancja czasowa w zakresie godzin rozpoczęcia i kończenia pracy w stosunku do granic określonych w § 21 ust. 2 „Regulaminu pracy dla Pracowników Nestlé Polska S.A. w Warszawie” z dnia 28 września 2007 r. 2. Od dnia 1 kwietnia 2012 r. praca powinna być rozpoczęta w przedziale czasowym pomiędzy godziną 7³⁰ a 9³⁰ i zakończona odpowiednio pomiędzy godziną 15⁴⁵ a 17⁴⁵ - po przepracowaniu 8 godzin i przy uwzględnieniu dodatkowej 15-minutowej, niewliczanej do czasu pracy, przerwy lunchowej. 3. Pracownik ma prawo samodzielnie decydować o godzinie rozpoczęcia pracy w przedziale czasu określonym w ust. 2. W każdym przypadku pracownik jest zobowiązany do wykorzystania nieprzerwanego 11-godzinnego odpoczynku dobowego, o którym mowa w art. 132 Kodeksu pracy. 4. Kierownicy działów, w uzasadnionych przypadkach, są uprawnieni do ustalenia stałych godzin pracy dla poszczególnych pracowników.



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	ników		
3	Letni czas pracy - krótsza praca w piątki od	Regulamin Pracy oraz Załącznik do porozumienia zmieniającego „Regulamin pracy dla Pracowników Nestle Polska z dnia 20 maja 2016 oraz regulaminy szczegółowe i regulacje w poszczególnych oddziałach Nestle Polska SA	Dokument źródłowy Regulamin Pracy, zmiany wprowadzane aneksami, szczegóły uregulowane z dokumencie dodatkowym & 22. Ruchome godziny rozpoczynania i kończenia pracy 1. W okresie od dnia 1 czerwca 2016 do dnia 30 września 2016 pracownicy zatrudnieni przez biuro Główne Nestle Polska SA objęci zostają ruchomym rozkładem czasu pracy w systemie równoważnego czasu pracy, to znaczy: 1) rozpoczynają pracę w przedziale czasowym pomiędzy godziną 7.30 a 9.30 2) kończą prace po przepracowaniu a) w dni robocze inne niż piątek - 8 godzin i 30 minut (plus 15-minut dodatkowej przerwy niewliczanej do czasu pracy) b) w piątki 6 godzin (plus 15-minut dodatkowej przerwy niewliczanej do czasu pracy) 2. Pracownicy objęci zakazem zatrudniania powyżej 8 godzin, o których mowa w & 20 ust.4 regulaminu



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	cz er wc a do ko ńc a wr ześ nia do tyc zy pr ac ow nik ów biu ra		<p>w okresie ochronnym:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) rozpoczynają pracę w przedziale czasowym pomiędzy godziną 7.30 a 9.30 2) kończą prace po przepracowaniu 8 godzin (plus 15-minut dodatkowej przerwy niewliczanej do czasu pracy)



Lp.	Nazwa działalności MGR, adres, adres rozwiązania	Nazwa dokumentu źródłowego, zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego, informacja o dokumentach szczegółowych
	główny adres 3 za kładów produkcyjnych. Uwaga wy		



Lp.	Nazwa działania MGR , adres aci rozwi- ązani- a	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	ma- ga- do- da- tk- ow- eg- o- za- be- zpi- ec- ze- nia zg- od- no- ści z pr- aw		



Lp.	Nazwa działania MGR , adres aci rozwi- ązani- a	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	em z innym i przepi- sami na drzęd- nym mi w sto- su nk u do nie		



Lp.	Nazwa działalności MGR, adresaci rozwiązania	Nazwa dokumentu źródłowego, zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego, informacja o dokumentach szczegółowych
	których grup pracowników np. kibiców		
4	Indy	Regulamin Pracy oraz Załącznik do porozumienia zmieniającego „Regulamin pracy dla Pracowników	& 22 ze znacznikiem 1



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	widu alny rozkład cząsteczek surowca w wnioskach pracowniczych	Nestle Polska z dnia 20 maja 2016	



Lp.	Nazwa działania MGR , adres rozwinięcia	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	wykorystywany przez wszystkie, niekiedy w związku		



Lp.	Nazwa działania MGR , adres rozwinięcia	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	z pełnym różnicami rodzinnymi h (okres 24 miesiące, zgodnie		



Lp.	Nazwa działania MGR , adres aci rozwi ązani a	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	prac od aw cy)		
5	In ne zw ycz ajo we do tyc zając e roz kła du cza su	Zwyczajowe	Zwyczajowe

Lp.	Nazwa działalności MGR, adres, adres rozwiązania	Nazwa dokumentu źródłowego, zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego, informacja o dokumentach szczegółowych
	pracy -plan Y, harmonogramy url opów pierwszeństwo		



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	okresieferii dla rodziców w dzieci w wieku szkolnym		
6	Do	Regulamin Wynagrodzeń	Art. 40.



