



PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Warszawa, 2016

Opracowano w projekcie:

**„Zarządzanie wiekiem w aspekcie kształtowania warunków pracy i jej efektywności”,
realizowanym w ramach programu wieloletniego**

„Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego przez NCBR

Spis treści

I	Program Zdrowie na TAK realizowany w firmie Orange Polska	2
II	Program Promocji Zdrowia realizowany w ArcelorMittal Poland Oddział w Zdzieszowicach.....	9
III	Pracowniczy program wsparcia – „Nie jesteś sam – zapytaj o drogę” realizowany w ArcelorMittal Poland.....	13
IV	Stanowisko Kierownika Wsparcia ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy funkcjonujące w strukturze organizacyjnej ArcelorMittal Poland.....	17
V	Program „Pracuj zdrowo i sportowo” realizowany w RWE Polska.....	20
VI	Zachowanie równowagi pomiędzy młodością i doświadczeniem w firmie Dekorglass Działdowo S.A.....	25
VII	Różnicowanie polityki kadrowej w stosunku do wyodrębnionych ze względu na wiek grup pracowników w CEMEX Polska Sp. z o.o.....	28
VIII	Zarządzanie wiekiem w Orbis S.A. jako element zarządzania różnorodnością	34
IX	Zapewnienie realizacji planu produkcji w firmie Amica Wronki - sukces osiągnięty przy pomocy działań z zakresu zarządzania wiekiem.....	38
X	Zarządzanie wiekiem w służbach mundurowych na przykładzie Oddziału Straży Granicznej.....	41
XI	Bibliografia	44

I. Program Zdrowie na TAK w firmie Orange Polska

Geneza programu Zdrowie na TAK

14 lutego 2012 r. grupa przedsiębiorstw podpisała polską wersję Karty Różnorodności czyli zobowiązanie do wprowadzenia „zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i działania na rzecz tworzenia i promocji różnorodności(…)” [1]. Wśród sygnatariuszy Karty była również firma Orange Polska.

W Orange Polska promuje się poszanowanie różnorodności we wszystkich obszarach: z uwagi na płeć, wiek, rasę, narodowość, wyznaniowość, przekonania polityczne, orientację psychoseksualną, status rodzinny, itp. Jednak priorytetowo traktuje się kwestię pracowników z niepełnosprawnościami.

Przede wszystkim zwrócono uwagę na niewielką w stosunku do liczby zatrudnionych – liczbę osób, które okazały pracodawcy posiadane orzeczenia o niepełnosprawności. Bardzo prawdopodobne było, że wśród tak dużej liczby pracowników osoby z niepełnosprawnościami mają w rzeczywistości większy udział, ale nie informują o tym pracodawcy. Podejrzewano, że z uwagi na brak świadomości wśród pracowników, jakie są warunki prawne zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, a także obawę przed ich „przywilejami” oraz zakładanymi wyższymi wskaźnikami absencji chorobowej w tej grupie, osoby te wolą raczej nie okazywać posiadanego orzeczenia o niepełnosprawności, niż narazić się na możliwą krytykę i niechęć związaną z ujawnieniem tego faktu. Tym samym część takich pracowników świadomie rezygnowała z należnych im praw myśląc, że takie postępowanie zapewni im lepszą pozycję w relacjach ze współpracownikami i przełożonymi. Jednocześnie jednak, nie korzystając w pełni ze swoich praw, potencjalnie narażali się na większe ryzyko dalszego pogarszania się stanu zdrowia.

Zdecydowano się podjąć działania, aby z jednej strony - zmienić postrzeganie kwestii niepełnosprawności, a z drugiej – aby wesprzeć osoby z niepełnosprawnościami, oferując im dodatkowe udogodnienia i benefity, dodając im w ten sposób wiary we własne możliwości i zwiększając motywację do dalszej pracy.

Podjęte działania

Działania na rzecz pracowników z niepełnosprawnościami w Orange Polska realizowane są w tej chwili w ramach programu, „Zdrowie na TAK”. Wiodące hasło tego programu brzmi: „W pracy jesteśmy tacy sami”. Kierowanie programem powierzono kierownikowi Wydziału BHP. Realizację programu rozpoczęto w 2013 r. Cele przedsięwzięcia były następujące:

- stworzenie przyjaznego środowiska pracy, uwzględniającego potrzeby osób z niepełnosprawnościami;

- podniesienie poziomu świadomości menedżerów i pracowników o obecności w zespole osób z niepełnosprawnością, ich prawach i potrzebach;
- budowanie kultury organizacyjnej opartej na szacunku i akceptacji dla różnorodności (w tym m.in.: dla pracowników z niepełnosprawnością);
- wsparcie pracowników z niepełnosprawnością.

W praktyce oznacza to przede wszystkim rozszerzenie zakresu opieki zdrowotnej dla tej grupy pracowników. Poza usługami medycznymi dostępnymi dla wszystkich zatrudnionych¹, osoby z niepełnosprawnościami otrzymały w pakiecie rehabilitację, konsultacje lekarza rehabilitanta i konsultacje doradcy medycznego, który pomaga w ustaleniu, do jakiego specjalisty należy się udać w związku z określonymi dolegliwościami oraz jakie badania można wykonać.

W 2014 roku zdecydowano, aby udzielać pracownikom z niepełnosprawnością również wsparcia finansowego, raz na dwa lata wypłacając im tzw. „pakiet adaptacyjny”.

Pracownicy ci otrzymali pierwszeństwo w procesie przyznawania miejsc parkingowych na wewnętrznych parkingach w obiektach pracodawcy.

Do wszystkich pracowników Orange Polska skierowana została specjalna kampania komunikacyjna, której celem było wyjaśnienie pracownikom, jakiego rodzaju uprawnienia wynikają z posiadania i okazania pracodawcy orzeczenia o niepełnosprawności oraz opisano formalności niezbędne w celu jego uzyskania. Udostępniono pracownikom specjalną stronę intranetową poświęconą niepełnosprawności w pracy.

W 2014 r. zakupiono m. in. maty masujące na fotele, specjalne myszki komputerowe, większe monitory, czy klawiatury przystosowane do potrzeb pracowników z niepełnosprawnością. W kolejnym roku zamówiono piłki gimnastyczne/rehabilitacyjne. Z piłek mogą korzystać wszyscy chętni pracownicy – nie tylko osoby z niepełnosprawnością.

3. grudnia w Orange Polska celebrowany jest Międzynarodowy Dzień Osób Niepełnosprawnych. Z tej okazji odbywa się szereg aktywności prozdrowotnych.²

Istotną rolę w realizacji programu pełnią menadżerowie jako osoby odpowiedzialne za bezpieczeństwo podległych pracowników, kształtujące atmosferę w zespołach i kierujące ich

¹ Pracownicy firmy posiadają pakiet usług medycznych w Grupie Luxmed.

² Eventy prozdrowotne skierowane do wszystkich pracowników organizowane są również w innych terminach. Pracownicy szczególnie cenią sobie i najchętniej korzystają z konsultacji z dietetykami, ale oferuje się im również konsultacje z rehabilitantami, masaże, badania poziomu cukru czy cholesterolu i badania słuchu. W siedzibie głównej Spółki, będącej jednocześnie miejscem pracy znacznej części pracowników, udostępniono pracownikom siłownię. Do dyspozycji zatrudnionych zakupiono również do kilku lokalizacji w Polsce fotele z funkcją masażu. Dodatkowo wszyscy pracownicy otrzymali karty Fitprofit zapewniające dostęp do dużej sieci siłowni i klubów fitness. Orange Polska udostępnia również zatrudnionym bogatą ofertę zajęć sportowych w ramach firmowych klubów.

pracą. Od wszystkich menadżerów zatrudnionych w firmie wymaga się kompetencji w zakresie zarządzania różnorodnością, co sprzyja wdrażaniu programu.

Ponadto za istotne uznano przybliżenie menadżerom zagadnień związanych z realizacją ich obowiązków względem zatrudnionych w zespole pracowników z niepełnosprawnością. Zaproponowano menadżerom fakultatywne szkolenie w tym zakresie. Później tematy te włączono również w zakres organizowanych cyklicznie szkoleń z prawa pracy. Podkreśla się w nich przede wszystkim obowiązek równego traktowania wszystkich podległych pracowników.

Stwierdzono, że jedną z głównych obaw, jakie mogą towarzyszyć menadżerom kierującym zespołem, w którym są osoby z niepełnosprawnością, jest niepokój związany m.in. z krótszym czasem pracy tych osób³ - przewidywanymi problemami z organizacją pracy zespołu i dotrzymaniem terminów. Z tego względu zdecydowano się zapewnić zespołom z udziałem osób niepełnosprawnych dodatkowy budżet na nadgodziny.

W całym przedsiębiorstwie skupiono się na uświadomieniu, kim są osoby z niepełnosprawnością oraz jakie szczególne prawa mają jako pracownicy.

Czynniki wpływające na skuteczność programu Zdrowie na TAK

Niekiedy dochodzi do sytuacji, w których pracownicy z niepełnosprawnością, być może nieświadomie, chcieliby nadużywać swoich przywilejów. Przedsiębiorstwo jest w trakcie zwolnień grupowych i menadżerowie wskazują - spośród pracowników w swoim zespole – osoby, które otrzymają wypowiedzenia umów o pracę. Kiedy do zwolnienia typowana jest osoba z niepełnosprawnością, zdarza się, że oskarża ona firmę o dyskryminację. Dotychczas w żadnej tego typu sytuacji oskarżenia zwalnianych osób się nie potwierdziły. Wszystkie zgłoszenia zostały indywidualnie zweryfikowane pod kątem tego, czy zastosowano właściwe kryterium doboru do zwolnienia. Niemniej wspieranie konkretnej grupy pracowników rodzi wśród niektórych jej przedstawicieli przekonanie, że - w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa - należą się im szczególne względy. Tymczasem hasło „W pracy jesteśmy tacy sami” oznacza nie tylko wyrównywanie szans, lecz także - równe ponoszenie kosztów, kiedy sytuacja tego wymaga.

Z pewnością czynnikiem sukcesu przy wdrażaniu programów skierowanych na wspieranie pracowników z niepełnosprawnością jest kompleksowa i skuteczna komunikacja. Należy wyjaśnić wszystkim zatrudnionym i menadżerom, jakie są cele programu i jakiego rodzaju

³Zgodnie z Art.15 ust.2 Ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776 ze zm.) „Czas pracy osoby niepełnosprawnej zaliczonej do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności nie może przekraczać 7 godzin na dobę i 35 godzin tygodniowo.” [2].

efekty przyniesie jego realizacja. Szczególnie istotna jest komunikacja w relacji z pracownikami z niepełnosprawnością. Przede wszystkim trzeba ich przekonać do wzięcia udziału w programie.

Nie bez znaczenia jest dobra organizacja. Program jako całość, jak również każde z działań realizowane w jego ramach, trzeba dobrze zaplanować i zdefiniować.

Koszty i korzystne efekty wdrażania programu Zdrowie na TAK

Prowadzenie programu Zdrowie na TAK wymaga ponoszenia konkretnych kosztów. Jest to związane z czasem pracy poświęcanym na zarządzanie programem oraz realizację działań, w szczególności kosztów dodatkowych pakietów usług medycznych dla pracowników z niepełnosprawnością, wypłat pakietów adaptacyjnych, kosztów szkoleń, organizacji eventów, konkursów itp.

Z drugiej strony Orange Polska jako pracodawca zatrudniający osoby z niepełnosprawnością korzysta z możliwości obniżenia wysokości obowiązkowych wpłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

Ponadto realizacja programu przynosi również szereg pozytywnych efektów pozafinansowych. Przede wszystkim prowadzi do stworzenia bardziej przyjaznego środowiska pracy dla osób z niepełnosprawnością. Wszyscy pracownicy firmy mają możliwość przekonania się o tym, że niepełnosprawność nie eliminuje z rynku pracy. Okazuje się, że niesprawności/dysfunkcje i choroby pojmowane przez wielu jako wykluczające zdolność do pracy (np. stwardnienie rozsiane), to - w rzeczywistości, przy odpowiednim wsparciu - przeszkody, które można i trzeba pokonać.

W Orange Polska nie prowadzi się badań ewentualnego wpływu funkcjonowania programu na zdolność do pracy osób, które są nim objęte. W firmie panuje jednak przekonanie, że warto kontynuować realizację działań wdrożonych w ramach tego programu, ponieważ w sytuacji gdy ktoś chce pracować mimo swojej niepełnosprawności, to istnieją w przedsiębiorstwie realne możliwości, aby taką osobę wspierać w dążeniu do celu. Kierownictwo wysoko ceni zaangażowanie, motywację do pracy i rezultaty osiągnięte przez pracowników z niepełnosprawnościami. Wierzy, że możliwość korzystania przez nich z rehabilitacji i udogodnień zapewniających im większy komfort w pracy, przyniesie rezultaty w postaci dłuższej aktywności zawodowej tych osób niż gdyby takiej pomocy nie otrzymały.

Ponadto okazuje się, że różnorodne zespoły nie pracują gorzej, przeciwnie – gdy praca jest dobrze zorganizowana, często osiągają bardzo dobre efekty swojej pracy. Doświadczenie z funkcjonowania takich zespołów, obserwacje pracy oraz rozmowy z pracownikami wskazują również na to, że także atmosfera współpracy w takim zespole może być i jest bardzo dobra.

Przychylnie wypowiadają się o programie Zdrowie na TAK jego uczestnicy. Podkreślają, że program stanowi jeden z wielu czynników, które oddziałują na ich zdrowie oraz że trudno

ocenić jego wpływ *na* zachowanie przez nich zdolności do pracy, niemniej chętnie korzystają z oferowanych w jego ramach udogodnień.

