



Work – life balance.

Niewykorzystany
potencjał.

Raport z badania, Luty 2016



Spis treści

Wprowadzenie	5
Część I. Oferta rynku	9
Kto, komu, dlaczego?	11
Work-life balance po polsku	16
Elastyczność na sztacharach	16
Gdy pracownik jest rodzicem	18
Dobrostan na fali	21
Pasje w pracy i po pracy	23
Wolontariusz w równowadze	23
Podsumowanie	24
Jak firmy komunikują work-life balance?	26
Nowe wyzwania	28
Część II. Dobre praktyki pracodawców	31
ATOS – To element naszej kultury	33
EY – Dla wspólnego sukcesu	36
Dr Irena Eris – Z troski o człowieka	40
MARS – Ludzie z Marsa	43
NUTRICIA – Dbamy o innych i o siebie nawzajem	48
PZU – Równowaga i wsparcie	53
SHELL – Z przywiązania do wartości	55
TCHIBO – Odpowiedzialność za człowieka	58
TRANS.EU – Z pasją w pracy i po pracy	61
Część III. Głosy ze świata	65
Maren Schaumburg, AWS:pwu GmbH, NIEMCY	67
Andrea Benedetti, Cesop Communication, WŁOCHY	68
Onno Gout, Steam, HOLANDIA	69
Jill Hawkins, Hodes, USA	70
Chris Plowman, BlueCurrent Group, HONG KONG	72
O autorkach	74
HRK	75



Wprowadzenie

Nowoczesne technologie komunikacyjne sprawiły, że część z nas pozostaje w kontakcie z firmą 7 dni w tygodniu przez 24 h na dobę¹. Odpowiadamy na maile, negocjujemy kontrakty, sprawdzamy raporty, siedząc przy stole z rodziną lub oglądając film w telewizji. W gospodarce opartej na wiedzy praca stała się dla wielu osób pasją, która wzbogaca ich świat, nie tylko w wymiarze zawodowym². W rezultacie niektórzy eksperci i dziennikarze obwieścili koniec work-life balance w tradycyjnym rozumieniu tego pojęcia. Ich zdaniem przeciwstawianie pracy i życia prywatnego nie ma już racji bytu, trudno bowiem wyznaczyć między nimi granice³.

1. Robert J., Silverstone T. and Y., Leading in your sleep. Can leaders be connected, present and effective 24/7?, (accenture.com/outlook).

2. Vanderkam L., Is Working On Weekends The Secret To A Successful, Happy Work-Life Balance? (<http://www.fastcompany.com/3021090/how-to-be-a-success-at-everything/is-working-on-weekends-the-secret-to-a-successful-happy-wo>).

3. Osthause S., The end of work-life balance, (<https://www.mybalance.net/mybalance-information/book-the-end-of-work-life-balance.html>)

Joel M, The end of work-life balance (<http://www.theartof.com/articles/the-en>

Równocześnie jednak kandydaci, zwłaszcza z młodego pokolenia, jasno definiują swoje preferencje. Millennialsi nie chcą – jak ich rodzice – żyć, by pracować. Chcą pracować, żeby żyć. Generacja Z (urodzeni po 1990 roku), wychowana w dobie nowych technologii, oczekuje od pracodawców, że będą „flexi” – zaoferują jej możliwość pracy zdalnej i w elastycznym czasie pracy. Oba pokolenia – nawet jeśli ich reprezentanci nie stanowią jednorodnych grup⁴, – poza rozwojem osobistym i wysokim wynagrodzeniem na liście priorytetów wpisują życie rodzinne i możliwość realizowania pozazawodowych pasji⁵. Dotyczy to także absolwentów najlepszych uczelni, którzy mają ambicje pełnienia w przyszłości ról menedżerskich i eksperckich⁶.

W porównaniu z obywatelami innych krajów UE w pracy spędzamy sporo czasu. Z danych Eurostatu wynika, że pracujemy przeciętnie 40 godzin i 42 minuty

d-of-work-life-balance/).

4. Co dowodzą m.in. konsultanci Deloitte w raporcie Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości, 2015.

5. Understanding a Misunderstood Generation, Universum 2014.

6. Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości, Deloitte 2015.





tygodniowo. Dla porównania, statystyczny Europejczyk pracuje 37 godzin i 10 minut⁷. Z badania „Efektywność a innowacyjność specjalistów i menedżerów”, przeprowadzonego przez HRK w czerwcu 2015 r. na próbie 870 respondentów wynika, że specjaliści i menedżerowie pracują przeciętnie 9 godzin i 30 minut dziennie, co daje 47 i pół godziny tygodniowo⁸.

Tymczasem w polskiej rzeczywistości od kilku miesięcy obserwujemy wyraźny zwrot w kierunku rynku pracownika. W sierpniu 2015 r. wskaźnik bezrobocia w naszym kraju po raz pierwszy od 7 lat spadł poniżej 10%⁹. Jednocześnie ponad 2/3 pracodawców sygnalizowało problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy¹⁰. Przyciąganie i utrzymanie pracowników stanowi coraz poważniejsze wyzwanie dla pracodawców. Sprostanie mu utrudnia globalizacja rynku pracy. Zlokalizowane w naszym kraju firmy

7. Quality of life in Europe – facts and views, Eurostat 2015.

8. Efektywność a innowacyjność specjalistów i menedżerów, HRK 2015. (http://www.hrk.eu/documents/EISM_102015_PL.pdf).

9. Dalszy spadek bezrobocia miał miejsce we wrześniu 2015, gdy wskaźnik ten osiągnął 9,7%, GUS.

10. Pracodawcy o rynku pracy. Bilans kapitału ludzkiego, (<http://bkl.parp.gov.pl>).

coraz częściej konkurują o najlepszych kandydatów z pracodawcami brytyjskimi, duńskimi czy niemieckimi. W niektórych dziedzinach, np. w IT, podjęcie pracy na rzecz zagranicznego pracodawcy nie wymaga już nawet emigracji, zlecenie można przecież wykonać zdalnie. W przyszłości sytuację pogorszą zmiany demograficzne, których konsekwencją będzie znaczący niedobór talentów.

Świadome zmieniającej się sytuacji rynkowej firmy zwiększają inwestycje w kapitał ludzki i poszukują narzędzi, które pozwolą im przyciągnąć, a potem utrzymać najlepszych kandydatów. Część z nich sięga w tym celu po programy work-life balance.

Przygotowany przez **zespół Employer Branding HRK** raport pt. „*Work-life balance. Niewykorzystany potencjał*” stanowi głos w dyskusji na temat tego, na ile programy wspierające równowagę pomiędzy różnymi sferami życia mogą dziś być skutecznym orężem w walce o pozyskanie i utrzymanie pracowników. Jaką formę przyjmują w organizacjach o najlepszych praktykach rynkowych.

Raport powstał w oparciu o analizę ogólnodostępnych źródeł informacji. W okresie od 15 lipca 2014 do 15

września 2015 r.:

- poddano monitoringowi oferty pracy publikowane w największym polskim portalu rekrutacyjnym pracuj.pl pod kątem hasła work-life balance i jego polskich odpowiedników,
- dokonano przeglądu polskich i międzynarodowych rankingów pracodawców, m.in. Great Place to Work, Firma Przyjazna Mamie, Firma Przyjazna Rodzicom, The 25 Big Companies With The Best Work-Life Balance (Forbes), a także artykułów prasowych i internetowych oraz blogów.

W efekcie **zidentyfikowano 100 firm**, które powołują się na work-life balance jako element wyróżniający je na rynku pracy. Następnie poddano analizie profile tych organizacji oraz ich podejście do work-life balance – co rozumieją pod tym pojęciem, jakie rozwiązania stosują dla zapewnienia pracownikom równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

O skuteczności działań podejmowanych w obszarze work-life balance decyduje nie tylko atrakcyjność oferty, ale także jej umiejętne komunikowanie.

Dlatego za ważną kwestię uznano również to, na ile komunikacja dotycząca programów work-life balance jest

konsekwentna, spójna i transparentna. Efekty analizy firm, ich oferty i sposobu jej komunikowania zaprezentowano **w pierwszej części raportu.**

W celu uzyskania pogłębionych informacji na temat stosowanych rozwiązań, przeprowadzono wywiady z przedstawicielami wybranych firm o interesujących praktykach. Na podstawie wywiadów przygotowano **9 studiów przypadku** prezentowanych **w drugiej części opracowania.** Są wśród nich opisy praktyk firm reprezentujących różne sektory gospodarki i przyciągających kandydatów o różnych profilach: Atos, EY, Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, Mars, NUTRICIA, PZU, Shell, Tchibo oraz Trans.eu.

Ze względu na postępującą globalizację rynku pracy, za interesujące uznano także odniesienie polskich praktyk do funkcjonujących w innych krajach. **W trzeciej, ostatniej części raportu** zaprezentowano wybrane komentarze międzynarodowych ekspertów Employer Brandingu zrzeszonych w Bernard Hodes Global Network.

Mamy nadzieję, że niniejsze opracowanie stanie się dla pracodawców źródłem inspiracji przy wdrażaniu własnych rozwiązań z zakresu work-life balance, a kandydatom dostarczy ciekawych informacji o praktykach najlepszych firm.



Część I. Oferta rynku

Kto, komu, dlaczego?

W pierwszych III kwartałach 2015 r. liczba ofert pracy publikowanych w portalu pracuj.pl przekraczała każdorazowo 100 000. A jednak proces identyfikacji firm deklarujących work-life balance wymagał sięgnięcia dodatkowo po inne źródła. Nieliczni pracodawcy zamieszczali bowiem w ofertach informację o równowadze pomiędzy pracą i życiem prywatnym. Z pracuj.pl pochodziło zaledwie 30% przedsiębiorstw, które zostały objęte analizą. Wynika stąd, że równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym jest w Polsce towarem deficytowym.

Firmy, które oferują work-life balance i wykorzystują ten fakt w komunikacji z kandydatami pozytywnie wyróżniają się na rynku pracy.

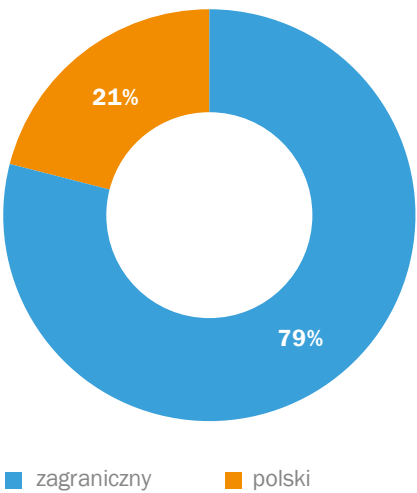
Sięgnięcie po dodatkowe źródła informacji (badania i rankingi pracodawców, informacje prasowe, strony kariery i blogi) pozwoliło ostatecznie zidentyfikować **100 firm**, które deklarują work-life balance.

Wśród pracodawców oferujących work-life balance zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa zagraniczne (79%) i firmy średniej wielkości (69%). Organizacje z polskim rodowodem stanowią tylko 21%, charakteryzuje je natomiast spora różnorodność.

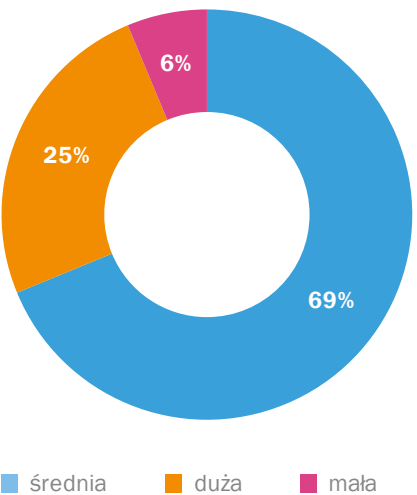
Są wśród nich instytucje finansowe, a także firmy energetyczne, informatyczne, FMCG, produkcyjne i handlowe. Giganci, zatrudniający jak PZU 11000 pracowników oraz niewielkie, kilkunastoosobowe przedsiębiorstwa. Wśród firm zagranicznych znalazły się także organizacje oferujące Polakom pracę w innych krajach Unii Europejskiej, np. niemiecka firma Goodgame Studios zajmująca się produkcją gier online.

Wśród firm deklarujących work-life balance najwięcej jest przedsiębiorstw informatycznych i telekomunikacyjnych. Przedsiębiorstwa te stanowią aż 21% zidentyfikowanych podmiotów.

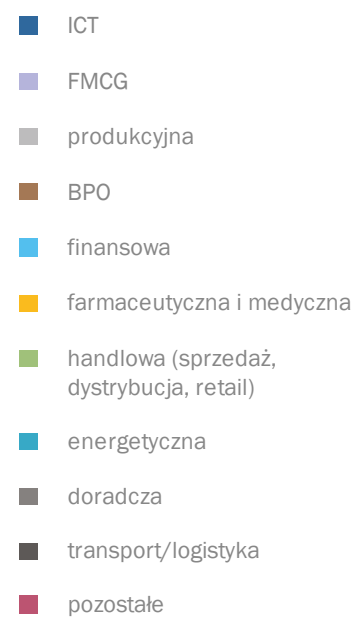
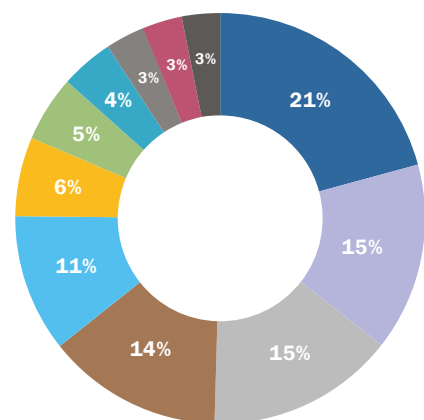
Nie oznacza to, że obciążenia w tej branży są mniejsze niż w innych, ale że funkcjonuje w niej szereg możliwości elastycznego kształtowania formy i czasu pracy, co ma niewątpliwie wpływ na równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Dostęp do technologii usankcjonował w branży ICT zdalne wykonywanie obowiązków i elastyczne godziny pracy, wiele projektów realizowanych jest w wirtualnych zespołach, których członkowie pracują w różnych lokalizacjach. Coraz powszechniejszy jest także IT Contracting, który umożliwia dłuższy urlop po zamknięciu projektu. Niektóre firmy z branży IT wprowadzają



Wykres 1: Firmy oferujące programy work-life balance pod względem pochodzenia kapitału.



Wykres 2: Firmy oferujące programy work-life balance pod względem wielkości.



Wykres 3. Firmy oferujące programy work-life balance w podziale na branże.

także politykę BYOD (Bring Your Own Device), która umożliwia pracownikom korzystanie w miejscu pracy i na potrzeby pracy z własnych urządzeń mobilnych (smartfonów, tabletów itp.). Trend ten zwiększa mobilność i produktywność pracowników, prowadzi do upowszechnienia się teleworkingu i sprawia, że nowego znaczenia nabiera określenie „jestem w pracy”¹¹.

O tym, jak ważny dla młodych ludzi jest work-life balance wiemy od kandydatów. Niektórzy mówią nam wprost, że godziny pracy nie mogą zakłócić im ważnych aktywności ze sfery prywatnej oraz rozwoju. Czasami pytają o możliwość rozpoczęcia pracy w późniejszym terminie niż proponowany, gdyż chcą jeszcze odbyć urlop, skończyć remont etc. Zdarzają się też osoby, które tłumaczą, że nie mogą rozpocząć pracy o wskazanej godzinie, bo mają w tym czasie np. zajęcia na siłowni. Z tego typu postawami nie spotykaliśmy się w pokoleniu X – **Małgorzata Grugel, Rekruterka, Atos.**

Na sposób podejścia do work-life balance

11. D. Bogucka, Kogo potrzebują pracodawcy?, „Computerworld” 2014/2.

w branży informatycznej i telekomunikacyjnej ma niewątpliwie wpływ ograniczona podaż kandydatów, przy równoczesnym dużym zapotrzebowaniu na kompetencje. Obserwujemy to zwłaszcza w takich „zagłębiach informatycznych”, jak Warszawa, Wrocław, Kraków czy Trójmiasto. Firmy konkurują tu o pracowników nie tylko poziomem oferowanych wynagrodzeń, ale także pakietami benefitów oraz dodatkowymi korzyściami, wśród których są rozwiązania wspierające work-life balance. Jednocześnie pracodawcy z branży ICT obserwują zmieniające się oczekiwania kandydatów do pracy – oferta work-life balance ma być na nie odpowiedzią.

Aż **36%** ofert opublikowanych w portalu pracuj.pl w okresie od 15 lipca 2014 do 15 września 2015 r., w których pojawiło się hasło work-life balance lub jego polskie odpowiedniki, dotyczyło stanowisk informatycznych, takich jak software developer, java developer, web application developer, programista, tester czy inżynier wsparcia technicznego. Nie wszystkie dotyczyły jednak pracy w branży ICT.

Firmy zatrudniające profesjonalistów IT (głównie programistów) stanowią także znaczącą grupę wśród reprezentantów **branży BPO, z której wywodzi się 14% przedsiębiorstw komunikujących ofertę**

w zakresie work-life balance. Swoje centra usług mają w Polsce m.in. IBM, Intel czy google, kojarzone raczej z sektorem nowych technologii. Ze względu na rosnącą popularność outsourcingu IT, czasami konkretnej firmie przypisuje się przynależność do branży IT, innym razem do branży BPO – w zależności od kontekstu, w jakim się pojawia.

Pracownicy sektora BPO przywykli do dobrych warunków pracy i oczekują, że nowy pracodawca zaproponuje im lepsze lub co najmniej porównywalne warunki. Podczas rozmów rekrutacyjnych często padają pytania dotyczące benefitów, a także różnego typu programów wspierających pracowników, w tym także o programy work-life balance. Dla osób z innych sektorów bogactwo oferty w tym zakresie bywa zaskoczeniem – **Katarzyna Cyran, specjalista ds. rekrutacji w Shell Business Operations.**

Poza informatykami, w centrach usług znajdują zatrudnienie m.in. profesjonalści od finansów, księgowości, zaopatrzenia, HR, zakupów i obsługi klienta. Są to zwykle osoby władające językami obcymi, często unikalnymi, dlatego pracodawcy prześcigają się w uatrakcyjnianiu kierowanej do nich oferty. Część

pracowników w tej branży stanowią też obcokrajowcy, przyzwyczajeni w krajach swojego pochodzenia do wysokich standardów zatrudnienia.

