

Publikacja przygotowana w ramach prac Grupy Roboczej ds. Relacji z Osobami Świadczącymi Pracę działającej przy Zespole ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw – organie pomocniczym Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej

# PRZEWODNIK CSR

## PO BEZPIECZNYM I ZRÓWNOWAŻONYM ŚRODOWISKU PRACY



Ministerstwo  
Funduszy  
i Polityki Regionalnej



Norbert Kusiak (red.), Marta Bem, Monika Chudowska, Barbara Ciesielska, Beata Faracik, Maria Magdalena Gulewicz, Jacek Jackowiak, Anna Jawor-Joniewicz, Jurij Kariagin, Danuta Kędzierska, Marcin Kilanowski, Monika Klonowska, Małgorzata Kłóś, Zofia Pawłowska, Maria Pawłów, Cecylia Połuboczek, Anna Szlezinger, Patryk Trzasański, Dominika Wierzbowska oraz eksperci Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii

Publikacja powstała w ramach prac Grupy Roboczej ds. Relacji z Osobami Świadczącymi Pracę działającej przy Zespole ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Grupa była koordynowana przez przedstawicieli Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu, Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych oraz Ministerstwa Sprawiedliwości. Pracami nad przewodnikiem w latach 2019–2021 kierował przedstawiciel Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych.

Publikacja została przygotowana przez wielu autorów.

**Redakcja:**

**Norbert Kusiak, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych**

**Autorzy i autorki:**

Marta Bem, Państwowa Inspekcja Pracy

Monika Chudobska, Impel S.A.

Barbara Ciesielska, Ogólnopolskie Stowarzyszenie Pracowników Służby Bezpieczeństwa i Higieny Pracy

Beata Faracik, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu

dr Maria Magdalena Gulewicz, DRG|Instytut

Jacek Jackowiak, Lubawa Group

dr Anna Jawor-Joniewicz, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

prof. Jurij Kariagin, Międzyzakładowy Związek Zawodowy Pracowników Ukraińskich w Polsce

Danuta Kędzierska, TÜV Rheinland Polska Sp. z o.o.

dr hab. Marcin Kilanowski, prof. UMK, Konfederacja Lewiatan

Monika Klonowska, psycholożka, trenerka w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, Monika Klonowska – Szkolenia

Małgorzata Kłóś, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Norbert Kusiak, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych

dr inż. Zofia Pawłowska, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Maria Pawłów, psycholog biznesu, trener

Cecylia Połuboczek, Ogólnopolskie Stowarzyszenie Pracowników Służby Bezpieczeństwa i Higieny Pracy

Anna Szleinger, Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji

Patryk Trząsalski, KK NSZZ „Solidarność”

Dominika Wierzbowska, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

eksperti Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii

Wszystkim zaangażowanym w prace nad niniejszą publikacją serdecznie dziękujemy. Pragniemy także podziękować firmom, które na potrzeby niniejszej publikacji opracowały informacje na temat stosowanych przez siebie dobrych praktyk.

Niniejsza publikacja jest dostępna bezpłatnie na warunkach licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – użycie niekomercyjne – bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowa Licencja Publiczna (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pl>).

Publikacja jest dostępna w wersji elektronicznej na stronie: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/grupa-robocza-ds-relacji-z-osobami-swiadczacymi-prace>.

Skład i grafika: Studio Graficzne Agaty Sobiepańskiej

**Warszawa, marzec 2021**

# SPIS TREŚCI

<b>Słowo wstępne Pana Tadeusza Kościńskiego, Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej</b>	<b>5</b>
<b>1. Przewodnik CSR po bezpiecznym i zrównoważonym środowisku pracy – do kogo jest adresowany i kogo dotyczy?</b>	<b>7</b>
<b>2. CSR względem pracowników – jak prowadzić firmę odpowiedzialną społecznie?</b>	<b>9</b>
2.1. Zrównoważony rozwój oparty na człowieku	10
2.2. Definicja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR)	11
2.3. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw według normy PN-ISO 26000	11
2.4. Korzyści z wdrażania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w obszarze pracowniczym	13
2.5. Zachowanie zdolności do pracy jako istotny element realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	14
2.6. Społeczne koszty wypadków przy pracy	17
<b>3. Działania na rzecz pracowników według systematyki normy PN-ISO 26000</b>	<b>19</b>
3.1. Ład organizacyjny	20
3.2. Prawa człowieka	22
3.3. Praktyki z zakresu pracy	26
3.3.1. Zatrudnienie i stosunki pracy	26
3.3.2. Warunki pracy i ochrona socjalna	26
3.3.3. Dialog społeczny	27
3.3.4. Bezpieczeństwo i higiena pracy	28
3.3.5. Rozwój człowieka i szkolenia w miejscu pracy	29
<b>4. Przykłady praktyk biznesu</b>	<b>32</b>
4.1. Poprawa psychospołecznego środowiska pracy	33
4.2. Rozwiązania na rzecz wspierania grup szczególnie wrażliwych	39
4.3. Identyfikacja, ograniczanie, eliminacja ryzyk dla zdrowia i bezpieczeństwa, związanych z działalnością przedsiębiorstwa	49
4.4. Promocja zdrowia wśród pracowników	61
4.5. Inne praktyki wychodzące poza powyższy katalog	69
<b>Załączniki:</b>	<b>79</b>
1. Tabela A. Przykłady odpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw z zakresu pracy	80
2. Tabela B. Lista kontrolna: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw	82
<b>Bibliografia</b>	<b>90</b>



# SŁOWO WSTĘPNE

„Współczesne trendy polityki makroekonomicznej coraz wyraźniej wskazują na potrzebę przyjęcia bardziej odpowiedzialnych modeli rozwoju opartych na solidarności i równości społecznej. Dostrzegana jest potrzeba tworzenia takich rozwiązań systemowych, aby z efektów dobrobytu mogli korzystać wszyscy bez względu na status społeczny czy miejsce zamieszkania. Jest to możliwe dzięki skoncentrowaniu uwagi na człowieku, jego potrzebach i możliwościach rozwoju. Takie podejście coraz wyraźniej implementowane jest do polityk publicznych, tworząc ramy dla zrównoważonego rozwoju kraju”.

Współczesne trendy polityki makroekonomicznej coraz wyraźniej wskazują na potrzebę przyjęcia bardziej odpowiedzialnych modeli rozwoju opartych na solidarności i równości społecznej. Dostrzegana jest potrzeba tworzenia takich rozwiązań systemowych, aby z efektów dobrobytu mogli korzystać wszyscy bez względu na status społeczny czy miejsce zamieszkania. Jest to możliwe dzięki skoncentrowaniu uwagi na człowieku, jego potrzebach i możliwościach rozwoju. Takie podejście coraz wyraźniej implementowane jest do polityk publicznych, tworząc ramy dla zrównoważonego rozwoju kraju.

Transformacja w kierunku zrównoważonego rozwoju to proces złożony. Wymaga partnerstwa łączącego wiele podmiotów życia społeczno-gospodarczego. Organizacja Narodów Zjednoczonych wyraźnie podkreśla, że to działanie w partnerstwie stanowi najskuteczniejszy sposób osiągnięcia 17 celów zrównoważonego rozwoju określonych w Agendzie 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju. Należy do nich m.in. godna praca i wzrost ekonomiczny (cel 8).

Polska administracja publiczna już w 2009 r. wyszła na przeciw tym oczekiwaniom, tworząc interdyscyplinarny zespół ekspertów reprezentujących szerokie środowiska partnerów społeczno-gospodarczych, którego celem jest wypracowywanie rozwiązań na rzecz przezwyciężania barier zrównoważonego rozwoju i dopasowania projektowanych rozwiązań do oczekiwań i realnych potrzeb społecznych. Przez wiele lat zespół przybierał różne formy działania. Aktualnie stanowi organ pomocniczy Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej pod nazwą „Zespół do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw”. W ramach jego prac identyfikowane są najbardziej aktualne wyzwania dla rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i innych organizacji na polskim rynku oraz poszukiwane są sposoby efektywnej partycypacji biznesu w przezwyciężaniu tych wyzwań.

Jednym z istotnych kierunków działań jest tworzenie nowoczesnych miejsc pracy opartych na zasadach etyki, tolerancji i niedyskryminacji, otwartych na różnorodność, poszukiwanie wspólnych wartości i budowanie więzi między pracownikami, a co najważniejsze takich, które zapewniają godne życie, ale także kulturę i bezpieczeństwo pracy. Dlatego część działań podejmowanych przez Zespół skoncentrowanych jest właśnie na rozwoju polityk pracowniczych.

W trosce o ten wymiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w działania Grupy Roboczej ds. Relacji



z Osobami Świadczącymi Pracę, funkcjonującej w ramach Zespołu, zaangażowało się liczne grono ekspertów administracji publicznej, związków zawodowych, organizacji pozarządowych, świata nauki, a także przedsiębiorstw.

Dostrzegając coraz większe znaczenie psychospołecznych aspektów środowiska pracy, wchodzących w ramy współczesnego rozumienia bezpieczeństwa i higieny pracy, grupa robocza opracowała *Przewodnik CSR po bezpiecznym i zrównoważonym środowisku pracy*, który z przyjemnością oddaję w Państwa ręce.

O tym, że warto być społecznie odpowiedzialnym pracodawcą, przekonało się już wiele przedsiębiorstw, które poprzez właściwą politykę w obszarze relacji pracowniczych zyskują względem konkurencji. Dzięki odpowiedzialnym politykom pracowniczym łatwiej jest zdobyć i utrzymać zaangażowanych pracowników. Na rosące znaczenie takiej strategii wpływ mają trendy demograficzne oraz zmiany na rynku pracy. Firmy coraz częściej dostrzegają potrzebę szerszego otwarcia na grupy pracowników wymagających dodatkowego wsparcia, na pracowników w wieku dojrzałym, pracowników z niepełnosprawnościami. Także cele i priorytety życiowe społeczeństwa ewoluują, a firmy coraz chętniej otwierają się na politykę wspierającą równowagę praca-życie.

Zachęcam do ciekawej, a jednocześnie inspirującej lektury dobrych praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach. Przekazuję przy tym słowa podziękowania dla firm, które podzieliły się swoimi doświadczeniami w niniejszej publikacji.

Jestem przekonany, że dzięki zaangażowaniu wszystkich instytucji, które włączyły się w przygotowanie *Przewodnika...*, uda nam się uczynić środowisko pracy przyjaźniejszym i bezpieczniejszym.

**Tadeusz Kościński**  
**Minister Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej**

# PRZEWODNIK CSR PO BEZPIECZNYM I ZRÓWNOWAŻONYM ŚRODOWISKU PRACY –

DO KOGO JEST ADRESOWANY I KOGO DOTYCZY?

*„Przewodnik CSR po bezpiecznym i zrównoważonym środowisku pracy skierowany jest do szerokiego grona interesariuszy przedsiębiorstwa. Mamy nadzieję, że sięgną po niego w szczególności osoby zarządzające przedsiębiorstwami, pracownicy i pracownice, jak również przedstawiciele organów nadzoru nad warunkami pracy”.*

1.

*Przewodnik CSR po bezpiecznym i zrównoważonym środowisku pracy* skierowany jest do szerokiego grona interesariuszy przedsiębiorstwa. Mamy nadzieję, że sięgną po niego w szczególności osoby zarządzające przedsiębiorstwami, pracownicy i pracownice, jak również przedstawiciele organów nadzoru nad warunkami pracy.

Użyte w *Przewodniku...* kodeksowe terminy „pracownik” lub „pracownicy” odnoszą się do szerszego kręgu osób, niż wynika to z definicji pracownika zawartej w Kodeksie pracy (dotyczy ona tylko osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę). Posługujemy się nimi w stosunku do wszystkich osób, względem których przedsiębiorstwa będące pracodawcami lub tylko organizujące pracę wykonywaną przez osoby fizyczne mają obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, o których mowa w art. 207 § 2 Kodeksu pracy. Pojęcia „pracownik” lub „pracownicy” będą zatem odnosiły się także do osób fizycznych wykonujących pracę na innej podstawie niż stosunek pracy oraz osób prowadzących działalność gospodarczą na własny rachunek. Warto też pamiętać, że pracodawca jest zobowiązany zapewnić bezpieczne i higieniczne warunki zajęć, które na terenie zakładu pracy odbywają studenci i uczniowie niebędący jego pracownikami.

Publikacja odnosi się do praktyk z zakresu pracy, które zostały opisane w kilku obszarach normy PN-ISO 26000. Podpowiada, jakie inwestycje mogą poczynić firmy w zakresie: zatrudnienia i stosunków pracy, warunków pracy i ochrony socjalnej, dialogu społecznego, bezpieczeństwa i higieny pracy, a także rozwoju człowieka

i szkoleń w miejscu pracy. We wszystkich tych obszarach firmy społecznie odpowiedzialne i stawiające na długookresową perspektywę rozwoju podejmują działania służące dobrostanowi, zdrowiu i bezpieczeństwu zatrudnianych przez siebie pracowników. W proces ten coraz częściej angażują osoby pracujące, pamiętając, że inwestowanie w poprawę psychospołecznych warunków pracy przynosi korzyści, pod warunkiem że prowadzony jest rzetelny dialog społeczny.

Wiele miejsca poświęcono ostatniemu zagadnieniu – rozwojowi i szkoleniom w miejscu pracy, uwzględniając znaczenie inwestycji w kapitał ludzki, który jest fundamentem dobrze funkcjonującej organizacji, jak i wymogi zmieniającego się rynku pracy w dobie przemysłu 4.0, rozwoju sztucznej inteligencji oraz intensywnego upowszechniania platform internetowych. Rośnie znaczenie wspierania przez firmy pracowników w rozwoju kompetencji zarówno twardych, jak i miękkich, rozwijania umiejętności elastycznego dostosowywania się do rynku pracy oraz zachęcania do otwartości na uczenie się przez całe życie.

Zaprezentowane w *Przewodniku...* praktyki mają charakter uniwersalny i mogą być z powodzeniem stosowane w przedsiębiorstwach o różnorodnej skali i zakresie funkcjonowania.

Chcielibyśmy, aby publikacja ta stanowiła zarówno inspirację dla pracodawców, dbających o pracowników i poszukujących praktycznych pomysłów na rozwój polityki CSR w obszarze pracowniczym, jak i ciekawą lekturę dla samych pracowników.

Członkinie i członkowie  
Grupy Roboczej ds. Relacji z Osobami Świadczącymi Pracę



# CSR WZGLĘDEM PRACOWNIKÓW –

JAK PROWADZIĆ FIRME  
ODPOWIEDZIALNĄ SPOŁECZNIE?

„Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo dba o pracowników.  
Nie jest to koszt, a raczej inwestycja, która procentuje w przyszłości”.

# 2.

## 2.1. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ OPARTY NA CZŁOWIEKU

Wskazując na cechy odpowiedzialnego przedsiębiorcy, warto zauważyć, że wiele uwagi poświęca się dziś działaniom biznesowym, które wywołują wpływ na społeczeństwo, gospodarkę i środowisko naturalne, lecz niewystarczająco myśli się o samym człowieku. Zrównoważony rozwój, na którym w dzisiejszych czasach tak nam zależy, rozumiany jest często przez pryzmat osiągania wyników gospodarczych, które nie będą wypracowywane kosztem środowiska naturalnego czy też kosztem społecznym. Nie jest korzyścią długoterminową osiągnąć szybki wzrost gospodarczy, który nie będzie mógł być kontynuowany w związku z dewastacją lub znacznym zubożeniem warunków, które są niezbędne dla tego wzrostu. Świadomość takiej zależności jest coraz częściej obecna u przedsiębiorców działających w krajach macierzystych, lecz nie do końca w krajach, do których przenoszą swoją działalność, by obniżyć koszty produkcji, gdzie standardy prawne bywają niższe. To duży problem, nad którego rozwiązaniem pracuje się już od lat.

Gdy myśli się o zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa, zazwyczaj pomija się jeszcze inny problem: dobro samego człowieka. Tym człowiekiem jest pracownik, który dla optymalnego rozwoju firmy powinien być traktowany jako najwyższe dobro. Wynik finansowy firmy nie powinien być najważniejszy, jeśli nie idzie on w parze z poszanowaniem pracownika. I pomimo że traktowanie pracownika może być zgodne z obowiązkami pracodawcy wynikającymi z prawa pracy, to istotne jest także to, by zaspokajane były również jego indywidualne potrzeby bezpieczeństwa i samorozwoju oraz potrzeby fizyczne różniące się w zależności od rodzaju wykonywanej pracy. Kluczowa jest wrażliwość na indywidualną sytuację pracownika wynikającą ze specyfiki obowiązków. Tak jak poczucie, że wykonywana praca ma wartość nie tylko z uwagi na ilościowy efekt końcowy, ale także jako dobro indywidualne i społeczne. Dopiero w taki sposób można zapewnić w pełni zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, który będzie opierał się na harmonijnym wzroście produkcji w zgodzie z poszanowaniem środowiska społecznego i naturalnego, lecz także w oparciu o szeroko rozumiany rozwój indywidualny pracowników. Na rozwój ten zwraca się obecnie uwagę, gdy mówi się o możliwościach

tkwiących w kapitale ludzkim. Innymi słowy – można mówić o wielkim potencjale, który tkwi w pracownikach wykonujących wszystkie rodzaje prac, a który dostrzeżony, doceniony i wsparty, może przełożyć się na usprawnienie procesów produkcji, jakość usług czy też wydajność lub innowacyjność. W ostateczności myślenie o człowieku w miejscu pracy w kontekście zrównoważonego rozwoju jest drogą do optymalizacji wyjściowego potencjału, kosztów i zysku, które mogą przełożyć się na wzrost bezpieczeństwa, satysfakcji i produktywności.