Jednym z beneficjentów programu jest Pani Jolanta (59 lat) – zatrudniona na stanowisku kierownika wydziału. Pani Jolanta wykonuje pracę biurową. Jej stanowisko pracy zostało wyposażone w matę masującą nakładaną na fotel. Ponadto Pani Jolanta korzysta z dodatkowej 15-minutowej przerwy w pracy oraz z wypłacanego co 2 lata pakietu adaptacyjnego. Pani Jolanta jest przekonana, że udział w programie Zdrowie na TAK wpływa pozytywnie zarówno na Jej samopoczucie w pracy jak i na stan zdrowia. W szczególności Pani Jolanta ceni sobie, że pracodawca, który Ją zatrudnia myśli o potrzebach pracowników z niepełnosprawnością i stara się te potrzeby zaspakajać. Świadomość, że w firmie podjęto działania, które zmierzają do poprawy sytuacji osób z niepełnosprawnością daje Pani Jolancie poczucie komfortu, ponieważ może ona liczyć na wsparcie, jeśli tego potrzebuje. Pani Jolanta zauważa również, że podjęte w Orange Polska działania skierowane na podniesienie poziomu świadomości menadżerów i pracowników o prawach i potrzebach osób z niepełnosprawnością, przyniosły oczekiwany skutek: w firmie panuje przekonanie, że dobry menadżer to taka osoba, która potrafi zarządzać zróżnicowanym zespołem i umiejętnie wykorzystywać potencjał osób z niepełnosprawnością. Awanse na stanowiska kierownicze otrzymują w Orange Polska jedynie pracownicy, którzy posiadają kompetencje w tym zakresie. Niewątpliwie wpływa to pozytywnie na atmosferę pracy w zespołach, w których pracują osoby z niepełnosprawnością.

Innym uczestnikiem programu jest Pani Krystyna (55 lat) zatrudniona na stanowisku głównego analityka. Pracując przy biurku korzysta z podstawki pod stopy oraz – czasami – z piłki do siedzenia. W ramach programu otrzymuje wsparcie finansowe w formie pakietu adaptacyjnego, Uzyskane środki przeznacza na zakup produktów, których używa w związku ze swoją niepełnosprawnością (są to m.in. pończochy uciskowe). Istotnym atutem uczestnictwa w programie jest dla Pani Krystyny możliwość wyjścia do lekarza w trakcie godzin pracy. Dzięki temu Pani Krystyna jest w stanie szybciej skorzystać z porady lekarskiej, jeśli tego potrzebuje, ponieważ łatwiej zarezerwować wizytę w godzinach, kiedy większość ludzi pracuje. Późniejsze godziny wizyt są trudniej dostępne, co wydłuża czas oczekiwania na poradę u specjalisty o kilka dni, a nawet - tygodni. Pani Krystyna potwierdza pozytywny wpływ programu na swoje zdrowie: regularne wizyty u lekarza i wykonywanie zleconych przez niego badań pozwalają Jej lepiej kontrolować jego stan. Pani Krystyna podkreśla również, jak ważny jest dodatkowy budżet na nadgodziny w zespołach, w których zatrudnione są osoby z niepełnosprawnością. Wpływa on pozytywnie na atmosferę zespołu, ponieważ, jeśli zdarza się, że trzeba wykonać pracę za osobę z niepełnosprawnością, to pracownik, który podejmie się tego zadania, może być pewien, że otrzyma dodatkowe

wynagrodzenie. W opinii Pani Krystyny ideę programu warto promować wśród innych pracodawców.

Z kolei Pan Marcin (37 lat), zatrudniony na stanowisku eksperta, nie widzi potrzeby, aby w szczególny sposób dostosowywać stanowisko pracy do jego potrzeb. Początkowo nie planował nawet przystępować do udziału w programie. Zmienił zdanie, ponieważ dowiedział się, że w ramach programu może otrzymać dostęp do bezpłatnego miejsca parkingowego pod siedzibą firmy. Z uwagi na swoją niepełnosprawność Pan Marcin jest w stanie dotrzeć do pracy jedynie samochodem i – gdyby nie program – musiałby przyjeżdżać do pracy znacznie przed godziną 7:00, aby zaparkować pod biurem. Pan Marcin korzysta również z pakietu adaptacyjnego.

Wnioski z realizacji programu Zdrowie na TAK

Wspieranie osób z niepełnosprawnością w pracy, jak każde działanie, które bezpośrednio nie przyczynia się do generowania zysków przez przedsiębiorstwo, jest trudnym przedsięwzięciem. Menadżerowie, zajęci na co dzień realizacją celów biznesowych i z nich rozliczani, muszą włożyć dodatkowy wysiłek w odpowiednią organizację pracy oraz doskonalenie swoich kompetencji w zakresie zarządzania różnorodnymi zespołami. Niestety - zaproponowane im przez firmę nieobowiązkowe szkolenie na temat zatrudniania pracowników z niepełnosprawnościami okazało się nietrafionym działaniem. Menadżerowie nie korzystali z niego. Dopiero włączenie tych treści w zakres cieszących się dużym uznaniem i zainteresowaniem szkoleń z prawa pracy pozwoliło na przeszkolenie większej liczby osób na stanowiskach kierowniczych. Można na tej podstawie zaryzykować stwierdzenie, że wdrażając programy mające na celu wspieranie osób z niepełnosprawnością powinno się – celem zaangażowania menadżerów - w możliwie dużym stopniu polegać na sprawdzonych narzędziach, z których menadżerowie przywykli korzystać. Pomimo drobnych niepowodzeń wdrożenie programu Zdrowie na TAK należy zaliczyć do sukcesów firmy Orange Polska. Przemawia za tym fakt, że od 2013 r. liczba uczestników programu podwoiła się. Potwierdziły się wcześniejsze przewidywania, że wielu pracowników z niepełnosprawnością pracowało przed 2013 r. nie korzystając z pełni swoich praw. Wdrażając program, przedsiębiorstwo doprowadziło do ujawnienia prawdziwej skali zjawiska i mogło wesprzeć większą liczbę osób z niepełnosprawnością.

Działania realizowane w ramach programu Zdrowie na TAK zostały docenione przez międzynarodowe organizacje i Orange Polska został w 2015 r. wyróżniony w Hadze europejską nagrodą: „The 2015 Disability Matters EU Award” za inicjatywy skierowane do pracowników z niepełnosprawnością w obszarze „Środowisko pracy”.



Rys. Statuetka otrzymana przez firmę Orange Polska jako nagroda „The 2015 Disability Matters EU Award”

Kierownictwo firmy, zachęczone sukcesem programu Zdrowie na TAK, planuje rozszerzyć działania ukierunkowane na poprawę samopoczucia w pracy ogółu zatrudnionych. Trwają prace nad rozszerzeniem programu Zdrowie na TAK o działania z zakresu Wellbeing, skierowane do wszystkich pracowników Orange Polska.

II. Program Promocji Zdrowia realizowany w ArcelorMittal Poland Oddział w Zdzieszowicach

Geneza Programu Promocji Zdrowia

W Zakładach Koksowniczych w Zdzieszowicach zawsze priorytetowo traktowano kwestię eliminacji zagrożeń związanych z wykonywaniem pracy przez osoby zatrudnione w firmie. Jednak już niemal 20 lat temu zdano sobie sprawę, że w miejscu pracy można również skutecznie wspierać pracowników w zachowaniu zdrowia, wykraczając poza obowiązki pracodawcy w tym zakresie. Aby wyjść naprzeciw temu wyzwaniu, opracowano i wdrożono Program Promocji Zdrowia, który został wpisany w strategię rozwoju firmy, jej kulturę, organizację i politykę zarządzania. Program obejmuje ponadstandardowe systematyczne działania na rzecz umocnienia zdrowia załogi.

Podjęte działania

Celem Programu Promocji Zdrowia w Zakładach Koksowniczych w Zdzieszowicach jest podejmowanie takich działań, dzięki którym pracownicy coraz bardziej interesują się swoim zdrowiem oraz uzyskują coraz większy wpływ na czynniki kształtujące jego stan. To jednocześnie nauka i sztuka pomagania ludziom by zmieniali swoje środowisko i styl życia na sprzyjający ich zdrowiu.

Jako strategiczne cele Programu przyjęto:

1. Ukształtowanie przyjaznego zdrowia miejsca pracy.
2. Upowszechnienie prozdrowotnych wzorów zachowań w życiu codziennym.
3. Spopularyzowanie właściwych sposobów reagowania na zagrożenie chorobą i jej wystąpienie.

W ramach Programu dostarcza się pracownikom wiedzy na temat prozdrowotnych sposobów postępowania:

- prowadząc prelekcje, szkolenia, emitując audycje, kolportując poradniki oraz stwarzając warunki ułatwiające prozdrowotne wybory,
- dbając o uwzględnianie zasad ergonomii w wyposażeniu stanowisk pracy, zakupując dodatkowe usługi medyczne (tzw. medyczne programy zdrowotne), sponsorując rekreację pracowników.

Medyczne programy zdrowotne realizowane w ramach Programu Promocji Zdrowia obejmowały m.in.:

- szczepienia przeciw grypie - od 1999 roku do dziś;
- program przeciwdziałania chorobom nowotworowym piersi (w tym: mammografię, usg, konsultacje onkologiczne) - prowadzony w latach 1999 – 2002 oraz od roku 2006 do dziś;

- program przeciwdziałania chorobom nowotworowym gruczołu prostaty (psa, usg) - prowadzony w latach 2000 – 2003 oraz 2006 – 2014;
- program przeciwdziałania chorobom układu kostnego związanym z zaburzeniem budowy tkanki kostnej - prowadzony w latach 2001 – 2003 oraz od roku 2011 do dziś;
- profilaktykę chorób układu krążenia, w tym tzw. program „CHUK”, mający na celu wykrycie u badanych wystąpienia ryzyka zachorowania - prowadzony w latach 2006-2007;
- program badań przesiewowych w kierunku zaburzeń krążenia tętniczego kończyn dolnych oraz tętnic szyjnych i kręgowych - prowadzony w latach 2005 – 2008 oraz od roku 2011 do dziś;
- program badań przesiewowych w kierunku zaburzeń krążenia żylnego kończyn dolnych - prowadzony od roku 2011 do dziś;
- profilaktyka gospodarki tłuszczowej (lipidogram ldl, hdl, trig) – prowadzony w latach 2000 – 2001, 2004 - 2008 oraz 2010 – 2014;
- program przeciwdziałania chorobom tarczycy (usg, hormony tarczycy) - prowadzony w latach 2004 – 2008 oraz 2010 – 2014;
- program przeciwdziałania chorobom narządów jamy brzusznej - prowadzony w latach 2004 – 2008 oraz 2010 - 2014 (w tym m.in.: usg, markery ca19-9 gima, afp, antygen hbs, bilirubina, aspat, alat, ggtp, fosfataza kwaśna, fosfataza alkaliczna);
- badania przesiewowe w kierunku chorób jelita grubego (testy na krew utajoną w kale) - prowadzony w latach 2010 – 2014;
- „złap oddech” - badania spirometryczne wraz z konsultacjami lekarzy pulmonologów dla pracowników, ich rodzin oraz mieszkańców Zdieszowic – prowadzone w 2009 roku;
- program rehabilitacyjno-usprawniający dla osób ze schorzeniami narządów ruchu – prowadzony przez lekarzy specjalistów ds. rehabilitacji ruchowej od roku 1998 do dziś;
- program fizjoterapii ambulatoryjnej – zabiegi dla pracowników po przebytych urazach i zabiegach operacyjnych narządu ruchu - prowadzony od roku 2010 do dziś;
- program badający środowiskowe i indywidualne uwarunkowania chorób układu krążenia u pracowników wykonujących pracę zmianową – realizowany w 2015 roku przez Zakład Psychologii Zdrowia i Pracy przy IMP w Łodzi
- badania przesiewowe w kierunku wzw typu „c” (oznaczanie przeciwciał hcv (hepatitis c virus) – od roku 2016;

W ramach Programu Promocji Zdrowia organizowano również szereg akcji, jak: komputerowe badanie wzroku, badania przesiewowe w kierunku jaskry, badanie słuchu (audiometr), badanie poziomu glukozy, ekg, konsultacje laryngologiczne, pulmonologiczne, diabetologiczne, dermatologiczne i inne.

Czynniki wpływające na skuteczność Programu Promocji Zdrowia

Opracowanie i realizacja Zakładowego Programu Promocji Zdrowia wiązały się w firmie z powierzeniem związanych z nim prac osobom o odpowiednich kompetencjach. Celowym okazało się powołanie grupy odpowiedzialnej za program – Rady Promocji Zdrowia, która istnieje od lipca 1999 roku. W skład Rady wchodzi przedstawiciele związków zawodowych, zakładowej służby medycznej, służby bhp oraz społecznej inspekcji pracy.

Rada Promocji Zdrowia jest organem doradczym Dyrektora Koksowni i podejmuje działania mające m.in. na celu:

- opracowywanie Programu,
- bieżące nadzorowanie realizacji przyjętego harmonogramu i społecznego odbioru działań realizowanych w ramach Programu,
- ocenę przebiegu i efektów realizacji programu oraz opracowywanie wniosków dotyczących dalszej kontynuacji całości programu lub jego poszczególnych elementów,

Radę reprezentuje pięcioosobowy Zarząd, który jest organem koordynującym działalność w zakresie promocji zdrowia w Koksowni. Do jego obowiązków i uprawnień należy m.in.:

- wnioskowanie o przydział środków pieniężnych na finansowanie poszczególnych zadań ujętych w programie,
- przekazywanie Radzie informacji dotyczących oceny przebiegu i efektów realizacji programu,
- zwoływanie posiedzeń Rady oraz bieżące kierowanie jej pracami,
- współdziałanie z odpowiednimi komórkami organizacyjnymi Koksowni w sprawach dotyczących przygotowania informacji i materiałów na posiedzenia Rady.

Realizując cele związane z promocją zdrowia w miejscu pracy Zarząd współpracuje z Instytutem Medycyny Pracy w Łodzi (Krajowym Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy; Zakładem Psychologii Zdrowia i Pracy) oraz - w zależności od potrzeb - może korzystać z pomocy innych specjalistów.

Koszty i korzyści Programu Promocji Zdrowia

Bez wątplenia koszty realizacji Programu Promocji Zdrowia są wysokie. Poza kosztami bezpośrednio wynikającymi z realizacji poszczególnych działań, obejmują koszty koordynacji programu (koszty czasu pracy osób, które są zaangażowane w ten proces). W Zakładach Koksowniczych ocenia się, że korzyści finansowe wynikające z realizacji programu (np. oszczędności z tytułu obniżenia kosztów absencji chorobowych pracowników), nigdy nie zrekompensują wydatków ponoszonych w przedsiębiorstwie na profilaktykę i promocję zdrowia.

