



# NAPĘDZANI ENERGIĄ

## Wdrożenie programu wellbeingu w zakładach produkcyjnych Hitachi Energy w Łodzi

Rośnie świadomość firm produkcyjnych w zakresie potrzeby inicjowania działań prozdrowotnych dla pracowników. Jednak wprowadzenie takiego programu w halach fabrycznych nie jest ani proste, ani łatwe. Działy HR często nie wiedzą, jak podejść do tego procesu, aby zachęcić pracowników do udziału. Jednak, jak pokazuje doświadczenie kampusu Hitachi Energy w Łodzi, efektywne wdrożenie wellbeingu w zakładach produkcyjnych jest możliwe i co ważne, skutkuje wzrostem poziomu satysfakcji pracowników.

W prowadzonych cyklicznie badaniach zaangażowania wyniki dotyczące kwestii troski pracodawcy o obszar dobrostanu pracowników wskazywały potrzebę poprawy. Zbiegło się to w czasie z pandemią koronawirusa oraz napięciami geopolitycznymi. Te nastroje przetaczały się przez organizację, wpływając na samopoczucie pracowników. Dział HR postanowił na to zareagować i przygotować ofertę programu promującego dobrostan psychiczny i fizyczny.

– Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników jest wpisane w DNA Hitachi Energy, dlatego jako pracodawca chcemy tworzyć przyjazne środowisko pracy dla wszystkich zatrudnionych. Jesteśmy też przekonani, że poprawa kondycji zdrowotnej pracowników w bezpośredni sposób przekłada się na ich zaangażowanie w pracę, co w znaczący sposób wpływa na realizację zakładanych celów biznesowych. Z tego względu zdecydowaliśmy się opracować długofalowy plan działań i wejść we współpracę z firmą Prodialog – mówi Dominika Marciniak, HR biznes partner w łódzkim oddziale Hitachi Energy w Polsce, liderka projektu w kampusie.

Prodialog jest twórcą idei wdrażania wellbeingu w Polsce, ma na swoim koncie współpracę z wieloma klientami, w tym z dużą liczbą zakładów produkcyjnych.

– Przez długi czas firmy produkcyjne podchodziły z rezerwą do programów wellbeingu, już sama nazwa wydawała się im dość abstrakcyjna. Zachęcanie pracowników produkcji do wspólnych ćwiczeń w czasie pracy bywa sporym wyzwaniem – czasem wiąże się ze zmianą procesu logistycznego, zatrzymaniem linii czy rezygnacją z przysługującej pracownikom przerwy. Jednak w efekcie zmian, których doświadczamy, firmy produkcyjne otwierają się na tego typu wdrożenia. Nie zawsze nazywane są one projektami wellbeingowymi, częściej mówi się o programach prozdrowotnych czy zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem pracowników, jednak idea dbania o dobrostan pracowników produkcyjnych staje się istotną wartością dla wielu z tych firm – mówi Beata Dyraga, prekursorka wellbeingu w Polsce, trenerka biznesu, prezeska Grupy Prodialog, współtwórczyni projektu dla Hitachi Energy w Łodzi.

### DOBRCZE OKREŚLONE CELE

W ramach Hitachi Energy w Łodzi powstał zespół projektowy, w skład którego weszli reprezentanci działu HR, BHP oraz pracownicy zakładów produkcyjnych.

## Hitachi Energy

*Kampus Hitachi Energy w Łodzi to centrum rozwoju i produkcji transformatorów. W jego skład wchodzi cztery zakłady produkcyjne, serwis transformatorów, zespół inżynierski, specjalizujący się w projektowaniu transformatorów dla zakładów Hitachi Energy na całym świecie, oraz centrum technologiczne, które jest częścią globalnej sieci ośrodków R&D Hitachi Energy. Łódzki kampus zatrudnia 1,7 tys. pracowników.*

Przygotowanie szczegółowej koncepcji, metod działania i harmonogramu projektu zostało poprzedzone ustaleniem konkretnych celów do realizacji, mierzalnych zarówno dla pracowników, jak i organizacji. W efekcie wspólnych rozmów przedstawicieli Hitachi Energy oraz Prodialogu zdecydowano, że projekt powinien obejmować długofalowe działania mające na celu zmianę nawyków i sposobu myślenia pracowników o zdrowiu i samopoczuciu w pracy.