Dynamiczniejszy, a zarazem stabilniejszy i długoterminowy rozwój gospodarczy jest możliwy, jeśli będzie zrównoważony. Taki jednak będzie, jeśli w punkcie wyjścia oparty zostanie na człowieku. Niestety krótkowzroczność, jeśli chodzi o szanse rozwojowe, i presja szybkiego zysku pozbawiają wielu decydentów możliwości dostrzeżenia korzyści – także finansowych – wynikających ze zwrócenia uwagi na człowieka, a nie tylko dodatni wynik finansowy. Dostrzec można wprawdzie pozytywne zmiany, lecz niekoniecznie wynikają one ze świadomości tego, gdzie tkwią liczne wartości biznesu i jakie wartości biznes może tworzyć na przyszłość przy okazji prowadzenia swojej działalności. Zmiany w podejściu zmierzające do większej troski o pracownika i do stwarzania mu warunków dla rozwoju stymulowane są dziś trudnościami w pozyskaniu nowych kandydatów do pracy, co jest m.in. efektem niżu demograficznego, emigracji zarobkowej, lecz także rozwojem świadomości i kultury globalnej opartej na idei godności ludzkiej. Wraz z nimi pojawia się sprzeciw, by XX-wieczne warunki pracy były nadal akceptowalnym standardem. Zmiany te można wesprzeć, uświadamiając wszystkim interesariuszom – pracodawcom i pracownikom – że zarazem długoterminowy i zrównoważony rozwój możliwy będzie tylko wtedy, gdy wartość zostanie dostrzeżona także w zhumanizowanym procesie gospodarczym, a nie tylko w efekcie pracy pod postacią usługi lub produktu oderwanego od pozytywnego związku z otoczeniem społecznym. Temu celowi służy m.in. niniejsza publikacja. Chcielibyśmy, aby zainspirowała pracodawców i pracowników do poszukiwania najlepszych rozwiązań w celu podniesienia standardów pracy i wprowadzenia innowacyjnego, bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy.

## 2.2. DEFINICJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW (CSR)

*Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (ang. CSR – Corporate Social Responsibility) to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo.*

*Podstawowym warunkiem wypełnienia zobowiązań wynikających ze społecznej odpowiedzialności jest przestrzeganie obowiązujących wymagań prawnych, a także postanowień układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi.*

Komisja Europejska<sup>1</sup>

Zasadniczą charakterystyką społecznej odpowiedzialności jest gotowość przedsiębiorstwa do przyjęcia i ponoszenia odpowiedzialności za skutki swoich działań i decyzji w społeczeństwie i środowisku. Ta gotowość przejawia się w przejrzystych i etycznych zachowaniach, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy;
- są zgodne z obowiązującym prawem i międzynarodowymi normami zachowań;
- są zintegrowane ze wszystkimi działaniami i wdrażane w organizacjach.

Postrzeganie przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnego społecznie może mieć wpływ na jego ogólny wizerunek, zdolność do pozyskiwania i utrzymywania pracowników, klientów, utrzymanie morale i produktywności osób pracujących, jak również na opinie inwestorów, sponsorów i społeczności finansowej, a także relacje z władzami lokalnymi i rządowymi, mediami, dostawcami, partnerami, klientami oraz społecznością, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje. Efektywne wdrażanie standardów i narzędzi pozwalających na budowanie odpowiedzialnych polityk przedsiębiorstwa pozwala przede wszystkim na **minimalizowanie szeregu ryzyk** w codziennej działalności.

## 2.3. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW WEDŁUG NORMY PN-ISO 26000

Pierwszym krokiem ku odpowiedzialności społecznej jest określenie **mapy interesariuszy**, na których oddziałuje przedsiębiorstwo i którzy oddziałują na nie, a następnie określenie przez przedsiębiorstwo zakresu wpływu i własnej odpowiedzialności. Można w tym celu wykorzystać dostępne na rynku polskim i międzynarodowym standardy odpowiedzialnego biznesu, w tym normę PN-ISO 26000 Wytyczne do społecznej odpowiedzialności. Norma PN-ISO 26000 jest praktycznym przewodnikiem po obszarach społecznej odpowiedzialności biznesu. Zawiera wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej w siedmiu kluczowych obszarach:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki z zakresu pracy,
- środowisko,
- uczciwe praktyki operacyjne,
- zagadnienia konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

**UWAGA! Norma PN-ISO 26000 nie podlega certyfikacji** – jest zbiorem praktyk i standardów, które można dobrowolnie stosować. Przeznaczona jest dla wszystkich typów organizacji bez względu na ich wielkość, co oznacza, że mogą się nią posługiwać przedsiębiorstwa, administracja rządowa i samorządowa oraz organizacje pozarządowe.

<sup>1</sup> Komunikat Komisji Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” (Bruksela, dnia 25.10.2011 KOM (2011), 681 wersja ostateczna), <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF>.

Przewodnik CSR po bezpiecznym i zrównoważonym środowisku pracy koncentruje się na trzech obszarach normy PN-ISO 26000, integralnie związanych z tematyką bezpieczeństwa i higieny pracy, zrównoważonego rozwoju oraz dotyczących relacji pracodawca-pracownik. Są to:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki z zakresu pracy (tab. 1).

Warto zapoznać się z pozostałymi obszarami tej normy. Więcej informacji na jej temat można znaleźć na stronie internetowej Polskiego Komitetu Normalizacyjnego (<https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>). W poniższej tabelicy przedstawiono kluczowe obszary i zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością według normy PN-ISO 26000.

Tabela 1. Kluczowe obszary i zagadnienia normy PN-ISO 26000

KLUCZOWE OBSZARY I ZAGADNIENIA
■ <b>KLUCZOWY OBSZAR: ŁAD ORGANIZACYJNY</b>
■ <b>KLUCZOWY OBSZAR: PRAWA CZŁOWIEKA</b>
Zagadnienie 1: Należyta staranność
Zagadnienie 2: Sytuacje zagrożenia praw człowieka
Zagadnienie 3: Unikanie współudziału
Zagadnienie 4: Rozpatrywanie skarg
Zagadnienie 5: Dyskryminacja i grupy szczególnie wrażliwe
Zagadnienie 6: Prawa obywatelskie: osobiste i polityczne
Zagadnienie 7: Prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne
Zagadnienie 8: Fundamentalne zasady i prawa w pracy
■ <b>KLUCZOWY OBSZAR: PRAKTYKI Z ZAKRESU PRACY</b>
Zagadnienie 1: Zatrudnienie i stosunki pracy
Zagadnienie 2: Warunki pracy i ochrona socjalna
Zagadnienie 3: Dialog społeczny
Zagadnienie 4: Bezpieczeństwo i higiena pracy
Zagadnienie 5: Rozwój człowieka i szkolenia w miejscu pracy
■ <b>KLUCZOWY OBSZAR: ŚRODOWISKO</b>
Zagadnienie 1: Zapobieganie zanieczyszczeniom
Zagadnienie 2: Zrównoważone wykorzystanie zasobów
Zagadnienie 3: Łagodzenie skutków oraz adaptacja do zmian klimatu
Zagadnienie 4: Ochrona środowiska, różnorodność biologiczna i przywracanie siedlisk przyrodniczych
■ <b>KLUCZOWY OBSZAR: UCZCIWE PRAKTYKI OPERACYJNE</b>
Zagadnienie 1: Przeciwdziałanie korupcji
Zagadnienie 2: Odpowiedzialne angażowanie się w działalność polityczną
Zagadnienie 3: Uczciwa konkurencja
Zagadnienie 4: Promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu wartości
Zagadnienie 5: Poszanowanie praw własności
■ <b>KLUCZOWY OBSZAR: ZAGADNIENIA KONSUMENCKIE</b>
Zagadnienie 1: Uczciwy marketing, prawdziwe i obiektywne informacje oraz uczciwe praktyki dotyczące umów
Zagadnienie 2: Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo konsumentów
Zagadnienie 3: Zrównoważona konsumpcja
Zagadnienie 4: Obsługa konsumenta, wsparcie oraz reklamacje i rozstrzyganie sporów
Zagadnienie 5: Ochrona danych i prywatności konsumenta
Zagadnienie 6: Dostęp do podstawowych usług
Zagadnienie 7: Edukacja i świadomość

## ■ KLUCZOWY OBSZAR: ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE I ROZWÓJ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Zagadnienie 1: Zaangażowanie społeczne

Zagadnienie 2: Edukacja i kultura

Zagadnienie 3: Tworzenie miejsc pracy i rozwijanie umiejętności

Zagadnienie 4: Rozwój i dostęp do technologii

Zagadnienie 5: Tworzenie bogactwa i dochodu

Zagadnienie 6: Zdrowie

Zagadnienie 7: Inwestycje społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie normy PN-ISO 26000 Wytyczne do społecznej odpowiedzialności.

## 2.4. KORZYŚCI Z WDRAŻANIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W OBSZARZE PRACOWNICZYM

Prowadzenie przedsiębiorstwa w sposób odpowiedzialny oznacza przede wszystkim respektowanie i szanowanie przepisów prawa zarówno krajowego, jak i międzynarodowego, ale także budowanie biznesu na bazie standardów wychodzących poza ramy prawne.

Przedsiębiorco, jeśli chcesz dołączyć do grona firm społecznie odpowiedzialnych, pamiętaj, że odpowiedzialny pracodawca stara się zaoferować **więcej niż minimum zapewniane przez przepisy prawa**, które w szczególności wymagają, by:

- spełniać podstawowe zalecenia w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy,
- nie stosować pracy przymusowej,
- zapewnić wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych,
- nie stosować dyskryminacji w zatrudnieniu,
- przestrzegać regulacji prawnych dotyczących dopuszczalnej liczby godzin pracy,
- nie stosować przymusu fizycznego lub psychicznego wobec pracowników,
- zapewnić wynagrodzenie nie niższe niż wymagane przez prawo,
- nie zatrudniać dzieci.

Odpowiedzialne zarządzanie przekłada się nie tylko na wypracowanie zysku umożliwiającego rozwój i tworzenie miejsc pracy, lecz także na podejmowanie działań i inicjatyw związanych z poprawą jakości otoczenia społecznego, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. W szczególności istotne jest **minimalizowanie negatywnych konsekwencji** własnej działalności. Dzia-

łania społecznej odpowiedzialności muszą w pierwszej kolejności być ukierunkowane na pracowników. Badania dowodzą, że pominięcie tej grupy interesariuszy powoduje opór pracowników wobec wprowadzania jakichkolwiek innych inicjatyw CSR. Działania firmy odbierane są wówczas jako nieautentyczne.

Z przeprowadzonych badań wynika ponadto, że firmy stosujące zasady CSR **odnoszą liczne korzyści** w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami. W społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstwach, które wykazują troskę o pracowników, zmniejszył się wskaźnik absencji i fluktuacji<sup>2</sup>, a także odnotowano mniej zachowań nieetycznych. Inne badania dowodzą, że im słabiej przedsiębiorstwo dba o pracowników poprzez stosowanie sprawiedliwego i motywującego systemu wynagrodzeń czy możliwości rozwoju, tym więcej nadużyć finansowo-korupcyjnych oni przejawiają<sup>3</sup>. Jeśli przedsiębiorstwo skupia się wyłącznie na maksymalizacji zysku, pracownicy przyjmują wówczas bierną postawę wobec swojego miejsca pracy<sup>4</sup>.

Jeśli jesteś pracownikiem, członkiem związku zawodowego lub reprezentujesz pracowników w inny sposób i chcesz, aby przedsiębiorstwo, w którym pracujesz, doskonało standardy w dziedzinie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy oraz realizowało zasady odpowiedzialności społecznej, przewodnik ten pozwoli ci zrozumieć, czym jest organizacja społecznie odpowiedzialna. Wyposaży cię także w argumenty, których możesz użyć w rozmowach z kierownictwem firmy, przekonując m.in., że warto traktować politykę w dziedzinie zdrowia i bezpieczeństwa pracy jako jeden z elementów strategii biznesowej przedsiębiorstwa oraz wdrażać ją w dialogu i z poszanowaniem zasad party-

<sup>2</sup> Kim H.R., Lee M., Lee H.T., Kim N.M., *Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification*, „Journal of Business Ethics” 2010, t. 95 (4).

<sup>3</sup> Turek D., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne*, w: *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, AGH, Kraków 2010, s. 221–242.

<sup>4</sup> Chappell T., *Dusza biznesu: o umiejętności łączenia korzyści własnej z dobrem ogółu*, Studio Emka, Warszawa 1998.

pacji pracowniczej. Zrób pierwszy krok i porozmawiaj z kierownictwem, jak dbać o politykę bezpieczeństwa i higieny pracy oraz poprawiać warunki pracy zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej.

Przedsiębiorco, pamiętaj! Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo dba o pracowników. **Nie jest to koszt, a raczej inwestycja, która procentuje w przyszłości.**

Inwestując w pracowników, zyskujesz:

- zwiększenie produktywności pracy, a tym samym zwiększenie zysku;
- zmniejszenie ryzyka prowadzenia biznesu, dzięki czemu minimalizujesz nieprzewidziane koszty w postaci awarii, wypadków przy pracy, wypłaty odszkodowań, udziału w procesach sądowych itd.;
- zwiększenie motywacji i zaufania pracowników;
- ograniczenie chorób pracowników i ich nieobecności w pracy, dzięki czemu możesz lepiej odpowiadać na potrzeby klientów i zapewnić sobie przewagę konkurencyjną na rynku;

- zmniejszenie rotacji pracowników, a tym samym ograniczenie kosztów związanych z rekrutacją i adaptacją nowych pracowników;
- możliwości współpracy z przedsiębiorcami, którzy kontrolują swój łańcuch dostaw i przestrzegają zasad CSR;
- poprawę opinii wśród pracowników, dostawców, klientów i partnerów biznesowych.

Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne powinno dbać również o to, aby podwykonawcy i poddostawcy przestrzegali zasad odpowiedzialności społecznej, które obowiązują w danym przedsiębiorstwie. W tym celu **należy ustanowić procedury oceny i wyboru** właściwych podwykonawców i poddostawców oraz dokumentować, że standardy te są przez nich respektowane w codziennej praktyce biznesowej. Podwykonawcy i poddostawcy z kolei powinni zobowiązać się do przestrzegania wymagań w zakresie polityki CSR przedsiębiorstwa, udziału w monitorowaniu swoich działań przez przedsiębiorstwo oraz usuwania niezgodności z przyjętymi na siebie zobowiązaniami.

## 2.5. ZACHOWANIE ZDOLNOŚCI DO PRACY JAKO ISTOTNY ELEMENT REALIZACJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne dba o zachowanie przez pracowników tzw. zdolności do pracy.

**Zdolność do pracy jest wynikiem interakcji między wymaganiami pracy w zakresie wysiłku fizycznego i umysłowego a zdolnościami funkcjonalnymi i umiejętnościami pracownika oraz jego stanem zdrowia i własną oceną funkcjonowania w określonej sytuacji organizacyjnej i społecznej<sup>5</sup>.**

Na podstawie badań dotyczących dobrostanu w pracy pracowników z różnych sektorów i różnych grup wiekowych, prowadzonych od lat 90. ubiegłego wieku przez Fiński Instytut Zdrowia w Pracy ustalono, że na zdolność do pracy wpływa zarówno potencjał jednostki, jak i czynniki związane z pracą, a także otoczeniem (rys. 1)<sup>6</sup>.

Badania wykazały, że u podstaw zdolności do pracy leżą zasoby jednostki, do których zalicza się jej zdrowie oraz zdolności funkcjonalne: fizyczne, psychiczne i socjalne. Zasoby te warunkują zdolność do pracy przez cały okres aktywności zawodowej. Na kolejnym poziomie umiejscowiono wiedzę i umiejętności, składające się na kompetencje jednostki i ich ciągłe uaktualnianie, a nieco wyżej wartości i postawy oraz motywację.

Na zdolność do pracy wpływa również charakter wykonywanej pracy oraz jej materialne i psychospołeczne środowisko. Jako czynniki wspierające tę zdolność wymieniane są rodzina, otoczenie społeczne (przyjaciele i znajomi), a także środowisko zewnętrzne, w którym funkcjonują sprawne systemy ochrony zdrowia i które wspomaga działania w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwach.

Rysunek 1. Model zdolności do pracy według Fińskiego Instytutu Zdrowia w Pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pawłowska Z., *Integrowanie zarządzania wiekiem a zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – materiały informacyjne*, CIOP, 2016.

Zachowanie zdolności do pracy **wymaga zachowania równowagi między zasobami człowieka i pracą**. Ponieważ za zachowanie swoich zasobów odpowiada przede wszystkim pracownik, a za kształtowanie pracy pracodawca, dobra zdolność do pracy może być osiągnięta tylko przez współpracę między kierownictwem i pracownikami.

Badania wykazały, że prowadzenie w przedsiębiorstwie działań skierowanych na utrzymywanie zdol-

ności do pracy poprawia w ciągu 2–3 lat jakość życia oraz wydajność pracy, co oznacza korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Dodatkowo promocja zdolności do pracy wpływa również na zdrowie i jakość życia po zakończeniu aktywności zawodowej<sup>7</sup>.

Czynniki wpływające na aktywność zawodową są również przedmiotem badań prowadzonych przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Pracy i Życia

<sup>5</sup> Makowiec-Dąbrowska T. i in., *Zawodowe i pozazawodowe determinanty zdolności do pracy*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59(1), s. 9–24.