Jednocześnie w Koksowni zauważa się istotne pozafinansowe rezultaty Programu, z których najważniejszym jest dająca się zaobserwować zmiana postaw pracowników wobec badań

profilaktycznych. W pierwszych latach funkcjonowania programu pracownicy, zachęceni do poddania się badaniom, reagowali niekiedy stwierdzeniem, że "pewnych rzeczy lepiej nie wiedzieć". Aktualnie świadomość pracowników w zakresie znaczenia profilaktyki znacznie wzrosła. Wiedzą, że zachowanie zdrowia zależy w dużej mierze od nich samych. Co więcej, doceniają staranie pracodawcy, który ułatwia im regularne i kompleksowe diagnozowanie potencjalnych problemów zdrowotnych. Wsparcie, jakie otrzymują niewątpliwie sprzyja kształtowaniu pozytywnych relacji w płaszczyźnie pracownik - pracodawca.

Wnioski z realizacji Programu Promocji Zdrowia

Promocja zdrowia w Zakładach Koksowniczych podejmowana jest po to, by pracownicy dobrze czuli się w swoim miejscu pracy, mniej chorowali, lepiej funkcjonowali w życiu zawodowym i prywatnym. Realizacja Programu to z jednej strony uczenie o zasadach zdrowego stylu życia, a z drugiej - ułatwianie ich stosowania w codziennym życiu.

Promowanie profilaktyki zdrowia to długotrwały proces, który wymaga zainwestowania konkretnych zasobów finansowych, jak i rzeczywistego zaangażowania ludzi o określonych kompetencjach, wykraczających często poza kompetencje etatowych pracowników przedsiębiorstwa.

Niezbędne jest systematyczne podejmowanie działań w kolejnych obszarach oraz regularne kontynuowanie poszczególnych inicjatyw.

Warto podkreślić, że przekazywana pracownikom w ramach Programu wiedza na temat profilaktyki zdrowia trafia dalej do ich rodzin i znajomych. Zatem rzeczywiste oddziaływanie Programu wykracza znacznie poza Koksownię.

III. ArcelorMittal Poland – Pracowniczy program wsparcia – „Nie jesteś sam – zapytaj o drogę” realizowany w ArcelorMittal Poland

Geneza pracowniczego programu wsparcia „Nie jesteś sam – zapytaj o drogę”

ArcelorMittal Poland jest największym producentem stali w Polsce. Zatrudnia ponad 11.000 pracowników w 5 hutach w Dąbrowie Górniczej, Krakowie, Sosnowcu, Świętochłowicach i Chorzowie oraz w koksowni w Zdzeszowicach.

Firma jest częścią międzynarodowego koncernu, w którym pracuje w sumie ponad 200.000 osób w 60 krajach. W całym koncernie aktywnie promuje się zdrowie, zarówno dla dobra pracowników, a także jako narzędzie wspierające produktywność w miejscu pracy. Jednym z wyzwań, jakie podjęto w ramach promocji zdrowego trybu życia, jest przeciwdziałanie nadużywaniu alkoholu. Polska filia koncernu również została zobowiązana o podjęcia działań w tym zakresie.

Bezpieczeństwo i zdrowie pracowników to wartości, które dla ArcelorMittal są priorytetem.”

[3] brzmi deklaracja ArcelorMittal Poland. Jednak nadużywanie alkoholu to problem, z którym trudno pracodawcy poradzić własnymi siłami. Zauważono, co prawda, że stosunkowo duża liczba pracowników może mieć problem z nadużywaniem alkoholu czy też nawet uzależnieniem od tej substancji psychoaktywnej. Wg badań problem nadużywania alkoholu wśród hutników jest poważny. Są oni - jako grupa zawodowa na 6 miejscu w Polsce – jeśli chodzi o procent nadużywających alkoholu (przyznaje się do tego ok.12% hutników) [4, 279].

Z drugiej strony, pracodawca nie ma prawa pytać pracownika o jego ewentualne problemy z alkoholem, ani – tym bardziej – nie ma żadnej możliwości, aby skłonić go do podjęcia terapii antyalkoholowej. Trudno mu w tej sytuacji wspierać pracownika czy wymagać, aby konkretnego wsparcia udzielił bezpośredni przełożony.

Problemy z alkoholem, są na ogół widoczne. Jest jednak tendencja do ukrywania ich przez kolegów i przełożonych i minimalizowania skutków picia. Ukrywa się osoby tzw. „wczorajsze” Tuszuje się fakty picia alkoholu i przebywania na terenie firmy w stanie zespołu abstynencyjnego. Ludzie robią tak dlatego, że nie mają wiedzy o istocie uzależnienia. Wydaje im się że postępują dobrze i chronią kolegę, a tak naprawdę przyczyniają się do jego jeszcze szybszej degradacji społecznej. Dodatkowo, człowiek uzależniony od alkoholu stwarza stałe ryzyko wystąpienia wypadku przy pracy z wszystkimi jego konsekwencjami, z wypadkami śmiertelnymi łącznie. Podobne problemy i efekty występują przy uzależnieniu od innych substancji psychoaktywnych oraz problemach finansowych wywołanych hazardem a także stanach długotrwałego stresu o dużym natężeniu.

Działania podejmowane w ramach pracowniczego programu wsparcia „Nie jesteś sam – zapytaj o drogę”

Kierownictwo przedsiębiorstwa, zdając sobie sprawę z powagi problemu, zdecydowało się podjąć współpracę z Fundacją „DROGA” w ramach prowadzonego przez nią pracowniczego programu wsparcia „Nie jesteś sam – zapytaj o drogę”.

Pracownicze programy wsparcia to inicjatywa, której celem jest nie tylko udzielanie wsparcia w zakresie problemów z nadużywaniem alkoholu. Oferta skierowana jest również do osób dotkniętych negatywnymi skutkami stresu, osób uzależnionych od narkotyków, hazardu, będących w depresji czy nieradzących sobie ze spłatą zadłużenia. Pomoc świadczona pracownikom w ramach programu polega na udzieleniu porad w zakresie zdrowia psychicznego oraz na przeprowadzeniu krótkoterminowej terapii. Opis programu: <http://www.eap-zapytajodroge.pl> [5].

W zamian za realizację programu ArcelorMittal Poland wspiera Fundację „DROGA” finansowo.

Ważnym obszarem działania w ramach programu jest akcja informacyjna i edukacyjna na terenie zakładów. Organizowane są warsztaty i szkolenia dla mistrzów, kierowników, przedstawicieli związków zawodowych oraz społecznych inspektorów pracy, poświęcone zagadnieniom związanym z rozpoznaniem zachowań pracowników, które mogą świadczyć o tym, że zmagają się oni z uzależnieniem alkoholowym. Przełożeni informowani są również o tym, w jaki sposób rozmawiać z pracownikiem, który – być może – nadużywa alkoholu. Zasady funkcjonowania programu „Nie jesteś sam – zapytaj o drogę”, bezpośrednio wyjaśniają uczestnikom szkoleń konsultanci i trenerzy z Fundacji.

Wszyscy zatrudnieni są informowani o możliwości skorzystania z profesjonalnej pomocy w sytuacji gdyby stwierdzili, że jest im ona potrzebna. Pracownik, który decyduje się na usługi Fundacji, umawia się telefonicznie bądź mailem na spotkanie z konsultantem. Rozmowa pracownika z konsultantem ma na celu wstępną ocenę problemu. Niekiedy – w wyniku rozmowy – okazuje się, że problem można rozwiązać bez profesjonalnej pomocy. Jednak – jeśli trzeba – pracownik zostaje skierowany do odpowiedniego specjalisty. Konsultant pomaga również w ustaleniu miejsca i terminu wizyty.

Co istotne, cały proces kontaktu pracownika z konsultantem i ewentualnej dalszej terapii pracownika odbywa się bez udziału ArcelorMittal. Pracownik korzysta z pomocy anonimowo, bez wiedzy współpracowników i przełożonych. Gwarancja anonimowości daje beneficjentom programu poczucie bezpieczeństwa i komfortu, ponieważ mogą być pewni, że ich problemy pozostaną tajemnicą.

Czynniki wpływające na skuteczność pracowniczego programu wsparcia „Nie jesteś sam – zapytaj o drogę”

Bez wątplenia czynnikiem sukcesu przy wdrażaniu programów mających na celu wspieranie pracowników w walce z nadużywaniem alkoholu jest rzeczowa i dyplomatyczna komunikacja. Należy informować o zagrożeniach związanych z nadmiernym spożyciem alkoholu, zachęcać pracowników do krytycznej analizy własnej konsumpcji alkoholu, uwrażliwiać na problem osoby na stanowiskach kierowniczych oraz zapewnić, aby posiadły one kompetencje niezbędne do skutecznego prowadzenia dialogu z osobami podejrzewanymi o nadużywanie alkoholu.

Pomimo, że w przedsiębiorstwie dokłada się wszelkich starań, aby udzielać pracownikom wsparcia możliwie dyskretnie, dochodzi niekiedy do problemów natury formalnej. Rozmowy przełożonych z osobami, które w ich ocenie mogą nadużywać alkoholu, są zawsze trudne i nie ma gotowej recepty na to, jak daleko można się w nich posunąć, aby pomóc pracownikowi, nie narażając się jednocześnie na zarzuty nadmiernego ingerowania w jego osobiste sprawy. W wielu sytuacjach terapeuci z Fundacji angażują się w przeprowadzanie tzw. interwencji kryzysowych wobec osób uzależnionych. Nieudane interwencje wymagają niekiedy omówienia z prawnikami i dalszego postępowania w uzgodnieniu z nimi.

Koszty i korzyści pracowniczego programu wsparcia „Nie jesteś sam – zapytaj o drogę”

W firmie ocenia się, że w płaszczyźnie finansowej koszty programu „Nie jesteś sam - zapytaj o drogę” przewyższają osiągnięte korzyści⁴. Koszty obejmują przede wszystkim środki przekazywane na rzecz fundacji, koszty czasu pracy poświęconego na przygotowanie i przeprowadzenie akcji informacyjnych realizowanych w skali całego przedsiębiorstwa oraz spotkań w indywidualnych sprawach, koszty szkoleń.

Z drugiej strony trudno oszacować wartość osiągniętych korzyści, szczególnie korzyści związanych z utrzymaniem zdolności pracowników do pracy. Są one niewymierne, po pierwsze dlatego, że zachowanie anonimowości beneficjentów programu oraz brak wiedzy o istocie problemów, z którymi zgłaszają się do Fundacji, uniemożliwiają pełną ocenę skali zagrożeń, których uniknięto udzielając pracownikom pomocy. Po drugie, program jest

⁴ Przedstawiciele Fundacji zwracają uwagę, że w ramach programu „nie jesteś sam – zapytaj o drogę” pracownicy i ich rodziny mają bezpośredni szybki dostęp do takich specjalistów jak psycholog, specjalista terapii uzależnień, psychiatra, certyfikowany psychoterapeuta, pedagog, prawnik. Koszt zatrudnienia tylko psychologa z ponadpodstawowymi kompetencjami jest porównywalny z kwotą co miesiąc przekazywaną przez ArcelorMittal na rzecz Fundacji. Poza tym program „Nie jesteś sam – zapytaj o drogę”, to bezpośrednie wsparcie, czasem długoterminowe, interwencje kryzysowe, oraz szkolenia w różnych formach. Ta działalność jest nie widoczna ze względu na problemy których dotyczy. Stąd ocena opłacalności programu może być powierzchowna.

elementem szeroko pojmowanej promocji zdrowia w przedsiębiorstwie i trudno wyizolować korzyści z niego płynące spośród korzyści osiągniętych dzięki realizacji pozostałych działań promujących zdrowie. Mimo ujemnego bilansu kosztów i korzyści programu w płaszczyźnie finansowej, w przedsiębiorstwie panuje przekonanie, że warto inwestować w pomoc pracownikom uzależnionym do alkoholu i innych substancji psychoaktywnych a także doświadczających dużego stresu. Z pewnością udane interwencje w tym zakresie mają pozytywny wpływ na zachowanie zdolności do pracy przez osoby objęte programem a także ogólnie, na bezpieczeństwo pracy.

Wnioski z realizacji pracowniczego programu wsparcia „Nie jesteś sam – zapytaj o drogę”

Warunkiem koniecznym, aby wdrożyć i prowadzić w przedsiębiorstwie program pomocy dla osób nadużywających alkoholu, uzależnionych i doświadczających stresu o wysokim natężeniu jest absolutne zachowanie anonimowości jego beneficjentów. Ujawnienie nazwisk osób korzystających z pomocy mogłoby doprowadzić nie tylko do poważnych konsekwencji natury prawnej, ale również - do podważenia zaufania wszystkich pracowników względem firmy ArcelorMittal oraz Fundacji, a wręcz - do kompromitacji programu.

W firmie nie zamierza się poprzestać na dotychczasowych działaniach w zakresie przeciwdziałania nadużywaniu alkoholu. Kolejnym krokiem będzie przeszkolenie służby bhp na temat stanów uzależnienia.

IV. Stanowisko Kierownika Wsparcia ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy funkcjonujące w strukturze organizacyjnej ArcelorMittal Poland

Geneza stanowiska Kierownika Wsparcia ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy

Aby zapewnić przeszło 11.000 pracownikom ArcelorMittal Poland S.A. dostęp do lekarzy medycyny pracy, w przedsiębiorstwie współpracuje się z szeregiem placówek medycznych. Do koordynacji tej współpracy potrzeba osoby o odpowiednich kompetencjach, formalnie upoważnionej do bieżących kontaktów i uzgodnień. Co więcej, niestabilne i stale zmieniające się wymagania prawne wobec pracodawców w zakresie ochrony zdrowia zatrudnionych wymagają stałego nadzoru na wewnętrznych aktami normatywnymi firmy w tym obszarze oraz ich bieżącego aktualizowania. Trudne warunki pracy w hutach motywują pracodawcę do szerszego – niż by to wynikało z kodeksu pracy – podejścia do spraw zdrowia pracowników. Wszystkie wymienione przesłanki sprawiły, że potrzebne okazało się wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej ArcelorMittal osoby odpowiedzialnej za koordynację spraw związanych z szeroko pojmowaną ochroną zdrowia pracowników. Pełnienie tej roli powierzono Kierownikowi Wsparcia ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy. W firmie pracuje jeszcze kilka osób na stanowiskach specjalisty/ kierownika wsparcia w określonych obszarach związanych z BHP. Praktyka wyodrębniania stanowisk eksperckich w strukturach BHP realizowana jest w ArcelorMittal na całym świecie i aktualnie z powodzeniem sprawdza się w polskiej Spółce.