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	<p>datki y dzień url op u ok oli cz no ści ow eg o z tyt u u ur</p>	<p>Dodatkowy dzień urlopu okolicznościowego z tytułu urodzenia dziecka pracownika</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownikowi z tytułu urodzenia się jego dziecka przysługuje jeden dodatkowy dzień płatnego urlopu okolicznościowego. 2. Urlop okolicznościowy, o którym mowa w ust. 1, przysługuje Pracownikowi niezależnie (dodatkowo) od dwóch dni zwolnienia okolicznościowego z tytułu urodzenia się dziecka, określonego w § 15 rozporządzenia z dnia 15 maja 1996 r. w sprawie sposobu usprawiedliwiania nieobecności w pracy oraz udzielania pracownikom zwolnień od pracy. 3. Pracodawca udziela urlopu okolicznościowego, o którym mowa w ust. 1, na udokumentowany wniosek Pracownika.



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	odze nia dzi ec ka - ws zys cy up ra wn ien i_		
7	Do da tk ow y	Regulamin Wynagrodzeń	Art. 41. Dodatkowy dzień zwolnienia od pracy na opiekę nad dzieckiem do lat 14 1. Pracownikowi wychowującemu przynajmniej jedno dziecko w wieku do 14 lat przysługuje w ciągu roku kalendarzowego zwolnienie od pracy na jeden dodatkowy dzień, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia.

Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	dzień zwolnienia od pracy na opiekę nad dzieckiem		<ol style="list-style-type: none"> 2. Zwolnienie od pracy, o którym mowa w ust. 1, przysługuje Pracownikowi niezależnie (dodatkowo) od 16 godzin albo dwóch dni zwolnienia od pracy na opiekę nad dzieckiem przewidzianych w art. 188 k.p. 3. Jeżeli oboje rodzice lub opiekunowie dziecka są zatrudnieni przez Pracodawcę - z uprawnienia, o którym mowa w ust. 1, może korzystać każde z nich.



Lp.	Nazwa działania MGR , adres aci rozwi- ązani- a	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	lat 14 - wszys- cy up- ra- wnie- ni- i do opi- eki- na- d- dzi- ec- kie- m		



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
8	Skrócony czas pracy przez pierwsze 12 tygodni po powrocie	Regulamin Wynagrodzeń	<p>Art. 42 Skrócony czas pracy przez pierwsze 12 tygodni po powrocie z urlopu macierzyńskiego</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przez okres pierwszych 12 tygodni od podjęcia pracy bezpośrednio po wykorzystaniu: <ol style="list-style-type: none"> 1) urlopu macierzyńskiego; 2) urlopu na warunkach urlopu macierzyńskiego <ul style="list-style-type: none"> - Pracownik ma prawo do wykonywania pracy w obniżonym dobowym lub tygodniowym wymiarze czasu pracy wynoszącym odpowiednio 6 godzin dla dobowego i 32 godziny dla tygodniowego wymiaru czasu pracy, przy zachowaniu prawa do wynagrodzenia za pełny miesięczny wymiar czasu pracy. 2. Dodatkowe uprawnienie rodzicielskie, o którym mowa w ust. 1, przysługuje pod warunkiem, że łączny okres przebywania przez Pracownika na urloпах wymienionych w ust. 1 nie przekroczył 28 tygodni. 3. Pracownik może skorzystać z uprawnienia, o którym mowa w ust. 1, także w przypadku podjęcia pracy po wykorzystaniu urlopu wypoczynkowego udzielonego mu bezpośrednio po zakończeniu urlopu wymienionego w ust. 1. 4. Pracownik zgłasza Pracodawcy pisemny wniosek w sprawie skorzystania z uprawnienia, o którym mowa w ust. 1, najpóźniej na 21 dni przed rozpoczęciem wykonywania pracy w obniżonym wymiarze czasu pracy.



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	oci e z url op u ma cie rzy ńs kie go - pr ac ow nic y ko rzy sta jąc		Pracodawca jest obowiązany uwzględnić wniosek Pracownika. Jeżeli wniosek został złożony bez zachowania terminu, Pracodawca obniża wymiar czasu pracy nie później niż z upływem 21 dni od dnia złożenia wniosku.