– *Kampus Hitachi Energy w Łodzi zdecydował się na wprowadzenie projektu jako stałego elementu kultury organizacji. Od wielu lat jestem tego gorącą zwolenniczką, bo tylko długofalowe, procesowe działania dają organizacji szansę na zmianę postaw pracowników i sposobu ich myślenia o zdrowiu. Dokładnie takie podejście zakłada Hitachi Energy globalnie, dlatego planowany wspólnie projekt doskonale wpisuje się w jej korporacyjne wartości* – zaznacza Beata Dyraga.

Głównym celem do realizacji było zmniejszenie absencji pracowników spowodowanych zwolnieniami lekarskimi, których przyczyną mogły być obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego oraz podniesienie poziomu satysfakcji pracowników w obszarze troski pracodawcy o ich dobrostan. Program zakładał, że kluczowa rola w projekcie przypadnie kadrze zarządzającej, dlatego ustalono, że projekt będzie opierał się na promowaniu modelu przywództwa uwzględniającego holistyczne podejście do pracownika i jego potrzeb jako człowieka. Jak zauważa Dominika Marciniak, w takim modelu wellbeing staje się doskonałym narzędziem zarządzania, bo kiedy pracownicy czują się dobrze, są zadowoleni z miejsca pracy, zarządzanie jest po prostu łatwiejsze i bardziej efektywne.

– *Warto podkreślić też, że na rynek pracy wchodzi nowe pokolenie pracowników, dla których wartości wellbeingowe są niezwykle ważne. Kandydaci oceniają, czy potencjalny pracodawca zadba o ich dobrostan, czy nie. Dlatego nowoczesny lider powinien kwestie dobrostanu pracowników traktować poważnie. Takie założenie jest też bliskie dla Hitachi Energy* – uważa Beata Dyraga.

Mając to na uwadze, projekt zakładał zniwelowanie występujących przeciążeń na stanowiskach produkcyjnych i biurowych. W kontekście menedżerów koncepcja dotyczyła również tematyki radzenia sobie ze stresem powodowanego stale zmieniającym się otoczeniem. Firmie zależało również na budowaniu dobrej atmosfery w pracy. Zdaniem Beaty Dyragi klimat w firmie produkcyjnej jest niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym m.in. na retencję.

– *Z moich doświadczeń pracy z wieloma firmami produkcyjnymi wiem, jak często pracownicy, którzy otrzymując konkurencyjną ofertę pracy z podobnym wynagrodzeniem, pozostają w dotychczasowej firmie, w której czują się dobrze i gdzie mają grupę bliskich znajomych* – podkreśla Beata Dyraga.

## PRZEKONAĆ SPONSORA

Aby wdrożenie wellbeingu było możliwe, trzeba było pozyskać budżet ze strony zarządu na realizację. – *Szukaliśmy właściwego sposobu, aby pozyskać przychylność zarządu do wdrożenia projektu w firmie i przełożyć korzyści na cele biznesowe. Przygotowaliśmy konkretne dane przemawiające za wdrożeniem. Pomocne okazały się m.in. raporty firm medycznych, z usług których korzystamy.*



*Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników jest wpisane w DNA Hitachi Energy, dlatego jako pracodawca chcemy tworzyć przyjazne środowisko pracy dla wszystkich zatrudnionych. Jesteśmy też przekonani, że poprawa kondycji zdrowotnej pracowników w bezpośredni sposób przekłada się na ich zaangażowanie w pracę, co w znaczący sposób wpływa na realizację zakładanych celów biznesowych.*

### Dominika Marciniak

HR biznes partner w łódzkim oddziale Hitachi Energy

*Z danych prezentowanych w sposób anonimowy można bowiem uzyskać informacje o najczęściej występujących powodach zwolnień lekarskich i kategoriach chorób, które dotyczą naszych pracowników* – wskazuje Dominika Marciniak.