Rola Kierownika Wsparcia ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy

Do zadań Kierownika Wsparcia ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy należy prowadzenie wszelkich spraw związanych z medycyną pracy, w tym współpraca z lekarzami medycyny pracy oraz opracowywanie i aktualizacja zarządzeń wewnętrznych w zakresie medycyny pracy. Poza tym Kierownik zajmuje się organizacją eventów promujących zdrowie w firmie, takich jak: Dzień Bezpieczeństwa czy Tydzień Zdrowia. Na wniosek poszczególnych Zakładów organizuje badania i akcje profilaktyczne. Zajmuje się również ocenianiem firm, które świadczą w Spółce usługi w zakresie szkoleń na temat pierwszej pomocy i szkoleń na temat innych zagadnień związanych z promocją zdrowia. Kierownik monitoruje zachorowania w firmie. Bierze również udział w Terenowych Komisjach BHP w Zakładach produkcyjnych, gdzie rozwiązywane są bieżące problemy dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. Stanowisko Kierownika wsparcia ds. promocji zdrowia i medycyny pracy istnieje w firmie od 2014 r. (wcześniej było to stanowisko specjalisty). W hierarchii organizacyjnej nikt formalnie nie podlega Kierownikowi. Niemniej, aby skutecznie realizować swoje zadania, Kierownik może tworzyć zespoły projektowe złożone z pracowników innych komórek organizacyjnych, jak również zapraszany jest jako doradca do współpracy w zespołach powoływanych przez inne osoby w firmie.

Kierownik wsparcia ds. promocji zdrowia i medycyny pracy podlega Dyrektorowi BHP w ArcelorMittal Poland S.A. Niemniej z racji pełnionej funkcji często współpracuje bezpośrednio z Zarządem Spółki, opracowując okresowe plany działań, które są zatwierdzane przez Zarząd czy będąc wzywany – w określonych sytuacjach - na posiedzenia Zarządu. Kierownik jest również stale obecny na posiedzeniach Głównych Komisji BHP, gdzie przyjmuje rozmaite tematy/wnioski do realizacji, zależnie od pojawiających się potrzeb i priorytetów. Prezentuje również coroczne sprawozdania o stanie zdrowia załogi, które przedstawiają placówki medycyny pracy oraz podsumowania wszelkich działań, akcji (Dzień Bezpieczeństwa, Tydzień Zdrowia).

Czynniki wpływające na skuteczność działań realizowanych przez Kierownika Wsparcia ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy

Aby Kierownik Wsparcia ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy sprawnie realizował powierzone mu zadania musi być osobą mobilną i odporną na stres. Ważne, aby potrafił łatwo nawiązywać kontakt z innymi pracownikami oraz posiadał doświadczenie w koordynowaniu pracy interdyscyplinarnych zespołów i umiał podejmować decyzje. Kierownik powinien dobrze znać prawo pracy oraz dbać o rozwój swoich kompetencji. Wskazane są dla niego szkolenia z zakresu zmian w prawie pracy czy szkolenia na temat zarządzania zespołem projektowym. Warto, aby Kierownik umiał wykorzystywać wiedzę specjalistów z różnych dziedzin. Powinien również wykazywać się cierpliwością i profesjonalnie (nie emocjonalnie) podchodzić do wykonywanej pracy.

Koszty i korzyści

Oczywistym kosztem wdrożenia rozwiązania organizacyjnego polegającego na stworzeniu stanowiska Kierownika Wsparcia ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy jest koszt utrzymania jego etatu. Do korzyści zaliczyć można natomiast skupienie w jednym miejscu wiedzy o potencjalnych problemach zdrowotnych pracowników i sposobach przeciwdziałania tym problemom, dzięki czemu można w firmie bardziej skutecznie realizować działania prozdrowotne. Ustanowienie w Spółce Kierownika Wsparcia ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy umożliwiło również podniesienie rangi obszaru promocji zdrowia do poziomu procesów zarządczych. Zakomunikowano w ten sposób, że promocja zdrowia jest ważna w przedsiębiorstwie i umożliwiono Kierownikowi prowadzenie rozmów z innymi osobami stanowiskach kierowniczych jak „równy z „równym”.

Finansowy bilans kosztów i korzyści jest trudny do oszacowania. Jednak w firmie panuje przekonanie, że Kierownik sprawdza się w swojej roli.

Wnioski z dotychczasowej pracy Kierownika wsparcia ds. promocji zdrowia i medycyny pracy

Doświadczenia zebrane do tej pory w ArcelorMittal Poland S.A. wskazują, że ze względu na rozłożenie geograficzne lokalizacji Spółki (Zdzieszowice, Chorzów, Świętochłowice, Sosnowiec, Dąbrowa Górnicza, Kraków) i dużą liczbę zakładów produkcyjnych jeszcze skuteczniej można by wspierać zdrowie pracowników, tworząc w strukturze organizacyjnej zespół osób wspierających Kierownika ds. Promocji Zdrowia i Medycyny Pracy. Obecnie opiera się on na współpracy z Kierownikami Wsparcia BHP w Zakładach, jednak ich rola obejmuje nieco inne spektrum obowiązków, związane bardziej z bezpieczeństwem niż zdrowiem pracowników.

Wachlarz możliwych działań jest bardzo szeroki, ale jedna osoba to zbyt mało, aby realizować więcej niż zakładane minimum. Tym bardziej, że codziennie pojawiają się nowe wyzwania i trzeba je na bieżąco podejmować.

V. Program „Pracuj zdrowo i sportowo” realizowany w RWE Polska

Geneza programu „Pracuj zdrowo i sportowo”

Do 2013 r. działania z zakresu promocji sportu realizowano w przedsiębiorstwie RWE Polska przede wszystkim poprzez wspieranie firmowej drużyny „Smoczyc Łodzi”. Ponieważ jest to dość niszowa dyscyplina sportowa i uprawia ją jedynie niewielka grupa pracowników, istniała potrzeba, aby stworzyć ofertę zajęć prozdrowotnych skierowaną do wszystkich zatrudnionych. Od trzech lat taką rolę pełni i nieustannie zyskuje na popularności program „Pracuj zdrowo i sportowo”.

Tym, co wyróżnia program spośród podobnych inicjatyw realizowanych w innych firmach, jest jego geneza. Pomysłodawczyniami i głównymi realizatorkami programu są pracownice - trzy Panie zatrudnione w różnych komórkach organizacyjnych RWE Polska: Małgorzata Wall w Dziale Komunikacji Przedsiębiorstwa, Ewa Peryt w Dziale Ochrony Środowiska, Danych Osobowych i BHP oraz Katarzyna Bohdanowicz-West na stanowisku Asystenta Zarządu. Ich inicjatywa uzyskała poparcie Członka Zarządu odpowiedzialnego m.in. za sprawy personalne, który w ramach swojego budżetu wygospodarował stosunkowo skromną - jak na potencjał przedsiębiorstwa – kwotę, co umożliwiło jednak sfinansowanie i realizację pomysłu. Głównym założeniem programu jest zachęcanie pracowników w każdym wieku oraz o różnym stopniu sprawności do podejmowania aktywności fizycznej oraz do dbania o swoje zdrowie. Program ma promować ideę zdrowia wśród zatrudnionych w sposób stanowiący alternatywę do rozpowszechnionych obecnie rozwiązań opartych o karty uprawniające do korzystania z klubów sportowych. Pomysłodawczynie programu zauważyły, że posiadanie kart często nie przyczynia się do podejmowania aktywności fizycznej przez pracowników. Postanowiły spróbować zachęcić ich do tego w inny sposób. Zdecydowały, że zaoferują pracownikom program, który będzie obejmował spotkania ze specjalistami w dziedzinie zdrowia oraz z pasjonatami w różnych dyscyplinach sportowych. Ponadto chciały przekonać zatrudnionych o tym, że sport i zdrowe odżywianie to nie tylko wyrzeczenia i dodatkowy wysiłek, ale przede wszystkim wspaniała zabawa, lepsze samopoczucie i nowe możliwości spędzania wolnego czasu w gronie najbliższych i przyjaciół.

Na czym polega program „Pracuj zdrowo i sportowo”

Program pracuj zdrowo i sportowo opracowywany jest i realizowany w cyklu rocznym.

Przed przystąpieniem do przygotowania planu na dany rok zespół koordynujący złożony z Pomysłodawczyń programu zwraca się do wszystkich pracowników RWE Polska z prośbą o przesyłanie propozycji tematów, które powinny – ich zdaniem – zostać w programie poruszone. Spośród nadesłanych propozycji wybranych zostaje 12 tematów. Do kryteriów wyboru, oprócz ilości osób zainteresowanych danym zagadnieniem, zalicza się również koszt organizacji wydarzenia promującego dany temat, możliwość zapewnienia

bezpieczeństwa uczestnikom wydarzenia oraz jego przeprowadzenie niezależnie od warunków pogodowych. Poza tym dokłada się starań, aby tematy realizowane w danym roku były w miarę możliwości różnorodne i uniwersalne, tzn., aby każdy pracownik, niezależnie do wieku i stopnia sprawności, mógł znaleźć coś dla siebie.

Opracowany zostaje roczny budżet programu. Program musi uzyskać akceptację Członka Zarządu, a następnie przedstawiony zostaje na posiedzeniu Zarządu Spółki i przyjęty w formie Uchwały. Realizacja programu oraz jego budżetu po zakończeniu cyklu rocznego podlegają podsumowaniu i rozliczeniu.

Celem programu jest po pierwsze promowanie zdrowego trybu życia, a po drugie – integrowanie pracowników poprzez zachęcanie ich do wspólnego podejmowania aktywności fizycznej, dzielenia się doświadczeniami i wspierania, aby nie zaniechali uprawiania sportu i zdrowego odżywiania.

Roczny plan programu podzielony jest na 12 miesięcznych modułów, z których każdy poświęcony jest innemu tematowi.

W ramach jednego modułu odbywają się w przedsiębiorstwie dwa wydarzenia. Jedno z nich – to wykład, drugie – to praktyczne ćwiczenia. Wydarzenia najczęściej odbywają się bezpośrednio po pracy – ok. godz. 15:30. Niekiedy - w szczególności gdy przyjmują formę wydarzeń sportowych wymagających zastosowania odpowiedniego sprzętu bądź przeprowadzenia w konkretnym miejscu – odbywają się w weekendy.

Przed danym wydarzeniem pracownicy otrzymują mailem informację o planowanym zakresie i czasie przedsięwzięcia. Zgłaszają chęć uczestnictwa również mailem. Z wykładów może w zasadzie skorzystać każda chętna osoba. Ilość miejsc jeśli chodzi o wydarzenia praktyczne jest jednak ograniczona (w zależności od wydarzenia - od 20 do 50 osób). Jeśli chętnych jest więcej niż miejsc, decyduje kolejność zgłoszeń.

Członkowie zespołu zasadniczo są w stanie koordynować program w trakcie godzin swojej pracy. Niemniej bezpośrednio nadzorowanie odbywających się wydarzeń wymaga obecności przynajmniej jednej z Koordynatorek i nie jest dodatkowo opłacane.

W swojej formule program nie przewiduje specjalnej roli dla menadżerów. Wręcz przeciwnie - wszyscy pracownicy, począwszy od najniższych szczebli w strukturze organizacyjnej, a skończywszy na najwyższym kierownictwie, wspólnie korzystają z oferty przygotowanej w ramach programu i razem uczestniczą w wykładach oraz imprezach sportowych.

Zespół koordynujący możliwie oszczędnie gospodaruje środkami powierzonymi w celu realizacji programu. Aby móc korzystać z usług renomowanych ekspertów czy instruktorów, proponuje im, że prowadząc zajęcia będą mieli możliwość zareklamowania swojej zawodowej działalności uczestnikom wydarzenia. Poza tym, często, organizując spotkania, Koordynatorki sięgają po poleconych specjalistów, np. syn jednego z pracowników poprowadził spacer po Warszawie dzieląc się przy okazji swoją wiedzą z zakresu historii. W

innym przypadku, w ramach miesiąca poświęconego zdrowiu kobiety, Fundacja MSD dla Zdrowia Kobiet bezpłatnie przeprowadziła wykład na temat cytologii.

Program „Pracuj zdrowo i sportowo” jest również realizowany w bufecie pracowniczym, gdzie codziennie jedno z dań, oznaczone nazwą programu, przygotowywane jest wg wytycznych dietetyka.

Czynniki wpływające na skuteczność programu „Pracuj zdrowo i sportowo”

Na początku realizacji programu, zainteresowanie nim było niewielkie. W zaplanowanych wykładach i wydarzeniach udział brało po kilka osób i byli to wciąż ci sami pracownicy. Z czasem program zaczął zyskiwać na popularności. Aktualnie lista uczestników danego wydarzenia wypełnia się niekiedy w ciągu kilku minut od wysłania maila z zaproszeniem. Aby zapobiec sytuacji w której część chętnych osób z powodu braku miejsc nie weźmie udziału w wydarzeniu, tworzy się listę rezerwową i zaprasza osoby z listy, jeżeli zrezygnuje ktoś z wcześniej zgłoszonych uczestników. W przypadku gdy lista rezerwowa jest bardzo długa i nie ma możliwości zapewnienia miejsc wszystkim chętnym, Koordynatorki powtórnie organizują wydarzenie, pod warunkiem uzyskania zgody Członka Zarządu.

Środkiem komunikacji pomiędzy Koordynatorkami programu a pracownikami jest poczta elektroniczna. Jest to prosta i skuteczna metoda przekazywania informacji zarówno na etapie tworzenia programu, jak i w procesie ustalania listy uczestników konkretnych wydarzeń, niemniej pod warunkiem, że wszyscy pracownicy posiadają stały dostęp skrzynek mailowych. W RWE część zatrudnionych pracowników nie ma takiego dostępu. Zdarzało się, więc, że później niż inni otrzymywali oni informacje o zaplanowanych eventach i nie mieli możliwości w odpowiednim czasie zgłosić swojego uczestnictwa. W tej sytuacji postanowiono o rezerwowaniu dla nich pewnej puli miejsc, aby mogli później niż inni zgłosić swoje uczestnictwo.

