

w dziale ►



**Baza wiedzy**  
**Warto przeczytać!**

**Digital learning.**  
**Od e-learningu**  
**do dzielenia się wiedzą**

Marta Machalska  
Wolters Kluwer Polska



**Poczuj moc**  
**crowdsourcingu**  
**w rekrutacji**

Na fenomenie crowdsourcingu budują swoją potęgę takie platformy jak Uber czy Airbnb. Siłę internetowego tłumu wykorzystuje się dziś jednak w wielu innych obszarach, także w branży rekrutacji. | **s. 92**

# Biznesowy sukces programu corporate wellness





### Witamy w McDonald's

Historycznie niskie bezrobocie, aktywna konkurencja i zmieniające się oczekiwania kandydatów – to tylko niektóre z wyzwań, z którymi McDonald's mierzy się na rynku pracy. Jak w tych warunkach skutecznie budować markę pracodawcy? | **s. 96**



### Wielka piątka, czyli kompetencje przyszłości

Ograniczony czas ważności wiedzy powoduje, że nieustannie trzeba ją uzupełniać. Kapitał, który nie ulegnie zatarciu, to kompetencje. O wiele ważniejsze jest obecnie, jakie są postawy pracownika i czym kieruje się w swoich działaniach. | **s. 104**

W świetle obecnej sytuacji na polskim rynku pracy walka o zaangażowanie i lojalność pracownika zdaje się absolutnie nieunikniona. Pracodawcy, którzy chcą cieszyć się długofalowym sukcesem biznesowym swoich firm, muszą zadbać o zaspokojenie potrzeb pracowników nie tylko w aspekcie finansowym.

#### Beata Dyraga

**C**zy jednak pracodawcy zawsze wiedzą, jakich narzędzi należy użyć, by ten niebagatelny cel osiągnąć? Współcześni pracownicy oczekują zdecydowanie więcej aniżeli godziwego wynagrodzenia, a o ich ekspansywności i skuteczności w pracy decyduje to, czy czują się zauważeni, zintegrowani, otoczeni opieką. Nie będzie więc nadużyciem stwierdzenie, że zarządzanie zasobami ludzkimi jeszcze nigdy nie było tak dużym wyzwaniem jak teraz.

Niesłuchanie funkcjonalne narzędzie do budowania pozycji pracodawcy przy zachowaniu dbałości o zadowolenie pracownika stanowią programy well-beingowe. Absolutnie kluczowe jest jednak to, w jaki sposób wszelkie takie działania zostaną wprowadzone. W niektórych organizacjach nieumiejętnie wprowadzone, stają się po prostu czynnikiem biologicznym w teorii zarządzania Herzberga – demotywuje ich brak, ale nie motywuje ich obecność. Jak więc wprowadzić taki projekt, aby faktycznie budził zaangażowanie i dawał pracownikowi poczucie, że firma o niego dba, a on sam chce dla niej pracować? Nasze 17-letnie doświadczenie w biurach, rozproszonych strukturach usług czy sklepów, magazynach, a także dużych zakładach produkcyjnych pozwoliło wypracować sposoby i narzędzia, które umożliwiają pogodzenie dobrostanu pracownika z dobrostanem pracodawcy. Pracujemy na konkretnych celach biznesowych określonych przez HR i zarząd

firmy, które nierzadko wiążą się ze wzrostem zaangażowania.

Opisujemy tu historię fabryki Levi Strauss w Polsce, w której prowadzimy autorski program corporate wellness pod nazwą „Zdrowie szyte na miarę”. Wspólnie z zespołem HR chcemy się z Państwem podzielić doświadczeniem z projektu, który okazał się ogromnym sukcesem biznesowym!

#### Główne wyzwania programu

Projekt w fabryce Levi Strauss w Płocku rozpoczął się dwa lata temu. Zgodnie z założeniami programem objęci zostali wszyscy pracownicy: pracownicy fizyczni, kadra kierownicza oraz pracownicy biurowi. Nie pozostaje bez znaczenia, że jest to w dużej części fabryka akordowa, co oznacza, iż wysokość otrzymanej przez pracowników pensji zależy od osiągniętych przez nich wyników. Wszelkie działania, które mają na celu podniesienie i utrzymanie zaangażowania pracowników w warunkach akordowego systemu, są więc podwójnie trudne. Przy tak zaawansowanych przedsięwzięciach well-beingowych skala wyzwań musi być po prostu ogromna. Między innymi dlatego właśnie tak istotne jest przygotowanie już na samym początku odpowiedniego scenariusza i indywidualne podejście, przez które należy rozumieć dogłębne poznanie potrzeb firmy, jak również procesowy i długoterminowy charakter programu. ►