Kolejne twarde dane dla zarządu, czyli ustalenie konkretnych przeciążeń pracowników na różnych stanowiskach pracy, miały pochodzić z zaproponowanego przez Prodialog „Audytu ergonomicznego oczami fizjoterapeuty”. Audyt nie był prowadzony pod kątem produkcyjnym, dotyczącym optymalizacji urządzeń, ale funkcjonowania człowieka w procesie produkcji.

– *Przez kilka dni fizjoterapeuci monitorowali stanowiska pracy, odwiedzali pracowników w fabrykach i biurach kampusu, wśród serwisantów i pracujących zdalnie przeprowadzono szczegółową ankietę. Rozmawiali o tym, co doskwiera pracownikom na danym stanowisku, jak można je przeorganizować, w jaki sposób pracować nad nawykami pracowników, postawą zdrowotną, dostarczyć im konkretne informacje i propozycji, które mogą wpłynąć na zmianę ich przyzwyczajeń i poprawę stanu ich zdrowia* – mówi Dominika Marciniak.

Audyt ergonomiczny okazał się strzałem w dziesiątkę, ponieważ zespół konsultantów z Prodialogu podszedł do kwestii związanych z dobrostanem w sposób zrozumiały dla każdej ze stron – nie było epatowania dość abstrakcyjnym dla wielu terminem wellbeing, ale skupiono się na kwestiach, które dotyczą na co dzień każdego pracownika, czyli dolegliwości zdrowotnych w miejscu pracy.

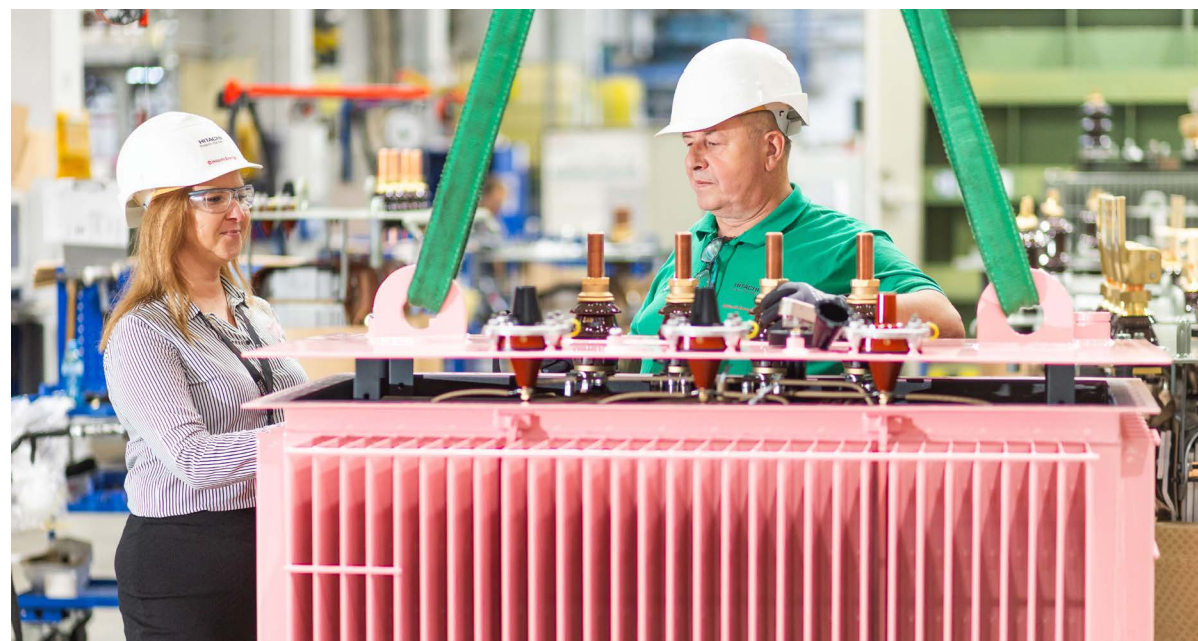
– *Wspólnie z klientem postanowiliśmy zacząć od obszaru, który będzie dla organizacji najbardziej*