Pomimo drobnych problemów organizacyjnych program „Pracuj zdrowo i sportowo” niewątpliwie okazał się sukcesem. Pracownicy chętnie z niego korzystają i dobrze go oceniają. Z pewnością program wychodzi naprzeciw ich oczekiwaniom i potrzebom. Fakt, że współdecydują o zakresie programu, także jakość oferowanych w ramach programu wykładów i wydarzeń również przyczyniają się do sukcesu. Niemniej nie do przecenienia w procesie definiowania i realizacji Programu jest rola zespołu koordynującego. Charyzma Pań, które – z własnej inicjatywy – opracowały założenia programu i przekonały kierownictwo przedsiębiorstwa do jego wdrożenia to wspaniały przykład prawdziwego zaangażowania pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa i budowanie jego kultury. Determinacja grupy osób, które uwierzyły w powodzenie programu i podjęły się jego organizacji była bezsprzecznie decydującym czynnikiem sukcesu. Nie bez znaczenia było również poparcie,

jakiego pomysłodawczyniom udzielił członek najwyższego kierownictwa dr Sławomir Jacek Koczywąg.

Koszty i korzyści programu „Pracuj zdrowo i sportowo”

Program „Pracuj zdrowo i sportowo” jest z założenia przedsięwzięciem niskobudżetowym. Do swojej dyspozycji koordynatorzy programu mają roczny budżet w ramach którego realizują poszczególne działania. Oprócz tego do kosztów programu należy zaliczyć czas pracy koordynatorów, którzy poświęcają na prowadzenie programu część swojego etatu.

Lista korzyści wynikających z realizacji programu jest znacznie dłuższa, choć oczywiście trudno je wyrazić konkretnymi kwotami. Przede wszystkim, udało się przekonać część pracowników do tego, że powinni znaleźć czas na podejmowanie aktywności fizycznej. Mimo że udział w jednorazowym wydarzeniu nie może poprawić w danej chwili zdrowia osoby, to może wpłynąć pozytywnie na jej styl życia, a pośrednio w dłuższej perspektywie – na jego dobre samopoczucie. Co więcej, kolejni pracownicy z otoczenia tej osoby, zachęceni jej przykładem, podejmują aktywność ruchową. Program funkcjonuje w myśl zasady „dajemy wędkę, a nie – rybę”, toteż ostateczny wynik programu zależy od pracowników, którzy biorą w nim udział.

Część działań promowanych w ramach programu bardzo realnie oddziałuje na zdrowie, nawet gdy podejmowane są jednorazowo bądź regularnie, ale w znacznych odstępach czasu. Przykładem takich działań może być wykonywanie badań profilaktycznych. W ramach programu odbył się wykład poświęcony cytologii i cieszył się dużym powodzeniem.

Firma dbając o pracowników przeprowadza również badania mammograficzne i profilaktyczne badanie prostaty.

Omawiając korzyści programu warto również zwrócić uwagę na polepszenie atmosfery pracy, które osiągnięto integrując ze sobą uczestników programu. Wspólne uczestnictwo w wydarzeniach, które niekiedy przekształcało się w późniejsze wspólne podejmowanie aktywności, wpłynęło pozytywnie na relacje interpersonalne między pracownikami. Organizacja spotkań, w których mogą brać udział wszyscy zatrudnieni, sprzyja integracji pracowników pracujących w różnych lokalizacjach.

Korzyści osiągnięte dzięki realizacji programu znacznie przewyższają ponoszone koszty. Pracownicy bardziej dbają o swoje zdrowie, co poprawia ich wydajność oraz zmniejsza absencje chorobowe i daje szansę na wydłużenie zdolności do pracy.

Wnioski z dotychczasowej realizacji programu „Pracuj zdrowo i sportowo”

Program „Pracuj zdrowo i sportowo” realizowany jest już czwarty rok z kolei. Jego Koordynatorki zdobyły dużo doświadczenia w obszarze planowania i organizowania wydarzeń promujących zdrowie. Dzięki nim program zyskał na popularności, niemniej nie udało się uniknąć pewnych błędów. Zdarzało się, że proponowane w ramach programu

wydarzenia nie dochodziły do skutku bądź ich realizacja była poważnie zagrożona. Przykładem niezrealizowanego działania było grzybobranie, na które nikt się nie zgłosił. Jedną z prawdopodobnych przyczyn braku zainteresowania tym eventem był fakt, że jego rozpoczęcie zaplanowano na godzinę 5:00 rano w sobotę i była to zbyt wczesna pora. W innym przypadku nikt nie był zainteresowany wykładem o żywieniu dzieci, mimo iż temat ten został zgłoszony w procesie ustalania planu programu na dany rok. Z kolei trening nart biegowych omal nie został odwołany, ponieważ nie było śniegu. Ostatecznie trening odbył się w późniejszym terminie. Zdarzyło się również, że wybrano do przeprowadzenia wykładu niewłaściwą osobę. W rezultacie wykład został przez pracowników źle przyjęty.

Natomiast niewątpliwym sukcesem były wykłady na temat Fitness Mózgu. Firma RWE jako pierwsza w Polsce w ramach programu „Pracuj Zdrowo i Sportowo” zajęła się tym tematem zapraszając na wykłady Alicję Czyrską, eksperta ds. zdrowego mózgu, która w przystępny sposób opowiedziała o praktycznych sposobach dbałości o formę mózgu, poprzez dostarczanie mu składników odżywczych w we właściwym pożywieniu, a także dotleniania, najlepiej w formie intensywnego ruchu lub za pomocą tlenoterapii hiperbarycznej. Wykład ze względu na bardzo duże zainteresowanie pracowników był powtórzony trzykrotnie, również dla przedstawicieli europejskich spółek RWE.

Realizując program „Pracuj zdrowo i sportowo” należy przede wszystkim zadbać o właściwy dobór tematów i ekspertów oraz zaplanowanie wydarzeń. Trzeba unikać organizowania przedsięwzięć uzależnionych od określonych warunków pogodowych lub takich, które wiążą się z relatywnie dużym ryzykiem wypadku jak jeździectwo czy narciarstwo. Ważna jest bezpośrednia komunikacja ze wszystkimi pracownikami i budowanie dobrej atmosfery. Należy podkreślać pozytywne efekty osiągnięte dzięki realizacji programu. W zakładowej gazetce oraz na Facebooku zamieszczane są relacje i zdjęcia z wydarzeń. Artykuły prezentują odniesione sukcesy, m.in. osiągnięcia niektórych uczestników programu, przez co wzmacniają jego korzystne postrzeganie w firmie

Kolejnym krokiem w procesie rozwoju programu „Pracuj zdrowo i sportowo” mogłoby być utworzenie w strukturze organizacyjnej stanowiska ds. „promocji zdrowia i dobrego humoru” – osoby, której główne obowiązki polegałyby odpowiednio na zachęcaniu pracowników do prowadzenia zdrowego trybu życia oraz na budowaniu dobrej atmosfery w miejscu pracy.

VI. Zachowanie równowagi pomiędzy młodością i doświadczeniem w firmie Dekorglass Działdowo S.A.

Geneza działań w zakresie zarządzania wiekiem

Firma Dekorglass Działdowo S.A. zajmuje się zdobieniem butelek szklanych: kosmetycznych, perfumeryjnych i alkoholowych. Przedsiębiorstwo, posiadało niegdyś status zakładu pracy chronionej, co stanowiło bodziec, żeby podejmować działania z zakresu zarządzania wiekiem. Poza tym działania z zakresu zarządzania wiekiem okazały się niezbędne, aby dopasować umiejętności i możliwości pracowników do wymagań, jakie muszą oni spełniać na zajmowanych stanowiskach. Okazywało się niejednokrotnie, że starsi pracownicy nie byli w stanie kontynuować zatrudnienia na dotychczas zajmowanych stanowiskach z powodu obniżonych zdolności fizycznych lub braku kompetencji w zakresie obsługi wdrażanych systemów informatycznych. Firmie zależało natomiast na utrzymaniu zatrudnienia. Podjęcie działań zostało zatem wymuszone przez „życie i potrzeby firmy”.

Struktura wiekowa pracowników firmy Dekorglass jest zróżnicowana. Ok. 42% załogi stanowią osoby poniżej 30 roku życia, połowę – osoby w wieku 30-50 lat, a ok. 8% - najstarsi pracownicy, powyżej 50 roku życia. Do tej pory firma nie odnotowywała gwałtownych zmian w strukturze wiekowej.

Działania podejmowane w obszarze zarządzania wiekiem

Podstawowe cele zarządzania wiekiem w Dekorglass obejmują:

- umożliwienie pracownikom aktywności zawodowej do czasu osiągnięcia wieku emerytalnego;
- zatrzymanie na możliwie długi czas doświadczonych pracowników, dzięki którym firma jest w stanie realizować najtrudniejsze projekty i tworzyć unikalne produkty.

W ramach zarządzania wiekiem realizowane są (w sposób ciągły) następujące działania:

1. Zmiana stanowiska i zakresu obowiązków w sytuacji, kiedy dany pracownik nie radzi sobie z wykonywaniem zadań na aktualnym stanowisku. Dotyczy to np.
 - problemów z obsługą systemów informatycznych przez starszych pracowników w działach administracyjnych i produkcyjnych – w takich sytuacjach pracownikom proponowana jest praca w innych działach firmy, w których posiadanie umiejętności informatycznych nie jest niezbędne, np. w magazynie lub dziale logistycznym,
 - związanego z wiekiem pogorszenia się fizycznych możliwości pracowników – w takich sytuacjach pracownicy przesuwani są do działu gospodarczego lub zatrudniani przy pracach porządkowych, gdzie znaczne wykorzystywanie siły nie jest niezbędne.

Możliwości w zakresie rotowania pracowników na stanowiskach istnieją m.in. dlatego, że firma nie outsoursuje usług pomocniczych, tylko realizuje je własnymi siłami.

2. Szkolenia umożliwiające pracownikom zdobycie nowych kwalifikacji, np. kwalifikacji operatora wózka widłowego potrzebnych do pracy w magazynie.
3. Zachęcanie pracowników do utrzymania dobrej kondycji fizycznej poprzez oferowanie dofinansowania do korzystania z usług klubów fitness (firma ma od 8 lat podpisane umowy z dwoma tego typu klubami).
4. Utrzymywanie własnego gabinetu lekarsko – pielęgniarskiego czynnego codziennie w godz. 6:00 – 14:00 (pielęgniarka jest tam codziennie a lekarz raz w tygodniu). Pracownicy mogą korzystać z pomocy lekarza / pielęgniarki w przypadku złego samopoczucia.
5. Kontrolowanie stanowisk pracy przez lekarza medycyny pracy (dwa razy do roku). Lekarz podczas kontroli zwraca uwagę czy pracownicy nie wykonują prac, które są dla nich zbyt obciążające z uwagi na wiek lub przebyte urazy. Jeśli tak, to zaleca (czasowe) ograniczenie zadań, np. – w pracy polegającej na przenoszeniu ręcznym - przenoszenie jedynie lżejszych paczek. Wykonanie zaleceń lekarskich nadzoruje dział bhp.
6. Dofinansowywanie pracownikom zakupów leków, sprzętu rehabilitacyjnego.

Za koordynację działań związanych z zarządzaniem wiekiem odpowiada w firmie Dyrektor Administracyjny. Osoby na stanowiskach kierowniczych otrzymały ustne dyspozycje, aby szczególną ochroną otaczać osoby starsze. Nie zostały jednak w tym zakresie przeszkolone. W przedsiębiorstwie nie ma dokumentów o charakterze strategicznym ani dokumentów organizacyjnych (procedury, instrukcje), które regulowałyby sposób podejmowania decyzji w zakresie zarządzania wiekiem. Rozwiązania podpowiada „samo życie”.

Działaniami z zakresu zarządzania wiekiem objęci są wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa.

Koszty i korzyści zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem generuje koszty (koszty szkoleń, koszty dodatkowych benefitów dla pracowników, koszty utrzymania gabinetu lekarskiego). Nie stanowią one jednak w budżecie przedsiębiorstwa odrębnej pozycji. Nie próbowano ich również szacować. Niemniej ocenia się, że korzyści osiągnęte dzięki zarządzaniu wiekiem równoważą ponoszone koszty. Prognozuje się również, że bilans koszty vs. korzyści zarządzania wiekiem będzie w przyszłości również oscylował w okolicach 0.

Najważniejszą korzyścią, jaką przedsiębiorstwo uzyskało wdrażając działania z zakresu zarządzania wiekiem to zdobycie zaufania pracowników. Nawet jeśli dana osoba przestaje sprawdzać się na dotychczas zajmowanym stanowisku, firma nie wypowiedzi jej umowy o pracę. Dzięki temu wśród pracowników panuje poczucie stabilności zatrudnienia, które skłania ich do pozostania w firmie. Rzadko zdarza się, żeby ktokolwiek odchodził z pracy do innych przedsiębiorstw. Utrzymanie pracowników jest dla firmy bardzo ważne, szczególnie na specjalistycznych stanowiskach. W Polsce niewiele firm zajmuje się zdobyciem szkła,

dlatego firma sama musi sobie kształcić kadry. Utrata wykwalifikowanego pracownika byłaby dla przedsiębiorstwa problemem. Zarządzanie wiekiem umożliwia zatrzymanie w firmie osób o unikalnych kompetencjach.

Czynniki sukcesu działań w zakresie zarządzania wiekiem

Najważniejsze w zarządzaniu wiekiem jest utrzymanie - w zespole pracowników - równowagi pomiędzy młodością i doświadczeniem: młodość nie boi się nowości, a doświadczenie pomaga w unikaniu błędów.

Problemy związane z wdrażaniem działań w zakresie zarządzania wiekiem

Generalnie firma pozytywnie ocenia swoje działania realizowane w ramach zarządzania wiekiem i zamierza je kontynuować.

Potwierdza jednak, że przyznawanie przywilejów niektórym pracownikom z uwagi na ich wiek bywa przyczyną niechęci pozostałych zatrudnionych. W przypadku, gdy pomiędzy pracownikami powstaje konflikt spowodowany posiadaniem przez jednych przywilejów wynikających z zarządzania wiekiem, do których pozostali nie mają prawa, firma rozwiązuje konflikt poprzez rozmowy z obiema stronami. Ostatecznym argumentem przemawiającym za zarządzaniem wiekiem i realizowanymi w jego ramach działaniami jest fakt, że dzięki swojemu podejściu firma nie zwalnia nigdy pracowników.

VII. Różnicowanie polityki kadrowej w stosunku do wyodrębnionych ze względu na wiek grup pracowników w CEMEX Polska Sp. z o.o.

