

*Urszula Feliniak\**

## **SWEDWOOD POLAND SP. Z O.O. ODDZIAŁ W KONSTANTYNOWIE ŁÓDZKIM — FIRMA PRZYJAZNA DLA PRACOWNIKÓW**

### **1. Ogólna charakterystyka firmy**

Swedwood Poland sp. z o.o. należy do grupy produkcyjnej koncernu IKEA — Swedwood International<sup>1</sup>. Grupa powstała w 1991 r. Jej siedziba znajduje się w Ängelholm w Szwecji. Przedsiębiorstwa należące do Swedwood International produkują meble z drewna i ich komponenty. Produkcja poszczególnych przedsiębiorstw dostosowywana jest do zamówień i oczekiwań jedyne go odbiorcy — koncernu IKEA. Jednym z warunków stawianych tym przedsiębiorstwom przez koncern IKEA jest przestrzeganie standardów produkcyjno-jakościowych, określonych w IWAY i 4SIP<sup>2</sup>. Realizują one również wizję IKEA, którą jest „tworzenie lepszych warunków życia dla wielu ludzi” — przede wszystkim klientów, ale także jej pracowników.

Swedwood Poland Sp. z o.o. utworzyła Oddział w Konstantynowie Łódzkim w lipcu 1997 r. Oddział ten traktowany był przez firmę Swedwood jako projekt, którego celem było wdrożenie produkcji mebli z drewna osikowego. Nowy oddział Swedwood zlokalizowano na terenie przejętym od firmy Haste, która również zajmowała się produkcją mebli z drewna dla koncernu IKEA. Ułatwiło to szybkie rozpoczęcie nowej produkcji. Pierwsze elementy mebli z drewna osikowego zeszły z linii produkcyjnej już we wrześniu 1997 r., a oficjalne otwarcie Oddziału Swedwood w Konstantynowie Łódzkim odbyło się w maju 1998 r.

W 2008 r. w Oddziale Swedwood w Konstantynowie zatrudnionych było 710 pracowników, z których 14 pełniło funkcje kierownicze. W firmie zatrudniani są zarówno mężczyźni, jak i kobiety. W 2008 r. mężczyźni stanowili 63%, a kobiety — 37% załogi konstantynowskiego oddziału Swedwood. Firmie obca jest również dyskryminacja ze względu na wiek. Wśród jej pracowników znajdują się przedstawiciele różnych grup wiekowych. W 2008 r. najliczniejszą grupę

---

\* doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UŁ.

<sup>1</sup> Wykorzystano materiały z firmy Swedwood Poland Sp. z o.o. Oddział w Konstantynowie Łódzkim oraz prezentację M. Michalak, *Narzędzia work-life balance w Swedwood Poland sp. z o.o. Oddział w Konstantynowie Łódzkim* z seminarium dla praktyków „Równowaga praca–życie” Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.

<sup>2</sup> IWAY zawiera minimalne wymagania dotyczące warunków środowiskowych, socjalnych i pracy przy zakupie produktów, materiałów i usług. 4SIP określa system organizacji produkcji oraz ekologiczne systemy oczyszczania powietrza i odpadów drzewnych.

stanowili pracownicy w wieku 30–39 lat (31%) oraz 40–49 lat (23%). Firma zatrudniała również dość duże grupy pracowników powyżej 50 roku życia (16%) oraz pracowników we wczesnych etapach rozwoju kariery zawodowej (20–24 lat — 14%, 25–29 lat — 15%).

Zapisane w wizji koncernu IKEA tworzenie lepszych warunków życia dla pracowników znalazło również odzwierciedlenie w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, realizowanej przez konstantynowski oddział Swedwood. Firma nie stosuje pracy tymczasowej i outsourcingu. Wszyscy pracownicy zatrudniani są na umowę o pracę i mają dostęp do świadczeń oferowanych przez firmę. Swedwood w Konstantynowie przykłada wagę do zapewnienia swoim pracownikom bezpiecznych i przyjaznych warunków pracy. Stara się również stworzyć dla pracowników możliwości rozwoju zawodowego w firmie. Z tego powodu, w przypadku pojawienia się w firmie wakatu, zawsze w pierwszej kolejności rozważane jest zastosowanie rekrutacji wewnętrznej, która daje pracownikom szansę na awans pionowy lub poziomy. Rozwój pracowników jest również wspierany poprzez system szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych. Ważnym elementem tworzenia lepszych warunków życia pracowników są działania na rzecz ochrony ich równowagi między pracą a życiem pozazawodowym.