*naturalny, ale też wymagający pilnych zmian. Tym obszarem okazała się ergonomia. Audyt, który zaproponowaliśmy, został entuzjastycznie przyjęty, a pracownicy potwierdzili, że chcą kontynuacji projektu* – zwraca uwagę Beata Dyraga.

W efekcie konsultacji z fizjoterapeutami Prodialog przygotował szczegółowy raport prezentujący przeciążenia występujące na 58 stanowiskach zidentyfikowanych w zależności od zaangażowania pracownika w proces produkcji oraz rekomendacje konkretnych ćwiczeń poprawiających komfort pracy na tych stanowiskach. Raport został przedstawiony działowi BHP i kadrze zarządzającej, a na fali jego sukcesu zespół projektowy przedstawił dalszy plan działania, który otrzymał od zarządu zielone światło.

## PRECYZYJNA OFERTA

Aby projekt jak najlepiej odpowiadał na rzeczywiste potrzeby pracowników, przeprowadzono kompleksową analizę potrzeb z udziałem reprezentatywnych grup fokusowych. Pracowników pytano o przeciążenia i dolegliwości związane ze specyfiką wykonywanej pracy, a także preferencje odnośnie do aktywności prozdrowotnych. Wśród pracowników Hitachi Energy został ogłoszony konkurs na nazwę projektu. Wygrało hasło „Napędzani energią”, które znakomicie komponuje się z profilem działalności firmy i ideą projektu. Na podstawie analizy potrzeb zespół przedstawicieli Hitachi Energy oraz Prodialogu opracował strategię projektu oraz kalendarz działań na pierwszy rok jego funkcjonowania. Po oficjalnym kick-off ruszyły comiesięczne konsultacje z fizjoterapeutami i dietetykami, warsztaty ergonomiczne dla różnych grup stanowisk, pracownikom udostępniono pigułki wiedzy i filmy instruktażowe. W firmie zaczęły po-



Fot. Archiwum Hitachi Energy



*Jeśli program powstaje za zamkniętymi drzwiami działu HR, bez konsultacji i dialogu z tymi, których będzie dotyczył, to będzie on czymś nieautentycznym i obcym w firmie. Dlatego tak istotne jest, aby zespół HR nie zamykał się na perspektywę pozostałych działów, słuchał głosu przedstawicieli biznesu i włączał pracowników w podejmowanie decyzji oraz ich realizację. Bo oddając ludziom sprawczość, buduje się dobrą atmosferę wokół projektu.*

**Beata Dyraga**, prekursorka wellbeingu w Polsce, trenerka biznesu, prezeska Grupy Prodialog

wstawac przestrzenie do wypoczynku wyposażone w sprzęt relaksujący, gdzie można trochę odetchnąć. Stanowiska pracy są doposażane np. w siedziska, masażery, maty dla kręgosłupa. Dzięki udziałowi w warsztatach ergonomicznych pracownicy uczyli się, jak pracować na swoich stanowiskach pracy w sposób zdrowy dla ciała, jakie ćwiczenia można wykonywać, aby uniknąć przeciążeń i zmęczenia. W tym samym zakresie zaopecowano się wszystkimi pracownikami, w tym również biurowymi i zdalnymi. W ramach firmowego tygodnia bezpieczeństwa pracownicy poznali ideę mikroprzerw, pracowali nad poprawą koncentracji, wykorzystując do tego specjalne urządzenia. W planach jest również wprowadzenie „mechanizmu gruntującego” w postaci codziennej gimnastyki w miejscu pracy.