Geneza działań w zakresie zarządzania wiekiem

CEMEX Polska Sp. z o.o. jest wiodącym, producentem i sprzedawcą cementu, betonu towarowego, kruszyw oraz innych materiałów budowlanych. Posiada 3 zakłady cementowe, prawie 40 wytwórni betonu, 8 kopalni kruszyw. Zatrudnia w sumie ok. 1200 osób.

Najliczniejszą grupą wiekową w CEMEX Polska są pracownicy pomiędzy 30 a 50 rokiem życia. Stanowią oni 63% załogi. Osoby w wieku powyżej 50 lat to 26% zatrudnionych. Pozostali (11%) mają mniej niż 30 lat.

Bodźcem do rozpoczęcia wdrażania zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie była „życiowa potrzeba”. Dostrzeżono, że pracownicy w różnym wieku mają odmienne oczekiwania i wymagania.

W firmie wyodrębnia się trzy podstawowe cele zarządzania wiekiem:

- przygotowanie pracowników 50+ do tego, że mają przed sobą jeszcze 1/3 życia zawodowego i w związku z tym muszą pozostać aktywni zawodowo, proaktywnie doskonalić umiejętności oraz aktualizować kompetencje;
- przyciągnięcie, zaangażowanie i zatrzymanie młodych pracowników;
- dzielnie się wiedzą: starsi uczą się od młodszych o nowych technologiach, młodszy czerpią z doświadczenia starszych, ich znajomości organizacji, specyficznego know-how, wiedzy w zakresie technologii produkcji oraz receptur. Wewnętrzna wiedza jest najcenniejszym skarbem przedsiębiorstwa, ponieważ nie da się jej kupić na rynku, ani, tym bardziej, przekazać w formie szkoleń.

Działania podejmowane w obszarze zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem w CEMEX Polska to ciągły proces różnicowania polityki kadrowej w stosunku do wyodrębnionych ze względu na wiek grup pracowników. Część działań ma charakter stały, inne – to zaplanowane jednorazowe akcje i programy. Poszczególne przedsięwzięcia wspierają się nawzajem w realizacji celów, jakie zostały wyznaczone w przedsiębiorstwie w zakresie zarządzania wiekiem. Poniżej pokrótce opisano najistotniejsze działania.

- Klub 50+ to organizacja dla pracowników, którzy ukończyli 50 lat. Jej celem jest budowanie wśród nich motywacji do ciągłego rozwoju, „inspirowanie, aby nie dawali sobie ulgowego biletu z uwagi na swój wiek”, pomaganie „aby nie czuli presji ze strony młodych”, wspieranie aktywności zawodowej, zachęcanie do stylu życia wspierającego długoletnią aktywność zawodową. Oficjalne otwarcie Klubu odbyło się w 2014 roku w czasie warsztatów zatytułowanych „Nowy początek”, w których wzięło udział blisko 60 pracowników. Uczestnicy spotkań mogli zapoznać się z ideą Klubu, zapisać do

społeczności oraz wypracować pomysły na motto, identyfikator i gadżet Klubu. Zaproszono również specjalnych gości-ekspertów, którzy odeszli już z CEMEX na emeryturę. Podzielili się swoimi doświadczeniami i opowiedzieli o korzyściach z bycia aktywnym po 50-tce. Obecnie do klubu należy ponad 80 osób.

- Realizacja programu prozdrowotnego – Budujemy zdrowie. Jednym z jego elementów jest program prozdrowotny przygotowany przez Centralny Instytut Ochrony Pracy (CIOP). Celem programu była m.in. poprawa zdrowia, samopoczucia i bezpieczeństwa pracowników w wieku powyżej 50 roku życia. Programem objęto 50 pracowników z 3 lokalizacji: Chełma, Rudnik i Warszawy. Pierwszeństwo uczestnictwa mieli pracownicy należący do Klubu 50+. Dla każdego z 50 pracowników uczestniczących w pierwszym etapie programu przeprowadzono: ocenę stanu zdrowia (badanie ciśnienia krwi, wzrostu i masy ciała, obliczenie wskaźnika BMI oraz dokonanie pomiaru zawartości tkanki tłuszczowej w celu określenia ryzyka wystąpienia np. cukrzycy, miażdżycy lub choroby niedokrwiennej serca), ocenę wydolności fizycznej i sprawności, ocenę ewentualnych dolegliwości mięśniowo-szkieletowych, ocenę wybranych czynników stylu życia, ocenę psychologicznych aspektów dobrego samopoczucia. Do drugiego etapu zakwalifikowano 25 pracowników. Dla każdego z nich został opracowany indywidualny plan ćwiczeń fizycznych, które wykonywali pod kierunkiem fizjoterapeuty. Dodatkowo otrzymali materiały instruktażowe. W zamian wymagano od nich udziału w zajęciach przez 12 tygodni oraz przestrzegania zaleceń fizjoterapeuty i dietetyka. Uczestnikom programu zaoferowano również cykl szkoleń / warsztatów (m.in. z zakresu radzenia sobie ze stresem, wypaleniem zawodowym, budowania asertywności, komunikowania się z innymi i wsparcia społecznego). Po zakończeniu programu uczestnicy zostali przebadani, pod kątem weryfikacji rezultatów programu. Będą również wspierać innych biorąc czynny udział w szkoleniach dotyczących prozdrowotnego trybu życia oraz dobrostanu psychologicznego.
- Dofinansowanie zakupu usług i wyrobów medycznych dla pracowników w wieku 50 i więcej lat – jego wysokość ustalana jest co roku przez Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (w 2015 r. maksymalna kwota dofinansowania wynosi 400 lub 300 zł - w zależności od miesięcznego dochodu brutto). Aby otrzymać dofinansowanie pracownik składa wniosek załączając do niego oryginały faktur lub imiennych rachunków potwierdzających poniesione koszty. Świadczenie obejmuje: dofinansowanie do pobytu w zakładzie opieki zdrowotnej, refundację kosztów usług medycznych, zakup okularów korekcyjnych, refundację zakupu leków na receptę. Faktyczna kwota dofinansowania nie może przekraczać sumy kwot z załączonych dokumentów. Świadczenie to dostępne jest wyłącznie raz w roku.

- Dofinansowanie do sanatorium - przysługuje na podstawie złożonego wniosku oraz załączonych do niego oryginałów faktur potwierdzających poniesienie kosztów. Dofinansowanie przyznawane jest w wysokości do 300 zł.
- Zachęcanie pracowników do aktywności fizycznej poprzez zaoferowanie im Karty FIT Profit, która umożliwia dostęp do zajęć sportowych w klubach zlokalizowanych w całej Polsce. Koszty zakupu karty pracownik pokrywa we własnym zakresie, korzystając z preferencyjnej oferty cenowej dla pracowników CEMEX.
- Oferowanie pracownikom różnego rodzaju szkoleń ogólnorozwojowych oraz możliwości doskonalenia kwalifikacji. Są to np. szkolenia e-learningowe na temat budowania kariery: „Skuteczny rozwój osobisty – mity i fakty” oraz „Jak rozwijać swoją karierę – pomysły i inspiracje”: Każde szkolenie trwa ok. 40 min. Dzięki nim pracownicy 50+ mogą dowiedzieć się jak planować swój rozwój i rozwijać karierę wykorzystując nowoczesne technologie oraz doskonalić kompetencje, które będą niezbędne w przyszłości w życiu zawodowym. W przedsiębiorstwie organizuje się również szkolenia warsztatowe z udziałem konsultantów zewnętrznych oraz proponuje pracownikom udział w akcjach rozwojowych m.in. w zakresie doskonalenia bezpiecznej jazdy samochodem, stosowania technik pamięciowych, obsługi programów MS Office, nauki języka angielskiego. Zorganizowano również konkurs, w ramach którego można było wygrać dofinansowanie do dowolnej aktywności rozwojowej (szkolenia, kursu, studiów podyplomowych, itp.).
- Dodatkowy dzień wolny dla pracowników będących rodzicami dzieci w wieku do 14 lat - oprócz 2 dni przewidzianych w Kodeksie Pracy pracownicy posiadający przynajmniej 1 dziecko mają prawo do zwolnienia od pracy na 1 dodatkowy dzień w ciągu roku kalendarzowego z zachowaniem prawa do wynagrodzenia. Niewykorzystany w danym roku kalendarzowym dzień na opiekę nad dzieckiem nie przechodzi na następny rok kalendarzowy. Jeżeli oboje Rodzice są pracownikami CEMEX, prawo do korzystania z powyższego świadczenia ma tylko jedno z nich.
- Program Mistrzowski Rejs – program mentoringowy, w ramach którego doświadczeni menedżerowie są mentorami dla osób, które dopiero zaczynają pełnić funkcje menadżerskie i które stoją przed nowymi wyzwaniami (rola mentee). Mentorzy zostali przeszkoleni w zakresie sprawowania swojej funkcji. Ich doradztwo obejmuje zarówno twarde jak miękkie elementy zarządzania.
- CEMEX Alumni - program dla byłych pracowników, którzy – jeśli chcą – mogą utrzymywać kontakt z firmą (m.in. otrzymywać informacje o aktualnych ofertach pracy, o ważnych wydarzeniach w firmie i w branży). Chętni mogą pełnić również rolę mentorów, trenerów, trenerów bhp, opiekunów stażystów. Mają możliwość dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem podczas prowadzenia szkoleń, warsztatów, a także uczestnicząc we wdrażaniu nowych pracowników do pracy w CEMEX. Obecnie firma współpracuje w

ramach programu z pięcioma aktywnymi Alumnami pełniącymi role opiekunów, mentorów lub trenerów wewnętrznych. Do udziału w Programie zapraszane są wszystkie osoby kończące pracę w CEMEX, niezależnie od stażu pracy i zajmowanego stanowiska.

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie jest realizowane w oparciu o „Politykę równości i różnorodności w miejscu pracy”, która wspiera wartości CEMEX, Kodeks Etyki, a także wynika z modelu zrównoważonego rozwoju i zobowiązań CEMEX wobec pracowników – kluczowych interesariuszy firmy. Jest to systematyczne działanie, którego wyniki są na bieżąco monitorowane. Wskaźniki dotyczące zarządzania wiekiem oblicza się i analizuje kwartalnie (struktura zatrudnienia wg wieku w podziale na lokalizacje, płeć, pion, wskaźniki retencji zatrudnienia, liczba osób w wieku przedemerytalnym, prognozowana liczba osób, które nabeżdą prawo do emerytury, liczba osób, które - mimo przejścia na emeryturę - kontynuują współpracę z CEMEX, liczba członków Klubu 50+, liczba osób, które korzystały z inicjatyw realizowanych w ramach Klubu 50+, liczba osób, które skorzystały ze świadczeń w ramach programu „Aktywni na 50+”)

Działania z zakresu zarządzania wiekiem koordynowane są w Pionie Zarządzania Ludźmi i Organizacją. Ponadto w strukturze Pionu istnieje stanowisko dedykowane do spraw z zakresu zarządzania różnorodnością. Rozumiejąc wagę roli menedżerów w procesie zarządzania wiekiem opracowano i udostępniono im w przedsiębiorstwie specjalny informator na ten temat. Dodatkowo zaoferowano kierownikom szkolenie on-line w zakresie zarządzania wiekiem. Cykl szkoleniowy trwa. Priorytetem jest przeszkolenie osób kierujących zespołami, które cechuje niska różnorodność, ponieważ – jak wynika z doświadczenia firmy - bardziej zróżnicowane zespoły pracują efektywniej i są bardziej kreatywne.

Koszty i korzyści zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem generuje koszty. W przedsiębiorstwie zalicza się do nich:

- Koszty finansowania klubu 50+ (w tym: czas pracy pracowników, którzy organizowali klub oraz w nim działają);
- Koszty benefitów oferowanych pracownikom (dofinansowywanych usług medycznych i dodatkowych urlopów);
- Koszty realizacji szkoleń i akcji rozwojowych;
- Koszty działań jednorazowych takich jak „Budujemy zdrowie”.

W CEMEX Polska pozytywnie ocenia się rezultaty działań podejmowanych w ramach zarządzania wiekiem. Przede wszystkim dzięki zapewnieniu sprawnej zastępowalności osób na stanowiskach nastąpił wzrost produktywności (w firmie kształci się stażystów, aby mogli zastąpić pracowników, co do których wiadomo, że wkrótce awansują, jak również w każdym dziale zatrudnia się stażystów „na wszelki wypadek”, aby mogli przejąć obowiązki w sytuacji

niespodziewanego odejścia doświadczonych pracowników; 70% stażystów zostaje w firmie po ukończeniu stażu).

Dzięki zarządzaniu wiekiem bardziej efektywne stało się również gospodarowanie budżetem Pionu Zarządzania Ludźmi i Organizacją, zgodnie z zasadą, że „trzeba wydawać mądrzej, a nie – więcej”. Identyfikacja rzeczywistych oczekiwań pracowników w różnym wieku umożliwiła lepsze dopasowanie realizowanych działań do ich potrzeb.

Szczególnie cenne jest zachowanie w organizacji specjalistycznej wiedzy, której nie można kupić na rynku, a która dotyczy technologii i procesu pracy. Starsi pracownicy pozostając na swoich stanowiskach nie tylko nadal służą przedsiębiorstwu swoją wiedzą, ale również przekazują ją młodszym kolegom. Kolejne pokolenia wzbogacają zasób wiedzy w firmie, podnosząc wartość przedsiębiorstwa.

Nie bez znaczenia jest wzrost lojalności pracowników, którzy - obserwując działania firmy ukierunkowane na podtrzymanie ich zdolności do pracy oraz motywacji – rozumieją, że nie muszą się bać pozostawienia samym sobie po ukończeniu 50 roku życia. Dostrzegają w przedsiębiorstwie rzeczywisty wysiłek, zaangażowanie jak również gotowość do ponoszenia realnych kosztów, które mają sprzyjać temu, aby ich możliwie długie życie zawodowe przebiegło w zdrowiu, było pełne satysfakcji z własnych osiągnięć oraz zakończone godnym przejściem na emeryturę.

Bilans koszty vs. korzyści zarządzania wiekiem jest trudny do określenia. Prawdopodobnie wartość korzyści jest mniej więcej równa ponoszonym kosztom, chociaż w firmie odczuwa się już niedużą przewagę nad konkurencją, która nie zarządza wiekiem, ponieważ pomimo stosowania rynkowych płac wskaźniki retencji pracowników we wszystkich grupach wiekowych są w CEMEX Polska wysokie w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami z branży. W firmie uważa się, że jest to między innymi efekt mądrej polityki kadrowej docenianej przez pracowników.