## **2. Przyczyny zakłóceń równowagi praca–życie w konstantynowskim oddziale Swedwood**

Punktem wyjścia do stworzenia skutecznego programu praca–życie jest ustalenie przyczyn zakłóceń równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, które występują u pracowników firmy. Źródła konfliktu pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym mogą kryć się zarówno w stylu życia i funkcjach pełnionych poza miejscem pracy, jak i negatywnym oddziaływaniem środowiska pracy. Oddział Swedwood w Konstantynowie zatrudnia kobiety i mężczyzn w różnych fazach cyklu życia, a więc posiadających rozmaite problemy życia pozazawodowego, mogące zaburzać równowagę praca–życie. Najczęściej zgłaszane przez pracowników zadania ze sfery życia osobistego, które mogą kolidować z wykonywaniem obowiązków zawodowych, to opieka nad dziećmi oraz nauka w różnych typach szkół, najczęściej w systemie zaocznym. Czasami jednak pracownicy sygnalizują również inne problemy, zakłócające wykonywanie pracy — na przykład opiekę nad starszymi osobami, kłopoty z własnym zdrowiem czy uciążliwe dojazdy do pracy.

Podstawowym czynnikiem środowiska pracy zakłócającym życie pozazawodowe pracowników firmy Swedwood było stosowanie systemu pracy w ruchu ciągłym. Przede wszystkim utrudniał on pracownikom organizację życia rodzinnego. Na przykład, godziny pracy w systemie ruchu ciągłego były trudne do pogodzenia z godzinami funkcjonowania żłobków, przedszkoli i szkół, co często uniemożliwiała rodzicom odprowadzanie do tych placówek

i odbieranie z nich dzieci, a także zapewnienie im opieki po powrocie do domu. W systemie pracy w ruchu ciągłym soboty i niedziele są normalnymi dniami pracy w zamian za inne dni wolne. Dlatego pracownicy oddziału konstantynowskiego Swedwood nie mogli przeznaczać weekendów na wypoczynek i spędzenie czasu z rodziną. Było to przyczyną powstawania napięć w rodzinach pracowników i ich zwiększonego stresu. Problem mieli również pracownicy kontynuujący naukę w szkołach średni i wyższych, ponieważ nie mogli uczestniczyć w wielu zajęciach. Wymuszona absencja na zajęciach i konieczność samodzielnego uzupełniania wiedzy była dla pracowników poważnym czynnikiem stresogennym. System pracy w ruchu ciągłym okazał się tak uciążliwy dla niektórych pracowników, że podejmowali decyzję o odejściu z firmy. Zjawisko to było na tyle silne, że w Oddziale Swedwood w Konstantynowie Łódzkim zaobserwowano wzmożoną rotację pracowników. Firma, po przeanalizowaniu możliwości organizacji procesu produkcji, w maju 2007 r. zastąpiła system pracy w ruchu ciągłym systemem 3-zmianowym. Natomiast od sierpnia 2009 r. część wydziałów pracuje w systemie 3-zmianowym, a część — w systemie 2-zmianowym. Funkcjonujący aktualnie system pracy jest dla pracowników mniej uciążliwy od ruchu ciągłego, jednak w dalszym ciągu może być przyczyną zakłóceń równowagi praca–życie.

W niewielkim stopniu mogą oddziaływać negatywnie na pracowników fizyczne warunki pracy w konstantynowskim oddziale Swedwood. W stosowanych przez tę firmę standardach IWAY, które stanowią kodeks postępowania dostawców IKEA, zaleca się przestrzeganie przepisów prawnych i innych regulacji dotyczących zagadnień bezpieczeństwa i higieny pracy oraz powołanie komisji BHP. Standardy IWAY zwracają również uwagę na problem nadmiernego wydłużania czasu pracy, który stanowi poważne zagrożenie dla realizacji pozazawodowych zadań pracowników. IKEA zobowiązała swoich dostawców do przestrzegania regulacji prawnych odnoszących się do czasu pracy. Zastrzega również, że pracownicy muszą wyrazić zgodę na pracę w nadgodzinach, a tygodniowy czas pracy z nadgodzinami nie powinien przekroczyć 60 godzin<sup>3</sup>.