W sektorze BPO panuje duża konkurencja pomiędzy pracodawcami, spowodowana m.in. ogromną dynamiką wzrostu zatrudnienia (od 2012 roku liczba stanowisk pracy w sektorze BPO wzrosła o ponad 50%¹²). Na wysoką konkurencję w branży ma także wpływ lokalizowanie większości inwestycji w kilku głównych ośrodkach – Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Łodzi, Poznaniu i Katowicach. To właśnie firmy działające w tych miastach najczęściej informują o programach wspierających osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

Aż 15% firm oferujących pracownikom rozwiązania z zakresu work-life balance to przedsiębiorstwa z branży dóbr szybko zbywalnych (FMCG). Dominują wśród nich duże korporacje, takie jak Mars, Nestle, Unilever czy P&G. Polskim rodzyńkiem w tym międzynarodowym towarzystwie jest Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, znane powszechnie z polityki zarządzania stawiającej w centrum człowieka. Trzeba jednak przyznać, że na wysoki udział

12. Business Services Sector in Poland 2014, ABSL.

firm FMCG w zestawieniu wpływ mają przede wszystkim wypracowywane przez lata korporacyjne standardy. Oferta międzynarodowych firm FMCG w zakresie work-life balance jest bardzo bogata i obejmuje najczęściej zarówno elastyczne formy kształtowania czasu pracy, jak i programy dla pracowników będących rodzicami czy programy wellness. Pracownicy sektora nie mogą jednak liczyć na pracę zdalną w takim zakresie, jak to ma miejsce w przypadku branży IT.

Dużą reprezentację (15%) wśród firm oferujących pracownikom równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym mają przedsiębiorstwa produkcyjne. Są wśród nich producenci zaawansowanych maszyn i urządzeń, samochodów, mebli, materiałów budowlanych czy środków ochrony roślin. Dominują – jak w innych branżach – przedsiębiorstwa zagraniczne, są jednak w tym gronie także pojedyncze firmy polskie. Firmy te inwestują głównie w programy wspierające pracowników będących rodzicami, rzadziej natomiast oferują świadczenia związane z elastycznym kształtowaniem miejsca i czasu pracy, co zrozumiałe, biorąc pod uwagę system pracy na produkcji.

Ciekawą grupę stanowią **instytucje finansowe** (9% firm). Wśród reprezentantów tego sektora, którzy oferują work-life balance dominują firmy

polskie (6 firm krajowych na 3 zagraniczne). Charakter instytucji komunikujących work-life balance jest zróżnicowany – są tu banki, duże firmy ubezpieczeniowe i przedsiębiorstwa zajmujące się doradztwem z zakresu finansów i księgowości.

W gronie firm komunikujących rozwiązania z zakresu work-life balance **6% stanowią przedsiębiorstwa z branży farmaceutycznej i medycznej.** Sektor ten dobrze wynagradza pracowników i oferuje im bogaty pakiet świadczeń dodatkowych, jednak praca w nim wymaga dużego zaangażowania, stąd rzadkie deklaracje dotyczące równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Jeszcze mniej (po 3%) znalazło się wśród zidentyfikowanych firm przedstawicieli branż energetycznej, doradczej i transportowej.

Wywiady pogłębione z wybranymi pracodawcami prowadzą do konkluzji, że najczęstszymi przyczynami wdrażania programów wspierających pracowników w osiągnięciu równowagi pomiędzy różnymi sferami życia są:

- **uwarunkowania kulturowe** – pracodawcy powołują się na kulturę przyjazną pracownikom i podkreślają

- jej wpływ na podjęcie działań zapewniających ludziom work-life balance,
- **rozwiązania korporacyjne** – dotyczy to międzynarodowych koncernów, które adaptują do polskich warunków globalne rozwiązania,
 - **oczekiwania kandydatów (głównie z generacji Y i Z)** – pracodawcy bardzo mocno podkreślają zmianę, jaka nastąpiła w postawach kandydatów i pracowników na rynku pracy,
 - **konkurencyjny rynek pracy w branży,**
 - **wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników** – dotyczy to firm, które w procesie identyfikacji EVP ustaliły, że work-life balance jest postrzegany przez pracowników jako cecha wyróżniająca firmy z grona pracodawców.

Wśród korzyści z wdrożenia work-life balance firmy najczęściej wymieniają:

- **większą efektywność wykorzystania czasu pracy,**
- **wzrost produktywności,**
- **pozytywny wpływ na poziom zaangażowania i motywację,**
- **obniżenie rotacji pracowników,**
- **podniesienie zdolności przyciągania młodych talentów,**
- **wzrost poczucia bezpieczeństwa,**

poprawę stanu zdrowia i jakości życia ludzi.

Kandydaci z pokolenia Y traktują pracodawcę jak partnera, z którym mogą komunikować się otwarcie. Mówią: Dla mnie ważne jest życie prywatne, 8 godzin pracy to czas, do którego zobowiązuję się w ramach umowy z pracodawcą. Od czasu do czasu mogę zostać po godzinach, ale nie może to być normą. Dodatkowo coraz częściej pojawiają się pytania o benefity i działalność firmy na rzecz społeczności. Bardzo nas to cieszy, bo dzięki takiemu podejściu rozwijają się nie tylko pracownicy, ale i pracodawcy – **Katarzyna Rudzińska, Dyrektor ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi w NUTRICIA.**

Z punktu widzenia firmy zwiększa się efektywność wykorzystania czasu pracy i poziom zaangażowania, a zmniejsza rotacja pracowników – **Magdalena Śniadewicz, Specjalista ds. Odpowiedzialności Biznesu w Tchibo.**



Wykres 4. Popularność poszczególnych elementów oferty work-life balance.

Work-life balance po polsku

W badaniu przeprowadzonym w 2014 r. przez firmę Universum pt. „*Understanding a Misunderstood Generation*” na pytanie o to, czym jest dla nich work-life balance Millennialsi najczęściej wskazywali wystarczającą ilość czasu wolnego (57%), elastyczne godziny pracy (45%) oraz uznanie i szacunek dla pracownika (45%). Na dalszych miejscach znalazły się elastyczne formy zatrudnienia (np. praca zdalna) oraz dogodna lokalizacja miejsca pracy. A jak to zagadnienie widzą pracodawcy?

8% organizacji deklarujących work-life balance w ofertach pracy lub innych kanałach komunikacji (głównie strona kariera) nie precyzuje, co konkretnie pod tym pojęciem rozumie. Podejście pozostałych firm najlepiej ilustruje zakres oferowanych przez nie świadczeń. Praktycznie nie zdarza się, by pracodawcy oferowali tylko jeden rodzaj świadczenia kojarzonego z work-life balance (np. tylko możliwość pracy zdalnej). **Jeśli już firmy decydują się na opisanie swoich praktyk w tym zakresie, mają one postać rozbudowanych programów.**

O charakterze tych programów wiele mówią nazwy, które sygnalizują zwykle cel i/lub grupę docelową, np.: „Mama, tata i ja” (Novartis), „Health & Well-Being Program” (DHL Express), „Healthy U Healthy Q” (Quintiles), „Mars Wellness”

czy „Przyszła Mama” (Volkswagen Poznań). Poniżej prezentujemy szerzej najczęściej oferowane pracownikom pod hasłem work-life balance korzyści.

Elastyczność na sztandarach

W ofercie pracodawców najczęściej pojawiają się różne rozwiązania dotyczące elastycznego podejścia do czasu i miejsca pracy.

Najpopularniejsze są elastyczne godziny pracy, które w ramach programów work-life balance oferuje aż 65% analizowanych firm.

Oznaczają one możliwość rozpoczynania pracy w określonym przedziale godzin (np. pomiędzy 7 a 10 rano) i jej kończenia po upływie 8 godzin (np. pomiędzy 15.00 a 18.00). Takie rozwiązanie pozwala pracownikom rozwiązać dzieci do szkół i przedszkoli, pójść rano na fitness lub po prostu uniknąć korka w drodze do i z firmy.

Część pracodawców rozlicza pracowników z czasu pracy w trybie tygodniowym, umożliwiając im krótszą pracę w wybrane dni, przy zachowaniu 40-godzinnej normy czasu pracy. Np. Novartis umożliwia pracownikom dłuższą o 0,5h pracę

od poniedziałku do czwartku, dzięki czemu w piątek mogą wyjść z biura nawet dwie godziny wcześniej.

W części organizacji praca w elastycznych godzinach jest dostępna dla wszystkich pracowników, inne (głównie zakłady produkcyjne) zaznaczają, że jest to rozwiązanie dostępne tylko na części stanowisk (nie związanych bezpośrednio z produkcją).

Popularnym świadczeniem, wykorzystywanym przez 36% firm jest praca zdalna. Pracodawcy stosują tutaj różne rozwiązania: część daje pracownikom możliwość pracy z domu w określonej z góry liczbie dni w miesiącu (zwykle od 1 do 3), inne dopuszczają pracę zdalną raz w tygodniu, pozostałe – tylko w sytuacjach losowych, np. w razie choroby dziecka. Szczególnie rozpowszechniona jest praca zdalna w firmach informatycznych, co przekłada się na zwiększone limity dni pracy z domu, np. w Infolet po zakończeniu okresu wdrożeniowego pracownicy mogą pracować zdalnie do 8 dni w miesiącu. Niektóre firmy informatyczne dopuszczają codzienną pracę z domu, wynika to jednak ze specyfiki wykonywanych obowiązków, a czasem także z formy zatrudnienia (np. IT Contracting).

Na dostępność pracy zdalnej ma wpływ rozwój technologii. Korzystając

z nowoczesnych rozwiązań technicznych pracownicy Cisco mogą odtworzyć w domu środowisko pracy tożsame z dostępnym w biurze (Cisco Virtual Office), „wdzwaniać się” na tele- i wideokonferencje z domu lub z podróży oraz dzielić dzień pracy w zależności od bieżących potrzeb (np. praca rano i późnym popołudniem, natomiast dłuższa przerwa na odebranie dzieci ze szkoły wczesnym popołudniem).

Kandydaci coraz częściej pytają o możliwość pracy z domu, aby nie tracić czasu na dojazdy. Nasza firma oferuje im pakiet relokacyjny, natomiast zdarza się, że pracownik woli pracować zdalnie i nie zmieniać miejsca zamieszkania – **Małgorzata Grugel, Rekruterka, Atos.**

W ofercie firm znajdujemy też **pracę w niepełnym wymiarze** (oferowaną głównie młodym rodzicom) oraz **job-sharing** czyli dzielenie pracy na danym stanowisku pomiędzy dwie osoby. Są to jednak rozwiązania stosowane rzadziej. **Praca w niepełnym wymiarze przez 17% firm, natomiast job sharing przez zaledwie 3% organizacji.**

W kontekście czasu pracy i work-life balance w ofertach firm pojawiają się także **dodatkowe dni wolne**, które są przydzielane np. z okazji urodzin

lub imienin pracownika (m.in. w T-Mobile). Część firm oferuje pracownikom dodatkowe dni opieki nad dzieckiem lub wydłuża urlopy rodzicielskie. Wśród organizacji deklarujących work-life balance dodatkowe dni wolne oferuje blisko **20% przedsiębiorstw**. Mało popularne w Polsce są natomiast tzw. **sabbatical**, czyli kilkumiesięczne urlopy bezpłatne, przyznawane zwykle pracownikom z dłuższym stażem, podczas których mogą wyjechać w podróż marzeń, wrócić na studia, spędzić czas z rodziną lub zrealizować inne prywatne cele. Stosuje je **tylko 4% firm** (m.in. Mars i P&G).

Gdy pracownik jest rodzicem

W ramach polityki work-life balance 39% firm oferuje swoim pracownikom specjalne programy dla rodziców, w tym 18% programy dla matek, a 21% programy obejmujące także ojców. Dodatkowo 7% firm posiada przedszkola lub kluby dla dzieci pracowników. Łącznie 46% analizowanych organizacji oferuje różne formy wsparcia rodziców i ich dzieci.

Programy dotyczące życia rodzinnego pracowników mają w firmach najdłuższą tradycję i obejmują bardzo szeroki zakres świadczeń, często funkcjonują też pod nazwą własną sugerującą cel i grupę docelową, np. „Mama/Tata

w pracy” (ATC Cargo), „Równowaga, Praca, Rodzina” (Tchibo), „Zadbaj o siebie, zadbaj o dziecko” (EDP Renewables Polska), „Mamy dla Mamy i całej Rodziny” (NUTRICIA).

Większość świadczeń w ramach tych programów jest adresowana do matek. Część firm oferuje spodziewającym się dziecka pracownikom **zmniejszony wymiar czasu pracy**, np. w Link4 kobiety w ciąży mogą liczyć na 4-godzinny dzień pracy przy zachowaniu prawa do pełnego wynagrodzenia. Inne firmy umożliwiają paniom w ostatnich miesiącach ciąży pracę zdalną (np. Novartis). Kobiety w ciąży mogą też korzystać z dogodnie położonych miejsc parkingowych, specjalnych krzeseł lub toreb na laptopa, w których mogą wypocząć. Podobne udogodnienia oferują m.in. Mars i Volkswagen Poznań. Niektóre firmy umożliwiają kobietom w ciąży odbywanie wizyt lekarskich w godzinach pracy, a w razie potrzeby organizują im dowóz na badania (np. ATC Cargo). Inne pokrywają koszty udziału obojga rodziców w zajęciach prywatnej szkoły rodzenia (np. WESSLING Polska).

Gdy przychodzi czas rozwiązania, **część firm pokrywa koszty prywatnego porodu** (np. Danone i NUTRICIA). Pracownicy otrzymują też **wyprawki dla dzieci** (np. w Żywiec Zdrój i NUTRICIA),

dodatkowe **„becikowe”** (np. w Novartis, CS Polska i Aon Hewitt), **„wózkowe”** (np. w Baumit) lub **„pampersowe”** (np. w Pizzaportal.pl). Kwoty dofinansowania wahają się od 200 do 2000 zł. W ramach polityki work-life balance pracodawcy przygotowują też specjalne **przewodniki dotyczące praw rodziców** wynikających zarówno z oferowanych przez firmę programów wsparcia, jak i z Kodeksu Pracy. Podobne materiały znajdziemy m.in. w EY, NUTRICIA i w firmie Henkel.

Oddzielną grupę stanowią **świadczenia dla mam przebywających na urlopach macierzyńskich**. W ofertach pracodawców pojawia się tu np. dodatkowy płatny urlop macierzyński¹³ (np. Colliers International Polska, IKEA, Bank Zachodni WBK czy Danone) oraz wiele **świadczeń, których celem jest utrzymanie przez pracownika kontaktu z zespołem i firmą**. Część pracodawców umożliwia mamom

13. Niektóre firmy oferują także jego odpowiednik dla ojców, np. młodzi ojcowie w Colliers International Polska przy pierwszym dziecku otrzymują dwa tygodnie dodatkowego płatnego urlopu, a przy kolejnych tygodni. Na dwa tygodnie dodatkowego urlopu mogą też liczyć ojcowie zatrudnieni w firmie Aon Hewitt. Ikea oferuje miesiąc dodatkowego urlopu w związku z narodzinami dziecka zarówno matkom jak i ojcom.

korzystanie w czasie urlopu z firmowych narzędzi – telefonu, laptopa, konta e-mail, czasem samochodu służbowego. IBM w ramach programu „stay connected” udostępnia kursy e-learningowe, które pozwalają paniom na urlopie macierzyńskim „być na bieżąco” z tym, co dzieje się w firmie. Z myślą o mamach firma przygotowała też specjalne szkolenie pt. „Poradnik młodej pracującej matki” poświęcone radzeniu sobie ze stresem i zarządzaniu czasem.

Firmy robią też dużo, by ułatwić kobietom proces adaptacji po powrocie z urlopu. Niektóre organizacje oferują w pierwszych dwóch miesiącach po urlopie **krótszy wymiar czasu pracy** (zwykle 6 godzin dziennie) przy zachowaniu pełnego wynagrodzenia (np. Volkswagen Poznań, Żywiec Zdrój, Danone). Inne umożliwiają korzystanie z elastycznego czasu pracy lub pracy zdalnej. Bank Zachodni WBK przez pierwszy miesiąc po powrocie z urlopu macierzyńskiego zwalnia panie z obowiązku realizowania planów sprzedażowych.

Standardem w firmach staje się inwestowanie w **pokój dla matki z dzieckiem**, w którym można nakarmić i przewinąć malucha. Niektóre organizacje oferują także przerwę w pracy na karmienie (np. Nestle). Dodatkowo część firm zezwala w sytuacjach

awaryjnych na pracę z dzieckiem w biurze. W Link4 do dyspozycji pracowników jest mobilny stolik z zestawem materiałów plastycznych i zabawek, który rodzic może ustawić przy swoim stanowisku pracy. Podobnie wygląda sytuacja w Vermiculite Poland – jeśli pracownik nie jest w stanie zapewnić dziecku opieki, może zabrać go do pracy, gdzie dziecko ma zapewnione miejsce do zabawy lub odrabiania lekcji. Pracownik może też w takiej sytuacji pracować zdalnie.

Część firm w swoich programach **promuje większe zaangażowanie ojców w opiekę nad dziećmi**, np. w Shell i WESSLING Polska panowie zachęceni są do korzystania z urlopów rodzicielskich. Bez względu na płeć, w niektórych firmach przysługują rodzicom dodatkowe dni (1 lub 2) na opiekę nad dzieckiem do lat 14 (np. w Nestle, Pizzaportal.pl).