Kluczowym elementem wdrożenia była edukacja menedżerów w ramach warsztatu „Menedżer ambasadorem wellbeingu w organizacji”.

*– Postawiliśmy na intensywną pracę z menedżerami, bo to oni są gwarantem powodzenia wdrożenia. Jeśli w swoich codziennych działaniach nie uwzględnią aspektu wellbeingu, czyli nie będą widzieli w pracowniku człowieka z jego potrzebami zdrowotnymi, emocjami, bagażem doświadczeń, to program zapewne się nie uda* – wyjaśnia Dominika Marciniak.

Beata Dyraga uważa, że zrozumienie idei wellbeingu wśród kadry menedżerskiej jest podstawą budowania projektu corporate wellness w każdej organizacji.

*– Warsztaty dla menedżerów jako ambasadorków projektu wdrożenia wellbeingu to moje autorskie narzędzie, które wprowadzam w firmach od wielu*

*lat. Wdrożenie wellbeingu w organizacji musi opierać się na menedżerach. Jeśli mają zachęcać do udziału innych, sami muszą wiedzieć, w jaki sposób przekłada się on na wyniki finansowe firmy i dlaczego w nowoczesnym ujęciu przywództwa jest niezwykle istotny* – wyjaśnia Beata Dyraga.

Zadbano również o mistrzów produkcji – każdy otrzymał manuale z konkretną wiedzą do przekazania pracownikom, angażowano kierowników produkcji, kierowników operacyjnych, aby zapraszali pracowników do oferowanych aktywności. Dużo uwagi poświęcono komunikacji projektu. Wykorzystano do tego wszystkie możliwe komunikatory online oraz prezentacje na plakatach i telewizorach na halach produkcyjnych.

## ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

Podstawą sukcesu wdrożenia projektu wellbeingu w firmie, co miało miejsce również w przypadku Hitachi Energy, jest uważność na potrzeby pracowników. Wszystkim zależało, aby pracownicy mieli swój udział w tworzeniu i realizacji tego projektu, a dzięki temu nie był on oderwany od rzeczywistości fabryk.

*– Z mojego doświadczenia wynika, że zaangażowanie pracowników jest niezwykle istotne. Jeśli ludzie nie biorą współodpowiedzialności za swoje zdrowie, a tylko otrzymują kolejne propozycje aktywności, którymi nie są zainteresowani, perspektywy sukcesu są marne* – ocenia Beata Dyraga.

W przypadku Hitachi Energy to zaangażowanie przeszło oczekiwania pracodawcy. Uruchoimiły się inicjatywy oddolne, takie jak wspólne bieganie, gra w siatkówkę czy piłkę nożną, konkursy, wyjścia integracyjne, akcje

związane z profilaktyką zdrowia czy dodatkowymi badaniami. Po ustaleniach z jednym z klientów firma wyprodukowała różowy transformator, którego część dochodu została przeznaczona na wsparcie lokalnego Stowarzyszenia Amazonek w ramach miesiąca profilaktyki raka piersi.

*– W fabrykach ciągle dzieją się różne aktywności prozdrowotne. Na bieżąco dopytujemy pracowników, czego jeszcze potrzebują w ramach programu. Cieszy, że wiele inicjatyw wychodzi od nich samych, a menedżerowie kwestie wellbeingu zaczynają oswajać jako istotny element przywództwa* – dodaje Dominika Marciniak.