W przypadku fabryki Levi Strauss w Płocku wyzwaniem stała się na pewno logistyka. Mówiąc precyzyjniej: dostosowanie działań projektowych do pracy zakładu produkcyjnego, który zatrudnia w systemie dwu- i trzyzmianowym w sumie ok. 1 tys. osób. W tym miejscu przechodzimy do kolejnego wyzwania, jakim była skala przedsięwzięcia. Ta tysięczna grupa to ludzie obojga płci o dużej rozpiętości wieku (od 20-latków po osoby 60+), którzy z natury reprezentowali różne pokolenia, mieli inne spojrzenie na wiele spraw i często skrajnie różne poglądy kulturowe czy np. różny stosunek do zmian. Następnie dochodzimy do poruszanej już kwestii pracy na akord. Nierzadko przekonanie, że „im więcej pracuję, tym więcej zarobię”, potrafi być silnym hamulec ręczny. Blokada wynikająca

z takiego myślenia niemal ekspresowo i skutecznie ogranicza zdroworozsądkowe podejście do walki ze skutkami pracy akordowej. Żeby więc w ogóle rozpocząć całe przedsięwzięcie, należało stworzyć atmosferę współodpowiedzialności za projekt. Początkowo bowiem uczestnicy mieli nieufny stosunek do proponowanych działań. Dopiero gdy udało się zaszczepić w nich przekonanie, że mogą mieć wpływ na własne życie i zdrowie, pracownicy otworzyli się na dobre zmiany i docenili fakt, iż firma umożliwiła im realne uczestnictwo w projekcie.

Wszystko to nie mogłoby się zdarzyć bez solidnego wsparcia zarządu oraz ogromnego zaangażowania i organizacji pracy ze strony działu HR. Zapewnienie otwartej i jasnej komunikacji w zespole projektowym stanowiło dużą część sukcesu. Dodatkowo projekt został przyjęty do realizacji dokładnie w takiej formie, jaką mu nadaliśmy w Prodialogu na samym początku. Świadczy to o ogromnym zaangażowaniu do naszego doświadczenia.



#### Joanna Kaczmarzka

jest kierownikiem działu kadr w fabryce Levi Strauss Poland Sp. z o.o., menedżerem z ponad 20-letnim doświadczeniem w obszarze HR-owym.

Wprowadzając program „Zdrowie szyte na miarę”, myśleliśmy o połączeniu dwóch aspektów: well-beingu pracownika i well-beingu

pracodawcy. Well-being pracownika (jak i każdego człowieka) kształtuje się dzięki zrozumieniu i chęci realnego wpływania na jakość swojego życia. To świadome podejmowanie prostych działań, takich jak prawidłowe odżywianie, aktywność fizyczna, dbanie o sen, właściwe odreagowywanie stresu, uważność i koncentracja. To też dobre relacje w miejscu pracy. Well-being pracodawcy to zmotywowana i w pełni obecna w pracy załoga. Nad tymi celami pracowaliśmy poprzez działania wellnessowe, jak również poprzez szkolenia miękkie dla kadry kierowniczej. Na pierwszym etapie projekt obejmował serię dwugodzinnych szkoleń dla wszystkich pracowników oraz dodatkowe wsparcie warsztatowe dla liderów gimnastyki, brygadzystów i kierowników jako ambasadorów programu. Niewątpliwie program wymagał wielkiego zaangażowania na każdym etapie jego realizacji i elastycznego podejścia do specyfiki naszego zakładu. To wielka przyjemność i satysfakcja widzieć uśmiech i rozluźnienie na twarzach pracowników podczas codziennej gimnastyki oraz słyszeć, jak opowiadają o zmianach, które dzięki programowi wprowadzili w swoim trybie życia.

Patrząc od strony biznesowej, w ubiegłym roku odnotowaliśmy bardzo znaczący wzrost poziomu zaangażowania pracowników (według ankiety Gallupa). Bez wątpienia jednym z najważniejszych czynników, które wpłynęły na ten wynik, były działania wellnessowe.

Inicjatywy związane z wellnessem i budowaniem zaangażowania zostały uwzględnione w prowadzonym przez Uniwersytet Harvarda badaniu dobrostanu pracowników w naszej fabryce. Tak więc można powiedzieć, że program został uszyty nie tylko na miarę, ale i perfekcyjnie. ■

### Szyte na miarę

Cele wyznaczone nam przez zarząd fabryki dotyczyły podniesienia zaangażowania pracowników i poprawy ich ogólnego dobrostanu. Program obejmował więc takie obszary, jak: profilaktyka przeciążeń ciała związanych ze specyfiką pracy, osłabiona koncentracja przy pracy powtarzalnej, radzenie sobie ze stresem wynikającym z pracy zmianowej itp. Osobny blok zajęć dotyczył zasad prawidłowego odżywiania, z wyraźnie sformułowanymi poradami, jak i co jeść o różnych godzinach, aby mieć więcej energii. Przy takich projektach nie można zapominać o kształtowaniu świadomości lub – mówiąc dosadniej – o wyrabianiu nawyku dbania o swoje zdrowie. Wielkim sukcesem było wprowadzenie mechanizmu gruntującego w postaci codziennej pięciominutowej gimnastyki dla wszystkich pracowników. Ćwiczenia były w pełni dopasowane do specyfiki pracy każdego działu i każdej osoby. Przypomnijmy raz jeszcze, że to fabryka akordowa. Gimnastyka nie jest tu obowiązkowa, a mimo to codziennie od 18 miesięcy bierze w niej udział



blisko 96 proc. kadry. Pracownicy uznali ten system za niezwykle użyteczny, integrujący i prozdrowotny aspekt ich codzienności, który motywuje do aktywności fizycznej również w czasie wolnym. To naprawdę robi niesamowite wrażenie, kiedy na jednej zmianie kilkaset osób na raz ćwiczy z wyraźnym zadowoleniem i uśmiechem na twarzy. W projekt została zaangażowana cała kadra menedżerska, która również uczestniczy w gimnastyce.