Do łask wracają też znane z poprzedniej epoki **„przedszkola zakładowe”**. Firmy otwierają własne placówki lub we współpracy z innymi podmiotami zlokalizowanymi w tym samym obiekcie. W Nivea przedszkole dla dzieci pracowników działa od 2009 r. ArcelorMittal stworzył podobną placówkę w 2011 r. w Dąbrowie Górniczej, a rok później w Krakowie. W Łodzi pierwsze firmowe przedszkole uruchomiła firma Infosys. Przedszkola i kluby dla dzieci tworzą również uczelnie,

np. białostocka Wyższa Szkoła Ekonomiczna utworzyła przedszkole „Orzełek”, z którego nieodpłatnie korzystają dzieci pracowników i studentów uczelni. Firmy, które nie prowadzą własnych przedszkoli czy klubów oferują czasem pracownikom dofinansowanie do żłobka lub przedszkola.

Część organizacji (np. Hilti czy IBM) w okresie wakacyjnym organizuje **kolonie dla dzieci** pracowników w wieku szkolnym. Inne, np. Play stawiają na **półkolonie** organizowane w czasie ferii letnich i zimowych. Niektóre organizacje w wybrane dni otwierają swoje podwoje dla dzieci pracowników, np. WESSLING Polska organizuje „Noc Naukowców”, podczas której dzieci mogą brać udział w doświadczeniach chemicznych przeprowadzanych przez rodziców. Ta sama organizacja uruchomiła też „Małą Ligę Talentów” – projekt, dzięki któremu dzieci pracowników mogą rozwijać i prezentować swoje umiejętności w ramach konkursów: plastycznego, muzycznego, sportowego, literackiego i innych.

W większości analizowanych firm organizowane są Mikołajki i rodzinne pikniki, a dzieci pracowników mogą liczyć na paczki świąteczne, czasem także na prezenty z okazji Dnia Dziecka.

Elementem programów work-life balance

są też **szkolenia i wykłady dla młodych rodziców**, np. w Link4 przyszli ojcowie mają możliwość uczestniczenia w warsztatach „Tatą być”, poświęconym roli ojca w rodzinie. Zakres tematów szkoleniowych oferowanych rodzicom przez firmy jest bardzo szeroki, od żywienia dzieci, poprzez kwestie związane z wychowaniem, zapewnieniem dziecku zdrowego snu, aż po fotografowanie dzieci. Podobne wykłady i szkolenia dostarczają rodzicom wiedzy i umożliwiają im integrację – pracownicy wymieniają się doświadczeniami i wspierają wzajemnie przy rozwiązywaniu różnych problemów dotyczących potomstwa. Podobną rolę pełnią też specjalne sieci networkingowe, których przykładami są funkcjonujące w firmie Microsoft: Mothers/Fathers in Microsoft.

Dobrostan na fali

Jednym z częściej pojawiających się w kontekście programów work-life balance terminów jest tzw. dobrostan pracowników. Mówi się o zarządzaniu dobrostanem oraz wdraża specjalne programy, które mają zapewnić pracownikom dobrą kondycję, zdrowie, witalność i dobre samopoczucie w pracy. W ich opisach i nazwach znaleźć można także anglojęzyczne określenia

„wellness” albo „being well at work”¹⁴. Najbardziej popularnym w Polsce benefitem jest nieodpłatna opieka medyczna¹⁵. Jest ona obecna w pakietach wynagrodzeń wszystkich analizowanych firm. **W niniejszym badaniu za dbałość o dobrostan pracowników uznano jednak działania ponadstandardowe**, takie jak: organizowanie w miejscu pracy specjalistycznych badań diagnostycznych (np. Mars i PZU), gabinet lekarski w miejscu pracy (np. Shell, Mars, Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris), ponadprzeciętne inwestowanie w ergonomię stanowisk pracy (m.in. Quintiles i Volkswagen Poznań), nieodpłatne zajęcia rehabilitacyjne, masaże relaksacyjne w miejscu pracy (np. EY, Medtronic, Ericpol, Shell czy Pandora), promowanie profilaktyki zdrowotnej i zdrowego stylu życia (np. NUTRICIA, Mars, Shell, EY), przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom, takim jak stres i wypalenie zawodowe (m.in. Shell)¹⁶.

14. Np. “EY care & wellness”, “Mars Wellness”, “Be well at SAS”, “Wellbeing@work” (Atos).

15. Raport wynagrodzeń HRM partners.

16. Nieco mniej typowe, a warte uwagi są rozwiązania stosowane przez firmę Cisco. Jej pracownicy w przypadku choroby mają możliwość skorzystania z tzw. Second Medical Opinion – darmowej porady



Różnego typu ponadstandardowe działania prozdrowotne na rzecz pracowników podejmuje łącznie 28% analizowanych organizacji.

W dobie rosnącej świadomości wpływu odżywiania na zdrowie, witalność i dobre samopoczucie człowieka, pracodawcy coraz częściej zapewniają pracownikom dostęp do zdrowych produktów żywnościowych, głównie owoców, warzyw i soków.

W niektórych organizacjach owoce, warzywa czy soki są serwowane nieodpłatnie lub za symboliczną złotówkę w określone dni tygodnia, w innych są dostępne na co dzień. Zdarzają się też firmy, w których dzień pracy zaczyna się od wspólnego śniadania (np. Trans.eu), częściej jednak pracodawcy dopłacają pracownikom do pełnowartościowych ciepłych posiłków w porze lunchu (np. Mars i Netguru). Na dostarczanie pracownikom zdrowej żywności postawiło 15% analizowanych firm.

Bardzo ważne miejsce w programach

wykwalfikowanego lekarza, która pomaga podjąć właściwe decyzje dotyczące dalszego leczenia. W firmie działa też tworzona przez ochotników Cisco Support Networks, wspierająca pracowników i ich rodziny w sytuacji choroby. Oferuje ona dostęp do wiedzy i wszechstronne wsparcie.

work-life balance pełnią różne działania rozwojowe (szkolenia, wykłady), które doskonala u pracowników umiejętność dbania o siebie, swoją kondycję i równowagę między różnymi sferami życia. Podobne szkolenia organizuje dla pracowników 15% analizowanych firm. Najbardziej popularne są wykłady dotyczące zdrowego odżywiania się (np. Shell), warsztaty kulinarne oraz spotkania z kosmologiem (m.in. Quintiles i NUTRICIA). Firmy inwestują także w szkolenia dotyczące dobrej organizacji pracy, przeciwdziałania stresowi (np. Play) i technik relaksacyjnych (m.in. Shell i NUTRICIA). Popularne są też wspomniane wcześniej wykłady dla pracowników będących rodzicami, a także warsztaty fotograficzne. Wykłady przyjmują czasem formułę lunch & learn – odbywają się podczas serwowanego pracownikom lunchu (m.in. w NUTRICIA).

Coraz więcej organizacji dostrzega, że komfortowa przestrzeń biurowa ma wpływ na satysfakcję pracowników i poziom ich zaangażowania, może też być jednym z narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej.

W opisach programów work-life balance pojawiają się zatem informacje o inspirującej, nowoczesnej, komfortowej, świetnie wyposażonej, ergonomicznej i dostępnej dla niepełnosprawnych przestrzeni. Jej stałym elementem

są pokoje relaksu, chill-out roomy lub pokoje gier. Podobne pomieszczenia – w zależności od funkcji – wyposażone są w wygodne kanapy na potrzeby wyciszenia się przy spokojnej muzyce albo w rzutki, konsole do gier, książki czy piłkarzyki. Dostęp do podobnych pomieszczeń oferuje swoim pracownikom 8% firm deklarujących work-life balance. Są to głównie firmy z sektorów BPO, FMCG i IT.

Pasje w pracy i po pracy

Tradycyjnie rozumiany work-life balance zakładał oddzielenie sfery prywatnej i zawodowej. Tymczasem coraz więcej firm wychodzi do pracowników z ofertą wsparcia ich pozazawodowych zainteresowań i pasji. Niemal wszyscy pracodawcy oferujący work-life balance finansują lub współfinansują udział pracowników w zajęciach sportowych. 27% analizowanych organizacji podejmuje jednak na tym polu znacznie szersze zakrojone działania.

Na terenach firm powstają sale do ćwiczeń i boiska sportowe (m.in. Mars, Trans.eu), pracodawcy finansują działalność grup pracowników uprawiających różne dyscypliny sportu (m.in. Intel, PZU, EY, NUTRICIA, Mars), organizują rozgrywki sportowe (np. Atos), finansują udział pracowników w niezależnych imprezach sportowych (bardzo popularne są np. maratony),

organizują konkursy promujące aktywność fizyczną, inwestują we własne drużyny sportowe (np. piłkarskie, siatkarskie czy triathlonowe), dbają o przygotowanie zawodników do imprez sportowych, zapewniając im trenera i porady dietetyczne (np. Herbalife, PZU).

Ludzie są różni i mają różne potrzeby, dlatego część firm wspiera także niezwiązane ze sportem aktywności pracowników, oferując im bilety na wydarzenia artystyczne i kulturalne (np. Grupa GPEC, ATC Cargo, Shell), organizując spotkania z twórcami i przedstawicielami świata kultury (m.in. EY).

Pracodawcy zachęcają również pracowników do dzielenia się z kolegami swoimi pomysłami na życie podczas spotkań organizowanych na terenie firmy. Pracownicy prowadzą warsztaty kulinarne, opowiadają o swoich egzotycznych podróżach, prezentują swoją twórczość z różnych dziedzin (np. Play, Trans.eu). Podczas tych spotkań ludzie zarażają się pasjami innych oraz integrują jako zespół.

Wolontariusz w równowadze

18% firm za element swojej polityki work-life balance uznaje działania w obszarze CSR, przede wszystkim wolontariat pracowniczy. Część



organizacji przyznaje pracownikom czas wolny na realizację działań społecznych – zwykle od 2 do 4 godzin miesięcznie. Podobną ofertę kierują do pracowników m.in. PZU, HP, GSK czy Thomson Reuters. Firmy prowadzące aktywną politykę społeczną dają też pracownikom możliwość udziału w konkursach o granty, które przyznawane są wybranym, rekomendowanym przez pracowników organizacjom. Pojedynczy pracodawcy posiadają międzynarodowe programy wolontariatu, w ramach których polscy pracownicy mogą wyjechać do innego kraju i tam realizować się w działalności społecznej (np. Shell, Mars).

Podsumowanie

Analiza korzyści oferowanych przez firmy w ramach programów work-life balance, a także wywiady przeprowadzone z przedstawicielami wybranych organizacji wskazują jasno:

Pracodawcy dystansują się od potocznie rozumianej równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym – bardzo rzadko sięgają po argument, że w firmie nie pracuje się w nadgodzinach.

W podejściu firm do work-life balance nacisk pada głównie na elastyczność

czasu i miejsca pracy, dodatkowe świadczenia i różne rodzaje wsparcia oferowane pracownikom przez pracodawców.

Ważny jest także szerszy kontekst dotyczący samego charakteru pracy, którą firmy prezentują jako inspirujące, rozwijające doświadczenie, sposób na interesujące życie, prawdziwą pasję.

W tradycyjnym podejściu do work-life balance akcent padał przede wszystkim na relację pomiędzy pracą a życiem rodzinnym.

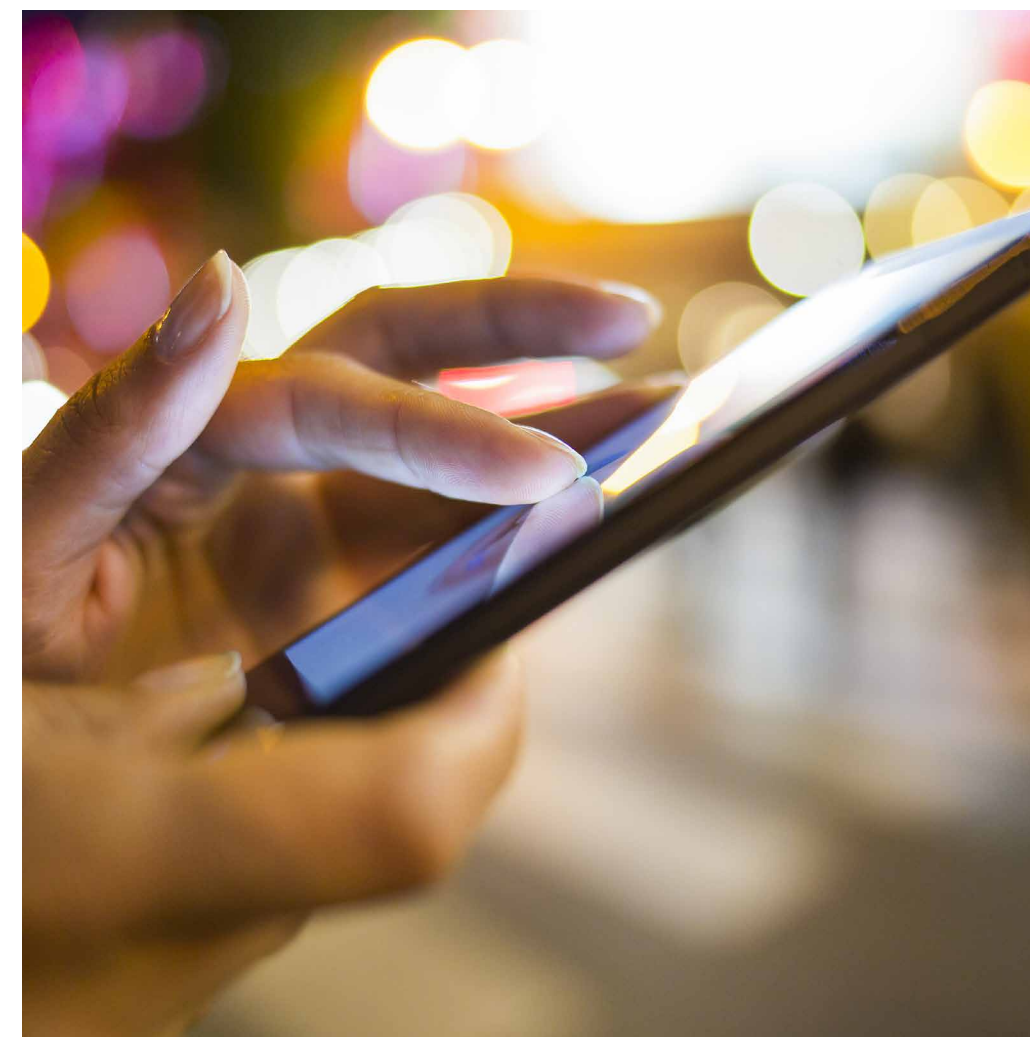
Obecnie coraz większego znaczenia nabierają w programach work-life balance świadczenia, których adresatami są także pracownicy nie będący rodzicami.

To odpowiedź na zmiany społeczne – odraczanie przez młodych ludzi decyzji o założeniu rodziny (coraz większą grupę pracowników stanowią w firmach single), a także przyjmowanie przez nich dodatkowych ról (realizowanie się poprzez hobby, pasję czy zaangażowanie społeczne itp.).

W firmach stosujących najlepsze praktyki (uczestnicy wywiadów pogłębionych) konstrukcja programów work-

life balance jest wynikiem konsultacji z pracownikami.

Czasem za opracowanie programu odpowiada zespół złożony z przedstawicieli różnych departamentów. Firmy monitorują też odczuwany przez pracowników poziom równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (w ramach badania zaangażowania, badania Great Place To Work lub za pośrednictwem specjalnie dedykowanych kwestionariuszy). Część organizacji bada również poziom zadowolenia z konkretnych działań podejmowanych w ramach programu work-life balance. Takie podejście zapewnia dostosowanie świadczeń do specyfiki i potrzeb zespołu.



Jak firmy komunikują work-life balance?

Równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym jest w Polsce towarem deficytowym.

Firmy, które oferują work-life balance mogą się pozytywnie wyróżnić na rynku pracy, a jednak tylko mała grupa organizacji uwzględnia tę wartość w swoim Employer Value Proposition i posługuje się nią w komunikacji.

Biorąc pod uwagę wszystkie analizowane organizacje, **wiele do życzenia pozostawiają transparentność, spójność i konsekwencja komunikacji**. 8% analizowanych firm deklaruje w ogłoszeniu o pracę work-life balance, ale ani w treści ogłoszenia, ani w innych kanałach komunikacji nie wyjaśnia, co pod tym terminem się kryje. Szeroki zakres świadczeń oferowanych w ramach programów work-life balance, a także mało precyzyjny i zmieniający się w czasie charakter tego pojęcia wymaga otwartej komunikacji. Tymczasem w przypadku części firm oferta pracy jest jedynym miejscem, w którym informacja na temat work-life balance się pojawia. Do tematu nie wraca się już ani na stronie kariera, ani w innych kanałach komunikacji.

Zdarza się także odwrotna sytuacja, gdy na stronie kariera znajdujemy szerszą informację o work-life balance, natomiast w treści oferty pracy nie ma o niej ani słowa. Biorąc pod uwagę oczekiwania kandydatów, zamieszczenie takiej informacji w ogłoszeniu wydaje się korzystne – nie wszyscy kandydaci znajdują ją na stronie, ale każdy zapozna się z treścią oferty pracy. Nie jest też łatwo odnaleźć informację o work-life balance na stronach korporacyjnych. Niektóre firmy nie zamieszczają jej w zakładce kariera, ale np. w części strony poświęconej CSR.

Pracodawcy chętnie chwalą się na swojej stronie kariera wyróżnieniami i certyfikatami, które otrzymali za swoją politykę personalną, takimi jak Top Employers, Great Place to Work, Firma Przyjazna Mamie, jednak zazwyczaj ograniczają się do zamieszczenia logotypów tych programów. Zdarza się, że na stronach wymienionych programów znajdujemy więcej informacji na temat polityki konkretnej firmy w zakresie work-life balance niż na jej własnej stronie kariera.

W przypadku międzynarodowych korporacji częsta jest sytuacja braku polskiej wersji strony kariera.

Kandydatowi, który chce się zapoznać z polityką potencjalnego pracodawcy w zakresie work-life balance pozostaje wtedy strona globalna i nadzieja, że na całym świecie firma stosuje te same zasady.