## O CZYM NALEŻY PAMIĘTAĆ?

Wdrożenie projektu w zakładzie produkcyjnym będzie miało szansę powodzenia, jeśli zadba się o kilka istotnych aspektów. Dominika Marciniak uważa, że pierwszym ważnym punktem jest znalezienie odpowiedniego języka w komunikacji z kadrą zarządzającą, która wyraża zgodę na wdrożenie. Dział HR musi przekonać reprezentantów biznesu, że jest to długofalowy program mający na celu zwiększenie zaangażowania pracowników, a co za tym idzie, poprawę wyników biznesowych, i znaleźć na to konkretne dowody. Niepowodzenie projektu jest wysoce prawdopodobne, gdy jest on realizowany w oderwaniu od obecnych potrzeb pracowników.

*– Jeśli program powstaje za zamkniętymi drzwiami działu HR, bez konsultacji i dialogu z tymi, których będzie dotyczył, to będzie on czymś nieautentycznym i obcym w firmie. Dlatego tak istotne jest, aby zespół HR nie zamykał się na perspektywę pozostałych działów, słuchał głosu przedstawicieli biznesu i włączał pracowników w podejmowanie decyzji oraz ich realizację. Bo oddając ludziom sprawczość, buduje się dobrą atmosferę wokół projektu* – dodaje Beata Dyraga.

## ZMIANY SĄ WIDOCZNE

Dominika Marciniak zauważa, że po ośmiu miesiącach funkcjonowania projektu zmiany w firmie są już widoczne. Potwierdzają to wyniki badania zaangażowania, w którym obszar zadowolenia pracowników z tego, w jaki sposób firma dba o ich zdrowie, odnotował wzrost o 13 pkt proc. To konkret, który pokazuje, że zatrudnieni docenili troskę firmy o poprawę ich

dobrostanu. Pracownicy z różnych działów, które do tej pory nie współpracowały ze sobą, gromadzą się wokół aktywności prozdrowotnych, osłabia się więc wcześniej doskwierająca firmie silosowość.

*– Projekt działu na bazie potencjału i zaangażowania pracowników, doskonale się organizują, inicjatywa wypływa od nich. Dobrostan jest tematem żywym w organizacji, to nie jest jakaś abstrakcja wymyślona wyłącznie przez dział HR, ale istotny element, który ma nam zabezpieczyć retencję pracowników. Cieszy mnie, że w efekcie programu mamy na siebie większość uważność, a holistyczne podejście do pracownika jako człowieka staje się nieodłącznym elementem pracy menedżerów. To dla mnie jako HR-owca najlepsza nagroda za wysiłek w przygotowanie programu* – wskazuje Dominika Marciniak.

Beata Dyraga sukcesu wdrożenia upatruje przede wszystkim w rzeczywistej trosce o pracowników i świadomości kadry zarządzającej, że wellbeing jest niezbędnym narzędziem zarządzania, przynoszącym realne korzyści dla biznesu.

*– Wdrażając program, trzeba tak samo skupić się na ludziach, jak i na biznesie. Projekt nie może funkcjonować w oderwaniu od potrzeb biznesowych i my bardzo o to dbamy. Szanse powodzenia są dużo większe, kiedy mamy po stronie klienta świadomego lidera, który wie, co jest istotne dla jego organizacji. Tak jest w przypadku Hitachi Energy, gdzie mamy do czynienia z czterema kompetentnymi HRBP. Liderka projektu, Dominika Marciniak, jest też absolwentką mojej Szkoły Wellbeingu w Organizacji, która przygotowuje pracowników działu HR do wdrażania projektów w swoich firmach. Dla mnie partnerstwo i wzajemne zaufanie między klientem i dostawcą programów wellbeingowych czy rozwojowych jest niezwykle ważne* – komentuje Beata Dyraga.

Obecnie projekt jest na etapie pogłębionych wywiadów z pracownikami w ramach analizy ich dalszych potrzeb. Przed firmą etap związany z wellbeingiem menedżera i wprowadzenie gimnastyki.

*– Analizując ostatnie miesiące funkcjonowania projektu, jestem już pewna, że będzie on żywym elementem kultury organizacyjnej naszej firmy* – podsumowuje Dominika Marciniak.

Anna Włodarczyk