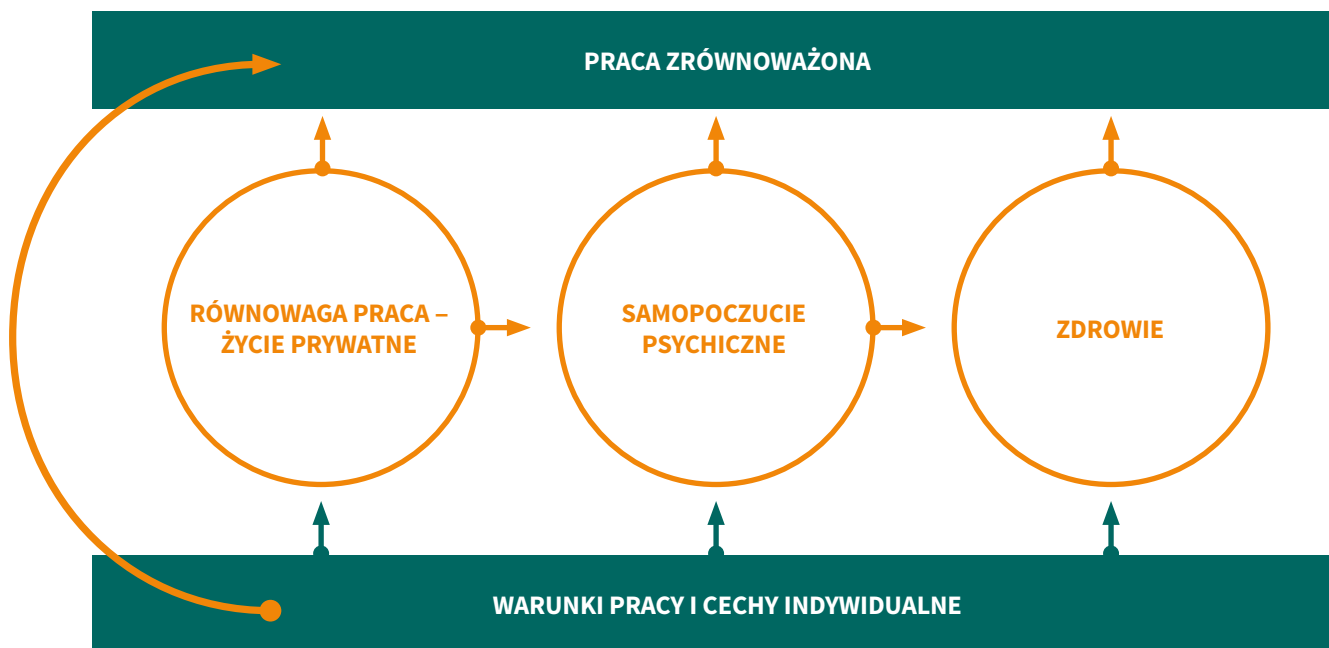
<sup>6</sup> Ilmarinen J., Tuomi K., *Past, present and future of work ability*, In: Ilmarinen J., Lehtinen S. (eds). *Past, present and future of work ability. People and Work, Research Reports no. 65*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2004, pp. 1–25.

<sup>7</sup> Ilmarinen J., *The ageing workforce – challenges for occupational health*, „Occupational Medicine” 2006, nr 56 (6), s. 362–364.

(Eurofound). Badania warunków pracy i jakości życia w krajach UE, prowadzone od wielu lat przez Eurofound, wykazały, że dostosowanie pracy do potrzeb i możliwości osób ją wykonujących wpływa na decyzje pracujących dotyczące wykonywania pracy zawodo-

wej do osiągnięcia wieku emerytalnego, a nawet dłużej<sup>8</sup>. Wśród podstawowych czynników, które decydują o takim dostosowaniu, wymienia się zdrowie, samopoczucie psychiczne oraz poziom równowagi praca – życie prywatne (rys. 2).

Rysunek 2. Uproszczony model pracy zrównoważonej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurofound, *Working conditions of workers of different ages: European Working Conditions Survey 2015*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2017.

W dążeniu do utrzymywania zdolności do pracy należy więc zwrócić szczególną uwagę na zapewnienie takich warunków pracy i życia, które **wspierają zaangażowanie i pozostawanie ludzi na rynku pracy** w całym okresie ich aktywności zawodowej. Warunki takie powstają, jeżeli możliwe jest dostosowanie pracy do potrzeb i możliwości osób ją wykonujących w taki sposób, aby mogły one, a także chciały wykonywać pracę do osiągnięcia wieku emerytalnego, a nawet dłużej<sup>9</sup>.

**Przyjmując jako cel działań w zakresie społecznej odpowiedzialności utrzymywanie zdolności do pracy, przedsiębiorstwo:**

- spełnia oczekiwania pracowników i innych osób pracujących na jego rzecz, czyli oczekiwania podstawowej grupy swoich interesariuszy,
- przyczynia się do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju, do których należą promowanie stabilnego, zrównoważonego i inkluzywnego wzrostu gospodarczego, pełne i produktywnie zatrudnienie oraz godna praca dla wszystkich ludzi<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Eurofound, *Sustainable work over the life course: Concept paper*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2015.

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, 2015, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>.

## 2.6. SPOŁECZNE KOSZTY WYPADKÓW PRZY PRACY

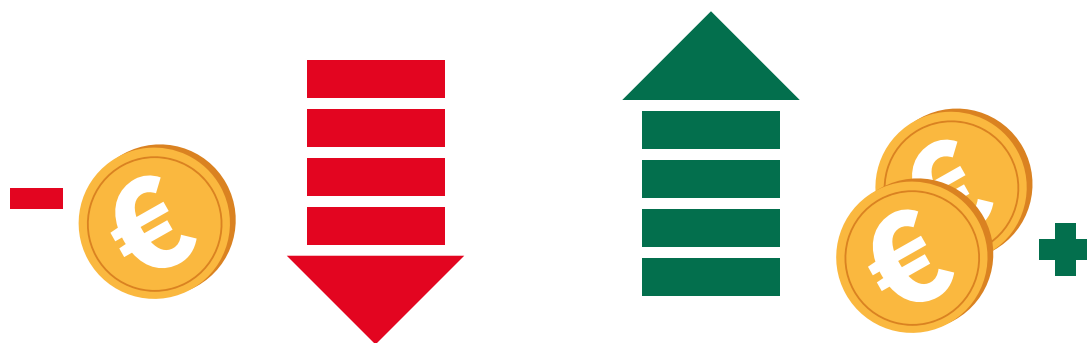
Prowadząc działania skierowane na ochronę i promocję zdrowia, poprawę psychospołecznego środowiska pracy, a także zapewnienie równowagi praca – życie prywatne, przedsiębiorstwo przyczynia się nie tylko do utrzymywania zdolności do pracy osób pracujących i poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy, ale także dba o realizację ważnego celu ogólnospołecznego, którym jest minimalizowanie społecznych kosztów wypadków przy pracy. Przedsiębiorstwo nigdy nie powinno bagatelizować wpływu czynników psychospołecznych, w tym negatywnych skutków stresu na wypadki przy pracy.

Należy podkreślić, że istnieją społeczne, ekonomiczne i gospodarcze przesłanki, aby stale zwiększać nakłady na bezpieczeństwo i higienę pracy, ponieważ każdego roku koszty związane z urazami i chorobami zawodowymi wynoszą około 3,3% europejskiego PKB<sup>11</sup>. W samej UE dochodzi do ponad 3,2 mln wypadków bez ofiar śmiertelnych rocznie, a prawie 4 tys. osób traci życie na skutek wypadków śmiertelnych<sup>12</sup>. W Polsce w 2019 r. zarejestrowano 83 205 osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy, w tym 184 osób w wypadkach ze skutkiem śmiertelnym oraz 396 osób z ciężkimi obrażeniami ciała<sup>13</sup>. Oznacza to, że w każdym tygodniu w Polsce w wyniku wypadku przy pracy blisko 4 osoby ponoszą śmierć, a 1,6 tys. osób zostaje poszkodowanych. Stan ten generuje znaczne koszty społeczne, które ponoszone są przez:

- społeczeństwo w postaci zwiększonych wydatków z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych i Narodowego Funduszu Zdrowia;
- pracowników i ich rodziny w postaci obniżenia dochodów, dodatkowych kosztów leczenia i rehabilitacji, możliwości utraty prawa do wykonywania zawodu;
- pracodawców w postaci kosztów straconego czasu pracy i utraty dochodów.

Warto podkreślić, że w 2019 r. wydatki na świadczenia pieniężne związane z niezdolnością do pracy w obszarze realizowanym przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych, w tym wypłacane z budżetu państwa oraz ze środków własnych pracodawców, wyniosły łącznie 38 654,9 mln zł. Odnosząc wydatki do wartości PKB, ich udział w 2019 r. wyniósł 1,7%<sup>14</sup>. Tylko w 2019 r. zarejestrowano 21,5 mln zaświadczeń lekarskich o czasowej niezdolności do pracy z tytułu choroby na łączną liczbę 272,0 mln dni absencji chorobowej<sup>15</sup>. W konsekwencji wydatki państwa związane z absencją chorobową sięgnęły w 2019 r. 19 748,6 mln zł. Z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych na zasiłki chorobowe wydatkowano 12 182,0 mln zł, natomiast pracodawcy za absencję do 33 dni zapłacili 7566,8 mln zł<sup>16</sup>. Dane to potwierdzają, że warto dbać o bezpieczeństwo i higienę pracy. Wyniki różnych badań dowodzą ponadto, że pracodawca uzyskuje dwukrotny zwrot nakładów za każde euro wydane na bezpieczeństwo i higienę pracy (rys. 3) (wydatek 1 euro = zwrot zysku min. 2 euro).

Rysunek 3. Uproszczony model zwrotu nakładów na bezpieczeństwo i higienę pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Bezpieczniejsze i zdrowsze warunki pracy dla wszystkich – nowelizacja przepisów i polityki UE w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy*, Bruksela, dnia 10.1.2017 COM(2017) 12 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017DC0012&from=pl>

<sup>11</sup> <https://osha.europa.eu/pl/publications/international-comparison-cost-work-related-accidents-and-illnesses/view>.

<sup>12</sup> Eurostat, Accidents at work statistics (ESAW), 2015, [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hsw\\_mi07&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hsw_mi07&lang=en).

<sup>13</sup> „Rocznik Statystyczny GUS 2000”, s. 262.

<sup>14</sup> *Wydatki na świadczenia z ubezpieczeń społecznych związane z niezdolnością do pracy w 2019 r.*, ZUS, Warszawa 2020.

<sup>15</sup> *Absencja chorobowa w 2019 r.*, ZUS, Warszawa 2020.

<sup>16</sup> *Informacja o świadczeniach pieniężnych z Funduszu Ubezpieczenia Społecznego oraz o niektórych świadczeniach z zabezpieczenia społecznego IV kwartał /okres I-XII 2019 r.*, Warszawa 2020.





# DZIAŁANIA NA RZECZ PRACOWNIKÓW

WEDŁUG SYSTEMATYKI  
NORMY PN-ISO 26000

*„Przewodnik CSR po bezpiecznym i zrównoważonym środowisku pracy koncentruje się na trzech obszarach normy PN-ISO 26000, integralnie związanych z tematyką bezpieczeństwa i higieny pracy, zrównoważonego rozwoju oraz relacji pracodawca-pracownik.*

Są to:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki z zakresu pracy”.

# 3.

### 3.1. ŁAD ORGANIZACYJNY

Zgodnie z wytycznymi normy ISO 26000 **każda organizacja**, bez względu na to, czy jej struktura i proces podejmowania decyzji mają charakter formalny (duże przedsiębiorstwa, instytucje rządowe) czy też nieformalny (małe organizacje), **powinna rozwijać** swój ład organizacyjny.

Jest to system, przez który zarządzana jest firma lub inna organizacja. Ład organizacyjny jest środkiem, który zwiększa zdolności organizacji do postępowania w sposób społecznie odpowiedzialny w odniesieniu do pozostałych kluczowych obszarów normy,

takich jak prawa człowieka czy praktyki z zakresu pracy (rys. 4).

W ramach obszaru „ład organizacyjny” przedsiębiorstwa mogą ustanawiać politykę np. antymobbingową, równościową lub antydyskryminacyjną, tworzyć kodeksy etyczne czy strategię CSR, które pozwalają zarządzać całym procesem wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności. Na rozwój ładu organizacyjnego korzystnie wpływa wdrożenie systemów zarządzania (w tym systemu zarządzania jakością, środowiskowego oraz BHP ISO 45001) i ich doskonalenie.

**Dla ładu organizacyjnego, który wspiera działania skierowane na utrzymywanie zdolności do pracy, charakterystyczne jest zaangażowanie kadry kierowniczej, w tym kierownictwa najwyższych szczebli, współdziałanie pracowników, a także dążenie do usprawniania procesów decyzyjnych.**

#### SCHEMAT ŁADU ORGANIZACYJNEGO

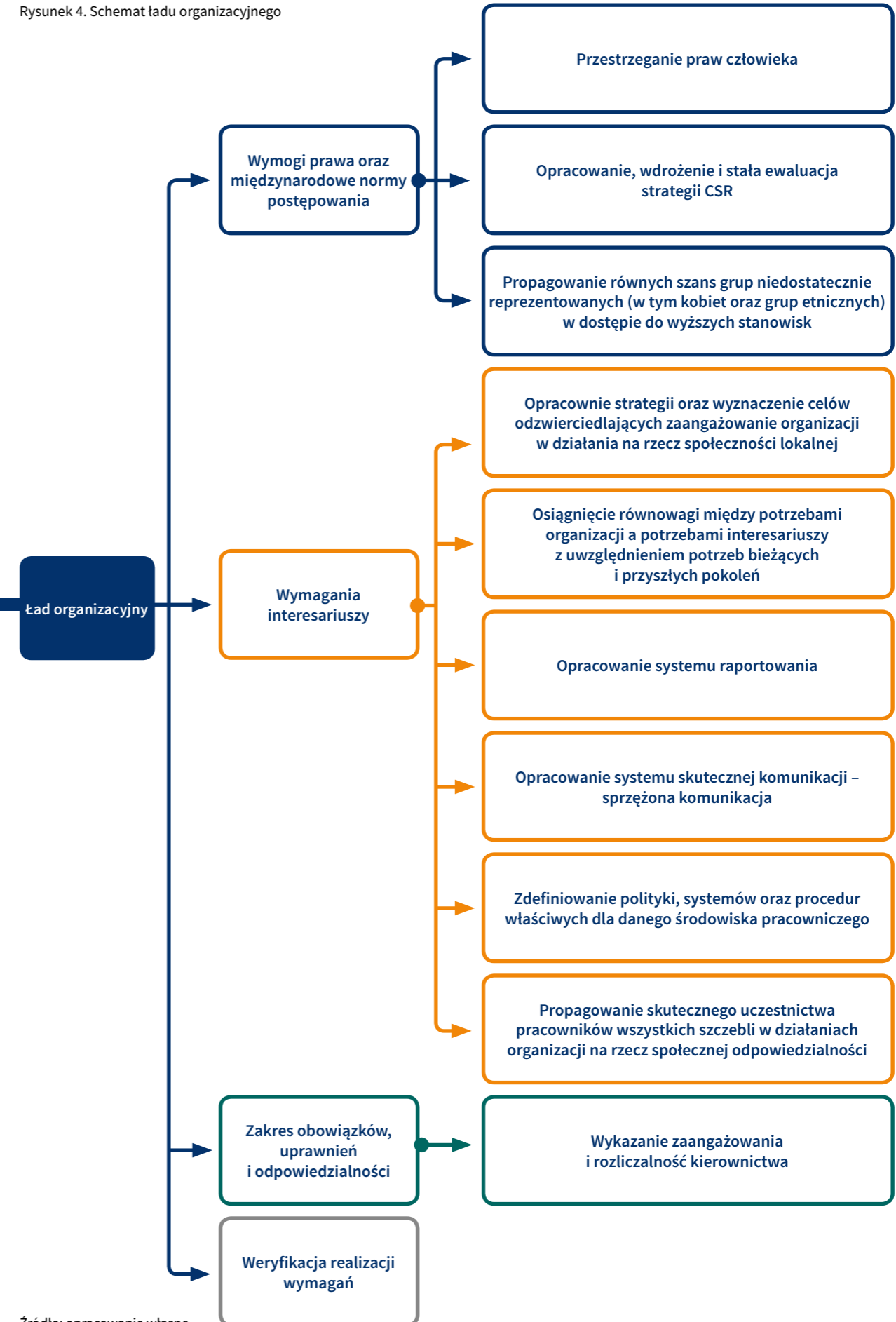
Ład organizacyjny jest związany integralnie z odpowiedzialnym przywództwem. Pełni ono ważną rolę w stałym podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy. Liderzy, osoby kierujące organizacją, powinni traktować politykę w dziedzinie społecznej odpowiedzialności jako jeden z elementów realizowanej przez siebie strategii biznesowej. Właściwe podejście kierownictwa organizacji do bezpieczeństwa i higieny pracy ma tu zasadnicze znaczenie. Stanowi czytelny sygnał dla pracowników, że ich zdrowie i bezpieczeństwo są dla firmy najwyższymi wartościami, kwestiami o charakterze strategicznym. W praktyce oznacza to, że zarządzający:

- inwestują swój czas i środki finansowe firmy w bezpieczeństwo i higienę pracy;
- dają dobry przykład pracownikom w przestrzeganiu zasad promujących bezpieczeństwo i higienę pracy;
- prowadzą dialog z pracownikami oraz zachęcają ich do partycypacji w zarządzaniu bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy;
- odbywają wizyty na stanowiskach pracy, dobrze znają specyfikę zleconej pracownikom pracy.

**Odpowiedzialne przywództwo** wymaga właściwego rozpoznania oraz adekwatnej i spójnej odpowiedzi na wybrany problem społeczny. Jeżeli np. organizacja zdecyduje się wprowadzić do planu szkoleń zajęcia, które mają na celu pogłębienie świadomości pracowników z zakresu dbałości o równowagę pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym, powinna równolegle dostosować kulturę organizacji w zakresie: pracy w godzinach nadliczbowych, podróży służbowych, pracy w dni wolne, w nocy i w trakcie urlopu, kontaktów (telefonów i e-maili) po godzinach pracy. Zestawienie najbardziej istotnych praktyk w tym zakresie przedstawia załącznik A.