Jest jednak grupa firm, które stosują bardzo wysokie standardy komunikacji z kandydatami i dzięki temu pozytywnie wyróżniają się na rynku. Przede wszystkim w komunikacji work-life balance stosują zróżnicowane kanały komunikacji: ogłoszenia rekrutacyjne, strony kariera, profile społecznościowe i filmy. Część firm poświęca work-life balance oddzielną zakładkę na stronie kariera, gdzie obszernie opisuje wszystkie oferowane świadczenia. Wywiady pogłębione wskazują również na szeroko zakrojone działania komunikacyjne dotyczące programów work-life balance skierowane do pracowników. Praktyki konkretnych firm zostały zaprezentowane w kolejnym rozdziale.

Work-life balance spełnia wszystkie warunki, by stać się skutecznym magnesem przyciągających kandydatów:

- **jest zgodny z ich oczekiwaniami,**
- **pozwala zaprezentować konkretne korzyści, jakich pracownicy mogą się spodziewać w związku z zatrudnieniem w firmie,**

- **jest atutem pozytywnie wyróżniającym organizację na tle rynku,**
- **i wreszcie – jest pojęciem bardzo pojemnym – pozwala firmie wspólnie z pracownikami znaleźć własny pomysł na siebie.**

Nowe wyzwania

Twórcy pojęcia work-life balance zakładali rozłączność tego co prywatne i zawodowe, tymczasem **świat pracy w ostatnich latach przechodzi prawdziwą rewolucję.**

Chcąc przyciągnąć i utrzymać pracowników, firmy uzupełniają swoją ofertę o kolejne korzyści, dzięki którym mogą się wyróżnić z grona pracodawców. Coraz więcej oferowanych przez nie świadczeń dotyczy pozazawodowych pasji i zainteresowań pracowników oraz ich życia rodzinnego. Korzystając z tych świadczeń, pracownicy mają więcej czasu dla siebie, ale jednocześnie oddają w ręce pracodawców zarządzanie swoim prywatnym czasem.

Wdrażane w firmach technologie komunikacyjne oferują nam możliwość elastycznego podejścia do czasu i miejsca wykonywania zadań, co ma nam gwarantować większy work-life balance. Z drugiej jednak strony, to właśnie stosowanie tych technologii prowadzi do zatarcia się granic między sferą prywatną i zawodową.

Jeszcze niedawno przy ocenie work-life balance posługiwano się prostą relacją pomiędzy liczbą godzin spędzanych w pracy i poza nią¹⁷. Dziś podobny

17. Takim wskaźnikiem na określenie

wskaźnik wydaje się mocno anachroniczny. W poszukiwaniu nowego typu równowagi specjaliści odwołują się jednak do coraz mniej precyzyjnych pojęć, np. do poczucia podobnego zaangażowania i zadowolenia we wszystkich ważnych rolach życiowych¹⁸ albo do równowagi pomiędzy potrzebą osiągnięć oraz potrzebą czerpania radości z życia (ang. achievements v. enjoyment)¹⁹.

Czy oznacza to, że równowaga między życiem zawodowym i prywatnym przestanie być nam potrzebna? Absolutnie nie. Pracodawców czekają kolejne wyzwania, np. jak uchronić przed wypaleniem zawodowym pochłoniętych swoją pracą ludzi, którzy dzięki dostępowi do nowoczesnych technologii będą w stanie pracować 7 dni

WLB posługują się między innymi autorzy raportu Quality of life in Europe – facts and views, Eurostat 2015.

18. A. Andysz, A. Najder, D. Merecz-Kot, Organizacyjne i indywidualne uwarunkowania korzystania z rozwiązań sprzyjających równoważeniu życia zawodowego i prywatnego, „Medycyna Pracy” 2014/65(1).

19. Bird J., Work-life balance defined (<http://worklifebalance.com/work-life-balance-defined.html>).

w tygodniu przez 24 godziny na dobę, nie wyłączając weekendów. Dobrze to wróży na przyszłość programom work-life balance, nawet jeśli będziemy musieli wciąż definiować je na nowo w odpowiedzi na potrzeby pracowników i zmiany zachodzące na rynku pracy.

Jedno jest pewne, dyskusja na temat tego, czym tak naprawdę jest równowaga między życiem zawodowym i prywatnym prawdopodobnie nigdy się nie skończy.



Część II. Dobre praktyki pracodawców



To element naszej kultury

W kulturę firmy Atos od początku wpisana była zdrowa równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym. W firmowych dokumentach zagadnienie to zaczęło się jednak pojawiać bardzo intensywnie od 2010 roku, kiedy w Atos został uruchomiony globalny program **Wellbeing@Work**.

Atos SE (Societas Europaea) to międzynarodowy lider w branży usług informatycznych, zatrudniający 93 tysiące pracowników w 72 krajach świata. W Polsce Atos jest obecny w 7 lokalizacjach – w Bydgoszczy, Warszawie, Wrocławiu, Gdańsku, Toruniu, Łodzi i Krakowie. Firma zatrudnia w naszym kraju ponad 4000 osób, głównie inżynierów i informatyków.

Głównym celem **strategicznego programu Wellbeing@Work** jest tworzenie dobrego i przyjaznego miejsca pracy. Program ma charakter globalny – obejmuje pracowników firmy na całym świecie, bez względu na zajmowane stanowisko, czy szczebel w organizacji. Został wdrożony w dużej mierze z myślą o generacji Y, która wprost wyraża oczekiwania dotyczące równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Atos chce być atrakcyjnym



pracodawcą dla tego pokolenia.

Od momentu inauguracji w 2010 roku program jest nieustannie rozwijany i wzbogacany o kolejne inicjatywy.

- *Work-life balance* rozumiemy w naszej firmie jako równowagę pomiędzy karierą zawodową a życiem prywatnym, m.in. w takich obszarach jak: zdrowie, czas wolny, pasja, rodzina, przyjaciele i rozwój osobisty – wyjaśnia Kinga Bloch, Dyrektor HR. – Wiele inicjatyw pojawia się na poziomie zespołów, czego efektem jest pewna różnorodność wdrożonych rozwiązań w poszczególnych lokalizacjach czy teamach.

Elementem oferty Atos jest m.in. **możliwość pracy zdalnej**, która ułatwia pracownikom godzenie obowiązków zawodowych i prywatnych. Z prowadzonych w firmie badań wynika, że ludzie bardzo sobie cenią



to rozwiązanie. Kolejnym udogodnieniem jest **Atos Bus** – autobus z wifi dowożący codziennie pracowników z Torunia do Bydgoszczy i z powrotem. – *Pracownicy nie muszą zostawać w biurze po godzinach, mogą dokończyć pracę w drodze do domu albo korzystać z sieci w autobusie do celów prywatnych* – mówi Magdalena Pastor, Employer Branding Manager.

Stałym elementem kultury Atos jest **promowanie pasji pracowników**. Na wsparcie mogą liczyć przede wszystkim grupy pracowników, takie jak zespoły muzyczne, drużyny sportowe bądź wolontariusze organizujący akcje charytatywne. Atos pomaga w organizacji koncertów, rozgrywek sportowych i innych oddolnych inicjatyw. Na przestrzeni lat przez firmę przewinęło się wiele grup nieformalnych – Atos Football Team, Atos Bikers Team czy Atos Sailing Team. Firma pomogła nakręcić teledysk zespołu Beta Band, w którym grają pracownicy firmy. Stymuluje również pracowników do aktywności poza pracą. Poprzez system MyBenefit dofinansowuje im karnety sportowe, bilety do kina czy teatru. Pracownicy są także zachęcani do korzystania z narzędzi firmowych, takich jak tablice ogłoszeń czy wewnętrzne media społecznościowe do nawiązywania kontaktów, wymiany informacji innych niż biznesowe oraz organizowania wspólnych,

prywatnych aktywności poza godzinami pracy. W roku 2010 firma przeprowadziła kampanię „Ludzie z pasją”, pokazującą pracowników Atos w dwóch odsłonach: zawodowej i prywatnej. Druga edycja kampanii miała miejsce w 2013 roku.

Dbając o zdrowie pracowników i ich rodzin, Atos oferuje wszystkim zatrudnionym ubezpieczenie i prywatną opiekę medyczną. Pracownicy mają możliwość wykupienia podobnych pakietów dla swoich najbliższych. Każdy pracownik szkolony jest również z udzielania pierwszej pomocy. Firma promuje także zdrowy tryb życia. Od kilku lat w tzw. **„owocowe czwartki”** do biura dostarczane są świeże owoce. Osoby dojeżdżające do pracy rowerami mają natomiast do dyspozycji stojaki na rowery oraz prysznice w biurze.

Istotnym elementem kultury Atos jest tworzenie **przyjaznych warunków pracy**. Firma zapewnia m.in. możliwość oderwania się na chwilę od obowiązków w tzw. **chill-out roomach**. Wyposażone są one w wygodne fotele oraz stół do ping-ponga, kinnekt, darta czy piłkarzyki.

W dzisiejszym zabieganym świecie ludzie mają coraz mniej czasu na rozwój, dlatego Atos proponuje swoim pracownikom **elastyczną ofertę szkoleniową**, która pozwala dopasować tryb szkolenia do własnych preferencji. W ofercie

e-learningowej firmy jest ponad 10 tys. szkoleń, z których można korzystać bez ograniczeń w dogodnym dla siebie czasie.

Stworzono także aplikację pozwalającą każdemu pracownikowi **z badać poziom swojego work-life balance**. Jeśli równowaga między życiem zawodowym i prywatnym pracownika jest zaburzona, dostaje informacje, na co powinien zwrócić uwagę, by ją odzyskać. Pracownicy mogą także korzystać z **portalu „Revitalized”** poświęconemu zdrowemu trybowi życia. Z jego pomocą mogą zaplanować dietę oraz dobrać optymalny dla siebie zestaw ćwiczeń, a także zapoznać się z ciekawymi informacjami na temat zdrowego stylu życia. Dostęp do portalu mają również rodziny pracowników. Rozwiązania z obszaru work-life balance są promowane za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji – plakatów, tablic ogłoszeń, a także wewnętrznych i zewnętrznych social media. Informacja o tych rozwiązaniach jest przekazywana nowym pracownikom już na etapie szkolenia wdrażającego.

Firma **monitoruje poziom zadowolenia** pracowników ze swojej oferty. Do prowadzonego co roku badania Great Place to Work dołączane są pytania sprawdzające, jak pracownicy postrzegają poszczególne rozwiązania dostępne

w ramach programu Wellbeing@Work.

Atos nie obawia się, że wspieranie work-life balance pracowników wpłynie negatywnie na wyniki organizacji. – *Prowadzone w wielu miejscach pracy badania wskazują na odmienną tendencję – w zrównoważonym środowisku pracy, gdzie ludzie mają czas dla siebie, swojej rodziny i pasji następuje wzrost produktywności* – wyjaśnia Kinga Bloch, Dyrektor HR. – *W firmie Atos funkcjonują programy strategiczne. Jeden z nich dedykowany jest podnoszeniu efektywności operacyjnej, drugim jest Wellbeing@Work, który skupia się na ludziach, szczególnie z pokolenia Y, na ich potrzebach i oczekiwaniach. Firma przykładą taką samą wagę do obu aspektów, nieustająco dbając o zachowanie pomiędzy nimi zdrowej równowagi.*





Dla wspólnego sukcesu

Work-life balance w branży doradczej? W powszechnej opinii to nierealne. EY – światowy lider rynku usług profesjonalnych – dokłada jednak starań, by za wysokimi oczekiwaniami stawianymi pracownikom szła atrakcyjna oferta zatrudnienia, obejmująca wyjątkowe możliwości rozwoju, wsparcie w godzeniu różnych ról życiowych oraz atrakcyjne środowisko pracy.

Fundamentem polityki EY jest zasada **zrównoważonego rozwoju**, którą wspierają dwa uzupełniające się programy: rozwoju kariery – **EYU** oraz work-life balance – **EY Care & Wellness**. Z programów tych korzysta ponad 1600 ekspertów zatrudnionych



w 6 biurach EY w Polsce: w Warszawie, Katowicach, Krakowie, Łodzi, Poznaniu i Wrocławiu. Program rozwojowy EYU polega na zdobywaniu różnych doświadczeń poprzez pracę projektową we współpracy z najlepszymi specjalistami, spersonalizowany program kursów i szkoleń oraz coaching i mentoring. Natomiast wdrożony 4 lata temu program EY Care & Wellness to szeroka oferta, obejmująca m.in. działania propagujące zdrowy tryb życia, odpowiedzialność społeczną, wspierające życie w rodzinie, bezpieczeństwo oraz pasje i zainteresowania pracowników. – *Praca w EY jest odpowiedzialna i wymagająca, ale stanowi jednocześnie obietnicę sukcesu zawodowego i prywatnego* – tłumaczy Anna Woźniak, Menedżer ds. Rekrutacji i Employer Brandingu w EY Polska. – *Ludzie pomagają nam budować wartość naszej firmy, a my wspieramy ich w osiąganiu życiowych celów w zrównoważony sposób. Dbłość o rozwój pracownika i troska o jego dobrostan stanowią o naszych sukcesach.*

W pracy i po pracy

Zakres świadczeń oferowanych pracownikom w ramach programu EY Care & Wellness jest szeroki i obejmuje m.in.: świadczenia, które mają zapewnić pracownikom dobre samopoczucie

w pracy, możliwość realizowania swoich pasji i zainteresowań oraz dostęp do różnych usług po atrakcyjnych cenach.

Dwa razy w miesiącu, w ramach programu EY Care & Wellness, każdy pracownik może zrelaksować się w godzinach pracy podczas 10-minutowego **masażu szyi i pleców**. Codziennie do biura dostarczane są **świeże owoce**. Firma dba także o wysoki poziom atrakcyjności przestrzeni biurowej – *W EY staramy się odpowiadać na zmieniające się potrzeby obecnych i przyszłych pracowników* – mówi Anna Woźniak. – *Między innymi dlatego w ramach projektu Workplace of The Future tworzymy w naszych biurach nowy rodzaj przestrzeni, która sprzyja zarówno pracy indywidualnej jak i zespołowej. Sale spotkań ze ścianami pokrytymi warstwą, po której można swobodnie pisać, duże i w pełni wyposażone kuchnie oraz specjalnie przygotowane playroomy to tylko niektóre elementy przestrzeni, która powstała w dużej mierze w oparciu o pomysły pracowników.*

Wszyscy w EY korzystają z oferty firmy Benefit Systems (m.in. kart sportowych, biletów do kina, kart podarunkowych), a dodatkowo z różnego typu **zniżek na usługi**, np. w salonach kosmetycznych. Osobom zajmującym stanowiska poniżej menedżerskich przysługuje **comiesięczne dofinansowanie z firmowego funduszu socjalnego**. Jest to jedyna różnica

w dostępie do benefitów ze względu na zajmowane stanowisko.

Koordynatorzy programu EY Care & Wellness we współpracy z firmami zewnętrznymi organizują **ciekawe wykłady i warsztaty** dotyczące m.in. zdrowego trybu życia, mody, urody, pierwszej pomocy.

EY ułatwia pracownikom **dostęp do kultury**. Mogą oni korzystać np. ze specjalnych ofert teatralnych. W ramach programu EY ArtClub promującego wewnątrz organizacji sztukę i kulturę, mają też możliwość uczestniczenia w ciekawych wystawach oraz spotkaniach z twórcami. Firma współpracuje także z warszawską ASP, a w jej siedzibie organizowane są wystawy młodych artystów.

EY ułatwia także pracownikom **aktywny wypoczynek**. Wszyscy zatrudnieni mają zapewniony dostęp do kart „Multisport” i „Pure”. W ramach inicjatywy EY Biega mogą uczestniczyć w cotygodniowych treningach biegowych prowadzonych przez byłą zawodniczkę kadry olimpijskiej oraz w sponsorowanych przez firmę zawodach sportowych. W firmie działa także Klub Ludzi z Pasją wspierający hobby i uprawianie sportów.

Dla mamy i taty

Ważnym elementem programu work-life balance w EY jest wsparcie oferowane rodzicom. Firma stara się im zapewnić jak najlepsze warunki pracy. W ramach istniejącego programu EY Care & Wellness EY zainicjowało kompleksowy program **EY Family**. Młodzi rodzice zatrudnieni w EY otrzymali w firmowym intranecie dostęp do szeregu informacji formalnych związanych z macierzyństwem i powrotem do pracy po urlopie macierzyńskim, prawami i obowiązkami rodziców. Dla dzieci pracowników organizowane są Choinka, Dzień Dziecka i inne wydarzenia angażujące całe rodziny do wspólnej zabawy. EY zachęca również pracowników, aby w ciekawy sposób spędzali czas ze swoimi dziećmi. W ramach programu EY Family, firma organizuje imprezy oraz wycieczki dla całych rodzin.



EY oferuje pracownikom rodzinne karty sportowe oraz opiekę medyczną obejmującą także ich rodziny. Z inicjatywy firmy w biurówcu, w którym mieści się jej warszawska siedziba powstało przedszkole. Cieszy się ono dużym zainteresowaniem zwłaszcza podczas wakacji, gdy inne podobne placówki zawieszają swoją działalność.

Pracownikom EY przysługuje także – szczególnie atrakcyjna dla rodziców – możliwość pracy zdalnej oraz pracy w elastycznych godzinach. Firma wspiera ich również w pełnieniu ról rodzicielskich poprzez organizowanie spotkań z ekspertami, np. z psychologiem dziecięcym na temat trudnego wieku u dzieci, bycia dobrą matką czy ojcem.

Ważnym elementem polityki rozwojowej pracowników w EY jest doskonalenie umiejętności przywódczych poprzez odpowiednio przygotowany program. W przypadku kobiet, które decydują się na macierzyństwo program ten dopuszcza alternatywną ścieżkę kariery. Zakłada ona większą swobodę w podejściu do rozwoju, a także możliwość korzystania z pracy zdalnej i elastycznych godzin pracy. Od kilku lat, w Międzynarodowym Dniu Rodziny przypadającym 15 maja, EY bierze udział w akcji „2 godziny dla rodziny”, umożliwiając swoim pracownikom wcześniejsze wyjście z pracy, by mogli spędzić czas z bliskimi.