Czynniki sukcesu działań w zakresie zarządzania wiekiem

Wdrożenie działań z zakresu zarządzania wiekiem w CEMEX Polska poprzedzono gruntowną analizą potrzeb i oczekiwań pracowników w poszczególnych grupach wiekowych. Zasady funkcjonowania Klubu 50+ zostały wypracowane wspólnie z zainteresowanymi. To oni określili swoje problemy oraz zaproponowali, w jaki sposób można ich w przedsiębiorstwie wesprzeć w pokonywaniu trudności. W firmie panuje przekonanie, że prawdziwe zarządzanie wiekiem nie jest możliwe, jeśli nie poprzedzi go nawiązanie dialogu z pracownikami i wysłuchanie tego, jakim wyzwaniom muszą sprostać w kolejnych etapach swojego życia.

Problemy związane z wdrażaniem działań w zakresie zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem w CEMEX Polska nie jest nieprzerwanym pasmem sukcesów. Zdarzały się w firmie nietrafione działania, np. konkurs dla pracowników 50+, jaki próbowano przeprowadzić w ubiegłym roku. Niewłaściwy okazał się zarówno czas konkursu (okres urlopowy), jak również sposób poinformowania pracowników o projekcie (maile i plakaty). Lepszym kanałem komunikacji byłoby w tym przypadku bezpośredni przełożeni pracowników. Stwierdzono również, że osoby 50+ nie wydają się być zainteresowane rywalizacją, w związku z czym konkursy nie są dobrym narzędziem do motywowania tej grupy.

Jednak najtrudniejsza w zarządzaniu wiekiem jest komunikacja z najmłodszymi pracownikami (20-30 lat). Nawiązanie porozumienia z nimi oraz z kandydatami na pracowników w tym wieku nadal stanowi dla firmy wyzwanie. Kierownictwo firmy chce wykreować wizerunek przedsiębiorstwa w taki sposób, aby przekonać najmłodszych że warto dołączyć do Zespołu CEMEX. Przedsiębiorstwo musi w tym celu znaleźć odpowiedź na pytanie, co można i trzeba zmienić w jego ofercie jako pracodawcy w taki sposób, aby była to oferta wartościowa dla młodych osób oraz, jak to im zakomunikować.

VIII. Zarządzanie wiekiem w Orbis S.A. jako element zarządzania różnorodnością

Geneza działań w zakresie zarządzania wiekiem

Orbis S.A. jest liderem rynku hotelowego w Polsce. Inwestorem strategicznym przedsiębiorstwa jest firma Accor. Hotele Grupy Orbis działają pod markami należącymi do Grupy Accor: Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles oraz ibis budget. Orbis S.A. zatrudnia 2,5 tys. pracowników, z czego 21 % ma mniej niż 30 lat, 48 % ma między 30 a 50 lat, a 31% - 50 i więcej lat.

Przyczyny decyzji o wdrażaniu działań w zakresie zarządzania wiekiem były zróżnicowane. Niewątpliwie bezpośredni bodziec stanowiła decyzja inwestora strategicznego, firmy Accor, aby zarządzać różnorodnością, w tym – wiekiem pracowników. Nie bez znaczenia było również czerpanie z aktualnych trendów i dobrych praktyk w dziedzinie zarządzania. Poza tym w przedsiębiorstwie odczuwano potrzebę, aby usprawnić pracę zróżnicowanych wiekowo zespołów – pomóc im w osiągnięciu wspólnych celów.

Działania podejmowane w obszarze zarządzania wiekiem

Przystępując do zarządzania wiekiem wyznaczono sobie w Orbis S.A. następujące cele:

- zapewnienie zrównoważonej struktury wiekowej pracowników po to, aby z jednej strony uniknąć problemów z sukcesją stanowisk pracy w przypadku odejść starszych pracowników na emeryturę, a z drugiej – zadbać o stabilność zespołów, w których młode osoby znacznie podwyższają wskaźniki rotacji,
- poprawienie komunikacji pomiędzy pracownikami w różnym wieku,
- pomoc w uświadomieniu pracownikom zalet osób z innych grup wiekowych.

Działania z zakresu zarządzania wiekiem realizowane w Orbis S.A. od 2011 r. i obejmują:

- wydanie i przekazanie pracownikom w 2012r. publikacji pt. „Razem możemy znacznie więcej”. W poradniku wytłumaczono pracownikom, że ich zróżnicowanie ze względu na wiek może być przyczyną wzajemnych nieporozumień. Wyodrębniono przy tym 4 „pokolenia” pracowników oraz określono cechy poszczególnych grup. Zawarto prosty quiz umożliwiający ustalenie, cechy którego pokolenia są w przypadku danej osoby dominujące. Na przykładzie opisów typowych codziennych sytuacji, jakie zdarzają się w miejscu pracy, zobrazowano, skąd biorą się nieporozumienia oraz wyjaśniono, że często nie są one wynikiem złej woli jednej lub obu ze stron, a rezultatem innego sposobu formułowania priorytetów oraz odmiennej hierarchii wartości wśród reprezentantów różnych pokoleń. W poradniku zachęcono pracowników do odrzucenia uprzedzeń oraz próby zmiany własnego zachowania w relacjach z młodszymi i/lub starszymi koleżankami i kolegami. Jeden rozdział został w całości poświęcony menedżerom. Udzielono w nim licznych wskazówek oraz praktycznych porad, w jaki sposób zarządzać zróżnicowanymi wiekowo zespołami, jak je motywować i wykorzystywać ich atuty. Przypomniano

pracownikom, że klienci Orbisu również przynależą do zróżnicowanych wiekowo grup. Opisano profile klientów z różnych pokoleń oraz zasugerowano sposoby zachowania w kontaktach z nimi;

- szkolenie menedżerów w zakresie zarządzania różnorodnością (w tym – wiekiem);
- dążenie do zapewnienia większego zróżnicowania wiekowego menedżerów – z uwagi na wysoką średnią wieku osób na stanowiskach kierowniczych w firmie podjęto decyzję o szybszej promocji osób młodszych (jeśli na dane stanowisko jest dwóch kandydatów o równych kompetencjach, to wybiera się młodszego z nich);
- zachęcanie pracowników do systematycznej dbałości o własne zdrowie poprzez oferowanie im oraz ich rodzinom (na zasadach częściowej odpłatności) pakietów usług w prywatnym centrum medycznym;
- zachęcanie pracowników do aktywności fizycznej poprzez dofinansowanie kart MULTISPORT umożliwiających korzystanie z klubów fitness oraz organizację spotkań integracyjnych w formie pikników na świeżym powietrzu;
- oferowanie starszym pracownikom stanowisk na zapleczu w sytuacji, kiedy przestają dawać sobie radę w bezpośrednim kontakcie z klientem;
- organizowanie pracownikom, których staż pracy w firmie wynosi 40 lat, uroczystej kolacji z okazji ich jubileuszu.

Zarządzanie wiekiem w Orbis S.A. realizowane jest wg ram określonych w strategii zarządzania różnorodnością. Obejmuje wszystkich pracowników. Firma monitoruje realizację strategii posługując się wskaźnikami struktury wiekowej (liczba pracowników w poszczególnych grupach wiekowych ogółem oraz na stanowiskach menedżerskich).

Zarządzanie wiekiem w Orbis S.A. to integralna część zarządzania zasobami ludzkimi. Osobą odpowiedzialną za realizację strategii w tym zakresie jest Dyrektor Personalny. Jego działania wspierają podlegli pracownicy. Nie ma dedykowanych zespołów (ani w strukturze organizacyjnej, ani interdyscyplinarnych, powołanych doraźnie), ds. zarządzania wiekiem. Kluczową rolę w zarządzaniu wiekiem pełnią menedżerowie. To od nich zależy realizacja polityki na stanowiskach pracy. Dlatego w przedsiębiorstwie podjęto decyzję o przeszkoleniu kierowników w tym zakresie oraz udzielono im szczególnych wskazówek udostępniając poradnik „Razem możemy znacznie więcej”.

Działania z zakresu zarządzania wiekiem prowadzone są w przedsiębiorstwie w wyważony i rozsądny sposób. Doskonałym przykładem sytuacji, w której dokonano mądrej decyzji, był przegląd kadr - dyrektorów hoteli pod kątem weryfikacji możliwości „odmłodzenia” tej grupy pracowników (średnia wieku była wśród dyrektorów bardzo wysoka). W wyniku analizy kompetencji poszczególnych osób okazało się jednak, że podejście do problemów biznesowych i profesjonalizm aktualnych dyrektorów rekompensuje ze znaczną nadwyżką

ich nieco gorszą - niż w przypadku młodszych kolegów - znajomość języka angielskiego. W efekcie wielu z ocenianych pozostało na swoich stanowiskach i pracuje na nich do dziś.

Koszty i korzyści zarządzania wiekiem

Koszty realizacji działań z zakresu zarządzania wiekiem nie stanowią wyodrębnionej pozycji w budżecie przedsiębiorstwa. Zaliczyć do nich można koszty szkoleń menedżerów, wydatki związane z dofinansowaniem opieki medycznej dla pracowników oraz dofinansowaniem kart Multisport. W przedsiębiorstwie szacuje się również, że utrzymanie różnorodnych wiekowo zespołów wiąże się z ponoszeniem kosztów wynikających z podwyższonej absencji chorobowej najstarszych pracowników oraz podwyższonymi kosztami rotacji w przypadku najmłodszych.

W Orbis S.A. ocenia się, że wdrażanie działań w zakresie zarządzania wiekiem przyniosło szereg korzyści. Najważniejszą z nich jest niewątpliwy pozytywny wpływ działań na efektywność pracy. W przedsiębiorstwie promuje się i wspiera budowę różnorodnych wiekowo zespołów pracowników. W rezultacie w zespołach takich dysponuje się atutami zarówno starszych pracowników (ich doświadczeniem, spokojem i rozwagą), jak również dynamicznością i otwartością na nowe wyzwania cechującą młode pokolenia.

Działania z zakresu zarządzania wiekiem, takie jak uświadamianie różnic międzypokoleniowych i zachęcanie do pokonywania barier z nimi związanych, wspierają proces komunikacji w przedsiębiorstwie. To z kolei przekłada się na mniejszą liczbę konfliktów między pracownikami oraz na szybsze rozwiązywanie tych, do których dochodzi.

Nie bez znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest również fakt, że pracownicy zatrudnieni w różnorodnych wiekowo zespołach uczą się od siebie nawzajem oraz pomagają w wykonywaniu codziennej pracy. Nauka w trakcie pracy jest nie tylko tania, ale również szybką i skuteczną metodą zdobywania nowych kompetencji. Osoba ucząca się ma możliwość bieżącego przećwiczenia i utrwalenia nabywanych umiejętności.

Ucząc się wzajemnie pracownicy mają możliwość przekazania sobie wiedzy wynikającej z doświadczenia nabytego w trakcie wieloletniej pracy. Dzięki temu zasób wiedzy w przedsiębiorstwie nie będzie malał w miarę odchodzenia starszych osób na emeryturę.

Czynniki sukcesu działań w zakresie zarządzania wiekiem

Na powodzenie wdrożenia zarządzania wiekiem w Orbis S.A. wpływ miała partnerska komunikacja pomiędzy menedżerami a pracownikami. Kwestie wieku omówiono w otwarty, bezpośredni i przystępny sposób w poradniku „Razem możemy znacznie więcej”. Upowszechnienie publikacji uformowało podatny grunt do realizacji kolejnych działań.

Problemy związane z wdrażaniem działań

Pomimo niewątpliwie pozytywnego bilansu kosztów i korzyści zarządzania wiekiem w Orbis S.A., nie udało się w przedsiębiorstwie uniknąć błędów i problemów. Niestety, niektóre awanse młodszych pracowników na wyższe stanowiska były przedwczesne. Zdarzało się, że młodzi menedżerowie nie zawsze radzili sobie z realizacją zadań kierowniczych. Brakowało im doświadczenia i umiejętności.

Problematyczne bywa również niekiedy zarządzanie najmłodszymi pracownikami i zatrzymanie ich w zespołach. Są to osoby znacznie mniej lojalne w stosunku do firmy niż ich starsi koledzy i koleżanki, w związku z czym trzeba włożyć znacznie więcej wysiłku, aby zwiększyć ich zaangażowanie w pracę.

Z drugiej strony w przedsiębiorstwie dochodzi również niekiedy do konfliktów w sytuacji gdy przyjmowany (zazwyczaj stosunkowo młody) pracownik otrzymuje takie samo wynagrodzenie, jak jego starsi koledzy i koleżanki. Trudno wyjaśnić doświadczonym pracownikom, że wysokość pensji jest pochodną kwalifikacji i zaangażowania w wykonywanie obowiązków służbowych, a nie - stażu pracy.

Nie wszystkie działania wdrożono w pełnym zakresie, np. starszych pracowników trudniej zachęcić do aktywności fizycznej i przekonać, że zachowanie dobrej kondycji jest - mimo upływających lat - możliwe i zależy w znacznej mierze od nich samych. Starsi w mniejszym stopniu korzystają z oferty klubów fitness dofinansowywanej przez pracodawcę. Uprawianie sportu pozostaje domeną młodszych pokoleń.

Mimo trudności w przedsiębiorstwie panuje przekonanie, że stabilna struktura zmotywowanych pracowników we wszystkich grupach wiekowych jest niezbędna, aby osiągnąć sukces. Wszelkie konflikty i problemy są na bieżąco omawiane z zainteresowanymi i – w miarę możliwości – rozwiązywane.

IX. Zapewnienie realizacji planu produkcji w firmie Amica Wronki - sukces osiągnięty przy pomocy działań z zakresu zarządzania wiekiem

Geneza działań w zakresie zarządzania wiekiem

W firmie Amica Wronki produkowany jest sprzęt AGD. Przedsiębiorstwo powstało w 1945 r., a w 1994 roku zostało sprywatyzowane. Obecnie jego produkty sprzedawane są na polskim rynku oraz eksportowane do 40 innych krajów.