Zadaniem przedsiębiorcy jest **przygotowanie kadry kierowniczej** do sprawowania nadzoru nad bezpieczeństwem i higieną pracy na różnych szczeblach: analizowanie obserwowanych i zgłaszanych przez pracowników sygnałów o zagrożeniach, także w kwestiach niepożądanych zachowań między pracownikami lub w relacji przełożony – podwładny; zwracanie uwagi na osoby nadmiernie zadaniowe, gotowe do podejmowania działań zorientowanych wyłącznie na efektywność, bez względu na metody działania, np. kosztem równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym pracowników lub wykluczania osób słabszych, bardziej podatnych na stres.

Rysunek 4. Schemat ładu organizacyjnego



Źródło: opracowanie własne.

## 3.2. PRAWA CZŁOWIEKA

Artykuł 1 Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka podkreśla, że „wszyscy ludzie rodzą się wolni i równi pod względem swej godności i swych praw”. Każdemu człowiekowi przysługują niezbywalne prawa, których źródłem obowiązywania jest przyrodzona godność ludzka, a których uznanie jest fundamentem godnego życia ludzkiego. Wszystkie prawa człowieka mają charakter powszechny (tj. obowiązują na całym świecie i przysługują każdemu człowiekowi), są niepodzielne (stanowią integralną całość), współzależne i wzajemnie powiązane.

Katalog praw człowieka jest szeroki i obejmuje prawa niezbędne do zapewnienia godnego życia. Prawa człowieka obejmują m.in. prawo do życia i bezpieczeństwa fizycznego, prawo do wolności myśli, wypowiedzi i religii, wolność zrzeczania się i przemieszczania się, prawo do edukacji, prawo do pracy, do życia rodzinnego i prywatności, wolności od tortur, ale też tak istotne z punktu widzenia niniejszej publikacji – prawo do zdrowia, zakaz niewolnictwa lub pracy przymusowej, prawo godziwych warunków pracy czy też zakaz dyskryminacji.

Prawa człowieka są określone w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, która została przyjęta w 1948 r. przez ONZ, a także w szeregu umów międzynarodowych dotyczących praw człowieka (np. Międzynarodowym Pakcie

Praw Politycznych i Obywatelskich czy Międzynarodowym Pakcie Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych) ratyfikowanych przez Polskę. Zrozumienie praw człowieka w kontekście biznesu ułatwiają *Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka*<sup>17</sup>. Wiele wskazówek, jak należy wdrażać Wytyczne ONZ można znaleźć w komentarzu dołączonym do samych Wytycznych, a także w innych publikacjach ONZ oraz na stronach internetowych niektórych organizacji pozarządowych<sup>18</sup> (np. *Ramy sprawozdawczości zgodnej z Wytycznymi ONZ dot. biznesu i praw człowieka*<sup>19</sup>). Z perspektywy MŚP szczególnie warta uwagi jest także publikacja Komisji Europejskiej *Moja firma a prawa człowieka. Przewodnik po prawach człowieka dla małych i średnich przedsiębiorstw*<sup>20</sup>, w której również zadbano o spójność z Wytycznymi ONZ.

Obowiązek poszanowania praw człowieka **ciąży na nas wszystkich oraz na organach społecznych, w tym przedsiębiorstwach**. Przedsiębiorstwa są odpowiedzialne za zapewnienie poszanowania praw człowieka w swojej codziennej działalności zarówno w odniesieniu do nich samych, jak i całego łańcucha wartości – zgodnie z zasadami należytej staranności w obszarze praw człowieka (tzw. *human rights due diligence*), opisanej szczegółowo w Wytycznej nr 17 Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka<sup>21</sup>.

### WYTYCZNE ONZ DOTYCZĄCE BIZNESU I PRAW CZŁOWIEKA NALEŻYTA STARANNOŚĆ W ZAKRESIE PRAW CZŁOWIEKA

17. Aby zidentyfikować negatywny wpływ na prawa człowieka, zapobiegać mu, łagodzić jego skutki oraz rozliczyć się z działań, jakie podejmuje, aby im przeciwdziałać, przedsiębiorstwo powinno przeprowadzić proces należytej staranności w zakresie praw człowieka.

Proces ten powinien obejmować przeprowadzenie analizy rzeczywistego i potencjalnego negatywnego wpływu na prawa człowieka, zapewnić zintegrowane uwzględnienie wyników takiej analizy i podjęcie działań na ich podstawie, śledzenie reakcji na te działania oraz komunikowanie informacji na temat tego, jakie działania są podejmowane przez firmę w celu zapobieżenia lub zminimalizowania jej wpływu.

Należyta staranność w zakresie praw człowieka:

- powinna obejmować analizę negatywnego wpływu na prawa człowieka, który przedsiębiorstwo może powodować lub do którego może się przyczyniać poprzez swoje własne działania, lub też który można bezpośrednio powiązać z działaniami przedsiębiorstwa, jego produktami lub usługami poprzez jego relacje biznesowe;
- będzie się różnić pod względem stopnia skomplikowania w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, skali ryzyka poważnego negatywnego wpływu na prawa człowieka oraz charakteru i kontekstu działalności przedsiębiorstwa;
- powinna być działaniem ciągłym, z uwagi na fakt, iż zagrożenia dla praw człowieka mogą wraz z upływem czasu podlegać zmianom, w miarę jak ewoluuje działalność przedsiębiorstwa i kontekst, w jakim ono funkcjonuje.

<sup>17</sup> Polskie tłumaczenie Wytycznych ONZ: *Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka. Wdrażanie Dokumentu Ramowego ONZ „Chronić, Szanować i Naprawiać”*, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Częstochowa 2014, [https://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL\\_web\\_PiHRB.pdf](https://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL_web_PiHRB.pdf).

<sup>18</sup> Wykaz przydatnych publikacji na stronie Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu, <https://pihrb.org/publikacje/>.

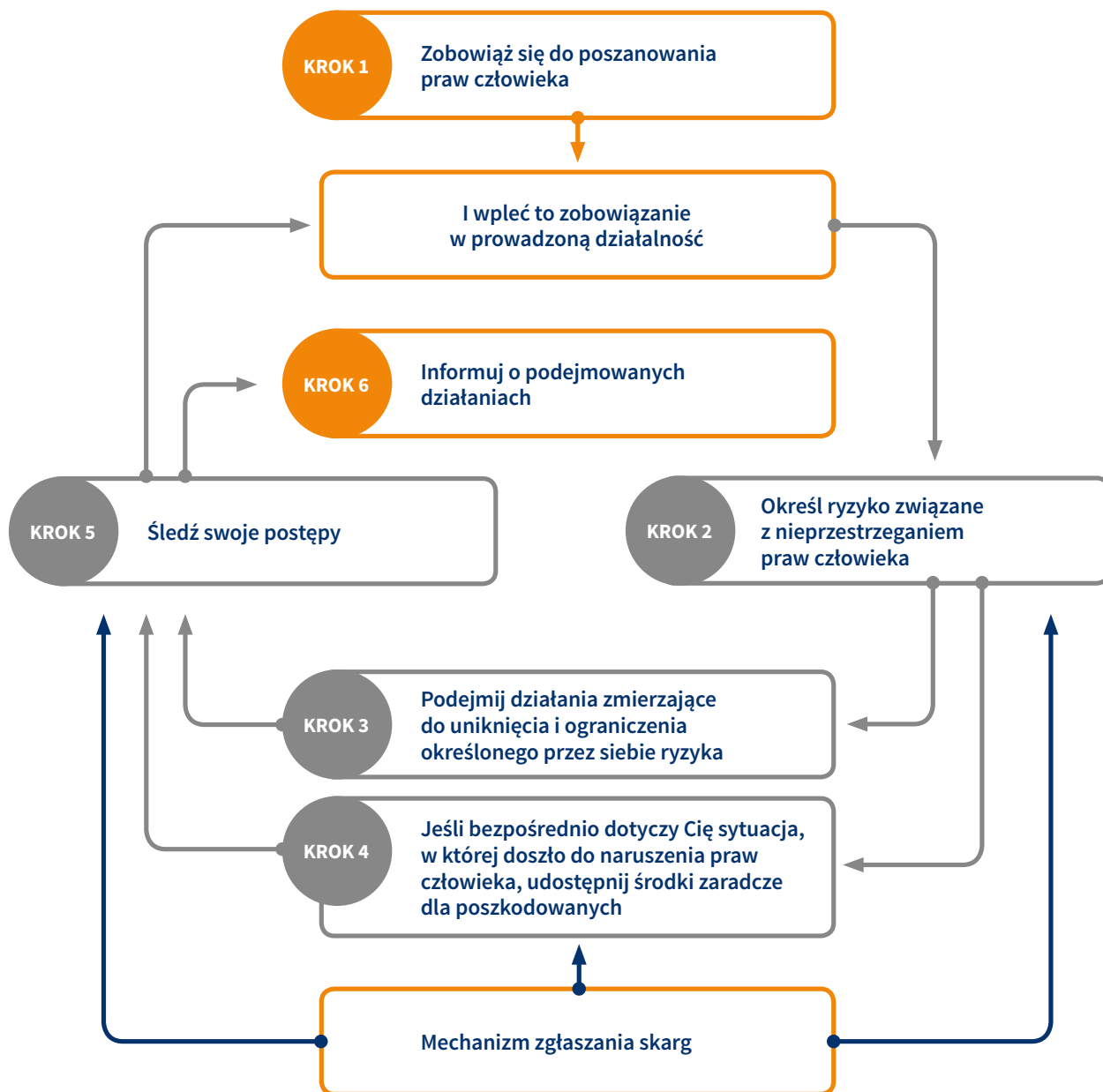
<sup>19</sup> Shift & Mazars, *Ramy sprawozdawczości zgodnej z Wytycznymi ONZ dotyczącymi biznesu i praw człowieka z przewodnikiem wdrożeniowym*, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Częstochowa 2015, [https://pihrb.org/wp-content/uploads/2017/03/UNGP\\_RF-Ramy\\_spr\\_z-przewodnikiem\\_final\\_www\\_9.12.2015.pdf](https://pihrb.org/wp-content/uploads/2017/03/UNGP_RF-Ramy_spr_z-przewodnikiem_final_www_9.12.2015.pdf).

<sup>20</sup> *Moja firma a prawa człowieka. Przewodnik po prawach człowieka dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, 2012 [http://pihrb.org/wp-content/uploads/2015/12/KE-moja-firma-a-pr.czl-final\\_pl.pdf](http://pihrb.org/wp-content/uploads/2015/12/KE-moja-firma-a-pr.czl-final_pl.pdf).

<sup>21</sup> *Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka*, op. cit., s. 31 i 32, [https://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL\\_web\\_PiHRB.pdf](https://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL_web_PiHRB.pdf).

Rysunek 5 przedstawia działania, które należy podjąć, żeby zidentyfikować ryzyko wiążące się z nieprzebraniem praw człowieka, uniknąć takich sytuacji i umieć reagować w sytuacji zaistnienia przypadków świadczących o naruszeniu praw człowieka w miejscu pracy.

Rysunek 5. Model identyfikowania ryzyka związanego z nieprzebraniem praw człowieka w miejscu pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Moja firma a prawa człowieka. Przewodnik po prawach człowieka dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, 2012, s. 7.

Nie ulega wątpliwości, że firmy mają duży wpływ na stopień poszanowania prawa człowieka np. poprzez zapewnienie godnych warunków pracy, mogą bowiem nie tylko realizować wymagania obowiązujących przepisów, lecz także wdrażać działania np. szkolenia mające na celu podniesienie kultury BHP w przedsiębiorstwie ponad minimum zakreślone w prawie. Niekiedy zapewnienie poszanowania praw człowieka będzie wymagać zaangażowania środków finansowych, np. w lepsze za-

bezpieczenia maszyn, wsparcie psychologiczne czy też odpowiednie szkolenia z przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi. Firmy mogą także wywierać negatywny wpływ na prawa człowieka, szczególnie gdy nie są świadome ryzyk, jakie generują dla ludzi.

Firmy mogą **wywierać** negatywny wpływ np. na realizację prawa do zdrowia, a nawet życia w przypadku odniesienia obrażeń przez pracowników z powodu niebezpiecznych

warunków pracy czy też prawa do nie bycia dyskryminowanym poprzez niestosowanie przepisów dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji lub mobbingowi.

Firmy mogą **przyczyniać się** do negatywnych skutków, np. prawo do godnych warunków pracy zostanie naruszone, jeśli ich praktyki zakupowe zachęcać będą dostawców do zmuszania pracowników do nieodpłatnych nadgodzin w celu szybkiej realizacji zlecenia i spełnienia warunków umowy, bez przeznaczenia na ten cel dodatkowych środków finansowych. Jeśli fir-

ma zanieczyszcza zasoby wodne niezbędne dla lokalnych społeczności, może powodować lub przyczyniać się zarówno do negatywnego wpływu na prawo do zdrowia, ale także na prawo do pracy czy też godnych warunków życia.

Firmy mogą być także pośrednio **powiązane** z negatywnymi skutkami łamania praw człowieka i czerpać z nich korzyści, np. w przypadku pracy przymusowej lub pracy dziecka, świadczonej do wytwarzania komponentów w ich produktach przez ich poddostawców.

### Jaka jest podstawowa odpowiedzialność firm w zakresie praw człowieka?

Odpowiedzialność firm za poszanowanie praw człowieka obejmuje działania mające na celu **zapobieganie naruszeniom** praw człowieka oraz podejmowanie działań mających **przeciwdziałać lub minimalizować** negatywne skutki wpływu na realizację praw człowieka, do którego się przyczyniły. W pierwszej kolejności należy podejmować działania zapobiegające powstaniu naruszeń w obszarach zidentyfikowanych jako najistotniejsze kwestie w obszarze praw człowieka dla danej firmy. Są to te obszary, w odniesieniu do których negatywne skutki i wpływ działań firmy są najsilniejsze czy wręcz nieodwracalne (np. działanie firmy lub zaniedbanie z jej strony może skutkować śmiercią

pracownika). Firmy muszą wdrażać odpowiednie zasady i procedury, aby takim sytuacjom zapobiegać lub co najmniej minimalizować ich skutki oraz móc odpowiednio reagować, jeśli dojdzie do naruszeń.

Aby zaś móc szybko identyfikować naruszenia oraz odpowiednio na nie zareagować, firmy powinny wdrożyć – adekwatny do ich sytuacji i możliwości – system zgłaszania naruszeń (tzw. ang. *grievance mechanism*). Wytyczna nr 31 zawarta w *Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka* wymienia, jakie warunki procedura musi spełnić, by była efektywna i wiarygodna dla osób mających z niej korzyść.

## WYTYCZNE ONZ DOTYCZĄCE BIZNESU I PRAW CZŁOWIEKA „KRYTERIA SKUTECZNOŚCI POZASĄDOWYCH MECHANIZMÓW ROZPATRYWANIA SKARG”

31. Zarówno państwowe, jak i niepaństwowe pozasądowe mechanizmy rozpatrywania skarg, by były skuteczne, powinny być:

- (a) odpowiednio umocowane i rzetelne (oryg. legitimate): cieszące się zaufaniem grup interesariuszy, dla których są przeznaczone, oraz dające możliwość rozliczenia z tego, czy proces rozpatrywania skargi prowadzony był w sposób uczciwy;
- (b) dostępne: powinny być znane wszystkim grupom interesariuszy, dla których są przeznaczone i zapewniać odpowiednie wsparcie tym, którzy mogą zetknąć się z pewnymi barierami w dostępie do nich;
- (c) przewidywalne: powinny zapewniać przejrzystą i znaną procedurę postępowania z precyzyjnie wyznaczonymi ramami czasowymi dla każdego etapu oraz jasność co do rodzaju procesów i ich możliwych rezultatów, a także metod monitorowania ich wdrożenia;
- (d) sprawiedliwe: powinny zapewnić, by strony pokrzywdzone miały odpowiedni dostęp do źródeł informacji, konsultacji oraz profesjonalnych zasobów wiedzy niezbędnych do udziału w procesie rozpatrywania skarg na sprawiedliwych, zapewniających odpowiedni poziom informacji i szacunku warunkach;
- (e) przejrzyste: powinny zapewniać stronom postępowania dostęp do informacji na temat jego przebiegu oraz dostarczać informacji na temat działania mechanizmu niezbędnych do budowania zaufania do jego skuteczności i realizacji interesu publicznego w tym zakresie;
- (f) zgodne z prawami człowieka: powinny gwarantować, by wyniki postępowania i przedsięwzięte środki zaradcze były zgodne z uznanymi międzynarodowymi normami w zakresie praw człowieka;
- (g) ciągle doskonalone: należy korzystać z odpowiednich środków, aby wyciągać wnioski służące poprawie tych mechanizmów i zapobieganiu powstawaniu szkód i podstaw do skarg w przyszłości.

W wymiarze operacyjnym, mechanizmy te powinny być także:

- (h) oparte na zaangażowaniu i dialogu: należy prowadzić konsultacje z grupami interesariuszy, dla których mechanizmy te są przeznaczone, odnośnie do ich struktury i funkcjonowania, skupiając się na dialogu jako sposobie identyfikowania i rozwiązywania zgłaszanych kwestii spornych.

Kwestie związane z poszanowaniem praw człowieka powinny być **wyraźnie komunikowane** na każdym etapie współpracy przedsiębiorcy z pracownikiem. Ważne, aby wdrożyć rozwiązania, które już na etapie rekrutacji i postępowania wstępnego zapewnią aplikującym o pracę poszanowanie praw człowieka. Buduje to z jednej strony wiarygodny wizerunek marki przedsiębiorstwa w oczach nowo przyjmowanych pracowników, z drugiej ogranicza ryzyko niedopasowania umiejętności i wartości, jakimi kierują się aplikanci, z oczekiwaniami i wartościami przyświecającymi polityce kadrowej przedsiębiorstwa. Również podejmując współpracę z agencją pośrednictwa pracy czy agencją pracy tymczasowej, należy uzgodnić standardy wyznaczające ramy dla takiej współpracy, tak aby przedsiębiorstwo miało pewność, że nie dochodzi do naruszeń na tym etapie.