W odpowiedzi na potrzeby

EY stara się na bieżąco identyfikować i adaptować nowe programy i rozwiązania, które pozwalają mu dbać o dobre samopoczucie pracowników. – *Wszelkie zmiany w zakresie oferowanych świadczeń wprowadzamy, biorąc pod uwagę pomysły i potrzeby naszych ludzi* – wyjaśnia Anna

Woźniak. Co roku w EY przeprowadzane jest badanie satysfakcji z pracy. Jednym z diagnozowanych obszarów jest work-life balance. Firma przygląda się także oczekiwaniom kandydatów, prowadząc badania ilościowe i pogłębione jakościowe. Część projektów badawczych ma charakter globalny, np. w 2015 ukazał się raport z badania EY pt. „Światowe pokolenia: globalne badanie wyzwań w obszarze równowagi między pracą a życiem osobistym”.

EY ma zidentyfikowane EVP i w oparciu o nie prowadzi komunikację z pracownikami i kandydatami. – *Główne filary naszego EVP to doświadczenie, wiedza, budowanie relacji. Te obszary rozpatrujemy w kontekście zrównoważonego rozwoju pracowników* – mówi Anna Woźniak. Informacje o programie EY Care & Wellness są rozpowszechniane wśród pracowników za pośrednictwem Intranetu oraz poczty elektronicznej. Są też elementem komunikacji skierowanej do kandydatów. Na stronie EY znajdziemy informacje o przysługujących pracownikom świadczeniach, a także film dotyczący work-life balance w EY. Starania firmy o dobre samopoczucie pracowników są także komunikowane w mediach społecznościowych, głównie na facebookowym profilu EY Polska Kariera. – *Coraz więcej kandydatów jest zainteresowanych tym, czy pracodawca*

zwraca uwagę na work-life balance. Między innymi te trendy, oczekiwania naszych pracowników i chęć zadbania o ich rozwój były przyczyną wprowadzenia programu EY Care & Wellness – mówi Anna Woźniak.





Z troski o człowieka

Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris powstało w 1983 roku jako mały zakład rzemieślniczy, zatrudniający jednego pracownika i produkujący jeden rodzaj kremu. W ciągu 30 lat firma rozwinęła się, zdobywając również zagraniczne rynki. Obecnie produkuje około 20 milionów sztuk kosmetyków rocznie, w ofercie ma kilkaset produktów i zatrudnia blisko 1 000 pracowników. Jednak sposób podejścia do ludzi jest od lat niezmienny. – **Właściciele firmy od początku szanowali życie prywatne pracowników. Człowiek jest w naszej firmie wartością nadrzędną** – mówi Izabela Chojnacka-Naskręt, HR Business Partner. Warunki sprzyjające work-life balance są wyróżnikiem Laboratorium jako pracodawcy i elementem jego EVP.

Dr Irena Eris

LABORATORIUM KOSMETYCZNE

Na szczególne wsparcie w Laboratorium Kosmetycznym dr Irena Eris mogą liczyć **młode matki**, które planując ciążę czy wychowując dzieci mają zapewnione poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Firma oferuje im indywidualny program powrotu po urlopie macierzyńskim, stały dostęp do informacji o tym, co się dzieje w firmie. Rodzina nie stanowi też przeszkody w dostępie do awansu i rozwoju.

Oferowanym przez firmę ułatwieniem w godzeniu życia zawodowego z prywatnym jest także **elastyczny czas pracy**. – *Nie ma u nas problemu z tym, żeby w trakcie pracy wyjść z dzieckiem do lekarza czy żeby układać sobie zadania tak, by w razie potrzeby wyjść wcześniej* – opowiada Izabela Chojnacka-Naskręt – *Zatrudniamy menedżerów z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej, oni rozumieją, jak ważny jest work-life balance i zdają sobie sprawę z tego, że mają wpływ na zaangażowanie naszych pracowników. Kluczem do work-life balance jest właściwa relacja z przełożonymi, jasna komunikacja potrzeb i wspólna praca nad optymalnymi rozwiązaniami.*

Tym, co wyróżnia kulturę organizacyjną Laboratorium jest **troska o pracownika**. Osoby w trudnej sytuacji osobistej mogą liczyć na pomoc psychologiczną (skierowanie do psychologa, finansowanie

pomocy). Pracownikom z niepełnosprawnością pomaga się w zakupie wózka inwalidzkiego, osoby z problemami finansowymi otrzymują pomoc na zakup odzieży dla dzieci czy wyposażenie mieszkania. Nie ma tutaj stałych zasad, procedur czy systemów regulujących zakres i formę pomocy, jest natomiast indywidualne podejście do pracownika i otwarta komunikacja. Mimo że firma ma spisane zasady przyjmowania świadczeń socjalnych podejmuje wiele niestandardowych aktywności w tym obszarze. To pozwalała na dopasowanie podejmowanych działań do realnych potrzeb. Zarząd stara się kierować indywidualnym podejściem, by każdy pracownik został zauważony. – *Odruch pomagania jest w kulturze organizacyjnej naszej firmy* – tłumaczy Kamila Kujawska-Krakowiak, HR Business Partner.

Do ukształtowania się takiej kultury podejścia do ludzi z pewnością przyczyniła się obecność osób z niepełnosprawnością wśród członków załogi. W przeszłości Laboratorium było zakładem pracy chronionej, dziś 10% pracowników stanowią osoby z różnego rodzaju dysfunkcjami. – *Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością pozwala patrzeć z innej perspektywy, inaczej podchodzić do pewnych zagadnień, budzi wrażliwość* – wyjaśnia Izabela Chojnacka-Naskręt. – *Łatwiej nam dostrzec,*

że produktywność nie jest zależna od liczby godzin spędzonych w pracy, ale od zaangażowania ludzi.

Laboratorium przykładą dużą wagę do szeroko pojętej profilaktyki i edukacji, upowszechniając wśród pracowników wiedzę na temat zapobiegania stresowi i przemęczeniu. Firma organizuje warsztaty dotyczące radzenia sobie z emocjami. W 2014 roku, w ramach Roku Rozwoju Osobistego, firma przeprowadziła **cykl szkoleń związanych z rozwojem osobistym**. – *Propagowanie work-life balance to dla nas jasne opowiadanie się za wartością, jaką jest możliwość stałego rozwoju* – mówi Agnieszka Tobiańska, Specjalista ds. Szkoleń i Rekrutacji. Firma dba również o **zdrowie pracowników**. Wszyscy zatrudnieni są objęci prywatną opieką medyczną. Laboratorium posiada także własną przychodnię, w której dyżury pełni lekarz internista i pielęgniarka. Pracownicy mają też możliwość uczestniczenia w zajęciach jogi, mogą dołączyć do teamu rowerowego lub biegowego.

Poziom równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym jest monitorowany podczas corocznego badania Great Place to Work. Firma włącza też pytania o oczekiwania dotyczące work-life balace do procesu rekrutacji.

Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris znane jest z dobrych praktyk w podejściu do pracowników. W przeszłości firma wielokrotnie otrzymywała za nie różne wyróżnienia, nagrody i tytuły, m.in. „Przedsiębiorstwo Fair Play” (1999), „Inwestor w Kapitał ludzki” (2002) „Firma równych szans” (2006). Zostało również opisane w specjalnej publikacji przygotowanej przez Komisję Europejską (2010) jako przykład polskiej firmy z grupy MŚP tworzącej przyjazne miejsce pracy. Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris jest laureatem wielu rankingów z obszaru personalnego, między innymi: Great Place to Work, Universum – Poland’s Top 100 Ideal Employer, Gender Index.



MARS

polska

Ludzie z Marsa

Mars jest obecny na polskim rynku od 1992 r. To jedna z największych i najszybciej rozwijających się firm FMCG oraz jeden z najbardziej pożądanych pracodawców w Polsce. Mars jest prywatną firmą rodzinną, z bogatą historią, oferującą najbardziej znane marki na świecie m.in. M&M's®, Snickers®, Mars®, Orbit®, Skittles®, Pedigree®, Whiskas®, Royal Canin®, Uncle Ben's®. Firma umożliwia rozwój w różnych obszarach biznesowych (wyroby czekoladowe, karmy dla zwierząt, gumy do żucia i cukierki, dania gotowe, usługi finansowe) i w różnych działach (marketing, sprzedaż, finanse, inżynieria, produkcja, logistyka, zakupy, HR, badania i rozwój oraz żywienie zwierząt). Mars zapewnia międzynarodowe środowisko pracy i daje możliwość realizacji wyzwań zawodowych w różnych miejscach w Polsce i za granicą.

Mars w Polsce to 3 organizacje: Mars Polska, Wrigley Poland i Royal Canin Polska, które zlokalizowane są w Sochaczewie, Warszawie, Poznaniu i Niepołomicach k. Krakowa. Mars w Polsce łącznie zatrudnia ponad 2500 pracowników. Firma stara się przyciągnąć najzdolniejszych ludzi, od których



oczekuje zaangażowania i realizacji zamierzonych celów a jednocześnie obdarza ich zaufaniem i zapewnia im dużo swobody w działaniu.

Mars prowadzi swoją działalność w oparciu o Pięć Zasad: jakość, odpowiedzialność, wzajemność, wydajność i wolność. To one stoją za sukcesami firmy, pozwalają jej pozostać sobą w czasach wzrostu i jednoznacznie określają sposób postępowania w obliczu wyzwań i dylematów. Mają też wpływ na to, jakim miejscem pracy jest Mars. Kultura organizacyjna Marsa opiera się na zasadzie egalitaryzmu i otwartości. Osoby pracujące w Marsie nazywają się współpracownikami, gdyż zgodnie z filozofią firmy każdy zatrudniony powinien traktować firmę jak część własnego biznesu. Jednym z priorytetów biznesowych firmy jest budowanie zaangażowania współpracowników poprzez kształtowanie środowiska



pracy, które zapewnia wsparcie każdej zatrudnionej osobie w realizacji wyznaczonych celów i budowaniu ambitnej ścieżki zawodowej. Mars poszukuje prawdziwych liderów, którzy od początku swojej pracy realizują samodzielne i niezależne projekty. Firma kładzie duży nacisk na rozwój kompetencji przywódczych.

W atmosferze zaufania

Pracownikom, których charakter pracy na to pozwala, Mars oferuje **elastyczny czas pracy**. Oznacza to dowolne kształtowanie godzin obecności w biurze z zastrzeżeniem, że trzeba być na stanowisku od 10.00 do 15.00 i przepracować 40 godzin tygodniowo.

– *Jest to doskonałe rozwiązanie zwłaszcza dla młodych rodziców* – mówi Ewa Sękowska, Dyrektor HR Mars Petcare w firmie Mars Polska. Pracownicy mają też możliwość wykonywania **pracy z domu**.

– *Ufamy ludziom i i powierzamy im dużą odpowiedzialność, oczekujemy jednak, że będą osiągać zamierzone cele*

– dodaje Ewa Sękowska, Dyrektor HR Mars Petcare w firmie Mars Polska.

Dla ciała i dla ducha

Ważnym elementem polityki work-life balance w Marsie jest **zapewnienie pracownikom możliwości aktywnego wypoczynku**. W kompleksie biurowo-

fabrycznym w Sochaczewie Mars oferuje **dostęp do siłowni i sali fitness**. Pracownicy mają możliwość udziału w zajęciach fitness (np. zumba, pilates), które odbywają się przed lub po godzinach pracy. W Sochaczewie Mars ma **własne boisko piłkarskie**, w firmie działa też drużyna piłki nożnej, organizowane są turnieje sportowe z udziałem pracowników. Mars oferuje także **dofinansowanie kart MultiSport**.

Ważnym elementem polityki Marsa jest **dbałość o zdrowie pracowników**. W Sochaczewie na terenie firmy działa **lokalny oddział Medicover**, dostępny wyłącznie dla pracowników Marsa. Wszyscy zatrudnieni są objęci bezpłatnym ubezpieczeniem medycznym. Pracownicy Marsa uczestniczą także w wielu **prozdrowotnych akcjach profilaktycznych** (np. badania mammograficzne, badania gęstości kości, diagnoza chorób krążenia) oraz **są zachęcani do kształtowania zdrowych nawyków żywieniowych**. Codziennie czekają na nich w pracy porcje świeżych warzyw. Mars pokrywa też 50% kosztów posiłków dostępnych dla pracowników w firmowych stołówkach.

Komfortowe warunki pracy

Oparta na egalitaryzmie kultura Marsa znajduje odzwierciedlenie w sposobie aranżacji biura. Wszyscy pracownicy,

bez względu na stanowisko siedzą razem, w tzw. open space'ach. Przestrzeń biurowa jest jednak urządzona tak, by zapewnić ludziom **komfort pracy** i utrzymać **niski poziom hałasu**. Firma zainwestowała m.in. w specjalne wyciszające wykładziny w swoim warszawskim biurze oraz wyciszające panele sufitowe w biurze w Sochaczewie, zainstalowała też „budki” telefoniczne. Pracownicy mogą w nich prowadzić dłuższe rozmowy, nie przeszkadzając kolegom. Biura Marsa urządzone są **zgodnie z zasadami ergonomii**. W Warszawie i Sochaczewie pracownicy mają biurka o regulowanej wysokości, mogą też korzystać z pilek do siedzenia oraz zestawów słuchawkowych do dłuższych telekonferencji. Firma dba również o **komfort kobiet w ciąży** – zapewnia im specjalne torby na laptopa na kółkach a w kompleksie biurowo-fabrycznym w Sochaczewie oferuje im dogodnie położone miejsca parkingowe.

– *Dokładamy starań, aby zapewnić komfortowe warunki pracy, gdyż wiemy, że w takim środowisku pracuje się efektywniej i w lepszej atmosferze*

– komentuje Ewa Sękowska, Dyrektor HR Mars Petcare w firmie Mars Polska. Biurowa przestrzeń Marsa pozwala także w trakcie przerw w pracy spędzić czas w mniej formalnej atmosferze. W Sochaczewie znajdują się kanapy i piłkarzyki, jest też możliwość

zacerpnienia świeżego powietrza w czasie spaceru lub ćwiczeń na ścieżce zdrowia. W należącym do firmy lesie jest też altana z WIFI.

A może nad morze?

W Marsie funkcjonuje również innowacyjne, choć wciąż mało rozpowszechnione w Polsce rozwiązanie polegające na umożliwieniu pracownikom skorzystania z dłuższego bezpłatnego urlopu z gwarancją powrotu do pracy (**tzw. sabbatical**). Osoby z 7-letnim stażem pracy mogą skorzystać z 6-miesięcznego urlopu, a współpracownicy związani z firmą od co najmniej 10 lat – zrobić sobie roczną przerwę. To doskonała okazja do naładowania akumulatorów, rozwijania pasji i np. wyruszenia w wymarzoną podróż dookoła świata.

Nie tylko pracą żyje człowiek

Mars zachęca do angażowania się w działania CSR i promuje społecznie odpowiedzialne postawy.

W ramach godzin pracy pracownicy mogą uczestniczyć w programach wolontarijnych, podejmując działania na rzecz społeczności lokalnych, środowiska czy zwierząt.

W Polsce tylko w 2013 roku poświęcili



na wolontariat 4000 godzin. – *Wiele osób łączy pracę z pasją, np. jedna z naszych koleżanek z działu w ramach programu wolontaryjnego organizuje pomoc w schroniskach dla bezdomnych zwierząt* – mówi Katarzyna Prządka, Employer Branding Specialist w firmie Mars Polska.

W firmie działa też globalny program „Ambasadorzy z Marsa” (ang. MAP – Mars Ambassador Program). W ramach MAP oraz kampanii „Chroń Dziecięce Uśmiechy”, jedna z osób spędziła tydzień w Chicago. Współpracowała tam z Chicago Community Oral Health Forum (CCOHF) – *Jesteśmy firmą rodzinną, dzięki czemu niezależnie od akcjonariuszy czy wahań na giełdzie możemy kształtować naszą działalność w zgodzie z Pięcioma Zasadami. Ważnym dla nas obszarem jest dbałość o środowisko naturalne, społeczności w których działamy i troska o zwierzęta. Chcemy żeby było to jednym z elementów pracy naszych współpracowników* – wyjaśnia Ewa Sękowska, Dyrektor HR Mars Petcare w firmie Mars Polska.

Poczucie bezpieczeństwa

Mars zachęca pracowników do budowania kariery w strukturach firmy przez lata. Efektem tej polityki jest niski poziom rotacji, promowanie ludzi wewnątrz organizacji i utrzymanie wysokiej motywacji. Wielu pracowników

jest związanych z firmą od momentu pojawienia się Mars w Polsce. Każdy pracownik otrzymuje dostęp do programu emerytalnego, który pozwala ze spokojem myśleć o przyszłości. Pracownicy mają też zapewnione dodatkowe ubezpieczenie na życie na wypadek śmierci, trwałego uszczerbku na zdrowiu i ciężkiej choroby.

Zrównoważone proporcje

Work-life balance w Marsie nie oznacza, że pracuje się tu mało. Kultura organizacyjna firmy promuje wysoką efektywność, zaangażowanie, podejmowanie wyzwań, zdarza się więc, że pracownicy zostają w pracy po godzinach. Równocześnie jednak Mars robi wiele, by wesprzeć swoich ludzi w zachowaniu wyważonych proporcji pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Firma stara się też przyciągać ludzi, którzy nie wymagają w pracy kontroli, i dostarczają ponadprzeciętne rezultaty a także potrafią zadbać o siebie, wykorzystując oferowane przez firmę narzędzia.

Komunikacja jest potrzebna

Godzenie życia zawodowego i prywatnego jest elementem EVP Marsa. – *Zdajemy sobie sprawę, że równowaga między życiem zawodowym i prywatnym jest istotna dla młodego pokolenia. Dlatego od lat dbamy o tę sferę i staramy się*

nasze działania komunikować – wyjaśnia Katarzyna Prządka, Employer Branding Specialist w firmie Mars Polska. Firma informuje na temat swojej polityki na stronie korporacyjnej www.mars.pl i stronie kariery www.marskariera.pl oraz na facebookowym profilu „Ludzie z Marsa”, a także poprzez Instagram. Temat ten poruszany jest również podczas cyklu warsztatów na uczelniach pt. „Akademia Wiedzy Praktycznej” przy okazji mówienia o kulturze firmy.