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	y z url op u ma cie rzy ś kie go /ur lop u na wa ru nk ac h ma cie	



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	r z y ś k i e g o		
9	Ś w i a d c z e n i a r e l o k a c y j n e - d o t y c z y p r a c o w	Regulamin Wynagrodzeń Dodatkowo, poza zapisem w regulaminie wynagrodzeń obowiązuje Procedura Świadczeń Relokacyjnych	Art. 36. Świadczenia relokacyjne <ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownikowi, który na stałe zmienia miejsce wykonywania pracy w związku z reorganizacją Nestlé bądź, gdy zmiana miejsca wykonywania pracy lub miejsca stałego zamieszkania Pracownika nastąpiła w związku z potrzebą pozyskania Pracownika posiadającego bardzo wysokie lub deficytowe na rynku pracy kwalifikacje zawodowe - mogą przysługiwać świadczenia relokacyjne. 2. Szczegółowe zasady i warunki przyznawania i wypłaty świadczeń relokacyjnych, określa obowiązująca w Nestlé Procedura Świadczeń Relokacyjnych. 3. Pracownik zachowuje prawo do świadczeń relokacyjnych w czasie Absencji Chorobowej i w związku z tym - zgodnie z art. 41 ust. 1 ustawy zasiłkowej - wartości świadczeń relokacyjnych nie uwzględnia się w podstawie wymiaru wynagrodzenia chorobowego, zasiłku chorobowego, macierzyńskiego i opiekuńczego oraz świadczenia rehabilitacyjnego.

Lp.	Nazwa działania MGR , adres aci rozwi- ązani- a	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	nik ów ski er ow an yc h do sta- łej zm- ian y za- mi- esz- ka- nia lub mi		



Lp.	Nazwa działalności MGR, adres, adres rozwiązania	Nazwa dokumentu źródłowego, zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego, informacja o dokumentach szczegółowych
	ejsca pracy. Ws pie ra fin an so wo pr oc es rel ok acj i, u m		



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	ożł iwi a rel ok acj ę cał ej ro dzi ny.		
10	Pa czk a / Pr ez en t po	Regulamin Wynagrodzeń, rozdział Benefity	<p>Art. 39. Prezent powitalny dla noworodka</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Z okazji przyjścia na świat dziecka jego rodzice, jeżeli przynajmniej jedno z nich jest Pracownikiem, otrzymują od Pracodawcy prezent powitalny dla noworodka w formie paczki powitalnej lub karty podarunkowej (przedpłaconej) o wartości co najmniej 140 PLN netto. 2. Paczka powitalna, o której mowa w ust. 1, zawiera produkty przydatne w pielęgnacji dziecka przez pierwsze miesiące jego życia.

Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	witalny dla noworodka, za mienie za karty za ku po we bo	<ol style="list-style-type: none"> 3. Wartość oraz szczegółowe warunki przekazywania prezentu powitalnego dla noworodka określa wewnętrzny akt organizacyjny wydany przez Dyrektora ds. Zasobów Ludzkich Spółki. 4. Wartość prezentu powitalnego dla noworodka przekazanego Pracownikowi podlega ubruttowaniu na koszt Pracodawcy, tj. powiększeniu o równowartość należnej składki na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne oraz zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych. 5. Jeżeli oboje rodzice noworodka są zatrudnieni przez Oddział prezent powitalny dla noworodka przysługuje tylko raz. <p>Pracownik zachowuje prawo do prezentu powitalnego dla noworodka, o którym mowa w ust. 1, w okresie Absencji Chorobowej i w związku z tym - zgodnie z art. 41 ust. 1 ustawy zasiłkowej - wartości prezentu powitalnego dla noworodka nie uwzględnia się w podstawie wymiaru wynagrodzenia chorobowego, zasiłku chorobowego, macierzyńskiego i opiekuńczego oraz świadczenia rehabilitacyjnego</p>



Lp.	Nazwa działania MGR , adres aci rozwi- ązani- a	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	ny. Up- ra- wni- e- ni- e ro- dzi- ce dzi- eci no- wo- na- ro- dz- on- yc- h		
10	Ud	Nowa Wieś Wrocławska - Uregulowane w ZUZP	



Lp.	Nazwa działania MGR , adres rozwi- ązania	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	ogodnienie żywienia (posiłki dla pracowników)	oddziału oraz Regulaminie Wynagrodzeń tego oddziału	