Zapewnienie poszanowania praw człowieka stanowi wyzwanie, szczególnie że dotyczy ono nie tylko działań własnych firm oraz pracowników i bezpośrednio kontrolowanych przez nie czynności, ale obejmuje również oddziaływanie, które może powstać w dość odległym punkcie łańcucha wartości i być spowodowane przez strony trzecie, na które firma ma ograniczony wpływ. Niemniej oczekiwania względem firm są jasne: jeśli ich produkty lub usługi są powiązane z łamaniem praw człowieka, to firmy mają obowiązek podjęcia rozsądnych kroków mających na celu zmianę

tej sytuacji i naprawienie szkód oraz zadośćuczynienie wobec poszkodowanych.

Zidentyfikowanie i eliminowanie lub minimalizowanie zagrożeń, jakie przedsiębiorstwa powodują w obszarze praw człowieka, leży w interesie firm. Brak identyfikacji i ograniczania zagrożeń stwarza bowiem ryzyko dla ludzi, a w konsekwencji i dla nich samych. Konsekwencje dla firm powiązanych z naruszaniem praw człowieka są rozległe, od szkód reputacyjnych, utraty możliwości biznesowych, zakłócenia ich działalności przez pracowników lub społeczności protestujące przeciwko naruszeniu ich praw, procesy sądowe, kontrolę lub zbycie przez inwestorów akcji lub udziałów oraz zmniejszenie szans na utrzymanie najbardziej wartościowych pracowników, talentów.

Poszanowanie praw człowieka nie ogranicza się do obszaru *compliance*<sup>22</sup>. Szacunek dla ludzi i przynależnych im praw człowieka musi być mocno osadzony w kulturze firmy, by jej przekaz w tym zakresie był wiarygodny. Powinien też znaleźć odzwierciedlenie w sposobie traktowania ludzi w miejscu pracy i poza, jak również mieć przełożenie z poziomu strategii na codzienne praktyki operacyjne. Powinien być swoistym kompasem moralnym i etycznym organizacji. **Menedżerowie odgrywają kluczową rolę** we wprowadzaniu takiego podejścia do człowieka i jego praw w organizacji poprzez swoją codzienną pracę. Dlatego też warto ich w tym wspierać.

<sup>22</sup> *Compliance* to zapewnienie zgodności działalności z regulacjami prawnymi, normami bądź zestawami zaleceń. Celem systemu *compliance* w organizacji jest zapewnienie zgodności działania z prawem, jak również z innymi dobrowolnie przyjętymi normami postępowania, w celu zapobiegania stratom finansowym lub utracie reputacji.

### 3.3. PRAKTYKI Z ZAKRESU PRACY

**Praktyki z zakresu pracy** obejmują wszystkie polityki i praktyki związane z pracą świadczoną na rzecz przedsiębiorstwa lub zlecaną przez przedsiębiorstwo, łącznie z pracą zlecaną podwykonawcom. Obejmują one zagadnienia, takie jak:

- nabór i awansowanie pracowników, ich przeniesienie i relokację oraz rozwiązanie umowy o pracę, procedury dyscyplinarne i rozpatrywanie skarg;
- szkolenia i doskonalenie umiejętności;
- zdrowie, bezpieczeństwo i higiena pracy;
- czas pracy i wynagrodzenie.

#### 3.3.1. ZATRUDNIENIE I STOSUNKI PRACY

Spóecznie odpowiedzialny przedsiębiorca **przyczynia się** do poprawy standardów życia społeczeństwa przez pełne i bezpieczne zatrudnienie oraz godną pracę. Dlatego w szczególności:

- promuje stabilne formy zatrudnienia;
- nie łamie przepisów dotyczących umów terminowych;

#### 3.3.2. WARUNKI PRACY I OCHRONA SOCJALNA

Warunki pracy w rozumieniu normy ISO 26000 obejmują: pensje i inne formy wynagradzania, czas pracy, okresy wypoczynku, święta, praktyki dyscyplinarne i praktyki zwalniania, ochronę ciąży i macierzyństwa oraz podstawowe kwestie socjalne, takie jak zapewnienie bezpiecznej wody pitnej, warunków sanitarnych, stołówek oraz dostępu do usług medycznych.

Odpowiedzialny społecznie przedsiębiorca **gwarantuje wszystkim** osobom pracującym odpowiednie warunki pracy i dąży do podniesienia standardów pracy, m.in. poprzez:

- zagwarantowanie warunków pracy zgodnych z przepisami prawa krajowego oraz spójnych z obowiązującymi międzynarodowymi standardami pracy;
- zapewnienie, by płace oraz inne formy wynagradzania były zgodne z przepisami i prawem krajowym oraz postanowieniami umów zbiorowych;

Praktyki z zakresu pracy obejmują również uznawanie organizacji pracowników i pracodawców oraz ich reprezentacji i uczestnictwa w rokowaniach zbiorowych, dialogu społecznym oraz konsultacjach trójstronnych, których celem jest rozwiązywanie kwestii socjalnych związanych z zatrudnieniem.

Norma PN-ISO 26 000 wskazuje na praktyki dotyczące:

- zatrudnienia i stosunków pracy,
- warunków pracy i ochrony specjalnej,
- dialogu społecznego,
- bezpieczeństwa i higieny pracy,
- rozwoju człowieka i szkoleń w miejscu pracy.

- przestrzega zakazu zawierania umów cywilnoprawnych w warunkach wskazujących na istnienie stosunku pracy;
- przeciwdziała wszelkim formom dyskryminacji w zatrudnieniu;
- przestrzega polityki odpowiedzialności prawnej wobec wolontariuszy i otacza ich stosowną opieką.

- przyznanie pracownikom świadczeń pozapłacowych, np. zapewniając dostęp do stołówek, usług medycznych;
- zawieranie z pracownikami porozumień, np. układów zbiorowych, regulaminów wynagradzania;
- zapewnienie wszystkim pracującym warunków pracy, które poprawią równowagę praca – życie, w tym umożliwienie pracy tylko na jednej zmianie; wybór godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy; wprowadzenie możliwości pracy w domu; respektowanie praw rodziców dzieci ze szczególnym uwzględnieniem praw rodziców dzieci do czwartego roku życia oraz kobiet w ciąży w zakresie pracy w godzinach nocnych i nadliczbowych oraz delegacji;
- umożliwienie pracownikom obchodzenia świąt religijnych i narodowych oraz podtrzymywania tradycji i obyczajów.



### 3.3.3. DIALOG SPOŁECZNY

**Dialog społeczny** to całokształt wzajemnych relacji pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. Jest metodą wzajemnych kontaktów między partnerami dialogu na różnych poziomach<sup>23</sup>. Obejmuje wymianę informacji, konsultacje, negocjacje i wspólne działania podejmowane przez partnerów społecznych w obszarze ich wspólnego zainteresowania. Może toczyć się na różnych poziomach i przybierać różne formy. Dialog może mieć formę zinstytucjonalizowaną lub nieformalną.

W dialogu społecznym biorą udział trzy strony:

- **związkowa**, reprezentująca interesy pracowników zrzeszonych w organizacjach, które działają na wszystkich poziomach dialogu społecznego;
- **pracodawców**, reprezentująca interesy pracodawców zrzeszonych w organizacjach, które działają na wszystkich poziomach dialogu społecznego;
- **rządowa**, reprezentująca interesy państwa, składająca się z przedstawicieli władzy wykonawczej<sup>24</sup>.

Wyróżnia się kilka poziomów dialogu:

- dialog międzynarodowy – dialog społeczny prowadzony przez międzynarodowe organizacje pracodawców i pracowników;
- **dialog krajowy** – prowadzony na szczeblu centralnym (w Polsce: **Rada Dialogu Społecznego**)<sup>25</sup>;

- dialog branżowy – dotyczy zagadnień określonego sektora gospodarki narodowej (w Polsce: trójstronne zespoły branżowe);
- dialog regionalny – prowadzony na obszarze określonego regionu lub innej jednostki, dotyczący problemów danego obszaru (w Polsce: wojewódzkie rady dialogu społecznego)<sup>26</sup>;
- **dialog zakładowy** – bezpośrednie kontakty pracodawców z reprezentantami zakładowych organizacji związkowych, rad pracowników lub innych przedstawicielstw pracowniczych, bez uczestnictwa przedstawicieli administracji państwowej.

Dialog społeczny może mieć charakter dwustronny, trójstronny lub nawet wielostronny.

**Dialog dwustronny** (autonomiczny) prowadzony jest przez związki zawodowe i organizacje pracodawców bez udziału przedstawicieli strony rządowej.

Dialog trójstronny prowadzony jest na szczeblu centralnym pomiędzy partnerami społecznymi (związki zawodowe i organizacje pracodawców) i trzecią stroną – rządową.

Dialog wielostronny ma miejsce wtedy, kiedy oprócz trzech stron – rządowej, związkowej i pracodawców – w dyskusji biorą udział przedstawiciele innego typu organizacji bądź instytucji<sup>27</sup>.

#### Zasady dialogu społecznego

**Niezależność i równowaga stron dialogu** – organizacje pracowników i pracodawców uczestniczące w dialogu powinny być w pełni niezależne. Relacje między partnerami powinna charakteryzować względna równowaga – nie może dochodzić do sytuacji, kiedy jedna ze stron dominuje nad drugą.

**Zaufanie i kompromis** – strony powinny kierować się zasadami wzajemnego zaufania, poszanowania oraz prowadzenia dialogu w dobrej wierze. Powinny być także nastawione na zawarcie kompromisu – przy dużej rozbieżności stanowisk – przynajmniej w kwestiach podstawowych. Wreszcie muszą być gotowe do przestrzegania zawartych porozumień.

**Działanie zgodnie z prawem** – dialog powinien dotyczyć spraw otwartych do dyskusji – poruszane zagadnienia nie mogą być uregulowane jednostronnie przez państwo. Zasady, według których jest prowadzony, powinny być jasno określone i zaakceptowane przez strony. Nie mogą stać w sprzeczności z obowiązującymi przepisami. Istotne jest także zbudowanie odpowiednich struktur, instytucji dialogu oraz zapewnienie na odpowiednim poziomie jego obsługi merytorycznej i logistycznej<sup>28</sup>.

<sup>23</sup> <http://www.dialog.gov.pl/czym-jest-dialog-spoleczny/podstawowe-pojecia/>.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Rada Dialogu Społecznego (RDS) została powołana przez Prezydenta RP w dniu 22 października 2015 r., na mocy Ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz. U. z 2015 r., poz. 1240). Instytucja ta stanowi forum dialogu trójstronnego w Polsce i współpracy strony pracowników, strony pracodawców oraz strony rządowej, funkcjonujące na poziomie centralnym.

<sup>26</sup> <http://www.dialog.gov.pl/czym-jest-dialog-spoleczny/podstawowe-pojecia/>.

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> Ibidem.

### Rola dialogu wewnątrz firm

Spółecznie odpowiedzialny przedsiębiorca powinien **dostrzegać znaczenie dialogu społecznego** oraz szanować prawo pracowników do tworzenia związków zawodowych lub wstępowania w ich szeregi.

Organizacja społecznie odpowiedzialna buduje kulturę dialogu opartą na współdziałaniu (partycypacji) pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy oraz wzmacnia dialog społeczny. Konsultowanie z pracownikami spraw związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem pracy oraz zapewnienie udziału pracowników lub ich przedstawicieli w procesach decyzyjnych przynosi korzyści organizacji, ponieważ pozwala:

- wprowadzić partycypacyjny styl zarządzania w miejscu pracy;
- skutecznie zarządzać zmianą;
- pokojowo rozwiązywać kwestie sporne w organizacji;
- wypracować trwałe i respektowane zarówno przez pracodawcę, jak i pracujących rozwiązania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- zapewnić dobre relacje między pracownikami a kierownictwem, a co za tym idzie ograniczyć kosztowne konflikty społeczne i spory zbiorowe;
- zapewnić przejrzystość w zakresie warunków socjalnych pracowników i podwykonawców.

### 3.3.4. BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY

Zdrowie pracowników oraz bezpieczeństwo i higiena pracy – to wartości, o które w sposób szczególny dbają odpowiedzialni społecznie przedsiębiorcy. Przejawia się to m. in. w:

- ustanowieniu systemu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa, opartego na współdziałaniu pracowników;
- uwzględnianiu w ocenach i ograniczaniu ryzyka dla bezpieczeństwa i zdrowia specyficznych warunkowań i potrzeb różnych grup pracujących, np. osób z niepełnosprawnościami, osób z brakiem doświadczenia, osób starszych i młodych;
- analizowaniu problemów dotyczących zdrowia i bezpieczeństwa pracy zgłaszanych przez pracowników;
- przewidywaniu nowych rodzajów ryzyka związanego z bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy;
- badaniu opinii pracowników o warunkach pracy i zarządzaniu;
- organizowaniu szkoleń na temat zdrowego stylu życia;
- dostosowania stanowisk pracy do możliwości psychofizycznych pracowników, w tym uwzględnienie potrzeb osób starszych oraz osób o określonych problemach zdrowotnych;
- umożliwieniu pracownikom, którzy ulegli wypadkom, przekwalifikowania się;
- zapewnieniu pracownikom możliwości wypowiedzenia się na temat wszystkich aspektów dotyczących ich zdrowia i bezpieczeństwa w związku z wykonywaną pracą;
- identyfikowaniu zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy i wprowadzanie działań umożliwiających ich eliminowanie lub ograniczanie;

- zgłaszanie kwestii dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia odpowiednim organom.

Powyższe działania podejmowane przez pracodawcę są **działaniami obligatoryjnymi**, wynikającymi z przepisów prawa pracy. W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu pracodawcy mogą podejmować **dotatkowe działania**, będące zarówno rozszerzeniem obowiązków wynikających z przepisów, jak również zupełnie odrębnymi inicjatywami przyczyniającymi się do poprawy zdrowia pracowników, a przez to także do poprawy ogólnego dobrostanu społeczeństwa, co z kolei przyczyniać się może do lepszej i wydajniejszej pracy pracowników oraz do wydłużenia ich aktywności zawodowej.

Przykładami takich dodatkowych działań są:

- zagwarantowanie pracownikom dodatkowej, bezpłatnej dla nich, opieki medycznej;
- zapewnieniu takiej samej ochrony w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, jaką mają zapewnioną pracownicy (świadczący pracę na podstawie umowy o pracę), również innym grupom osób świadczących np. pracę tymczasową oraz podwykonawcom;
- przywiązywanie większego znaczenia do wypowiedzi pracowników dotyczących kwestii bezpieczeństwa i higieny pracy i wychodzenie naprzeciw ich oczekiwaniom, również wtedy gdy wykraczają one poza minimalny poziom bezpieczeństwa i higieny pracy, jaki pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom zgodnie z obowiązującymi przepisami.

### 3.3.5. ROZWÓJ CZŁOWIEKA I SZKOLENIA W MIEJSCU PRACY

Zmiany pokoleniowe, demograficzne czy coraz powszechniejsza motywacja 3.0, opierająca się na dążeniu do celu i potrzebie odnoszenia sukcesów, powodują dzisiaj konieczność systemowego wdrażania rozwiązań mających na celu utrzymywanie zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej pracowników. Praca bowiem jest uniwersalną wartością zaspokajającą potrzeby jednostki oraz stanowiącą jej wkład w rozwój społeczeństwa. Pracodawcy powinni wypracowywać i wciąż doskonalić warunki pracy i samorealizacji pracujących, ścieżki awansu, a także kulturę organizacyjną. Wszystko po to, by zatrudnione osoby chciały pracować w ich przedsiębiorstwie jak najdłużej. Ma to nie tylko głębokie uzasadnienie demograficzne (konieczność wydłużania okresu zatrudnienia poszczególnych pracowników m.in. ze względu na starzenie się czy też spadek dzietności polskiego społeczeństwa), ale również ekonomiczne<sup>29</sup>, gdyż pozwala ograniczyć koszty związane z rekrutacją, wdrażaniem i kształceniem nowych pracowników. Celem tych działań jest utrzymanie zintegrowanego, znającego realia przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – ciągle rozwijającego się zespołu specjalistów uzupełnianego o nowe osoby zrekrutowane w ramach programów zarządzania talentami.

Na szczególną uwagę zasługują działania skierowane na rozwój zawodowy i osobisty. Są one **istotnym elementem przewagi konkurencyjnej** pozwalającym pozyskać najlepszych pracowników i ich talenty.

Rozwój jest przy tym rozumiany jako:

- podnoszenie poziomu wiedzy,
- nabywanie bądź doskonalenie umiejętności osób pracujących niezbędnych do wykonywania przez nie zadań na danym stanowisku,
- rozwój kompetencji przydatnych osobom pracującym przy podejmowaniu nowych wyzwań lub dostosowaniu się do zmian organizacyjnych czy też tych wynikających ze współpracy z dostawcami, klientami, odbiorcami i pozostałymi interesariuszami.

Wiąże się więc ze wzmacnianiem kompetencji i rozwojem umiejętności nie tylko z obszaru życia zawodowego, ale także osobistego.

Współczesny świadomy przedsiębiorca powinien przestrzegać wydatki związane z realizacją działań rozwojowych nie jako koszt, ale **inwestycję w człowieka** będącą fundamentem dobrze funkcjonującej organizacji.