Mars przywiązuje dużą wagę nie tylko do komunikowania ludziom swoich rozwiązań z zakresu work-life balance, ale także tego, jak realnie wygląda praca w firmie i czego oczekuje od swoich pracowników. – *Staramy się zapewniać komfortowe warunki i stwarzać możliwość godzenia życia zawodowego z prywatnym. Takie połączenie pracy w wymagającym środowisku biznesowym z właściwym balansem w życiu prywatnym ma pozytywny wpływ na każdego z nas* – podsumowuje Ewa Sękowska, Dyrektor HR Mars Petcare w firmie Mars Polska.





Dbamy o innych i o siebie nawzajem

NUTRICIA jest liderem rynku żywności dla niemowląt i dzieci w Polsce, oferuje także innowacyjne terapie dla pacjentów i osób chorych w każdym wieku, którzy z powodu choroby i towarzyszących jej problemów nie są w stanie przyjąć z tradycyjnym pożywieniem wystarczającej ilości energii oraz składników odżywczych: białka, węglowodanów, tłuszczów, witamin i minerałów. NUTRICIA jest częścią Grupy Danone. W Polsce NUTRICIA to dwie firmy – działająca w obszarze produkcji NUTRICIA Zakłady Produkcyjne z siedzibą w Opolu oraz zajmująca się sprzedażą NUTRICIA

NUTRICIA

Polska z siedzibą w Warszawie. W obu jednostkach funkcjonują programy zapewniające pracownikom równowagę między życiem zawodowym i prywatnym.

Kompleksowy program work-life balance został wdrożony w NUTRICIA w 2013 roku, jednak niektóre jego elementy, np. elastyczny czas pracy, funkcjonowały w firmie od dawna. Wdrożenie programu było naturalnym następstwem budowania zaangażowania zespołu. W badaniach pracowniczych NUTRICIA korzysta z metodologii Towers Watson, która łączy efektywność pracy z zaangażowaniem, możliwościami pracowników i ich energią do pracy. Poziom energii do pracy jest zależny od tzw. dobrostanu (z j. ang. well-being), czyli *ogólnego dobrego samopoczucia i zadowolenia z życia, które wiąże się z harmonią między sferami cielesną, intelektualną i duchową*. Na decyzję o wdrożeniu programu miały także wpływ obserwacje zmieniających się postaw kandydatów i pracowników. – *W partnerskim podejściu między pracownikiem a pracodawcą work-life balance staje się kluczowym aspektem, który wskazuje kierunek budowania zrównoważonych relacji w miejscu pracy* – zauważa Katarzyna Rudzińska, Dyrektor ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi w NUTRICIA.

Autorzy programu uznają, że work-life

balance, czyli równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, dla każdego może znaczyć coś innego. – *W pierwszej edycji programu zachęcaliśmy ludzi do dbania o własne zdrowie i samopoczucie. Uruchomiliśmy pokój relaksu z fotelami masującymi, a pracownikom mobilnym udostępniliśmy masażery w samochodach. Zaczynaliśmy dzień od krótkich ćwiczeń rozciągających lub robiliśmy przerwy na ćwiczenia w ciągu dnia. Zapraszaliśmy też specjalistów z dziedziny dietetyki i kosmologii, którzy prowadzili warsztaty dla pracowników* – opowiada Katarzyna Rudzińska. W zakładzie produkcyjnym NUTRICIA w Opolu uruchomiony został analogiczny program promujący dobre samopoczucie i zadowolenie z życia pod hasłem „Zdrowie jest w głowie”.

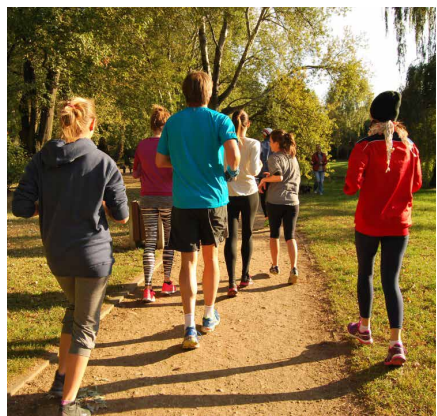
Z globalnych badań „Working Well...” firmy Buck Consultants wynika, że w Europie na dobrostan pracowników największy wpływ mają poziom stresu, aktywność fizyczna oraz równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Dlatego w 2014 r. NUTRICIA skupiła się na działaniach edukacyjnych w tych właśnie obszarach. – *Organizowaliśmy warsztaty i spotkania z ekspertami dotyczące psychologii żywienia, kosmologii i technik relaksacyjnych. Uczyliśmy pracowników, jak szybko nabrać energii po powrocie do domu, jak czytać etykiety na produktach żywnościowych, żeby*

mieć pewność, że wybieramy właściwe produkty, jak przygotowywać zdrowe posiłki, jak radzić sobie ze stresem. Przekazywaliśmy łatwe do wdrożenia rozwiązania i praktyczne wskazówki – wyjaśnia Anna Tuszni, Kierownik ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi w NUTRICIA.

Przy promocji aktywności fizycznej, NUTRICIA podjęła współpracę z Łukaszem Grassem – dziennikarzem radiowym i telewizyjnym oraz współzałożycielem Akademii Triathlonu. – *Na własnym przykładzie pokazywał nam, jak łatwo popaść w pracoholizm i zaniedbać kondycję fizyczną, oraz, że zawsze jest szansa na zmianę stylu życia. To było szalenie motywujące* – opowiada Anna Kusy, Specjalista ds. Komunikacji Wewnętrznej i Wsparcia HR w NUTRICIA. Łukasz Grass prowadził dla pracowników NUTRICIA warsztaty, zabierał ich na treningi biegowe, uczył jak przeprowadzić dobrą rozgrzewkę, jak przygotować rower do dłuższych wypadów za miasto. W przypadku pracowników mobilnych zajęcia odbywały się podczas spotkań działowych.

Na aktywność fizyczną pracowników duże przełożenie miały także sportowe **Wyzwania Endomondo**, których inspiratorem i prowadzącym jest Jarosław Lepka, Kierownik ds. Innowacji Społecznych w Fundacji NUTRICIA.





– *Co kilka tygodni rzucałem współpracownikom nowe indywidualne i zespołowe wyzwania, np. najwięcej spalonych kalorii, najdłuższy pokonany dystans, najdłuższy czas aktywności fizycznej. Niektóre wyzwania zaangażowały ponad 100 osób. W rezultacie część pracowników zaczęła nawet przychodzić do pracy na piechotę, aby ograniczyć zanieczyszczenie środowiska oraz wzmocnić kondycję fizyczną* – mówi Jarosław Lepka.

W firmie przeprowadzono również **szkolenia z zakresu efektywności osobistej**. Pracownicy uczyli się, jak zarządzać wiadomościami e-mail, kalendarzem, spotkaniami, by ich praca była łatwiejsza i bardziej produktywna, a co za tym idzie, by mieli więcej czasu dla siebie. W ramach tzw. **ErgoAkcji** miały również miejsce zajęcia dotyczące ergonomii oraz zdrowego kręgosłupa, a dla pracowników mobilnych zajęcia z bezpiecznej jazdy samochodem i wydarzenia z zastosowaniem na przykład symulatora dachowania.

Warsztaty w ramach Programu Well-being odbywają się w formule **lunch & learn** – są prowadzone w porze lunchu, a w ich trakcie podawany jest pracownikom zdrowy, zatwierdzony przez wewnętrzne ekspertki ds. dietytyki, posiłek. Na co dzień do dyspozycji pracowników są świeże owoce, jogurty,

musli, a także produkty własne firmy, które mogą służyć jako zdrowe przekąski także dla dorosłych. Do promocji zdrowego stylu życia i dobrostanu wykorzystywane są także **spotkania integracyjne**. Po części biznesowej odbywały się np. zajęcia Tai Chi, warsztaty śmiechu, warsztaty tańca czy szkolenia z udzielania pierwszej pomocy.

Firma posiada także specjalny program wspierający w godzeniu ról pracownika i rodzica. W ramach programu „**Mamy dla mamy i całej rodziny**” pracownicy informowani są o przysługujących im prawach oraz o pomocy oferowanej rodzicom przez firmę. – *Chcemy zapewnić naszym pracownikom realne wsparcie w tej niezwykle ważnej zmianie życiowej* – wyjaśnia Katarzyna Rudzińska. Na szczególne wsparcie mogą w firmie liczyć przyszłe mamy. NUTRICIA zapewnia im specjalistyczną opiekę lekarską, dostęp do szkoły rodzenia oraz opieki okołoporodowej. Dofinansowuje poród rodzinny, pomaga w uzyskaniu miejsca w szpitalu i pokrywa koszt porodu w sali o podwyższonym standardzie, pobytu w sali poporodowej oraz znieczulenia. W trakcie urlopów związanych z rodzicielstwem, pracownicy zachowują dotychczasowe benefity – nadal korzystają z rozszerzonych pakietów opieki zdrowotnej, grupowej polisy ubezpieczeniowej, karty na zajęcia sportowe oraz sklepu pracowniczego.

NUTRICIA gwarantuje dofinansowanie do żłobka lub przedszkola w wysokości zależnej od poziomu wynagrodzenia. Młodzi rodzice otrzymują także od firmy paczki powitalne – pierwszą po urodzeniu dziecka, drugą na etapie wprowadzania do diety dziecka pierwszych posiłków innych niż mleko mamy. W firmie jest także pokój rodzinny, wykorzystywany głównie przez karmiące mamy i pracowników, którzy nie mają z kim zostawić dziecka.

W opolskim zakładzie NUTRICIA program dla rodziców działa już od 2012 roku. Zatrudnione tu kobiety mogą dodatkowo liczyć na szczepienia przeciw pneumokokom dla dzieci, korzystać z porad Serwisu Konsumentckiego NUTRICIA oraz z sali zabaw dla dzieci – „Smocza Jama”.

W 2015 roku za swoje działania na rzecz rodzin pracowników NUTRICIA otrzymała Nagrodę Pary Prezydenckiej w konkursie „Dobry Klimat dla Rodziny”.

Adresowane do pracowników programy nie mają stałej formuły. Są rozwijane przez odpowiedzialne za nie zespoły, złożone z osób wywodzących się z różnych działów firmy. W kolejnych latach poświęcane są różnym zagadnieniom i wzbogacane o nowe elementy. – *W 2015 roku pracujemy nad kształtowaniem prawidłowych nawyków,*

edukowaniem pracowników jak krok po kroku zmieniać złe przyzwyczajenia i wypracowywać dobre – mówi Anna Tusznio. Takie podejście wpisuje się w misję i całościową strategię NUTRICIA, które mocno akcentują potrzebę promowania zdrowych nawyków żywieniowych, zarówno u małych dzieci, jak i u dorosłych, zgodnie z przekonaniem, że zachowania dorosłych mają bezpośrednie przełożenie na kształtowanie nawyków dzieci. W swoich kampaniach społecznych NUTRICIA intensywnie promuje np. stosowanie zbilansowanej diety przez kobiety w ciąży oraz wyłączne karmienie piersią przez 6. pierwszych miesięcy życia dziecka. Poza kompleksowymi programami, osiągnięcie work-life balance w NUTRICIA wspiera **elastyczny czas pracy**. Na większości stanowisk – po uzgodnieniu z przełożonym – pracownicy mogą rozpoczynać pracę pomiędzy 7.00 a 10.00 rano. Mogą też raz w miesiącu pracować z domu. Dodatkowo, w NUTRICIA Polska istnieje możliwość pracy w układzie 3+2 (trzy dni w Warszawie, dwa dni w innej lokalizacji). To duże ułatwienie dla pracowników, którzy mieszkają z dala od stolicy.

Firma monitoruje na bieżąco wdrożone przez siebie rozwiązania. Co dwa lata prowadzi badania satysfakcji, w których diagnozowany jest m.in. poziom równowagi między życiem zawodowym



i prywatnym. Wyniki badania wskazują na wysokie zaangażowanie pracowników, oscylujące od kilku lat wokół 80-90%. NUTRICIA bierze też udział w badaniu „Najlepszy pracodawca” firmy Aon Hewitt (tytuł przyznany firmie trzy razy z rzędu za lata 2013, 2014 i 2015), które zawiera pytania dotyczące work-life balance. Dodatkowo każde z podejmowanych w ramach programu work-life balance działań podlega ocenie pracowników. Są oni proszeni o opinię na temat wydarzenia, w którym brali udział, a także o określenie swoich potrzeb na przyszłość. Dzięki temu firma wie, na jakie działania

warto postawić.

Na sukces programu work-life balance w NUTRICIA złożyło się kilka elementów: aktywne wspieranie inicjatywy przez zarząd (dyrektor zarządzający NUTRICIA na comiesięcznych spotkaniach poświęconych prezentacji wyników firmy mocno podkreślał wagę programu dla całej organizacji), obecność inspirujących ekspertów, którzy – jak Łukasz Grass – potwierdzali własnym przykładem znaczenie równowagi życiowej, zaangażowanie pracowników (na etapie tworzenia założeń dla programu, jego oceny i rozwoju), a także jego monitoring i elastyczne dopasowywanie zakresu działań do realnych potrzeb ludzi.

– Nasze podejście jest naturalną konsekwencją firmowych wartości – humanizmu, bliskości, entuzjazmu oraz otwartości – wyjaśnia Katarzyna Rudzińska. – Dbamy o innych i o siebie nawzajem.



Równowaga i wsparcie

Grupa PZU to największa firma ubezpieczeniowa w Europie Środkowej i Wschodniej i jedna z najbardziej rozpoznawalnych marek w Polsce. 200 lat tradycji, ponad 400 placówek w całym kraju, 11 tys. pracowników – ogromna instytucja finansowa. W firmach tej skali zwykle trudno o równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, tymczasem w PZU jest inaczej. – Jakież 3-4 lata temu, przy okazji różnych badań pracowniczych oraz przy identyfikacji EVP zdaliśmy sobie sprawę, że na tle innych dużych firm jesteśmy pod tym względem wyjątkowi – opowiada Anna Jastrzębska, Dyrektor ds. Zarządzania Rozwojem w PZU.

Jak to działa w praktyce? – W firmie szanuje się życie prywatne pracowników. Ich rodzinę, zdrowie, odpoczynek, pasję i zainteresowania – wyjaśnia Jastrzębska. – Ludzie mają szansę realizacji ciekawych i różnorodnych zadań, intensywnie się rozwijają. Firma uczy dobrej organizacji pracy wszystkich nowych menedżerów. Na stanowiskach, na których nie ma możliwości równomiernego rozłożenia pracy, w zamian za zwiększoną liczbę godzin w określone dni, pracownicy mają możliwość przyjscia później do pracy



w inne lub odebrania nadgodzin w postaci dni wolnych. W obszarze likwidacji szkód wdrożono **telepracę**.

Istotnym elementem polityki work-life balance w PZU jest **dbałość o zdrowie pracowników**. Firma oferuje im m.in. możliwość udziału w warsztatach dotyczących zachowań prozdrowotnych, diety, rzucania palenia. Przy różnych okazjach rozstawiane są namioty, w których pracownicy mogą się poddać badaniom lekarskim. Z inicjatywy Stowarzyszenia Kobiety PZU uruchomiony został specjalny program „W trosce o zdrowie”, dzięki któremu 1200 zatrudnionych w PZU pań przeszło specjalistyczne badania diagnostyczne. W Centrali PZU w Warszawie pracownicy mogą korzystać z siłowni. **Nowoczesny pokój treningowy** powstał w miejscu dawnej palarni w ramach kampanii antynikotynowej. Pracownikom ten pomysł bardzo się spodobał, dlatego





wkrótce własne siłownie będą też miały siedziby PZU w Łodzi i Szczecinie. Firma wkłada sporo wysiłku, by być **przyjaznym miejscem pracy**. W przestrzeni firmowej pojawiają się pufy i kanapy, coraz lepiej wyposażane są pokoje socjalne, oryginalnym firmowym pomysłem jest też **czytelnia dla pracowników** w Centrali PZU.

Promując profilaktykę prozdrowotną, PZU wspiera wiele imprez sportowych. Jest m.in. sponsorem tytularnym PZU Maratonu Warszawskiego, największej imprezy biegowej w Europie Środkowo-Wschodniej. Do wspólnego biegania zachęca także pracowników, np. w ramach programu **„Biegaj na zdrowie”**, który promuje bieganie w rozsądnym stylu. Uczestniczący w nim pracownicy zostają poddani gruntownym badaniom lekarskim, otrzymują plan treningowy, który jest aktualizowany z tygodnia na tydzień oraz mają możliwość konsultacji z dietetykiem. PZU **pomaga także pracownikom w realizacji ich pozazawodowych pasji**. W firmie działa kilka sekcji sportowych (PZU Sport Team): biegowa, rowerowa, squashowa, narciarska, piłkarska, siatkarska i koszykarska. Członkowie sekcji uczestniczą wspólnie w treningach, zawodach i rozgrywkach ligowych.

– *O możliwości utworzenia nowej sekcji zaczynamy rozmawiać, gdy zbierze się 30 chętnych* – wyjaśnia Anna Jastrzębska.

– *Pytamy też ludzi w ankietach, jakie sekcje są im potrzebne, w jaki sposób powinny działać* – dodaje.

Firma troszczy się również o **bezpieczeństwo pracowników**. Mają oni możliwość dołączenia do Pracowniczego Programu Emerytalnego, korzystają z darmowej opieki medycznej, ubezpieczenia na życie oraz ubezpieczenia lekowego. W ramach działań prewencyjnych PZU oferuje im szkolenia z bezpiecznej jazdy.

Elementem życia pozazawodowego jest **działalność społeczna**, dlatego PZU gwarantuje pracownikom **prawo do wykorzystania 2h w miesiącu na aktywności podejmowane w ramach wolontariatu**. Pracownicy biorą udział w ogólnopolskich programach Fundacji PZU, mogą jednak także ubiegać się o granty na swoje autorskie projekty.