Lp.	Nazwa działalności MGR, adresaci rozwiązania	Nazwa dokumentu źródłowego, zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego, informacja o dokumentach szczegółowych
	a firma Nestle Polska SA		
11	Dobre praktyki i żywni	Dobre praktyki prozdrowotne dla pracowników i ich rodzin w ramach polityki grupy Nestle WellNes in Action	Programy konkretnych akcji, brak uregulowań szczegółowych -szersza polityka grupy NESTLE



Lp.	Nazwa działalności MGR, adresaci rozwiązania	Nazwa dokumentu źródłowego, zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego, informacja o dokumentach szczegółowych
	owe - AKCJE wszystkie pracowniczy np. porcie zdrojowy		



Lp.	Nazwa organizacji MGR, adresaci rozwiązania	Nazwa dokumentu źródłowego, zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego, informacja o dokumentach szczegółowych
	wność, owoc, warzywa, zupy		
12	Szkoła żywienia	Dobre praktyki prozdrowotne dla pracowników i ich rodzin w ramach polityki grupy Nestle WellNes in Action	Programy konkretnych akcji, brak uregulowań szczegółowych -szersza polityka grupy NESTLE



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	e -w szy scy pr ac ow nic y.		
13	Tr an sp ort pr ac ow nic zy - jed	Nowa Wieś Wrocławska - Uregulowane w ZUZP oddziału oraz Regulaminie Wynagrodzeń tego oddziału	<p>Art. 36.</p> <p>Transport pracowniczy na wybranych trasach</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W celu umożliwienia Pracownikom niezakłóconego i terminowego dotarcie do miejsca świadczenia przez nich pracy, Pracodawca może - na wybranych przez siebie trasach - zapewnić Pracownikom korzystanie z bezpłatnych lub częściowo odpłatnych przejazdów autobusem w rozumieniu art. 2 pkt 41 ustawy - Prawo o ruchu drogowym. 2. Pracodawca zapewnienia bezpłatny lub częściowo odpłatny transport w pierwszej kolejności dla Pracowników zamieszkujący tereny słabiej skomunikowane i dla których taki transport stanowił jeden z decydujących czynników podjęcia pracy u Pracodawcy.



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	na fabryka		<ol style="list-style-type: none"> 3. Szczegółowe zasady i warunki korzystania z dowozu do i z pracy transportem zbiorowym organizowanym przez Pracodawcę określa wewnętrzny akt organizacyjny wydany przez Dyrektora Oddziału. 4. Pracownikowi, który nie korzysta z transportu pracowniczego w zamian nie przysługuje jakiegokolwiek ekwiwalent z tego tytułu.
14	Mleko dla niemowląt - wszyty w regulaminie	Regulamin Wynagrodzeń	<p>Art. 39. Mleko dla niemowląt</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownikowi będącemu rodzicem niemowlęcia, które nie może być karmione mlekiem matki, przysługuje bezpłatnie mleko firmy Nestlé do początkowego oraz dalszego żywienia niemowląt. 2. Warunkiem otrzymania mleka dla niemowląt jest przedłożenie przez Pracownika zaświadczenia lekarskiego o potrzebie stosowania mleka początkowego lub następnego firmy Nestlé. Szczegółowe warunki wydawania uprawnionym Pracownikom mleka dla niemowląt określa wewnętrzny akt organizacyjny obowiązujący w Nestlé. 3. Wartość wydanego Pracownikowi mleka dla niemowląt podlega ubruttowaniu przez Pracodawcę, to jest powiększeniu o należne w danym miesiącu składki na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne oraz zaliczkę na podatek dochodowy od osób fizycznych. 4. Pracownik zachowuje prawo do mleka dla niemowląt, o którym mowa w ust. 1, w czasie Absencji Chorobowej i w związku z tym - zgodnie z art. 41 ust. 1 ustawy zasiłkowej - wartości mleka dla niemowląt nie uwzględnia się w podstawie wymiaru wynagrodzenia chorobowego, zasiłku chorobowego,

Lp.	Nazwa oddziału MGR, adresaci rozwiązania	Nazwa dokumentu źródłowego, zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego, informacja o dokumentach szczegółowych
	i, do dątkowo opinia lekarza		macierzyńskiego i opiekuńczego oraz świadczenia rehabilitacyjnego.
15	Ubezpieczenie na życie dla	Regulamin Wynagrodzeń	Zapis podstawowy punkt Wynagradzania, art.32 .Ubezpieczenie , od 2011 jednolity dla wszystkich oddziałów