Działania w obszarze rozwoju pracowników powinny być projektowane z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań zarówno organizacji, jak i pracowników. **Budowanie ścieżki kariery** odbywa się z udziałem zainteresowanych, a często przez nich samych. Takie **partycypacyjne podejście** pozwala na zwiększenie odpowiedzialności pracowników za realizację celów stawianych w procesie rozwojowym, jest także ważnym krokiem w tworzeniu **włączającej kultury organizacyjnej** wspierającej i wykorzystującej **potencjał tkwiący w różnorodności** pracowników.

W projektowaniu działań rozwojowych dysponujemy dziś wachlarzem formalnych i nieformalnych narzędzi motywowania (np. coraz bardziej popularna grywalizacja<sup>30</sup>) i uczenia się, wykorzystujących również możliwości oferowane przez edukację na odległość, mobilne narzędzia rozwoju czy też bazujące na dzieleniu się wiedzą w ramach organizacji lub pomiędzy organizacjami. Do najczęściej wykorzystywanych obecnie narzędzi rozwoju należą szkolenia, coaching oraz mentoring czy cross-mentoring, które stwarzają szansę wykorzystania doświadczenia także pracowników o najdłuższym stażu pracy oraz wspierania ich kreatywnego zaangażowania w miejscu pracy.

#### SZKOLENIA

Szkolenia są formą pozyskiwania wiedzy, rozwoju umiejętności, ale także kształtowania postaw, bazującą na **kontakcie z ekspertem** w dziedzinie będącej przedmiotem szkolenia.

Niezależnie od szkoleń obowiązkowych (np. z zakresu BHP) przedsiębiorstwa mogą oferować osobom pracującym szkolenia fakultatywne. Ich tematyka jest oczywiście zróżnicowana i ściśle wiąże się z planem rozwoju przedsiębiorstwa oraz indywidualnymi planami rozwojowymi pracowników.

**Tak zwane szkolenia twarde** związane są z obsługą określonego urządzenia, programu czy przekazania specjalistycznej wiedzy branżowej, **miękkie** zaś rozwijają określone umiejętności i kompetencje psychospołeczne, takie jak komunikacja, budowanie zespołu, zarządzanie konfliktem, asertywność, radzenie sobie ze stresem, zarządzanie sobą w zmianie, równowaga między życiem zawodowym i osobistym. Ich projektowanie powinno być poprzedzone oceną kompetencji (*assessment center*). Odpowiednie szkolenia mogą także wspierać i kreować działania społecznie odpowiedzialne w firmach.

<sup>29</sup> Ograniczenie kosztów związanych z rekrutacją, wdrażaniem i kształceniem nowych pracowników.

<sup>30</sup> Grywalizacja inaczej nazywana bywa gamifikacją i oznacza wykorzystywanie schematów, mechanizmów i reguł znanych z popularnych gier do innych zadań, sytuacji, kontekstów, np. do działań grupowych. Celem stosowania takiego narzędzia jest zwiększenie motywacji i zaangażowania.

Szkolenia mogą być organizowane w siedzibie przedsiębiorstwa, mieć charakter wyjazdowy, np. łączony z wyjazdami integracyjnymi, albo też przyjąć formę udziału w zorganizowanych, zewnętrznych kursach. Podczas gdy szkolenia wewnętrzne rozwijają umiejętność pracy w grupie, integrują pracowników i pozwalają znaleźć odpowiedź lub wypracować rozwiązania dla konkretnej organizacji, to szkolenia i kursy zewnętrzne dają możliwość spotkania się z ludźmi z innych organizacji (branżowych), wymiany doświadczeń, dobrych praktyk, a także uczenia się na błędach.

Coraz większą popularnością cieszą się też szkolenia e-learningowe czy webinary<sup>31</sup>, dzięki którym można rozwijać kompetencje pomimo dzielącej odległości czy nawet stref czasowych. W szkoleniach e-learningowych osoba pracująca sama ustala czas udziału w szkoleniu w zadanym terminie otwarcia platformy szkoleniowej. Pozwala to na ukończenie szkolenia w sposób, który nie koliduje z realizowanymi zadaniami, co zmniejsza stres osoby uczestniczącej w szkoleniu, a tym samym podnosi efektywność szkolenia.

### MENTORING

Mentoring jest formą **wsparcia jednej osoby (mentee) przez drugą** (mentor) w dokonywaniu przełomowych i znaczących postępów w obszarach wiedzy, myślenia i doświadczenia<sup>32</sup>. Najczęściej wykorzystywany jest w dojrzałych organizacjach o ugruntowanej praktyce strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Projektowany jako długofalowy proces, zakłada m.in. pogłębienie swoich refleksji zawodowych, praktyki działania czy zdobytej wcześniej wiedzy, spojrzenie na wykonywaną pracę z nowej perspektywy. Dodatkową korzyścią jest integrowanie pracowników wokół praktyk i doświadczeń firmy poprzez powiązanie celów mentoringu z celami organizacji.

### CROSS-MENTORING

W odróżnieniu od wewnętrznego mentoringu cross-mentoring polega na wymianie doświadczeń pomiędzy pracownikami, liderami czy menedżerami, ale z różnych firm, przedsiębiorstw, podmiotów, często działających nawet w różnych branżach. Taki dobór pary cross-mentoringowej przynosi wiele korzyści, wśród których na uwagę zasługuje wyjście poza schemat myślenia, dodatkowe inspiracje, niekonwencjonalne rozwiązania, a efektami jest m.in. wzrost kreatywności, doskonalenie warsztatu oraz wzrost samoświadomości czy umiejętności zarządzania wiedzą.

### COACHING

Coaching jest procesem, u podstaw którego leży założenie, że osoba coachowana ma potencjał, by rozwiązać ważne dla niej kwestie, a rolą coacha jest wsparcie jej w wyborze optymalnej drogi. Coaching polega na stawianiu odpowiednich pytań przez profesjonalnego coacha, który pomaga pojedynczym osobom (*coachee*) albo całym organizacjom zwiększać ich efektywność i osiągać cele. Takie pytania mają na celu pobudzić do myślenia, ukierunkować na dany cel, zaprojektować proces czy optymalizację swoich działań.

### SAMOKSZTAŁCENIE

Wśród innych narzędzi rozwoju, z których chętnie korzystają współczesne organizacje, wymienić można różnego rodzaju kursy specjalistyczne dostępne np. w formule e-learning, które dotyczą zarówno rozwijania umiejętności miękkich, jak i technicznych. Dobrą praktyką jest też zapewnienie pracownikom dostępu do zasobów biblioteki cyfrowej, platform do nauki języka obcego czy repozytorium książek tematycznych, różnego rodzaju kursów wideo oraz wiedzy specjalistycznej. Takie działanie będzie skutecznym wsparciem rozwoju zespołu wówczas, gdy pracownicy realizują proces rozwoju i doskonalenia zawodowego także w oparciu o **samokształcenie**. Pracodawca może wykorzystać i wzmacniać ich **automotywalność** do korzystania z takiej bazy wiedzy poprzez stworzenie ścieżki rozwoju kariery zawodowej i wewnątrzorganizacyjnych **systemów motywacyjnych**. Kreowanie kultury **organizacji stale uczącej się**, wdrożenie sprzyjającego jej systemu mentoringowego sprawiają, że pracownicy **motywują się wzajemnie**, co ma dodatkowo wartość integrującą zespoły.

Rozwój pracowników organizacji to także wspieranie ich w realizacji pozazawodowych aspiracji, zainteresowań i pasji. Wsparcie dotyczy aktywności związanych z wykonywaną pracą lub łączących osoby z jednej organizacji na poziomie zainteresowań i wartości, a także rozwoju talentów lub pasji. Współcześnie działania te przybierają formułę sieci pracowniczych, funkcjonujących wewnątrz organizacji, skupionych wokół takich zagadnień, jak kariera kobiet, młodzi lub bardzo doświadczeni pracownicy, miłośnicy koni, joggingu. Grupy te określane są mianem ERG (*employee resource groups*) i są elementem sieci pracowniczych – networkingu pracowniczego. Dodatkową ich zaletą jest integracja pracowników wokół ważnych dla nich kwestii i wartości, a także zaangażowanie w życie firmy i wzmacnianie łączących więzi.

<sup>31</sup> Webinar albo inaczej webinarium jest rodzajem e-learningu, który polega na transmitowaniu na żywo przez internet prowadzonego w czasie rzeczywistym seminarium albo wykładu. Dzięki temu osoby uczestniczące w seminarium mogą znajdować się w różnych częściach świata, ale odbierać te same treści w tym samym czasie. W tej formule szkoleniowej prelegent i jego odbiorcy widzą się wzajemnie, mogą się ze sobą komunikować, prelegent odpowiada na zadawane pytania, wykorzystuje prezentację multimedialną, może odbiorcom udostępniać pliki dzięki umieszczeniu ich na wspólnych dyskach z możliwością ich pobrania.

<sup>32</sup> Megginson D., Clutterbuck D., *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*, 1995.

**ERG** są grupami dobrowolnie zawiązywanymi przez pracowników i z ich inicjatywy w ramach przedsiębiorstwa wokół wspólnych dla nich wartości, misji, zainteresowań i cech demograficznych<sup>33</sup>. Kierowane są przez samych pracowników, korzystają ze struktur i wsparcia pracodawcy, umożliwiają rozwój, integrują, oferują wsparcie swoim członkom. Są coraz bardziej docenianym narzędziem do motywowania i zwiększania produktywności oraz samorozwoju pracowników w ramach organizacji.

**Networking** (tzw. zachowania sieciowe) to nawiązywanie, rozwijanie i wykorzystywanie relacji interpersonalnych z osobami zarówno z jednej organizacji, jak i środowiska zewnętrznego, np. uczestnikami konferencji, szkoleń, stowarzyszeń branżowych, w celu zarządzania karierą zawo-

downą. Z kolei networking B2B dotyczy podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań w zakresie świadomego zarządzania relacjami z innymi organizacjami.

**Wolontariat pracowniczy** jest formą społecznego zaangażowania pracowników. Polega na dobrowolnej, podejmowanej nieodpłatnie działalności realizowanej przy wsparciu finansowym, merytorycznym lub organizacyjnym pracodawcy na rzecz podmiotów zewnętrznych (np. organizacji pozarządowych, szpitali, domów dziecka). Najczęściej realizowany jest jako element strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw<sup>34</sup>. Jest także formą kształtowania kompetencji cenionych na rynku pracy, więc działaniem z obszaru rozwoju osobistego i zawodowego.

## CO WARTO WŁĄCZYĆ DO SZKOLEŃ BHP?

Realizując obowiązek wynikający z Kodeksu pracy oraz z założeń społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, zasadne wydaje się **przeprowadzanie przy okazji okresowych szkoleń BHP dodatkowych szkoleń z problematyki związanej z:**

- **przeciwdziałaniem mobbingowi,**
- **praktykami równościowymi,**
- **przeciwdziałaniem czynnikom ryzyka psychospołecznego.**

Należy podkreślić, że działanie takie jest zgodne ze współczesnym rozumieniem BHP, które poza tradycyjnym wymiarem (zagrożenia fizyczne, chemiczne i środowiskowe) uwzględnia także ryzyka dla zdrowia wiążące się z kwestiami psychospołecznymi. Argumentem przemawiającym za włączeniem tej tematyki do szkoleń dla wszystkich pracowników jest to, że na podstawie analiz Zakładu Ubezpieczeń Społecznych **choroby odstresowe stanowią drugą przyczynę długotrwałej niezdolności do pracy**. Ponieważ dla pracowników służby BHP tematy te są nowe i trudne, zasadne jest wyposażenie pracowników służb BHP w odpowiednie materiały informacyjne, prezentacyjne oraz scenariusz szkoleń, jak również przeszkolenie pracowników prowadzących szkolenia w omawianej tematyce.

Szkolenia antymobbingowe, będące elementem „poszerzonych” szkoleń BHP lub przeprowadzane osobno, wpisują się dodatkowo w realizację ustawowego obowiązku pracodawcy dotyczącego przeciwdziałania mobbingowi (art. 943 § 1 k.p.).

W uzupełnieniu do „poszerzonych” szkoleń BHP dla wszystkich pracowników warto również zwrócić szczególną uwagę na szkolenia menedżerskie dla kadry kierowniczej – oba rodzaje szkoleń będą wspierały, z różnej perspektywy, jak najdłuższe utrzymywanie zdolności do pracy wśród pracowników.

<sup>33</sup> Na przykład grupy kobiet, pasjonatów joggingu, wędkarzy, podróżowania camperem, pracowników z dłuższym czasem pracy, młodych rodziców.

<sup>34</sup> Wolontariat pracowniczy może przyjąć formę np. autorskich programów projektowanych i realizowanych przez pracowników, zbiórek pieniężnych lub rzeczowych, udziału w działaniach charytatywnych lub akcjach projektowanych przez zewnętrzny podmiot (np. fundację, stowarzyszenie, szkołę).

# PRZYKŁADY PRAKTYK BIZNESU

W tej części przewodnika publikujemy dobre praktyki w zakresie bezpiecznego i zrównoważonego środowiska pracy. Zostały one opracowane przez przedsiębiorstwa, które odpowiedziały na apel Grupy Roboczej ds. Relacji z Osobami Świadczącymi Pracę o podzielenie się stosowanymi przez nie praktykami. Ich opisy mogą mieć różnoraki charakter w zależności od treści, które chciały przekazać przedsiębiorstwa w ramach dzielenia się swoją dobrą praktyką.

## **PRAKTYKI POGRUPOWANO WEDŁUG PIĘCIU OBSZARÓW TEMATYCZNYCH:**

- I. Poprawa psychospołecznego środowiska pracy
- II. Rozwiązania na rzecz wspierania grup szczególnie wrażliwych
- III. Identyfikacja, ograniczanie, eliminacja ryzyk dla zdrowia i bezpieczeństwa, związanych z działalnością przedsiębiorstwa
- IV. Promocja zdrowia wśród pracowników
- V. Inne praktyki wychodzące poza powyższy katalog

## 4.1. POPRAWA PSYCHOSPOŁECZNEGO ŚRODOWISKA PRACY

## ENERIS

### KAMPANIA STRAŻNICY PLANETY



#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Pracownicy służb komunalnych wykonują ciężką pracę, do której realizacji niezbędne są odpowiednie pre-dyspozycje, duża wiedza i praktyka. Tymczasem ich praca przez wielu nie jest doceniana, a oni sami są często nazywani „śmieciarzami”. To w sumie grupa 135,9 tys. pracowników służb komunalnych zatrudnionych w 1461 przedsiębiorstwach publicznych i prywatnych. ENERIS od lat stara się zmienić negatywny wizerunek społeczny tej grupy, pokazując ogromny wkład, jaki wnosi ona w ochronę środowiska.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

Praca osób zatrudnionych w służbach komunalnych jest tematem wystawy „Strażnicy Planety”, a także informacyjnego spotu telewizyjnego. Na wystawę składa się 18 zdjęć wykonanych w 6 różnych miastach Polski, które tematycznie związane są z segregacją odpadów. Poszczególne fotografie przekazują odbiorcom odpowiedź na często zadawane pytania: co się dzieje z odpadami po ich odbiorze przez pracowników służb komunalnych? Co znajduje się w środku instalacji do przetwarzania odpadów? Premiera wystawy miała miejsce w Sejmie RP z okazji Europejskiego Tygodnia Redukcji Odpadów. Przez cały 2018 rok zdjęcia pokazywano w kolejnych miastach. Mogliśmy je zobaczyć w warszawskiej Hali Koszyki, Urzędzie Miasta Kielce, Politechnice Częstochowskiej, w Strzegomiu, Świdnicy. Rok zwińczyła prezentacja wystawy na międzynarodowym kongresie farmaceutycznym firmy Servier.

Sama kampania w 2019 r. została rozszerzona w postaci projektu „Martwe pola”, w którym wskazywaliśmy na kwestie bezpieczeństwa w ruchu drogowym – naszych kierowców, ładowaczy oraz pieszych (np. nagłaśnianie tzw. martwych pól wokół pojazdów przeznaczonych do przewozu śmieci).

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Rozpoczęta trzy lata temu kampania zwraca uwagę szerokiej grupy adresatek i adresatów na wartość, jaką jest praca kierowców i ładowaczy śmieciarek, osób pracujących w sortowniach, w wodociągach, przy utrzymaniu zieleni miejskiej. Zaczynamy ich zauważać, doceniać i szanować.

Mierniki projektu:

- liczba osób, które widziały wystawę (szacunki),
- liczba publikacji mediowych na temat wystawy.

Miękkim miernikiem jest rosnące wśród naszych pracowników poczucie lepszego odbioru ich pracy przez mieszkańców, na rzecz których działają. Dostajemy wiele sygnałów (np. w ramach dyskusji w Akademii ENERIS – spotkań z pracownikami fizycznymi), że coraz mniej jest sytuacji trudnych związanych z agresją ze strony mieszkańców (np. gdy śmieciarka zablokowała ulicę). W rozmowach widać też dumę pracowników wynikającą z tego, że ich praca została pokazana na zdjęciach w Sejmie RP, co zacieśniło poczucie lojalności wobec pracodawcy.

Korzyści dla firmy:

- silniejsza więź pracowników fizycznych z firmą,
- pozytywny wizerunek w branży jako firmy, która naprawdę dba o pracowników,
- szersza znajomość marki w środowiskach lokalnych.

#### CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?

Tak.



## IKEA RETAIL

### TELEFON ZAUFANIA GRUPY INGKA: „TRUST LINE”

#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Dla IKEA ważna jest otwarta, szczerą i oparta na zaufaniu komunikacja. W kulturze Grupy Ingka nie ma miejsca na niewłaściwe zachowania, dlatego dajemy wszystkim pracownikom i pracownicom możliwość anonimowego poinformowania o sytuacji, która wydała się niewłaściwa czy naruszająca zasady etyki i naszego Kodeksu Postępowania.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

Wszystkie osoby pracujące w IKEA zostały zapoznane z zasadami etyki firmy zebranymi w Kodeksie Postępowania Grupy Ingka (Code of Conduct). Jednym z elementów wdrożenia nowej osoby w naszej firmie jest szkolenie z przestrzegania zasad zawartych w tym dokumencie.