W sumie w firmie zatrudnionych jest ponad 2300 pracowników, z czego prawie 20% to osoby powyżej 50 roku życia. Najliczniejszą grupę wiekową stanowią pracownicy pomiędzy 35 a 50 rokiem życia. Zalicza się do nich niemalże 46% zatrudnionych. Ponad 32% pracowników ma pomiędzy 21 a 34 lata, a tylko 2% - 20 lat i mniej.

Przedsiębiorstwo podjęło działania z zakresu zarządzania wiekiem przewidując, że w perspektywie najbliższych lat podaż młodych osób na rynku pracy będzie maleć, co utrudni zatrudnianie młodych pracowników. Tym samym udział osób starszych w strukturze wiekowej przedsiębiorstwa będzie się powiększał. Kierownictwo firmy postanowiło zadbać o to, aby aktualnie zatrudnieni jak najdłużej utrzymali swoją zdolność do pracy. Zarządzanie wiekiem miało umożliwić zaspokojenie potrzeb kadrowych w związku ze zmniejszeniem się liczby pracowników w wieku młodszym.

W firmie panuje również przekonanie o tym, że zróżnicowanie polityki kadrowej w odniesieniu do grup pracowników w różnym wieku, poprawi efektywność zatrudnienia.

Działania podejmowane w obszarze zarządzania wiekiem

Konkretnym problemem, którego źródło stanowił zaawansowany wiek niektórych pracowników, było ich wolniejsze tempo pracy. Efektywna praca na linii produkcyjnej wymaga odpowiedniego tempa wykonywania czynności, podczas gdy dla starszych pracowników jego utrzymanie bywało trudne i wymagało dużego wysiłku.

W związku z tym w przedsiębiorstwie podjęto decyzję, aby podjąć działania mające na celu utrzymanie tempa produkcji przy jednoczesnym wykorzystaniu posiadanych zasobów ludzkich i niezwiększaniu poziomu automatyzacji linii produkcyjnej (co wiązałoby się z redukcją zatrudnienia).

W pierwszej kolejności dokonano identyfikacji najbardziej wymagających pod względem tempa pracy stanowisk pracy - do ich obsługi przeznaczono najsprawniejszych pracowników, jednocześnie zapewniając im stosowną rotację na stanowiska o mniejszym poziomie obciążeń monotypowych. Stanowiska o mniejszym tempie pracy zostały przydzielone starszym pracownikom. Ponadto zdecydowano, że mistrzowie, dokonując oceny realizacji zadań, będą konsultować ze starszymi pracownikami plan podejmowanych działań. W przypadku prac realizowanych przez starszych pracowników zrezygnowano z rotacji z uwagi na ich niechęć oraz możliwość wypracowania przez nich własnych sposobów postępowania

na znanym stanowisku pracy. Pozostanie na tym samym stanowisku pozwoliło starszym pracownikom w większym stopniu zaadoptować je do własnych potrzeb.

Pozostałe działania podejmowane w firmie Amica w zakresie zarządzania wiekiem dotyczą m.in. ochrony i promocji zdrowia. Pracownikom oraz ich rodzinom zapewnia w przedsiębiorstwie bezpłatną opiekę medyczną przy współpracy z Centrum Medycznym Medicover. W przykładowej przychodni, oprócz lekarza podstawowej opieki medycznej przyjmują także lekarz medycyny pracy oraz lekarze specjaliści. Zatrudnieni w Amice, pracujący poza Wronkami, mogą korzystać z innych placówek Medicover [6].

Co więcej, w przedsiębiorstwie dokonuje się przeglądów stanowisk pracy pod kątem wymagań, jakim muszą sprostać pracownicy zajmujący te stanowiska. Ponadto firma posiada własny ośrodek wypoczynkowy.

Jeśli chodzi o działania podejmowane pod kątem zaspokojenia potrzeb młodszej grupy pracowników, to na szczególne podkreślenie zasługuje przedsięwzięcie polegające na otwarciu przedszkola przykładowego. Decydując się na założenie placówki Kierownictwo Zakładu chciało swoim pracownikom zapewnić *pomoc i wsparcie (...) w łączeniu codziennych obowiązków zawodowych z troską o wychowanie i rozwój dzieci* [7]. Amica dofinansowuje pobyt dzieci w przedszkolu prawie w 90% .

Lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa docenia się prowadząc program rocznic zatrudnienia.

Korzyści zarządzania wiekiem

Spośród działań realizowanych w ramach zarządzania wiekiem w firmie Amica najbardziej widoczne i najszybsze rezultaty przyniosło działanie polegające na przydzieleniu starszym pracownikom zatrudnionym przy linii produkcyjnej stanowisk, na krótkich wymagane jest mniejsze tempo pracy. Dzięki realizacji tego zadania w firmie udało się wykonać plan produkcyjny przy jednoczesnym utrzymaniu stanu zatrudnienia. Zwiększanie tempa linii produkcyjnej nie miało negatywnego wpływu na kontynuowanie zatrudniania starszych pracowników.

W firmie spodziewane są również korzyści wynikających z działań w zakresie ochrony i promocji zdrowia i - będącego ich konsekwencją - wydłużenia zdolności pracowników do pracy. Aktualnie obserwuje się już niedobory podaży na rynku pracy i w związku z tym przewiduje się, że koszty utrzymania zdolności do pracy osób obecnie zatrudnionych będą niższe niż koszty pozyskania nowych pracowników.

Czynniki sukcesu działań w zakresie zarządzania wiekiem

Ocenia się, że osiągnięto sukces dzięki konsultacjom z pracownikami oraz obserwacjom stanowisk przez mistrzów. Nie bez znaczenia jest również fakt, że mistrzami zostają

pracownicy z długotrwałym stażem, rozumiejący potrzeby stanowisk pracy i jednocześnie będący osobami w wieku 50+.

Problemy związane z wdrażaniem działań

W firmie nie stwierdzono większych problemów związanych z wdrażaniem działań z zakresu zarządzania wiekiem, być może dzięki partycypacyjnemu systemowi zarządzania - starsi pracownicy mieli możliwość wypowiedzenia się odnośnie proponowanych zmian.

X. Zarządzanie wiekiem w służbach mundurowych na przykładzie Oddziału Straży Granicznej

Geneza działań w zakresie zarządzania wiekiem

Zgodnie z Art. 1 ust.1 ustawy z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej [8], Straż Graniczna jest jednolitą, umundurowaną i uzbrojoną formacją przeznaczoną do ochrony granicy państwowej, kontroli ruchu granicznego oraz zapobiegania i przeciwdziałania nielegalnej migracji. Strażą graniczną dowodzi Komendant Główny Straży Granicznej.

Wywiad przeprowadzono w jednej z 8 Komend Oddziałów Straży Granicznej.

W Oddziale tym zatrudnionych jest 1400 osób. Przeważają osoby poniżej 40 roku życia, przy czym prawie 30% pracowników ma 30 lat i mniej, a kolejnych 55% - między 31 a 40 lat. W przedziale pomiędzy 41-szym a 50-tym rokiem życia jest prawie 15 % zatrudnionych. Udział osób 50+ w strukturze zatrudnienia wynosi mniej niż 1%.

Działania z zakresu zarządzania wiekiem podejmowane są w Oddziale zgodnie z dwoma decyzjami Komendanta Oddziału dotyczącymi zarządzania zasobami ludzkimi. Decyzje obowiązują od ubiegłego roku, niemniej działania mające na celu podtrzymywanie zdolności do pracy zatrudnionych realizowane są w Straży Granicznej od początków jej istnienia. Decyzje komendanta Oddziału usankcjonowały ich realizację i objęły wspólną nazwą: *zarządzanie wiekiem*.

Działania z zakresu zarządzania wiekiem podejmowane są w Straży Granicznej po to, aby przeciwdziałać problemom zdrowotnym pracowników i podtrzymywać ich zdolność do pracy. Drugi cel działań do to dostosowywanie warunków pracy do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracowników celem umożliwienia im jak najpełniejszego wywiązywania się z powierzanych obowiązków.

Działania podejmowane w obszarze zarządzania wiekiem

Na uwagę zasługuje, fakt, że już w 2002 r. elementy zarządzania wiekiem w Straży Granicznej zostały określone w prawie poprzez ustanowienie dodatkowych płatnych urlopów przyznawanych funkcjonariuszom Straży Granicznej m.in. ze względu na ich wiek [8, art.90; 9, art. 1 ust. 1 pkt. 2]. Wymiar corocznego płatnego urlopu dodatkowego przyznawanego ze względu na wiek funkcjonariusza wynosi:

- 1) 5 dni kalendarzowych — po ukończeniu 40 lat życia,
- 2) 10 dni kalendarzowych — po ukończeniu 45 lat życia,
- 3) 15 dni kalendarzowych — po ukończeniu 55 lat życia [9, par. 12].

Jakkolwiek zarządzanie wiekiem obejmuje nie tylko funkcjonariuszy 40+, ale wszystkich zatrudnionych w Oddziale Straży Granicznej. Koordynacją działań zajmuje się Komendant Oddziału.

Jednym z najciekawszych rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem wynikającym ze specyfiki pracy (stresujące środowisko pracy) jest organizacja dwutygodniowych turnusów antystresowych dla zatrudnionych. Uczestnictwo w turnusie odbywa się na podstawie skierowania od lekarza..

Innym działaniem ukierunkowanym na przeciwdziałanie stresowi jest zatrudnienie w Oddziale etatowego psychologa. Udziela on porad pracownikom potrzebującym wsparcia. Zapewnienie kompleksowej opieki zdrowotnej to kolejny element zarządzania wiekiem. Realizuje się go w Straży Granicznej prowadząc zakładową przychodnię. Przyjmuje w niej lekarz pierwszego kontaktu, lekarze specjaliści oraz wspomniany wyżej psycholog. Z oferty poradni korzystać mogą zarówno pracownicy jak i ich rodziny.

Kolejny obszar zarządzania wiekiem to promocja zdrowia. Na terenie Oddziału pracownicy mają możliwość skorzystania z bezpłatnego kompleksu sportowego. Bogaty kalendarz imprez sportowych, w których uczestniczą pracownicy wszystkich Oddziałów Straży Granicznej, jest dostępny na stronie internetowej [10].

Jeśli chodzi o możliwości wypoczynku, to Oddział oferuje swoim pracownikom pobyty we własnych ośrodkach wypoczynkowych (darmowe dla pracowników, członkowie ich rodzin przebywają w ośrodkach odpłatnie) oraz dofinansowanie (tzw. *wczasy pod gruszą*).

Wykorzystanie środków techniczno-organizacyjnych w zakresie zarządzania wiekiem obejmuje dostosowanie stanowisk do możliwości osób niepełnosprawnych, modernizację pomieszczeń, wymianę oświetlenia, foteli czy monitorów.

W sytuacji gdy dana osoba nie sprawdza się na swoim stanowisku (brakuje jej zdolności psychofizycznych) oraz gdy wyczerpią się możliwości wspieranie takiej osoby w procesie uzupełnienia brakujących kompetencji, proponuje się jej przesunięcie na inne stanowisko pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia.

Istotną rolę w procesie zarządzania wiekiem pełnią kierownicy komórek organizacyjnych. To oni typują osoby do uczestnictwa w turnusach antystresowych, wnioskuje do dostosowanie stanowisk pracy oraz o rotowanie pracowników na stanowiskach. Wnioski kierowników opiniowane są przez zespół ds. bezpieczeństwa i higieny pracy.

Korzyści zarządzania wiekiem

Podjęcie w Oddziale działań z zakresu zarządzania wiekiem umożliwiło zatrzymanie najstarszych pracowników, a tym samym wiedzy i kompetencji, jakimi dysponują. Coraz więcej osób jest w stanie dosłużyć do wieku emerytalnego bez korzystania ze świadczeń pomostowych.

Ponadto obecność doświadczonych pracowników jest bardzo pomocna w procesie adaptacji i szkolenia nowozatrudnionych.

Czynniki sukcesu działań w zakresie zarządzania wiekiem

Czynnikiem sukcesu w procesie zarządzania wiekiem jest umiejętność przewidywania zagrożeń związanych z wiekiem pracowników i reagowania na nie z wyprzedzeniem. Kluczowe zadanie to zapobieganie negatywnym zjawiskom związanym ze starzeniem się zatrudnionych oraz dostosowywanie warunków pracy do ich potrzeb zanim doświadczą problemów. Aby w porę podjąć niezbędne działania należy pogłębiać świadomość kierowników w zakresie możliwości pracowników w różnym wieku. To bezpośredni przełożony ma najczęstszy kontakt z pracownikiem i to on może najszybciej zidentyfikować potencjalne zagrożenia.

Problemy związane z wdrażaniem działań

Zarządzanie wiekiem nie przebiega bez zakłóceń. Najwięcej niezadowolonych powodują przeniesienia pracowników. Osoby rotowane na stanowiskach potrzebują zazwyczaj nieco czasu, aby przekonać się do zmiany. Zdarzyło się również niestety, że funkcjonariusz przeniesiony na inne stanowisko zwolnił się ze służby. W jego przypadku zmiana się nie udała.

Należy również pamiętać, że realizacja działań z zakresu zarządzania wiekiem wymaga poniesienia określonych nakładów. Ich wysokość jest zależna od liczby i zakresu działań. Wszystkie działania realizowane w Oddziale generują koszty. Panuje jednak przekonanie, że zarządzanie wiekiem się opłaca.

Bibliografia

1. <http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce/o-projekcie.html> - zapis z dnia 18.03.16;
2. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776 ze zm.);
3. <http://poland.arcelormittal.com/odpowiedzialnosc-biznesu/dbamy-o-pracownikow/bezpieczenstwo-i-zdrowie.html> - zapis z dnia 23.05.16
4. red. Czapliński J, Panek T., *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015, s. 279;
5. <http://www.eap-zapytajodroge.pl> – zapis z dnia 19.09.16;
6. <http://www.strefabiznesu.gloswielkopolski.pl/artykul/pracownicy-amiki-skorzystaja-z-przychodni> - zapis z dnia 30.09.15
7. <http://amicakids.pl/home> - zapis z dnia 30.09.15
8. Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz.U. 1990 nr 78 poz. 462 ze zm.);
9. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 14 czerwca 2002 r. w sprawie wprowadzenia płatnych urlopów dodatkowych dla funkcjonariuszy Straży Granicznej (Dz.U. 2002 nr 86 poz. 784)
10. <http://www.strazgraniczna.pl/wps/portal>, zakładka *Aktualności*, pozycja *Sport i rekreacja* – zapis z dnia 14.10.15.