W ostatnich latach PZU przeszedł sporo zmian, w tym zmian wizerunkowych. I choć do tej pory nie wdrożono w firmie kompleksowego programu work-life balance, zakres udzielanego pracownikom wsparcia oraz wpisany w kulturę szacunek dla czasu wolnego są najlepszymi gwarantami utrzymania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.



Z przywiązania do wartości

Działające od 2006 roku Shell Business Operations Kraków to strategiczna jednostka grupy Royal Dutch Shell, odpowiedzialna za prowadzenie operacji biznesowych firmy z zakresu m.in. finansów, księgowości, zaopatrzenia, HR, zakupów i obsługi klienta. Tworzy ją międzynarodowy zespół 2100 specjalistów, reprezentujących 30 narodowości i pracujących w 17 językach.

Dobre samopoczucie pracowników oraz równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym są ważnymi elementami kultury pracy w Shell. Kultura work-life balance ma w firmie długą tradycję.

– *Można powiedzieć, że definiujemy work-life balance poprzez akcje, które podejmujemy* – wyjaśnia Katarzyna Cyran, specjalista ds. rekrutacji w Shell Business Operations.

Globalne programy work-life balance to bardzo dobrze narzędzia. Jednak to, jakie akcje zostaną ostatecznie podjęte ustalają wspólnie HR z reprezentacją pracowników. Efektem takiego podejścia jest szeroka gama działań, adresowanych do różnych grup i odpowiadających na szerokie potrzeby.



W centrum zainteresowania Shell jest **zdrowie i dobra kondycja pracowników**, dlatego firma uruchomiła program **„Be Well”**, który umożliwia m.in. umawianie się za pośrednictwem specjalnej platformy na bezpłatne badania (m.in. ciśnienia, poziomu cholesterolu, indeksu BMI). Na miejscu, w siedzibie firmy dostępny jest również lekarz, a wszystkim pracownikom przysługuje prywatna opieka medyczna. Shell promuje także wśród pracowników zdrowy styl życia i odżywiania się. Mogą oni np. uczestniczyć w szkoleniach dotyczących zbilansowanej diety oraz w warsztatach gotowania ze zdrowych produktów. W każdy poniedziałek w firmie dostępne są nieodpłatnie owoce oraz świeżo wyciskany sok za złotówkę.

W ramach globalnego **programu Resilience** Shell wspiera pracowników w radzeniu sobie z różnego typu obciążeniami psychicznymi, np. stresem



czy zmianami, uczy stosowania technik relaksacyjnych, pozytywnego nastawienia do rzeczywistości, a także poszukiwania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Pracownicy w czasie pracy uczestniczą w zajęciach rozwojowych prowadzonych przez trenerów wewnętrznych, a w przerwie lunchowej wykonują pod okiem instruktorów ćwiczenia, które pomagają im rozluźnić mięśnie. Firma zachęca też do korzystania z przysługującego pracownikom urlopu. W specjalnych akcjach promocyjnych pokazuje, że warto się oderwać od pracy, nabrać dystansu, odpocząć. – *Mamy świadomość, że nasza organizacja nie będzie działać efektywnie, jeśli nasi pracownicy będą przemęczeni* – wyjaśnia Katarzyna Cyran.



W czasie przerw w pracy do dyspozycji pracowników są **pokoje relaksu**, gdzie czekają na nich piłkarzyki, bilard, konsole

do gier, video i książki, a także miejsca do medytacji czy wyciszenia się przy spokojnej muzyce. W biurze jest także kilka pokoi wellness wykorzystywanych głównie przez karmiące mamy. W budynku mieści się nowoczesny **fitness club**, który oferuje m.in. masaże szyi.

W profilaktyce zdrowotnej ważną rolę odgrywa **aktywność fizyczna**, dlatego pracownicy Shell mają zapewnioną możliwość uczestnictwa w zajęciach sportowych (karta MultiSport Benefit). W firmie działa grupa biegaczy, która bierze udział w lokalnych imprezach biegowych. Zespół piłkarski złożony z przedstawicieli Shell Business Operations Kraków występuje w Biznes Lidze i uczestniczy w jednej z największych biznesowych rozgrywek piłkarskich w Polsce. Firma dofinansowuje także drużynę siatkówki oraz zajęcia jazdy konnej.

W Shell Business Operations działa specjalna **sieć zrzeszająca rodziców**, której celem jest wzajemne wspieranie się w pełnieniu ról mam i ojców, wychowaniu dzieci oraz w powrocie do pracy po przerwie związanej z pojawieniem się dziecka w rodzinie. Uczestnicy sieci spotykają się regularnie, biorą udział w wykładach i warsztatach, np. poświęconych tematyce wychowania bez karania, zdrowego snu, asertywności czy fotografowania dzieci. Rodzice sami

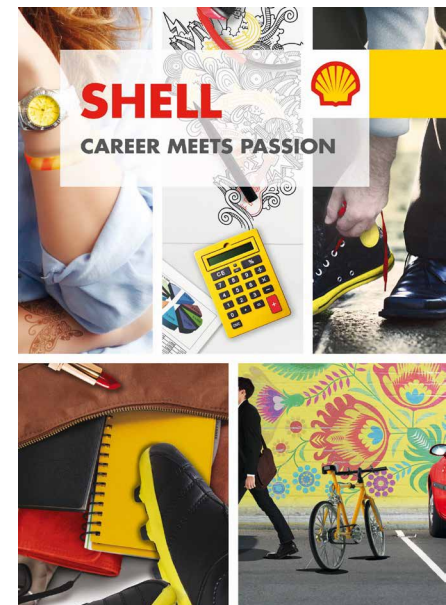
zgłaszają pomysły, a Shell wspiera ich realizację od strony finansowej i organizacyjnej. W firmie nie ma problemów z wykorzystaniem urlopu macierzyńskiego czy wychowawczego. Stosuje się przy tym zasadę równego traktowania kobiet i mężczyzn – panowie zachęceni są np. do korzystania z urlopów rodzicielskich. Po urlopie firma zapewnia pracownikowi powrót na to samo lub równorzędne stanowisko. Dużym wsparciem z perspektywy work-life balance, nie tylko dla młodych rodziców, są **elastyczne godziny pracy**. W niektórych obszarach możliwa jest także **praca zdalna**. Pracownicy mogą pracować całkowicie lub częściowo z domu.

Poczucie bezpieczeństwa zapewniają pracownikom **praktyki dotyczące postępowania w sytuacjach losowych**, np. choroby w rodzinie czy poważnych kryzysów osobistych. Pracownicy mogą skorzystać m.in. z pracy na część etatu, pracy zdalnej, elastycznych godzin pracy lub bezpłatnego urlopu. Mogą też liczyć na wsparcie finansowe.

Shell Business Operations dba także o dobre samopoczucie dużej grupy obcokrajowców, którzy pracują w krakowskim biurze firmy. Zachęca ich do uczestnictwa w spotkaniach integracyjnych, podczas których wymieniają się swoimi doświadczeniami

związanymi z funkcjonowaniem w innej kulturze.

Firma stwarza także **warunki do realizacji potrzeb związanych z zaangażowaniem społecznym**. Wiosną organizuje wspólne sadzenie drzew, w okresie świątecznym pomaga w akcji Szlachetna Paczka. W ramach programu **Bezpieczne Szelki** pracownicy Shell razem z policjantami prowadzą zajęcia dla uczniów szkół podstawowych i ich rodziców, jak bezpiecznie zachowywać się na drodze. Od kilku lat są także **ambasadorami Earthwatch** – globalnej organizacji prowadzącej badania dotyczące ochrony środowiska, dziedzictwa narodowego oraz warunków życia na świecie. – *Co roku kilku naszych pracowników uczestniczy w wyjazdach na projekty realizowane w tak odległych zakątkach świata jak Borneo, Indie czy Kenia* – opowiada Katarzyna Cyran. – *Pozwala im to zdobyć nowe kompetencje i spojrzeć na świat z innej perspektywy*. Równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym w Shell Business Operations pozwala także zachować odpowiednie podejście do procesu rekrutacji. Podczas assessment centre (centrum oceny) oceniane są m.in. takie kompetencje jak umiejętność radzenia sobie w pracy pod presją czasu i wyników oraz umiejętności utrzymywania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Szczególną uwagę zwraca się na tę kompetencję przy



ocenie kandydatów na menedżerów, bo ich postawy mają wpływ na resztę zespołu.

Shell co roku bada satysfakcję z pracy swoich pracowników – Shell People Survey. SPS zawiera m.in. pytania dotyczące możliwości zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym oraz odczuwanej w pracy presji. Jeśli w jakimś dziale zaobserwowana zostanie niekorzystna zmiana w work-life balance, menedżer jest zobowiązany przedstawić konkretne działania, które doprowadzą do poprawy sytuacji. – *Praca jest częścią naszego życia, dlatego robimy wszystko, by była dla naszych pracowników źródłem satysfakcji i zadowolenia, elementem, który dopełnia ich życie, nadaje mu sens* – wyjaśnia Katarzyna Cyran.



Odpowie- -dzialność za człowieka

Tchibo to jedna z największych niemieckich firm z branży FMCG oraz handlu detalicznego. W Polsce zatrudnia ok. 800 pracowników. Część z nich pracuje w warszawskim biurze firmy, zdecydowana większość w sklepach sieci na terenie całego kraju. Wdrożony w firmie program work-life balance wpisuje się w całościową politykę zrównoważonego rozwoju.
– **Jako odpowiedzialny pracodawca czujemy się zobowiązani do stworzenia takich rozwiązań, które ułatwią pracownikowi zachowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a sferą życia prywatnego oraz łączenie różnych ról społecznych** – mówi Magdalena



Śniadewicz, Specjalista ds. Odpowiedzialności Biznesu w Tchibo.

Zrównoważony rozwój jest integralną częścią strategii biznesowej Tchibo od 2006 r. W 2013 r. w firmie wprowadzono **Program Równowaga Praca-Rodzina**, na który składają się różne rozwiązania wspierające pracowników w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Już wcześniej część tych rozwiązań funkcjonowała w organizacji, jednak w programie ujęto je w całościowy system i dodano nowe elementy. Program pełni bardzo ważną rolę w budowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej work-life balance. Są nim objęci wszyscy pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę.

Zakres oferty Tchibo z obszaru work-life balance jest bardzo szeroki – od elastycznego czasu pracy, poprzez benefity dla pracownika i członków jego rodziny, szkolenia i programy doradcze, aż po pomoc w trudnych sytuacjach, gdy potrzebne są środki finansowe, przedłużony okres nieobecności w pracy, czy praca zdalna z domu. Pracownik może wybrać z oferty pracodawcy te rozwiązania, które najbardziej mu odpowiadają. – *Przykładamy ogromną wagę do odpowiedzialności wobec naszych pracowników i chcemy im zapewnić zarówno możliwość rozwoju*

kompetencji, jak również dogodne warunki do czerpania satysfakcji z wykonywanej pracy – tłumaczy Magdalena Śniadewicz, Specjalista ds. Odpowiedzialności Biznesu w Tchibo.

4 główne obszary objęte programem to: **zatrudnienie i czas pracy, opieka nad rodziną, dodatkowe świadczenia pracownicze oraz wzmacnianie kultury organizacji**. Wśród rozwiązań dotyczących zatrudnienia i czasu pracy firma oferuje m.in. elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej z domu czy pracy w niepełnym wymiarze godzin. Ciekawym pomysłem jest zwrot kosztów przejazdów lub voucher taksówkowy dla pracowników, którzy ze względu na konieczność wykonywania pracy w nadgodzinach wracają do domu późnym wieczorem.

W ramach opieki nad rodziną pracownikom przysługują m.in.: dodatkowe płatne dni urlopu okolicznościowego z okazji narodzin/przysposobienia dziecka, czy ze względu na ślub własny lub dziecka, udział w corocznej akcji „2 godziny dla rodziny” (w dniu akcji pracownicy mogą zakończyć pracę 2 godziny wcześniej), wyprawka dla dziecka (tzw. becikowe w wysokości 1000 zł), wsparcie finansowe dla pracowników, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji materialnej lub losowej, a także szkolenia i doradztwo dotyczące godzenia różnych ról społecznych, wychowania dzieci oraz

radzenia sobie ze stresem w pracy i rodzinie. Każdy pracownik Tchibo może się również ubiegać o urlop bezpłatny, jeśli jego sytuacja życiowa, osobista lub rodzinna wymaga zaprzestania aktywności zawodowej przez jakiś czas. Na co dzień nie ma problemu z tym, by poprosić przełożonego o umożliwienie załatwienia spraw prywatnych lub rodzinnych w czasie pracy. Pracownik odpracowuje wolne godziny w terminie ustalonym z przełożonym. – *Nasz program daje możliwość połączenia dwóch perspektyw – pracownika i pracodawcy. Pracownik chce mieć wpływ na organizację swojej pracy i życia prywatnego oraz pewność, że gdy będzie tego wymagała sytuacja, pracodawca umożliwi mu pogodzenie potrzeb rodziny z potrzebami firmy. Pracodawca z kolei dąży do zwiększenia zaangażowania pracowników i efektywności ich pracy* – opowiada Magdalena Śniadewicz, Specjalista ds. Odpowiedzialności Biznesu w Tchibo

Tchibo oferuje też pracownikom szeroki zakres świadczeń dodatkowych, wśród których są m.in: opieka medyczna, pakiet sportowy Multisport, profilaktyka zdrowotna, dofinansowanie wczasów leczniczych i profilaktyczno-leczniczych oraz pożyczki mieszkaniowe. Firma zapewnia swoim pracownikom minimum raz w tygodniu **dostęp do świeżych warzyw i owoców lub ich przetworów**

(akcja „Owoce w biurze i sklepie”). W ramach promocji zdrowego stylu życia, Tchibo organizuje natomiast w swoim biurze „dni zdrowia”, na które zapraszani są np. lekarze – specjaliści, dietetycy i fizjoterapeuci.

Prężnie działa w Tchibo także wolontariat pracowniczy. W ramach programu „Wolontariusz Tchibo. Chcę pomagać” firma dofinansowuje zgłaszane przez pracowników projekty, które mogą być realizowane również w gronie rodzinnym. Istotnym aspektem systemowego podejścia do programu work-life balance

jest monitorowanie jego efektywności, dlatego jedną z kategorii ocenianych przez pracowników Tchibo w badaniach zaangażowania jest równowaga praca-rodzina. Dodatkowo w firmie funkcjonują tzw. engagement teamy – zespoły, których zadaniem jest monitorowanie oczekiwań oraz podejmowanie inicjatyw na rzecz wzrostu satysfakcji i zaangażowania pracowników.

Doświadczenia Tchibo dowodzą, że program work-life balance przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i firmie. Wpływa pozytywnie na poczucie bezpieczeństwa, a także na stan zdrowia i jakość życia pracowników. Jednocześnie firma obserwuje wzrost efektywności wykorzystania czasu pracy, wzrost motywacji i zaangażowania oraz spadek rotacji w zespole. – *Program ten jest spójny z szeroko rozumianymi potrzebami biznesowymi Tchibo jako lidera wśród firm odpowiedzialnych społecznie* – podsumowuje Magdalena Śniadewicz, Specjalista ds. Odpowiedzialności Biznesu w Tchibo.



Z pasją w pracy i po pracy

Trans.eu jest liderem rynku w dostarczaniu informatycznych rozwiązań biznesowych dla branży transportowej – przewoźników, spedytorów i załadowców. Poza Polską Grupa Logintrans działa w 10 innych państwach Europy. Siedzibą Trans.eu w naszym kraju jest Wrocław, gdzie firma zatrudnia ponad 170 pracowników, głównie w obszarze sprzedaży, obsługi klienta, marketingu oraz IT.

Work-life balance jest integralną częścią Employer Value Proposition Trans.eu, obok krzewienia kultury opartej na otwartości i przyjaznej atmosfery. Firma przykładą bardzo dużą wagę do szanowania prywatnego czasu pracowników. **Mają oni 45 minutową przerwę wliczoną w czas pracy**, nie zdarza się w firmie praca po godzinach, nie dzwoni się też do pracowników po pracy czy podczas urlopów. Równocześnie jednak Trans.eu traktuje życie zawodowe i prywatne jako wzajemnie uzupełniające się i wspierające sfery, dlatego w polityce work-life balance koncentruje się głównie na tworzeniu warunków do realizowania pasji w pracy i po pracy. W komunikacji z kandydatami firma mocno akcentuje, że praca ma być



dla ludzi źródłem radości, a pasje źródłem inspiracji w pracy. Każdy dzień w Trans.eu rozpoczyna się od **wspólnych firmowych śniadań**. Śniadania pełnią ważną funkcję integracyjną. Ludzie lepiej się poznają, dzielą się ze sobą pomysłami, inspirują wzajemnie.

W siedzibie firmy, w bardzo dobrze wyposażonej sali gimnastycznej, w godzinach pracy organizowane są zajęcia sportowe (m.in. pilates i Tai Chi czy zdrowy kręgosłup). Ciekawe rozwiązanie zastosowano w przypadku nauki języków obcych – pracownik sam decyduje o miejscu nauki, a pracodawca zajmuje się weryfikacją szkół i lektorów oraz dofinansowuje naukę. Sprawdza też po roku postępy pracownika.

Firma dba o to, by środowisko pracy sprzyjało dobremu samopoczuciu i integracji pracowników. Na jej terenie



przygotowano tzw. **grill place**, gdzie można zorganizować grilla i wspólnie spędzić czas. Gdy pogoda dopisuje, spotkania firmowe i zajęcia sportowe odbywają się na dachu budynku. W biurze są też specjalne pokoje do spotkań brainstormingowych. Dodatkowo pracownicy mają możliwość korzystania z karty Multisport oraz bezpłatnego ubezpieczenia medycznego. Firma posiada też własny ośrodek wypoczynkowy. Podczas wakacji (lipiec/ sierpień) jest on oddawany do dyspozycji pracownikom za symboliczną opłatą. W pozostałych miesiącach odbywają się w nim wyjazdy integracyjne i szkolenia.