W Kodeksie Postępowania Grupy Ingka uwzględnione są takie kwestie, jak równość pracownic i pracowników, bezpieczne warunki pracy, bezpieczeństwo informacji, poszanowanie prywatności, zrównoważony rozwój, zapobieganie konfliktom interesów, przeciwdziałanie korupcji, molestowaniu i spożywaniu w pracy alkoholu lub narkotyków. Każdy z pracowników i pracownic jest zobowiązany do przestrzegania tych zasad, a także ma możliwość anonimowego zgłoszenia ich naruszenia.

Grupa Ingka udostępniła osobom pracującym darmowy numer telefonu i platformę internetową do zgłaszania sytuacji, które według nich mogły naruszać zasady Kodeksu Postępowania. Dostępne są one przez całą dobę, we wszystkie dni w roku, również na prywatnych urządzeniach. Pracownik pozostawia wiadomość w dowolnym języku.

Każde zgłoszenie otrzymuje unikalny numer dostępny dla zgłaszającego. Zewnętrzny operator obu kanałów (firma niezwiązana z IKEA) pozwala zapewnić anonimowość zgłaszającego. Współpracownik na podstawie unikalnego numeru może otrzymywać informacje o podjętych działaniach lub odpowiadać na dodatkowe pytania. Każde zgłoszenie podlega weryfikacji kierownika Trust Line, ma to na celu uzyskanie jak najbardziej wiarygodnego i pełnego obrazu sytuacji oraz zabezpieczenia innych osób przed możliwym niestudnym pomówieniem.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Celem wprowadzenia telefonu zaufania było umożliwienie powszechnego i anonimowego zgłaszania przez pracownice i pracowników przypadków naruszenia Kodeksu Postępowania Grupy Ingka. Wdrożony sześć lat temu, pokazuje wzrost zainteresowania i zaufania do tego typu rozwiązań, które – co należy podkreślić – są tylko jednym z elementów codziennego budowania i utrwalania świadomości pracownic i pracowników w zakresie Kodeksu Postępowania.

#### JAKIE CZYNNIKI WPŁYŃEŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?

Podstawowym czynnikiem pozytywnie wpływającym na odbiór Trust Line jest zapewnienie anonimowości osobie zgłaszającej. Nie powinna ona odczuwać efektu stygmatyzacji i braku informacji zwrotnej. Co ważne, o sukcesie należy mówić w odniesieniu do całej kultury organizacyjnej Grupy Ingka, w tym obejmującej Kodeks Postępowania, biorąc pod uwagę krajowe uwarunkowania historyczne.

#### CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?

Rozwiązanie typu Trust Line może sprawdzić się w innych organizacjach.

**WONGA.PL SP. Z O.O.****PROCEDURA WHISTLEBLOWING**

Pożyczanie na poziomie

**CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?**

Procedurę Whistleblowing wprowadziliśmy do kultury organizacyjnej firmy, aby każdy z pracowników miał poczucie, że Wonga – jako miejsce pracy – jest mu przyjazne, a każde podejrzenie wystąpienia nieprawidłowości może zgłosić do odpowiedniej komórki, która rzetelnie wyjaśni zgłoszoną sytuację. Genezą powstania Procedury Whistleblowing (dalej „Procedura”) jest wymóg posiadania tego rodzaju rozwiązania przez przepisy Wielkiej Brytanii, gdzie siedzibę miała była spółka matka Wonga. Jednakże chcąc, aby Wonga była przyjaznym miejscem pracy, rozwinęliśmy to rozwiązanie i dostosowaliśmy je do lokalnych potrzeb. Stale je dopracowujemy. Przedstawiciele poszczególnych departamentów byli zaangażowani w proces kształtowania Procedury.

**JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?**

W ramach praktyki zostały podjęte następujące działania:

- wprowadzenie i coroczna aktualizacja Procedury;
- wprowadzenie wielokanałowych ścieżek zgłaszania nieprawidłowości, w tym dwóch niezależnych kanałów zewnętrznych;
- działania i kampanie informacyjne (np. spotkania dedykowane określonym procedurom prowadzone w luźnej, nieformalnej atmosferze);
- wzmianka o sposobie zgłaszania nieprawidłowości w liście powitalnym dla nowych pracowników i pracownic;
- przygotowanie materiału wideo informującego o Procedurze;
- *Compliance Week*, w którym każdorazowo poruszane są zagadnienia dotyczące Procedury.

**KOGO (JAKICH GRUP PRACOWNIC I PRACOWNIKÓW) DOTYCZYŁY TE DZIAŁANIA?**

Procedurą objęci są wszyscy pracownicy, także osoby działające na podstawie umów cywilnoprawnych.

**JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?**

Mieliśmy kilka przypadków skorzystania przez pracowników z narzędzi zgłaszania postępowań niezgodnych z naszymi wewnętrznymi standardami. Można zatem uznać, że cel Procedury został osiągnięty.

**CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Działania te można w pełni dostosować do każdego rodzaju przedsiębiorstwa.

## LPP S.A.

The logo consists of the letters 'LPP' in a white, bold, sans-serif font, centered within a solid black square.

### KODEKS ETYCZNY ORAZ RZECZNIK ETYKI

---

W 2018 r. udostępniliśmy pracownikom kodeks etyczny Zasady LPP. Dokument powstał, by spisać wartości, które od zawsze były fundamentem działalności LPP, oraz uszczegółwić zasady i porady, którymi powinni kierować się wszyscy zatrudnieni w LPP. Celem kodeksu jest ułatwienie codziennych działań w pracy oraz podejmowania właściwych decyzji. Informacje, które można tam znaleźć, dotyczą m.in. zachowania i postaw w miejscu pracy, takich jak szacunek do współpracownic i współpracowników, przeciwdziałanie mobbingowi, rozstrzyganie sporów pracowniczych, przekazywanie zleceń członkom rodziny, a także relacje w pracy, różnorodność i równość szans, podróże służbowe czy ochrona środowiska. Zasady LPP są dostępne w wewnętrznej sieci firmowej dla wszystkich pracowników.

Wraz z Zasadami LPP stworzyliśmy system zgłaszania nieprawidłowości zbudowany na dwóch filarach: anonimowości zgłoszeń oraz funkcjonowania instytucji Rzecznika Etyki. Pracownicy i pracownice za pomocą specjalnie dedykowanej poczty e-mailowej mają możliwość zwrócenia się do Rzeczników Etyki w przypadku napotkanych problemów lub po prostu pytań i wątpliwości o podłożu etycznym, np. co do mobbingu czy dyskryminacji. System powstał na podstawie Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka.



## 4.2. ROZWIĄZANIA NA RZECZ WSPIERANIA GRUP SZCZEGÓLNIIE WRAŻLIWYCH

## ENERIS

### SEGREGUJĘ – NIE WIDZĘ PRZESZKÓD



#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

ENERIS, pracując w branży ochrony środowiska, dąży do zwiększenia poziomu odzysku surowcowego i energetycznego odpadów do wymaganego przez UE poziomu 35%. Okazało się, że osoby niewidome i niedowidzące są wykluczone z tego procesu ze względu na to, że nie rozróżniają kolorów pojemników i przez to nie mają możliwości segregowania odpadów.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

„Segreguję – nie widzę przeszkód” to pierwszy w Europie projekt, który ma za zadanie ułatwienie osobom z niepełnosprawnością wzroku ochronę środowiska poprzez właściwe sortowanie odpadów. Służy do tego zestaw sześciu prostych naklejek posiadających:

- napisy w alfabecie Braille’a dla osób niewidomych;
- kontrastowe kolory dla osób słabowidzących – z powodzeniem mogą z nich korzystać seniorzy i osoby z niepełnosprawnością intelektualną;
- proste piktogramy dla osób z problemami w czytaniu, np. dzieci.

Naklejka wykonana jest z PET (materiał stosowany m.in. do produkcji butelek) pochodzącego z recyklingu, odpornego na warunki pogodowe.

W ramach zainicjowanego w grudniu 2016 r. projektu na rzecz segregowania odpadów przez osoby niewidome w rok rozdaliśmy ponad 2,5 tys. naklejek osobom z niepełnosprawnościami w ponad 40 miastach Polski. Wraz z szeroką reprezentacją środowiska (np. ośrodkiem dla dzieci niewidomych w Laskach i PZN) złożyliśmy petycję o taką zmianę prawa, która będzie uwzględniała potrzeby osób niewidomych i niedowidzących w zakresie zbiórki selektywnej. W sierpniu otrzymaliśmy pozytywną rekomendację takiej zmiany z Ministerstwa Środowiska. Rozwiązania przyjazne osobom niewidomym i niedowidzącym w zakresie segregowania odpadów wprowadzaliśmy w wielu instytucjach w całej Polsce.

Nagranie na temat projektu zrealizowane wraz z jednym z naszych partnerów społecznych – Fundacją Vega z Kielc – jest dostępne w internecie: <https://youtu.be/lyE7skoLqeg>.

Obecnie pracujemy nad trzema kierunkami rozwoju projektu. Jeden to zmiana prawa w kierunku usankcjonowania dostępności do recyklingu dla osób niewidomych i niedowidzących. Odpowiedni zapis w prawie został już wprowadzony. Druga to możliwość „czytania” treści naklejki bez jej dotykania poprzez specjalny system informatyczny. Trzeci to tworzenie kolejnych rozwiązań ułatwiających rozpoznawanie pojemników (odblaskowe napisy, wytłoczenia na samych pojemnikach).

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Efektom projektu ma być w dłuższej perspektywie zwiększenie poziomu recyklingu.

W tej chwili postępujemy się dwoma wskaźnikami:

- dotarcia z informacją (wskaźnik mediowy),
- liczbą rozdanych naklejek.

Podstawową korzyścią jest wzrost możliwości sortowania odpadów wśród osób niewidomych i niedowidzących (w Polsce jest 1,8 mln takich osób). Poprzez nasze działanie włączamy dotąd wykluczoną grupę społeczną do aktywnego dbania o środowisko. Co za tym idzie – docelowo wzrośnie poziom recyklingu w naszym kraju.

Również ENERIS odnosi realne korzyści ze zrealizowanych działań i towarzyszącej im kampanii – ENERIS jest aktualnie postrzegany jako lider w obszarze innowacji społecznych w zakresie ochrony środowiska. Projekt wpłynął też pozytywnie na budowanie relacji ze społecznościami lokalnymi i władzami gmin, w których działamy i które bardzo pozytywnie przyjęły rozwiązanie.

#### CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?

Wierzmy, że nasze działania mogą być pozytywnym impulsem także dla innych firm.

## ORANGE POLSKA S.A.



### – PROGRAM SKIEROWANY DO WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW, W SZCZEGÓLNOŚCI DO OSÓB Z ORZECZONĄ NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ



#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Realna potrzeba sformułowana przez pracowników z niepełnosprawnościami. Brak kompleksowych działań wspierających pracownice i pracowników z orzeczoną niepełnosprawnością i niewielka liczba osób, które okazały pracodawcy orzeczenie o niepełnosprawności, w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych.

Niekorzystanie z prawnych rozwiązań wspierających osoby z niepełnosprawnościami mogłoby prowadzić do pogłębiania się ich problemów zdrowotnych. Zauważono także konieczność zmiany postrzegania przez pracownice i pracowników oraz menedżerów kwestii niepełnosprawności. Orange Polska jako pracodawca społecznie odpowiedzialny i Opiekun Karty Różnorodności działa na rzecz równego traktowania w zatrudnianiu i pracy zawodowej oraz zapobiega wykluczeniu społecznemu osób z niepełnosprawnościami zgodnie z hasłem „W pracy jesteśmy tacy sami”.

Program „Zdrowie na tak” ma na celu budowanie otwartego i przyjaznego środowiska pracy, w szczególności dla pracowników z niepełnosprawnościami. Jest częścią programu Akademii Witalności Orange oraz „Polityki inwestycji w jakość zdrowia i samopoczucia pracowników w Orange Polska”.

#### JAKĄ ROLĘ NA ETAPIE IDENTYFIKOWANIA PROBLEMU I PODEJMOWANIA DECYZJI O REALIZACJI DZIAŁAŃ ODEGRALI PRACOWNICY I ICH PRZEDSTAWICIELE?

Pracownicy z niepełnosprawnościami odegrali kluczową rolę. Podczas dialogu o różnorodności w części poświęconej kwestiom niepełnosprawności wypowiedzieli się, jak są i jak chcieliby być traktowani w firmie, co należy poprawić, jakie działania wdrożyć oraz jaka jest atmosfera pracy z ich perspektywy.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

Program został powołany w 2013 r. i jest kontynuowany. W ramach programu stworzyliśmy specjalną ofertę dla pracownic i pracowników z niepełnosprawnościami, zawierającą wsparcie finansowe (pakiet adaptacyjny), pakiet dodatkowych usług medycznych, dodatkowe wyposażenie stanowiska pracy, możliwość uzyskania miejsca parkingowego na wewnętrznych parkingach. Na wstępnym etapie wdrażania programu współpracowaliśmy z firmą świadczącą usługi konsultingu szkoleniowego w zakresie zarządzania różnorodnością. Przy ich wsparciu opracowane były programy szkoleń: dla menedżerów i osób rekrutujących. Ponadto współpracowaliśmy z organizacjami non profit: Fundacją Widzialni i Fundacją Integracja. Ważnym elementem programu jest edukacja dotycząca zarówno aspektów prawnych zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, jak również związana z kwestiami *savoir-vivre*. Powołany został wewnętrzny zespół ekspercki, który służy pracownikom i menedżerom poradami oraz konsultacjami, prowadzi wewnętrzne szkolenia o niepełnosprawności w pracy i wspiera menedżerów w zarządzaniu różnorodnym zespołem. Na wewnętrznym intranecie utworzono stronę programu z najważniejszymi kwestiami dotyczącymi m.in. zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w Orange Polska, zakresu wsparcia ze strony pracodawcy, *savoir-vivre*. W ramach kontraktowania usług, w tym telefonicznej obsługi klienta, sprzątnia czy ochrony, wzmocniono współpracę z przedsiębiorstwami zatrudniającymi osoby z niepełnosprawnościami. W większych lokalizacjach zorganizowano eventy pod hasłem Dzień ze Zdrowiem na Tak, w czasie których pracownicy mogli wykonać bezpłatne badania lekarskie, skorzystać z konsultacji z obszaru dietetyki, fizjoterapii, wziąć udział w treningu na piłce gimnastycznej czy wykonać masaż. Dodatkowo odbyły się sesje zachęcające do aktywności fizycznej oraz uczące technik oddechowych. Spotkania cieszyły się dużym zainteresowaniem.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

- Wzrosła świadomość menedżerów w zakresie obecności osób z niepełnosprawnością, ich praw i potrzeb.
- Firma otworzyła się na wszystkie osoby, których kompetencje mogą przyczynić się do jej rozwoju.

- Zwiększyła się liczba pracujących, którzy dostarczyli pracodawcy orzeczenie o niepełnosprawności.
- Obniżono wysokość obowiązkowych wpłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, dzięki czemu uzyskano dodatkowe środki na działania prozdrowotne.
- Firma wspiera zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami poprzez współpracę z przedsiębiorstwami społecznymi zatrudniającymi takie osoby.

#### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYNĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

W początkowym okresie wdrażania programu ważną kwestią było zwiększenie świadomości menedżerów w zakresie obecności osób z niepełnosprawnościami, a także przysługujących im uprawnień. Wśród menedżerów pojawiały się bowiem wątpliwości, obawy związane z realizacją celów biznesowych w sytuacji, gdy takie osoby mają dodatkowe urlopy i częściej mogą przebywać na zwolnieniach lekarskich. Opracowano program szkolenia, w czasie którego poruszane były aspekty takie jak:

- program „Zdrowie na tak” jako element kultury różnorodności w Orange Polska,
- niepełnosprawność z perspektywy prawa pracy: przedstawienie i omówienie różnic związanych z zatrudnieniem osoby pełno- a niepełnosprawnej,
- taktowne poruszanie problemu niepełnosprawności w zespole,
- warunki do tworzenia integrującego środowiska pracy – rola menedżera: lidera integracji. Zapobieganie dyskryminacji pośredniej.

Dodatkowo przygotowano ofertę płatnych nadgodzin dla menedżera, w którego zespole pracują osoby z niepełnosprawnościami.

Z kolei wśród osób pracujących, które posiadały orzeczenie o niepełnosprawności, pojawiły się obawy o ewentualne zwolnienie z pracy w przypadku dostarczenia pracodawcy dokumentu. Aby je zminimalizować, program „Zdrowie na tak” był komunikowany w „szerszej perspektywie” działań podejmowanych przez firmę, w tym w kontekście zarządzania różnorodnością oraz wartości firmy. Pracownicy mieli możliwość konsultacji psychologicznych, zarówno telefonicznych, jak i bezpośrednich, z przedstawicielami firmy zewnętrznej. Tworzenie środowiska pracy otwartego na osoby z niepełnosprawnościami przejawiało się również w hasle przewodnim programu „W pracy wszyscy jesteśmy tacy sami”.

Czynnikami, które wpłynęły na sukces programu, były:

- wprowadzenie pakietu dodatkowych benefitów, oprócz tych wynikających z przepisów prawa,
- działania skierowane do menedżerów,
- osvajanie pracowników z tematem niepełnosprawności,
- szeroka komunikacja i wyjaśnienie, dlaczego to robimy.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Jak najbardziej, choć pewnie z uwzględnieniem sytuacji w każdej firmie.