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	rodziny najlepszych warunkach - wszystkim		
16	Dodatkowa	Regulamin Wynagrodzeń Opieka medyczna i świadczenia rehabilitacyjnych uregulowane opisane i udostępnione pracownikom w opisie Pakietu Comfort Plus	Art. 33. Dodatkowa opieka medyczna 1. Pracodawca umożliwi Pracownikom i ich bliskim korzystanie z wszechstronnej i profesjonalnej opieki zdrowotnej oferowanej w ramach pakietów medycznych na dodatkową opiekę medyczną - w zakresie i na zasadach określonych w umowie zawartej pomiędzy Nestlé, a dostawcą usług medycznych.



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	opieka medyczna. Pakiet medyczny Comfort Plus oraz	<ol style="list-style-type: none"> 2. Dodatkowa opieka medyczna, o której mowa w ust. 1, obejmuje szeroki dostęp do prywatnych usług medycznych, niewchodzących w zakres medycyny pracy, które zapewniają uprawnionym osobom dostęp do lekarzy różnych specjalności oraz przeprowadzanie badań diagnostycznych i specjalistycznych (zwana dalej „dodatkową opieką medyczną”). 3. Warunkiem korzystania przez Pracownika z przypisanego mu indywidualnego pakietu medycznego jest ponoszenie przez niego częściowej (symbolicznej) odpłatności w kwocie 1,00 PLN miesięcznie. W pozostałej części koszty korzystania przez Pracownika z dodatkowej opieki medycznej ponosi Pracodawca. Ponadto wartość indywidualnego pakietu medycznego - w części finansowanej przez Pracodawcę - podlega ubruttowaniu na koszt Pracodawcy, tj. powiększeniu o równowartość należnej zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych. 4. Pracownik zobowiązany jest do uiszczania odpłatności, o której mowa w ust. 3, poprzez wyrażenie zgody na comiesięczne potrącanie kwoty 1,00 PLN z jego wynagrodzenia za pracę, a w przypadku braku możliwości dokonania takiego potrącenia - do uiszczania tej należności na rzecz Pracodawcy, poprzez wpłatę przelewem na wskazany przez Pracodawcę rachunek bankowy. 5. Objęcie Pracownika dodatkową opieką medyczną w ramach indywidualnego pakietu medycznego w zamian za ponoszenie przez niego częściowej odpłatności oparte jest na zasadzie całkowitej dobrowolności i swobodzie decyzji Pracownika. Jednak każdy Pracownik zobowiązany jest do złożenia Pracodawcy jednoznacznego oświadczenia o wyrażeniu zgody bądź braku zgody na objęcie go dodatkową opieką medyczną. 6. W celu realizacji obowiązku, o którym mowa w ust. 5, Pracownik zobowiązany jest odpowiednio wypełnić,



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	świadczenia rehabilitacyjne – wszystkie grupy		<p>podpisać i dostarczyć Pracodawcy Deklarację zgody bądź braku zgody na objęcie dodatkową opieką medyczną, której pomocniczy wzór stanowi załącznik nr 1 do Regulaminu.</p> <p>7. Deklarację zgody bądź braku zgody na objęcie dodatkową opieką medyczną, o której mowa w ust. 6, Pracownik zobowiązany jest dostarczyć do Działu Wynagrodzeń i Administracji Personalnej w formie pisemnej (Deklaracja lub jej skan przesłany pocztą elektroniczną nie będzie honorowany) najpóźniej w terminie 14 dni od dnia rozpoczęcia przez niego pracy (tj. od dnia nawiązania stosunku pracy). Milczenie lub brak działania ze strony Pracownika w wyznaczonym terminie uznany zostanie przez Pracodawcę za równoznaczny z wyrażeniem braku zgody na objęcie Pracownika dodatkową opieką medyczną.</p> <p>8. W przypadku wyrażania przez Pracownika zgody na objęcie go dodatkową opieką medyczną będzie on zobowiązany do korzystania z tej opieki przez:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) co najmniej 12 kolejnych miesięcy albo 2) przez cały okres zatrudnienia, jeżeli okres zatrudnienia będzie krótszy niż 12 miesięcy <p>- i w związku z tym Pracownik będzie zobowiązany do ponoszenia częściowej odpłatności w kwocie 1,00 PLN miesięcznie.</p> <p>9. W przypadku wyrażania przez Pracownika zgody na objęcie go dodatkową opieką medyczną - objęcie Pracownika tą opieką rozpoczyna się:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) od pierwszego dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym Pracownik dostarczył Deklarację zgody bądź braku zgody na objęcie dodatkową opieką medyczną - pod warunkiem, że ww. Deklaracja wpłynęła do Działu Wynagrodzeń i Administracji Personalnej do