Trans.eu w komunikacji wewnętrznej mocno podkreśla, że praca to nie wszystko, dlatego wspiera oddolne inicjatywy i zainteresowania pracowników. Finansuje przygotowania i udział w różnych formach rywalizacji sportowej (np. maratonach) oraz wspiera podejmowane przez nich działania społeczne. W firmie działa np. złożona z pracowników kapela, która zapewnia oprawę muzyczną firmowych imprez.

– *Nie działamy szablono. Jesteśmy otwarci na wszelkiego rodzaju inicjatywy pracowników* – wyjaśnia Natalia Bujak, Internal Communication & EB Specialist

– *Pracujemy w tzw. idea teamach, gdzie każdy może przedstawić swój pomysł czy inicjatywę, nie tylko te związane z pracą.*

Podczas warsztatów pod hasłem Now With Passion, pracownicy dzielą się z kolegami swoimi pasjami i doświadczeniami.

– *Jeden z pracowników wraca z podróży do Czeczeni. Organizujemy warsztat i kolega opowiada, jak do tej wyprawy doszło, jak wyglądały przygotowania, w jaki sposób podobne przedsięwzięcie można zorganizować, z jakimi problemami po drodze trzeba się liczyć. W taki sposób nasi ludzie zarażają swoimi pasjami pozostałych członków zespołu* – opowiada Natalia Bujak. Firma na potrzeby warsztatów udostępnia pracownikom salę i bierze na siebie kwestie organizacyjne.

– *Mieliśmy już warsztaty kulinarne, dotyczące zdrowej żywności, podróżnicze i z zakresu social media* – dodaje Natalia Bujak.

Do propagowania zainteresowań i pasji pracowników wykorzystywany jest także firmowy Intranet, w którym ważne miejsce zajmują strefy „po godzinach” oraz „z życia działów”, gdzie prezentowane są głównie tematy pozazawodowe. Za pośrednictwem Intranetu ludzie umawiają się na dodatkowe zajęcia sportowe i spotkania towarzyskie. **Firma korzysta też ze specjalnej aplikacji**, za której pośrednictwem pracownicy **organizują wspólne dojazdy do pracy**, co pozwala im zaoszczędzić czas i pieniądze. W Intranecie ludzie dzielą się także różnego rodzaju przydatnymi informacjami, np. opisują nowe miejsca

czy ciekawe formy spędzania wolnego czasu. W oparciu o rekomendacje pracowników Trans.eu buduje też firmową bibliotekę. Każdy z zatrudnionych ma wpływ na to, jakie zawiera ona pozycje.

– *Nasza firma na różne sposoby zachęca ludzi: dzielcie się tym, co robicie i kim jesteście* – mówi Marcin Durawa, Organization Development Team Manager.

We wrześniu 2015 r. w firmie utworzono specjalną przestrzeń wspólną pod nazwą **MEETHUB**, która ma wspierać innowacyjność, wymianę pomysłów i pracę zespołów dynamicznych. Pracownicy firmy będą korzystali z **MEETHUB'A** podczas spotkań oraz wspólnych śniadań.

– *Jeśli jakaś grupa w naszej firmie spotyka się w MEETHUB'IE, to znak dla pozostałych, że mogą się w każdej chwili włączyć w rozmowę* – tłumaczy Krzysztof Habowski – prezes RST – firmy, która współtworzy oprogramowanie dla Trans.eu. Przestrzeń **MEETHUB'A** jest też wykorzystywana do promocji zdrowego żywienia. Pracownicy znajdują tu ciekawostki dotyczące jedzenia, a przy każdym posiłku – tabliczki informacyjne dotyczące zawartości i sposobu przygotowania serwowanych dań. Planowane jest spotkanie z dietetykiem, a także wprowadzenie do menu jak najmniej przetworzonych produktów. – *Tworząc MEETHUB chcemy dać pracownikom przestrzeń, którą będziemy wspólnie z nimi kreować*

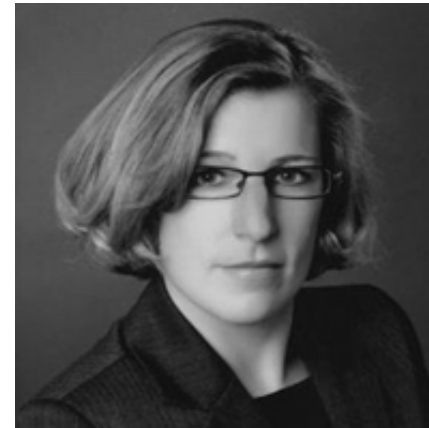
– wyjaśnia Natalia Bujak.

Trans.eu propaguje także ideę work-life balance w swoim otoczeniu. Prowadzona przez firmę Fundacja Truckerslife realizuje duże międzynarodowe projekty na rzecz branży TSL. W ramach projektu adresowanego do zawodowych kierowców w różnych punktach Polski powstają siłownie przy parkingach. Pomagają one kierowcom zadbać w trasie o zdrowie i aktywność fizyczną.





Część III. Głosy ze świata



**Maren Schaumburg,
AWS:pwu GmbH, NIEMCY**

Work-life balance rzadko pojawia się w Niemczech w ogłoszeniach o pracę, natomiast wiele firm informuje o programach WBL na swoich stronach kariera. Nie ma tutaj wielkiej różnicy między globalnymi graczami oraz małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Istotny jest raczej poziom świadomości w zakresie walki o talenty, oraz to, w czyich rękach spoczywa odpowiedzialność za Employer Branding. Kwestia work-life balance jest też często poruszana podczas rozmów rekrutacyjnych – zarówno z inicjatywy pracodawców, jak i kandydatów.

Równowaga między życiem zawodowym i prywatnym jest rozumiana w Niemczech jako czas dla siebie i rodziny. Typowe świadczenia oferowane pracownikom w ramach work-life balance to: sabbatical, możliwość pracy w mniejszym wymiarze godzin, wcześniejsze odejście na

emeryturę, elastyczne godziny pracy czy praca zdalna.

Bardzo duży wpływ na ofertę pracodawców mają oczekiwania nowych pokoleń pracowników. Od kilku lat w Niemczech to nie wynagrodzenie, ale właśnie możliwość pogodzenia życia zawodowego z prywatnym jest czynnikiem decydującym o przyjęciu oferty przez kandydata. Jednocześnie rośnie świadomość firm, że zadowoleni i wypoczęci pracownicy są bardziej wydajni, lojalni i skłonni do wspierania swojego pracodawcy. A także że brak work-life balance prowadzi do wypalenia zawodowego i zwiększa zainteresowanie zmianą pracy.

Rozwojowi rozwiązań z zakresu work-life balance sprzyja wzrost transparentności. Ludzie informują się nawzajem o firmach i otrzymują czasem równocześnie kilka ofert pracy, mogą zatem podjąć świadomą decyzję. Oczywiście biorą przy tym pod uwagę nie tylko wynagrodzenie, ale także dodatkowe świadczenia i podejście pracodawców do work-life balance.



Andrea Benedetti, Cesop Communication, WŁOCHY

We Włoszech work-life balance nie pojawia się zbyt często w ogłoszeniach o pracę. Firmy podkreślają raczej możliwości rozwoju oraz cechy organizacji (lider rynku, firma innowacyjna, etc.) Jeśli już firma odwołuje się do tego pojęcia, jest ono rozumiane jako brak konieczności przesadywania w pracy po godzinach, posiadanie czasu wolnego na życie prywatne (hobby, życie rodzinne itp.).

Bardzo aktualną kwestią jest natomiast zarządzanie pokoleniem Y. Wszędzie można usłyszeć o badaniach, warsztatach i seminariach na ten temat. Głównym wyzwaniem pracodawców jest utrzymanie pracowników z tego pokolenia, i z myślą o nich wdrażane są rozwiązania z zakresu work-life balance. Firmy inwestują w swoich siedzibach w siłownię, świadczą dla pracownika dodatkowe usługi

(np. gdy pracownik pracuje przy swoim biurku, naprawiany jest jego prywatny samochód), umożliwiają pracę zdalną czy zakładają firmowe przedszkola.

Generalnie we Włoszech zachowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym nie jest łatwe, ponieważ prawo pracy bardzo chroni interesy pracownika. Trudno go zwolnić, nawet jeśli jest mało efektywny, nie realizuje celów i zadań. W efekcie firmy niechętnie decydują się na tworzenie nowych etatów i starają się rozłożyć zadania pomiędzy członków obecnego zespołu, a to prowadzi do przeciążenia pracą dotychczasowych pracowników. Rozwojowi rozwiązań z zakresu work-life balance sprzyjać będą takie zjawiska, jak wzrost transparentności w relacjach pomiędzy firmą i pracownikiem, a także – planowana we Włoszech – zmiana prawa pracy.



Onno Gout, Steam, HOLANDIA

Work-life balance jest w Holandii stałym elementem ogłoszeń o pracę, choć oczywiście nie jest to informacja kluczowa. Sposób podejścia do tego tematu jest ściśle związany z grupą docelową – profilem i wiekiem osób, do których pracodawca chce dotrzeć. To ważny element oferty zwłaszcza dla przedstawicieli pokolenia Y.

Zakres świadczeń w ramach work-life balance obejmuje przede wszystkim:

- innowacyjne technologie, które umożliwiają pracę w dowolnym czasie i z dowolnego miejsca,
- elastyczne godziny pracy, np. przeciętnie pracuje się w Holandii 36 godzin tygodniowo, natomiast w niektórych firmach pracownicy mogą pracować 40 h tygodniowo i w ten sposób „uzbierać” dodatkowe

dni urlopu,

- możliwość pracy na część etatu.

W praktyce poziom równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym jest ściśle uzależniony od branży.

W instytucjach rządowych i finansowych zakres świadczeń to absolutnie najwyższa półka, podczas gdy pozostali, zwłaszcza firmy mniejsze oferują narzędzia work-life balance w ograniczonym zakresie.

Do work-life balance przywiązuje się jednak coraz większą wagę, ponieważ rośnie świadomość, że zadowoleni pracownicy są bardziej wydajni, co przekłada się na wyższe zyski.



Jill Hawkins, Hodes, USA

Na amerykańskim rynku dbałość o kulturę organizacyjną wspierającą work-life balance jest standardem, jednak sposób podejścia do tego zagadnienia jest zróżnicowany, nie ma jednego, obowiązującego powszechnie modelu.

Na wysokim poziomie ogólności work-life balance rozumiany jest jako codzienne wspieranie pracowników w osiąganiu równowagi pomiędzy pracą i innymi sferami życia, takimi jak rodzina, przyjaciele, praca, społeczność, duchowość, czas dla samego siebie. W ofertach firm pod hasłem work-life balance pojawiają się najczęściej elastyczny czas pracy, praca zdalna, siłownia lub fitness w miejscu pracy, wsparcie w opiece nad dziećmi oraz płatne urlopy na działalność społeczną (wolontariat). Firmy kładą duży nacisk zwłaszcza na elastyczny czas pracy, dzięki któremu pracownik ma lepszą kontrolę

nad swoim życiem. Elementy work-life balance znajdujemy przede wszystkim w ofertach pracy dotyczących konkurencyjnych rynków, takich jak ICT, opieka zdrowotna czy inżynieria oraz zatrudnienia na stanowiskach wymagających wysokich kwalifikacji.

Magazyn Forbes, wspólnie z Indeed opublikował ostatnio kolejną edycję rankingu „The 25 Best Companies for Work-Life Balance 2015.” Po raz trzeci z rzędu pierwsze miejsce zajęło w nim Colgate-Palmolive. Na liście wyróżnionych firm znalazły się także m.in. H&R Block, Google, Nokia, Philips, Johnson & Johnson, The Walt Disney Company, Prudential, Kaiser Permanente oraz Southwest Airlines. Firmy te wykorzystują elementy work-life balance do pozyskiwania i utrzymania talentów, a przy okazji osiągają dodatkowe korzyści: podnoszą produktywność, satysfakcję i zaangażowanie pracowników oraz obniżają poziom absencji chorobowej.

Preferencje pokolenia Y mają oczywiście wpływ na rozwój oferty firm w zakresie work-life balance, wydaje się jednak, że podobne oczekiwania związane z równowagą pomiędzy różnymi sferami życia mają obecnie różne pokolenia.

W działaniach komunikacyjnych firm elementy work-life balance pojawiają się przede wszystkim w pierwszej fazie kontaktu z kandydatem – na stronie korporacyjnej, stronie kariera oraz w ogłoszeniach rekrutacyjnych. Potem są one omawiane podczas interview oraz na spotkaniach z nowozatrudnionymi pracownikami. Wszystkie benefity, w tym te związane z work-life balance są także prezentowane w sekcjach HR w firmowych Intranetach. W komunikacji wewnętrznej wykorzystuje się różne metody, np. e-maile, wiadomości tekstowe, wygaszacze ekranu, plakaty. Celem tych kampanii jest upowszechnienie wiedzy o przysługujących pracownikom benefitach oraz o tym, jak ważny w życiu każdego z nas jest work-life balance.

Zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym nie jest w dzisiejszej Ameryce sprawą łatwą. Dużym wyzwaniem dla pracodawców jest utrzymanie zrównoważonego stylu pracy, zwłaszcza w trudniejszych momentach dla firmy, rynku czy gospodarki. Amerykańscy pracownicy często odczuwają potrzebę bycia dostępnymi dla pracodawcy 7 dni w tygodniu przez 24 godziny na dobę, co ma negatywny wpływ na ich work-life balance. Sporym wyzwaniem dla części pracodawców jest pogodzenie potrzeb pracowników z celami biznesowymi organizacji.



Chris Plowman, BlueCurrent Group, HONG KONG

Work-life balance praktycznie nie pojawia się w ofertach pracy na rynku azjatyckim. To efekt azjatyckiej kultury pracy i powszechnej pogoni za wyższymi zarobkami. Dotyczy to zarówno większości lokalnych firm, jak i regionalnych oddziałów międzynarodowych organizacji. Tylko niektóre korporacje decydują się na eksport globalnych rozwiązań z zakresu work-life balance na ten rynek i uwzględniają je w swojej komunikacji rekrutacyjnej.

W krajach Azji i Pacyfiku podejście do work-life balance sprowadza się do prostej relacji pomiędzy liczbą godzin pracy a liczbą godzin spędzanych w domu. Musimy jednak pamiętać, że w krajach APAC ludzie pracują znacznie więcej niż w innych regionach świata.

Wśród oferowanych rozwiązań z zakresu work-life balance znajdziemy możliwość angażowania się w działania CSR, elastyczne godziny pracy, dzielenie etatu. Zakres ich stosowania jest jednak bardzo ograniczony. Z rozwiązań takich są znane przede wszystkim spółki quasi rządowe.

W regionie Azji i Pacyfiku po narzędzia work-life balance sięgają jedynie firmy, które borykają się z problemem zwiększonej rotacji. Jeden z naszych klientów – firma ubezpieczeniowa – borykał się z wysoką rotacją wśród aktuariuszy w Honk Kongu, głównie z powodu bardzo długich godzin pracy. Podjęto decyzję o wprowadzeniu elastycznych form pracy, które poprawiły work-life balance. Za tymi decyzjami poszły odpowiednie działania w obszarze employer branding i komunikacji wewnętrznej. Kampania koncentrowała się właśnie na przekazie dotyczącym work-life balance.

Większość pracodawców niestety uważa, że work-life balance oznacza mniejszą produktywność pracowników. Wynika to z tego, że produktywność odnoszona jest wprost do liczby godzin spędzanych w pracy. Z drugiej strony, zarówno wśród pracodawców jak i wśród pracowników dominuje przekonanie, że długie godziny pracy są gwarancją sukcesu zawodowego. W projektach badawczych, które prowadzimy w naszym regionie

nie identyfikujemy work-life balance jako istotnej wartości dla pracowników i kandydatów. Nawet przedstawiciele młodego pokolenia liczą się z tym, że aby odnieść sukces będą musieli pracować w zwiększonej liczbie godzin.

Wraz z rozwojem klasy średniej w Chinach oraz wzrostem ekonomicznym na rynkach APAC, temat work-life balance może stać się ważny dla pracowników. Wtedy pracodawcy będą zmuszeni uwzględnić go w swoich politykach.

O autorkach



Joanna Kotzian, Manager – Employer Branding

Kieruje zespołem Employer Branding w HRK S.A. Prowadzi projekty badań wizerunku, w tym identyfikacji EVP, tworzy i realizuje strategie wizerunkowe dla dużych firm polskich i międzynarodowych, wspiera procesy komunikacji w trakcie zmian organizacyjnych, zajmuje się budowaniem zaangażowania pracowników i wdrażaniem programów zarządzania różnorodnością. W ramach Bernard Hodes Global Network współpracuje z ekspertami employer branding na całym świecie.

e-mail: Joanna.Kotzian@hrk.eu

tel.: +48 692 469 789



Justyna Otto, Konsultant ds. Employer branding

Współpracuje z klientami HRK przy realizacji kampanii Employer Brandingowych adresowanych do różnych grup docelowych. Specjalizuje się w badaniach i analizach wizerunku. Prowadzi wywiady z profesjonalistami, przygotowuje analizy aktywności konkurencji oraz dostępności kandydatów na wybranych rynkach. Bierze udział w procesach identyfikacji EVP organizacji.

HRK

HRK jest jedną z największych organizacji doradczych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Od 2000 r. wspieramy menedżerów w pozyskiwaniu pracowników i skutecznym zarządzaniu personelem. Oferujemy projekty z zakresu rekrutacji, badań i rozwoju potencjału zawodowego (łącznie z zaawansowanymi badaniami Assessment/Development Centre), budowania ścieżek kariery, employer branding oraz – pod marką HRK Payroll Consulting – administrację wynagrodzeniami i zarządzanie dokumentacją personalną. Realizujemy projekty na terenie całego kraju, a także poza jego granicami.

Działamy w międzynarodowej sieci Bernard Hodes Global Network zrzeszającej ekspertów employer branding z całego świata.

Więcej na: www.hrk.eu



Badania



Strategie zarządzania marką



Młode talenty



Profesjoniści



Komunikacja wewnętrzna



Polityka różnorodności



Warsztaty z zakresu EB



HRK S.A.

pl. Bankowy 2, 00-095 Warszawa

tel. + 48 22 420 20 00

www.hrk.eu