## Twarde mierniki skuteczności

O spektakularnym sukcesie projektu w płockiej fabryce Levi Strauss mówimy na podstawie twardych mierników skuteczności. Według ankiety przeprowadzonej przez Instytut Gallupa wzrost poziomu zaangażowania pracowników przewyższył założony cel: z 23 percentyla wszedł na 72 percentyl.

Aktualnie dobrostan pracowników fabryki badany jest przez Uniwersytet Harvarda.

## Atmosfera i odczucia pracowników

Poza skutecznością badaną poprzez twarde mierniki mówimy również o całym spektrum korzyści miękkich. Osoby, które są bezpośrednimi odbiorcami projektu, w tej chwili pełnymi garściami czerpią z otrzymanej wiedzy, a to, co wydarzyło się w ich życiu zawodowym, wysoko procentuje również w sferze prywatnej. Mam na myśli poprawę samopoczucia, zmniejszenie problemów zdrowotnych, zmiany nawyków żywieniowych, a także przełom w kontaktach międzyludzkich i inne, lepsze spojrzenie na samych siebie. Ruszyła machina zmian ku dobremu życiu, a stało się to dzięki wielkiemu zaangażowaniu samych pracowników, jak również zapałowi i kreatywności trenerów prowadzących autorskie warsztaty. Poprawie uległa panująca w firmie atmosfera. Projekt został uwieczniony w serii filmików, w których jego uczestnicy naturalnie i spontanicznie dzielą się wrażeniami oraz opowiadają o efektach programu. Zachęcam do obejrzenia jednego z nich na stronie: <http://www.prodialog.pl/galerie/filmy/>.

## Świadectwa uczestników

„Wellness to dla nas samo dobro. Nie było lepszego programu do tej pory. Ten program pozwolił mi sobie uświadomić, że powinnam dbać o siebie” (Zofia, kierownik produkcji).

„Dzięki programowi przestałam pić kawę, przestał mnie boleć kręgosłup w odcinku lędźwiowym i czuję się lepiej” (Agnieszka, dział szwalni).

„Jesteśmy bardziej weseli, bardziej się zintegrowaliśmy” (Jarek, brygadzysta w dziale wykańczalni).

„Zostanie liderem dało mi więcej pewności siebie, śmiałości, odwagi, jestem bardziej otwarta na nowości” (Wiola, dział wykańczalni).

„Jest większa świadomość swojego ciała, większa wiedza na temat zdrowego odżywiania” (Iwona, dział szwalni).

„Program wellness i ćwiczenia dają pracownikom możliwość regeneracji i poprawę koncentracji, która wpływa na bezpieczne wykonywanie ich pracy” (Andrzej, specjalista ds. bhp).

„Największą radością i osobistą satysfakcją jest dla mnie to, jak nasi pracownicy codziennie przez pięć minut ćwiczą przy stanowisku pracy” (Joanna, HR menedżer).

„Zaangażowanie osób prowadzących było tak wielkie, jak widać po wynikach. Pociągnęły one za sobą zarówno ambasadorów, jak i liderów, traktując ten program jak swój” (Mirostlaw, dyrektor zakładu).

Niektóre z wypowiedzi prezentujemy w ramce „Świadectwa uczestników”.

## Dalej w projekcie...

Projekt „Zdrowie szyte na miarę” to przykład podejścia, które zakłada procesową pracę nad kulturą organizacyjną sprowadzaną do poziomu i zrozumienia pracowników. Obecnie w ramach programu prowadzone są warsztaty Diversity&Inclusion. Na etapie planowania znajduje się projekt w sieci retail, czyli w rozproszonej strukturze sklepów, gdzie specyfika potrzeb ludzi oraz logistyka są zupełnie inne. Projekt na stałe wpisał się w kulturę organizacji, stając się częścią życia wszystkich jej pracowników. W kolejnych krokach będziemy elastycznie dostosowywać się do zmieniających się potrzeb zarówno ludzi, jak i biznesu, zgodnie z naszą dewizą: „W biznesie najważniejszy jest człowiek”.



### Beata Dyraga

jest prekursorem wellnessu korporacyjnego w Polsce i ekspertem w tej dziedzinie, mówcą i trenerem psychologii biznesu, coachem, nauczycielem świadomego rozwoju. Założycielka i prezes Grupy Prodialog. Buduje kompleksowe programy corporate wellness i wspiera HR w tym zakresie.