### 3. Działania na rzecz ochrony równowagi praca–życie

Oddział Swedwood w Konstantynowie Łódzkim nie ma formalnej procedury tworzenia programu praca–życie. Dział personalny czerpie z różnych źródeł informacje o napięciach na linii praca–życie pojawiających się u pracowników firmy, a następnie podejmuje działania przeciwdziałające tym napięciom. Często sygnały o zaburzeniach równowagi praca–życie pojawiają się w wynikach badań ankietowych przeprowadzanych wśród pracowników firmy. Badania ankietowe wykorzystywane są również do opracowania jak najlepszych instrumentów przywracania równowagi

<sup>3</sup> IWAY Standard, [www.kronpol.com.pl](http://www.kronpol.com.pl)

praca–życie. Pracownicy proszeni są o podanie preferowanych przez siebie rozwiązań. Takie informacje stanowiły podstawę modyfikacji czasu pracy w firmie. Niestety, badania ankietowe nie pozwalają dotrzeć do specyficznych, indywidualnych problemów pracowników. Informacje o nich przekazywane są przez pracowników działu personalnego podczas indywidualnych rozmów lub za pośrednictwem przedstawicieli załogi — rady pracowników i związków zawodowych<sup>4</sup>. Spotkania, na których przedstawiciele pracowników mogą przedyskutować z pracodawcą problemy i potrzeby pracowników, odbywają się raz w miesiącu.

Wśród narzędzi wykorzystywanych do ochrony równowagi praca–życie przez konstantynowski oddział Swedwood szczególne ważną rolę odgrywają elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy. Pracownicy nieprodukcyjni mają możliwość indywidualnego ustalania godzin rozpoczęcia i końca pracy przy czym czas pracy rozliczany jest w okresach miesięcznych. Ta forma elastycznego czasu pracy najczęściej stosowana jest dla pracowników, którzy opiekują się dziećmi lub kontynuują naukę, a ich rozkład zajęć koliduje z godzinami pracy. Na przykład, kierownik IT, kierownik HR i koordynator logistyki w ramach ruchomego czasu pracy przychodzą do pracy w późniejszych godzinach, co umożliwia im odprowadzanie dzieci do przedszkoli i szkół. W przypadku jednego z pracowników stosowana jest praca w niepełnym wymiarze czasu pracy (na pół etatu).

Ze względu na stosowaną w firmie organizację i technologię produkcji nie jest możliwe wykorzystanie indywidualnych form czasu pracy dla pracowników produkcyjnych. Pierwszym krokiem w złagodzeniu konfliktu pomiędzy rozkładem czasu pracy i harmonogramem zajęć pozazawodowych pracowników produkcyjnych była zamiana systemu pracy w ruchu ciągłym na system pracy 3-zmianowej i 2-zmianowej. To działanie miało umożliwić wykorzystanie pracownikom produkcyjnym niedziel i świąt na wypoczynek i spędzenie czasu z rodziną. Dodatkowo pozwolono pracownikom wybrać pracę w systemie 2-zmianowym lub 3-zmianowym<sup>5</sup> oraz wskazać najkorzystniejszą dla siebie zmianę. Taki sposób planowania obsady poszczególnych zmian umożliwił pracownikom kontynuującym naukę w szkołach wieczorowych i zaocznych uczestniczenie we wszystkich zajęciach, a rodzicom ułatwił opiekę nad dziećmi. Skorzystali z niego również pracownicy dojeżdżający z odległych miejscowości. Osoby mieszkające w tym jednym rejonie mogły ustalić te same godziny pracy i zorganizować wspólne dojazdy do pracy. Zmiany w systemie pracy pracowników produkcyjnych sprawiły, że o jedną trzecią zmniejszyła się liczba pracowników odchodzących z konstantynowskiego oddziału Swedwood.

Problemy godzenia ze sobą życia zawodowego i pozazawodowego dwóch grup pracowników — doksztalających się oraz kobiet — były tak duże, że zaoferowano im oprócz uelastycznienia czasu pracy również inne formy wsparcia. Firma Swedwood, zgodnie ze standardami IWAY, wyklucza możliwość dyskryminacji

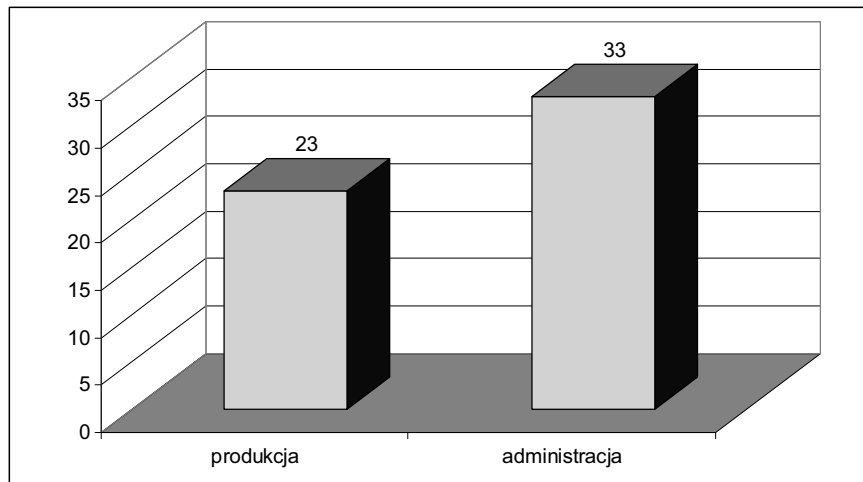
<sup>4</sup> Umożliwienie pracownikom swobodnego zrzeszania się jest również jednym ze standardów IWAY.