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	rzywil ejowa ne sze gólnie to ko bie ty w ciąż. W naj wi ększy		<p>20. dnia miesiąca albo</p> <p>2) od pierwszego dnia drugiego miesiąca następującego po miesiącu, w którym Pracownik dostarczył Deklarację zgody bądź braku zgody na objęcie dodatkową opieką medyczną - w przypadku, gdy ww. Deklaracja wpłynęła do Działu Wynagrodzeń i Administracji Personalnej po 20. dniu miesiąca.</p> <p>10. Pracownik objęty dodatkową opieką medyczną ma możliwość wykupienia po preferencyjnych cenach dodatkowego pakietu medycznego dla swoich bliskich (pakiety: partnerski, rodzinny lub seniorski); koszt dodatkowych pakietów medycznych w całości pokrywa Pracownik.</p> <p>11. Pracownik, który nie wyrazi zgody na korzystanie z dodatkowej opieki medycznej - nie zostanie objęty tą opieką (w konsekwencji pozbawiony będzie także możliwość wykupienia po preferencyjnych cenach dodatkowego pakietu medycznego dla swoich bliskich).</p> <p>12. Pracownik, który zamierza zrezygnować z dodatkowej opieki medycznej zobowiązany jest odpowiednio wypełnić, podpisać i dostarczyć do Działu Wynagrodzeń i Administracji Personalnej Deklarację rezygnacji z dodatkowej opieki medycznej, której pomocniczy wzór stanowi załącznik nr 2 do Regulaminu; Deklaracja rezygnacji z dodatkowej opieki medycznej musi zostać dostarczona do Działu Wynagrodzeń i Administracji Personalnej w formie pisemnej.</p> <p>13. W razie zrezygnowania przez Pracownika z dodatkowej opieki medycznej zakończenie możliwości korzystania z tej opieki następuje zawsze:</p> <p>1) od pierwszego dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym Pracownik dostarczył</p>



Lp.	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	m sto pni u wy ko rzy sty wa ne prz ez os ob y 50 +		<p>Deklarację rezygnacji z dodatkowej opieki medycznej - pod warunkiem, że ww. Deklaracja wpłynęła do Działu Wynagrodzeń i Administracji Personalnej do 20. dnia miesiąca albo</p> <p>2) od pierwszego dnia drugiego miesiąca następującego po miesiącu, w którym Pracownik dostarczył Deklarację rezygnacji z dodatkowej opieki medycznej - w przypadku, gdy ww. Deklaracja wpłynęła do Działu Wynagrodzeń i Administracji Personalnej po 20. dniu miesiąca.</p> <p>14. Prawo Pracownika do korzystania z dodatkowej opieki medycznej (a w konsekwencji także możliwość korzystania z opieki medycznej przez bliskich Pracownika) ulega zawieszeniu na czas korzystania przez Pracownika z urlopu wychowawczego albo urlopu bezpłatnego trwającego co najmniej jeden miesiąc.</p> <p>15. Pracownik zachowuje prawo do dodatkowej opieki medycznej w okresie Absencji Chorobowej i w związku z tym - zgodnie z art. 41 ust. 1 ustawy zasiłkowej - wartości indywidualnego pakietu wynagrodzenia chorobowego, zasiłku chorobowego, macierzyńskiego i opiekuńczego oraz świadczenia rehabilitacyjnego.</p> <p>16. Pracownikowi, który nie korzysta z dodatkowej opieki medycznej w zamian nie przysługuje jakiegokolwiek ekwiwalent z tego tytułu.</p>
17	Ws pa rci	Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych	Zapisy szczegółowe regulaminu



Lp.	Nazwa działania MGR , adres aci rozwi- ązani- a	Nazwa dokumentu źródłowego , zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego , informacja o dokumentach szczegółowych
	e fin- an- so- we dla ro- dzi- n- do- wy- po- czy- nk- u- ro- dzi- nn- eg- o- i- w		



Lp.	Nazwa działalności MGR, adres, adresy, powiązania	Nazwa dokumentu źródłowego, zasada podstawowa	Zapis z dokumentu źródłowego, informacja o dokumentach szczegółowych
	trudnej sytuacji rodzinnej		