<sup>5</sup> Pracowników przydzielano do pracy w odpowiednim wydziale – z pracą 2-zmianową lub 3-zmianową.

ze względu na płeć czy macierzyństwo. Kobiety mają w niej takie same szanse na zatrudnienie i awans jak mężczyźni. Pomimo tego ich rozwój może być utrudniony ze względu na macierzyństwo i obowiązki związane z opieką na dziećmi. W konstantynowskim oddziale Swedwood kobiety mogą bez obaw podejmować decyzję o urodzeniu dziecka. Firma nie stosuje żadnych form nacisku przy podejmowaniu decyzji o długości urlopu wychowawczego. W trakcie urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego kobiety, aby nie tracić kontaktu z firmą, mogą uczestniczyć w organizowanych imprezach kulturalnych i sportowych. Firma stara się również zapewnić kobietom bezstresowy powrót do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym, gwarantując im powrót do tego samego działu i na to samo stanowisko pracy. Wszystkie te działania umożliwiają kobietom pogodzenie rozwoju zawodowego z rolą matki, dzięki czemu w Oddziale Swedwood w Konstantynowie Łódzkim obserwuje się stosunkowo wysoki odsetek kobiet, zajmujących stanowiska kierownicze (Wykres 1.).

Wykres 1.

Odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych w różnych działach Swedwood Oddziału w Konstantynowie Łódzkim w 2008 r.



Źródło: M. Michalak, *Narzędzia work-life balance w Swedwood Poland sp. z o.o. Oddział w Konstantynowie Łódzkim*, prezentacja z seminarium dla praktyków „Równowaga praca–życie” Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.

Pracownicy, którzy pragną podnieść swoje kwalifikacje, mogą liczyć na pomoc finansową ze strony firmy. Swedwood ponosi 2/3 kosztów nauki pracowników w szkołach średnich i wyższych bez względu na przydatność wybranych kierunków kształcenia do wykonywania pracy w firmie. Jedynym warunkiem uzyskania dofinansowania kształcenia jest podpisanie umowy

lojalnościowej, w której pracownicy zobowiązują się przepracować pewien okres po zakończeniu kształcenia. Pogodzenie pracy z nauką ułatwiają także bezpłatne urlopy szkoleniowe.

W programie praca–życie konstantynowskiego oddziału znajdują się również inne instrumenty. Wszyscy pracownicy mają zapewniony co najmniej dwutygodniowy urlop w okresie letnim. Wcześniejsze ustalenie terminu urlopu dla wszystkich pracowników (najczęściej 2 ostatnie tygodnie lipca) umożliwia pracownikom zaplanowanie wyjazdów bez zagrożenia zmiany ich terminu. Wypoczynek, aktywność fizyczna i uczestnictwo w kulturze wspierane są poprzez finansowanie różnorodnych imprez kulturalnych i sportowych (np.: imprezy integracyjne, drużyna piłki nożnej). Pracownicy mają zapewnione przez firmę bezpłatne polisy ubezpieczeniowe. W przypadku zaistnienia szczególnych przypadków w życiu pozazawodowym (np. problemy zdrowotne kogoś z domowników, konieczność dłuższego pobytu zagranicą) pracownicy mogą wykorzystać bezpłatny urlop, trwający maksymalnie 6 miesięcy.

Czasami, podczas wprowadzania nowych działań na rzecz ochrony równowagi praca–życie, pojawiają się drobne problemy. Na wniosek pracowników firma rozpoczęła organizację dowozu do pracy osób zamieszkałych w odległych od siedziby firmy miejscowościach. Już w trakcie przygotowań transportu autokarowego okazało się, że chętnych do skorzystania z tej formy dojazdów pozostało zaledwie kilka osób.

Podsumowując, należy stwierdzić, że firma Sewdwood dostrzega, jak ważne jest tworzenie przyjaznego środowiska pracy dla swoich pracowników, w szczególności poprzez ułatwienie im utrzymania równowagi praca–życie. Jej Oddział w Konstantynowie Łódzkim systematycznie analizuje napięcia na linii praca–życie i podejmuje działania wspierające harmonizację życia zawodowego i pozazawodowego pracowników. Szczególnie cenna jest możliwość zgłaszania przez pracowników problemów za pośrednictwem swoich przedstawicieli oraz otwartość firmy na różnorodne potrzeby pracowników.