## JOB IMPULSE



### TAKPEŁNOSPRAWNI – ROZWIĄZANIA NA RZECZ WSPIERANIA GRUP SZCZEGÓLNIE WRAŻLIWYCH

#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Od 2009 r. zdobywamy doświadczenie w zatrudnianiu i integracji osób z niepełnosprawnością poprzez budowę zespołów zróżnicowanych pod kątem sprawności we własnych strukturach. Rozumiemy bariery świadomościowe i funkcjonalne stojące przed osobami z niepełnosprawnością, a jednocześnie doceniamy ich zaangażowanie, lojalność oraz efektywność, jaką mogą osiągnąć przy wsparciu pracodawcy. W 2011 r. stworzyliśmy program „TAKpełnosprawni Rekrutacja na TAK”, w ramach którego zatrudniamy osoby z niepełnosprawnością, od lat znacznie przekraczając wskaźnik 6%, oraz promujemy i wspieramy innych pracodawców w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnością. W każdym pracowniku odkrywamy potencjał i dajemy mu szansę rozwoju w zróżnicowanym zespole.

#### JAKĄ ROLĘ NA ETAPIE IDENTYFIKOWANIA PROBLEMU I PODEJMOWANIA DECYZJI O REALIZACJI DZIAŁAŃ ODEGRALI PRACOWNICY I ICH PRZEDSTAWICIELE?

Ogromną! Pracownicy i pracownicy z niepełnosprawnościami zaczęli dołączać do naszego zespołu i byli najlepszymi doradcami i ekspertami w zakresie zarządzania zespołem różnorodnym. Co więcej, osoby te często są rekruterami i prowadzą rekrutacje osób z niepełnosprawnościami dla naszych klientów.

#### KOGO (JAKICH GRUP PRACOWNIC I PRACOWNIKÓW) DOTYCZYŁY TE DZIAŁANIA?

Osób kandydujących do pracy oraz pracowników.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

Od samego początku procesu rekrutacji stwarzamy atmosferę otwartości na różnorodność pod kątem sprawności. Szkolimy naszych rekruterów z procesu prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej. Grupą docelową są osoby z orzeczeniem i bez orzeczenia o niepełnosprawności. Prowadzimy rozmowy w atmosferze otwartości, dlatego wiele razy zdarzało się, że kandydat w trakcie rozmowy poinformował nas, że posiada orzeczenie o niepełnosprawności. Nasze procesy rekrutacyjne nie są zautomatyzowane, rekrutuje człowiek, nie komputer. Jest to bardziej czasochłonne i kosztochłonne, ale dzięki temu udaje nam się zachować indywidualne podejście, wyłonić talenty i dopasować osobę do stanowiska. Luki w CV osób z niepełnosprawnościami i brak konkretnego wykształcenia są najczęściej pochodną braku dostępności, a także otwartości pracodawców na zatrudnianie osób z orzeczeniem.

Prowadzimy też program „Deklaracja na TAK” (zarówno wewnątrz, jak i dla naszych klientów), którego celem jest stworzenie dla obecnych pracowników i pracowników komfortowych warunków w związku z posiadaniem orzeczenia lub ubiegania się o nie w uzasadnionych zdrowotnie sytuacjach. Jest najszybszą drogą do podniesienia wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, przyczynia się do integracji w miejscu pracy oraz uzyskania ulg i dofinansowań dla firmy z tytułu PFRON.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

W naszym zespole wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami przekroczył już 20%. Kandydatki i kandydaci z orzeczeniem zgłaszają się do nas sami dzięki wizerunkowi otwartego i przyjaznego pracodawcy. Nasz różnorodny zespół jest naszą ogromną wartością.

#### JAKIE CZYNNIKI WPŁYŃEŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?

Konsekwencja, systematyczne działania, łamanie stereotypów przez doświadczenie, zatrudnienie pracowników z orzeczeniem.

#### CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?

Oczywiście i tak się właśnie dzieje, służymy wsparciem i doświadczeniem.

## WUNDERMAN THOMPSON TECHNOLOGY SP. Z O.O (WCZEŚNIEJ COGNIFIDE POLSKA SP. Z O.O.)



### PROCES INDUCTION

---

#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Sytuacja na rynku pracy w branży IT już od kilku lat pokazuje konieczność edukacji nowych kadr oraz prawidłowego dbania o zaangażowanie już zatrudnionych osób z uwagi na rosnące potrzeby kadrowe.

Aby pokazać nowym pracownikom kulturę organizacyjną firmy oraz zintegrować je z pozostałymi członkami zespołu, przygotowano specjalny program „Induction”.

Główne założenia:

- zadaniem kompleksowego programu onboardingowego jest zapewnienie sprawnego startu w nowej firmie i redukcja stresu u nowo zatrudnionych osób,
- w dwutygodniowym programie biorą udział wszyscy dołączający do zespołu WTT,
- w jego trakcie nowi pracownicy i pracownicy uczestniczą w warsztatach, wykładach i kursach online, które pozwalają im poznać technologie używane w firmie oraz jej atmosferę,
- program jest autorskim dziełem osób pracujących w WTT.

Obecnie w prowadzenie zajęć zaangażowanych jest 30 osób.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

Program „Induction” to program onboardingowy zapoczątkowany w WTT w 2013 r. Obecnie biorą w nim udział osoby zaczynające pracę we wszystkich biurach firmy na całym świecie. Program przygotowany i prowadzony jest przez osoby pracujące w firmie i reprezentujące wszystkie jej działy. Szkolenia obejmują zarówno technologie, jak i tematy związane z zatrudnieniem i kulturą firmy. Głównym celem programu jest pokazanie szerokiej perspektywy oraz wdrożenie w obowiązki i procesy w kontekście działania całej firmy. Ten cel realizowany jest poprzez:

- przekazanie wiedzy niezbędnej dla osób zaczynających pracę w komercyjnym projekcie IT,
- elastyczność programu i jego regularną ewaluację,
- utrzymywanie struktury programu w formie modułów szkoleniowych – rozłącznych, ale uzupełniających się,
- stałą grupę prowadzących, odpowiedzialnych za moduły, ich aktualizację i bazę trenerów i trenerek.

Program zaczyna się na kilka dni przed rozpoczęciem pracy – wówczas pracownik/pracownica otrzymuje e-mail z planem pierwszego dnia. W dniu rozpoczęcia współpracy odbywają się szkolenia BHP, spotkanie z bezpośrednim przełożonym albo przełożoną i zespołem oraz odbiór i konfiguracja sprzętu. W kolejnych dniach nowo zatrudnione osoby biorą udział w szkoleniach dotyczących firmy i jej kultury, współpracy działów i pracy w projektach oraz narzędzi używanych w WTT. W zależności od potrzeb przeprowadzane są szkolenia rozwijające wiedzę i umiejętności twarde. Dodatkowo odbywają się szkolenia online dotyczące Kodeksu Postępowania, zasad etycznych obowiązujących w firmie i ochrony danych.

Każda osoba dołączająca do WTT ma okazję nie tylko do zdobycia wiedzy, lecz także do integracji z nowymi kolegami i koleżankami poprzez:

- oprowadzenie po biurze i przedstawienie członków i członkiń zespołu,
- umieszczenie informacji o nowych osobach w ogólnofirmowym newsletterze New Starters,
- wspólny lunch nowych pracowników i pracowników z ich Line Managerami pierwszego dnia,
- spotkanie przy kawie z członkami zarządu.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Od startu programu w 2013 r. odbyło się 71 jego edycji, przeprowadzono 1420 szkoleń, w których wzięło udział 490 osób. Za szkolenia było odpowiedzialnych 40 trenerów, którzy prowadzili je z 20 modułów.

Program onboardingowy WTT pozwala poznać stanowisko pracy i stwarza możliwość zobaczenia szerokiej perspektywy funkcjonowania firmy: procesów, pracy poszczególnych działów, sposobu prowadzenia projektów.

Większość modułów szkoleniowych skierowana jest do wszystkich nowych pracowników i pracowników, niezależnie od działu i stanowiska. Dzięki temu mają oni okazję poznać sens swojej pracy w kontekście zespołu i zrozumieć, jakie ma znaczenie w biznesowej rzeczywistości.

### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYNĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

Kompleksowa oferta „Induction” została przygotowana przez dział HR w wyniku rozmów i warsztatów przeprowadzonych z szefami działów oraz członkami zespołów odpowiedzialnych za wdrożenie nowych pracowników i pracowników. Osoby pracujące w WTT widzą wartość w sprawnej adaptacji nowych osób i chcą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem jako trenerzy i trenerki. Ich zaangażowanie i ciągłe doskonalenie prowadzonych modułów szkoleniowych (w odpowiedzi na informacje zwrotne) sprawia, że program rozwija się i dostosowuje do potrzeb biznesowych firmy oraz oczekiwań nowo przyjętych osób.

Moduły szkoleniowe oceniane są przez nowych pracowników i pracownice w anonimowej ankiecie. Oceniają oni i komentują sposób przeprowadzenia formalności związanych z zatrudnieniem; podstawowe założenia wdrożenia nowej osoby: przygotowanie sprzętu przez dział IT, miejsce pracy; wiedzę trenerów i sposób jej przekazywania; wykorzystywane materiały szkoleniowe; angażowanie do aktywnego uczestnictwa w szkoleniach.

Ewaluacja pozwala dbać o jakość prowadzonych szkoleń oraz wprowadzać zmiany, które dostosowują proces do potrzeb nowych osób. Dzięki temu pojawiają się nowe moduły szkoleniowe. W intranecie stworzono dedykowaną stronę dla nowych pracowników i pracowników. Powstały także moduły e-learningowe oraz wideo z prezentacji.

Do obszarów będących wyzwaniem można zaliczyć konieczność zebrania wiedzy, przygotowanie odpowiednich materiałów oraz koordynację kalendarza szkoleń.

### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Proces onboardingowy został przygotowany w oparciu o kulturę pracy i wartości WTT. Jego główne założenie – sprawne i kompleksowe wdrożenie pracowników i pracowników w czasie ich pierwszych dni pracy – jest uniwersalne. Natomiast dostosowanie szkoleń i treści zależy od indywidualnego charakteru i potrzeb organizacji.

**WUNDERMAN THOMPSON  
TECHNOLOGY SP. Z O.O**  
(WCZEŚNIEJ COGNIFIDE POLSKA SP. Z O.O.)

### **PROGRAM STAŻOWY**

**+** WUNDERMAN  
THOMPSON  
Technology

### **CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?**

„Career Start Up” to program stażowy WTT, realizowany od 2016 r. Jest on elementem strategii EB w filarze zdrowej pracy i well-beingu. Jego podstawa to trzymiesięczny płatny staż dla studentów i studentek w okresie wakacyjnym. Program zapewnia przyjazne warunki, umożliwiające stażystom naukę pod okiem mentorów i menterek, co redukuje stres i maksymalizuje korzyści.

Cele projektu:

- rekrutacja najlepszych kandydatów i kandydatek na wakacyjny program stażowy,
- zwiększenie liczby aplikacji dopasowanych do oczekiwań firmy,
- pozyskanie do zespołu osób, które po stażu rozpoczną pracę w firmie,
- promocja WTT jako pracodawcy z wyboru,
- prezentacja WTT przez pryzmat wartości,
- dzielenie się wiedzą z najmłodszym pokoleniem programistów i programistek i specjalistów IT,
- stworzenie dla studentów i studentek okazji do rozmowy ze specjalistami IT.

### **JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?**

- Przeprowadzono kampanię offline, mającą na celu promocję programu stażowego i pozyskanie kandydatów i kandydatek (uczestnictwo w Targach Pracy, kontakty z biurami karier).
- Komunikację oparto na bezpośrednim kontakcie z osobami kandydującymi.
- Firma wzięła udział w Targach Pracy, Staży i Praktyk Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Job Spot na Uniwersytecie Ekonomicznym, Targach Pracy Politechniki Poznańskiej i Targach Pracy Politechniki Bydgoskiej.

### **JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?**

Efekty:

- wzrost liczby aplikacji kandydatek i kandydatów zainteresowanych programem stażowym,
- zwiększenie dopasowania aplikacji stażystów do potrzeb WTT,
- sprawne zarządzanie procesem rekrutacyjnym,
- skrócenie procesu rekrutacyjnego,
- wsparcie rozwoju i ścieżki kariery stażystów i stażystek,
- ustrukturyzowanie procesu awansów stażystów i stażystek – dzięki odpowiedniemu przygotowaniu po roku awansują na stanowisko Junior,
- wzmocnienie marki WTT na rynku pracy,
- promocja well-beingu i zdrowego stylu życia.

Kampania miała też pozytywny wpływ na firmę:

- wzrost poczucia dumy wśród członków zespołów promujących kampanię,
- wzmocnienie poczucia decyzyjności pracowników przez wpływ na kształt kampanii,
- skuteczna rekrutacja utalentowanych stażystek i stażystów, a w perspektywie długoterminowej – zmotywowanych pracowników i pracowników,
- realizacja celów rekrutacyjnych w konkurencyjnych realiach rynku pracy branży IT.

Wskaźniki:

- liczba kandydatek i kandydatów na staż 2018 wyniosła 642 osoby (wzrost o 34% w stosunku do 2017 r.),
- wzrosła liczba zatrudnionych stażystów i stażystek o 20% w stosunku do 2017 r.,
- 2018 r. o 37% więcej studentów i studentek pozostawiło kontakt do siebie podczas targów pracy (w porównaniu z 2017 r.),
- o 66% wzrosła liczba kandydatów i kandydatek przesyłających CV innymi kanałami niż formularz na targach pracy (oferty pracy, strona internetowa, networking).

Badanie Candidate Experience wśród kandydatów i kandydatek „Career Start Up”:

- 100% kandydatów lub kandydatek poleciłoby udział w procesie rekrutacyjnym w WTT swoim znajomym (bez względu na wynik procesu),
- profesjonalizm rekrutacji został oceniony średnio na 4,85 w skali 1–5, gdzie 5 oznaczało „bardzo dobrze”.

### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYŃĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

Materiały rekrutacyjne:

- w 2018 r. ulotki „Career Start Up” zwracały uwagę na międzynarodowy aspekt pracy: miały kształt biletu lotniczego z mapą lokalizacji biur i klientów WTT oraz wkładkę origami z instrukcją złożenia samolotu. W tym roku, aby być bardziej ekologicznym i zmniejszyć liczbę drukowanych materiałów, przygotowano ogólne ulotki zamiast poszczególnych ofert;
- na potrzeby targów stworzona została aplikacja internetowa, dzięki której kandydaci i kandydatki mogli poinformować, jakie zagadnienia interesują ich najbardziej, i zostawić do siebie kontakt,
- przygotowano oferty stażowe dla kandydatów.

Oferty stażowe:

- kolorowa szata graficzna, zgodna z identyfikacją wizualną marki,
- wykorzystanie autentycznych zdjęć biura i zespołów,

- przejrzysta i prosta konstrukcja ogłoszenia,
- położenie nacisku na możliwości zamiast na wymagania.

Zespoły:

- w realizacji kampanii udział brały zróżnicowane zespoły, złożone z przedstawicieli i przedstawicielek HR i działów technicznych, do których prowadzono rekrutację,
- do współpracy zaproszono uczestniczki i uczestników programów stażowych z poprzednich lat.

Charakterystyka rynku pracy w branży IT wymaga ciągłego przyciągania talentów. Dla wielu osób zaczynających pracę w WTT jest to pierwsze doświadczenie zawodowe. Odpowiednie wsparcie rozwoju stażystek i stażystów oraz pomoc w zaplanowaniu ich ścieżki kariery wymaga zaangażowania osób z wielu działów.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Opisane działania mogą być realizowane w innych firmach. Należy przy tym pamiętać o indywidualnym charakterze firmy, jej celach i wartościach i wokół tego zbudować program, który będzie w stanie wykształcić kolejne pokolenia zaangażowanych specjalistów.

## LPP S.A.

---

### **DIVERSITY TEAM**

W 2018 r. powołaliśmy do życia grupę Diversity Team, składającą się z pracowników LPP, której celem jest podejmowanie działań i wdrażanie projektów promujących różnorodność wśród pracowników i pracownic. W 2019 r. podpisaliśmy także Kartę Różnorodności.

### **KIERMASZ ŚWIĄTECZNY**

Co roku w siedzibach LPP organizujemy kiermasz świąteczny, podczas którego nasi pracownicy przygotowują własnoręcznie wypieki oraz ozdoby świąteczne. Następnie określają ceny swojego rękodzieła tak, aby inni mogli kupić daną rzecz za symboliczną kwotę. Zebrane w ten sposób środki w całości przeznaczamy na wsparcie pracowników i ich najbliższych zmagających się z ciężkimi chorobami.

### **1% PODATKU**

To coroczna akcja polegająca na zgłaszaniu Fundacji LPP najbliższych osób naszych pracowników i pracownic, które potrzebują wsparcia w trudnych chwilach walki z chorobą. Osoby te mogą skorzystać ze środków przekazanych podczas rozliczeń podatku dochodowego zatrudnionych w LPP w postaci 1%. Stworzona lista publikowana jest w wewnętrznych kanałach komunikacji, by pracownicy mogli wybrać konkretny cel, wiedząc, że wspomagają w ten sposób swoich kolegów z pracy oraz ich najbliższych. Osoby potrzebujące mają natomiast dostęp do dużego grona odbiorców, co zwiększa szanse na zebranie dużej kwoty niezbędnej do leczenia.

### **KURSY JĘZYKOWE DLA OBCOKRAJOWCÓW**

W ramach wsparcia rozwoju pracujących, podnoszenia ich kompetencji oraz budowania pewności siebie wszyscy obcokrajowcy pracujący w LPP mają możliwość skorzystania z finansowanego przez pracodawcę kursu języka polskiego.

## **4.3. IDENTYFIKACJA, OGRANICZANIE, ELIMINACJA RYZYK DLA ZDROWIA I BEZPIECZEŃSTWA, ZWIĄZANYCH Z DZIAŁALNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA**

## ELTEL NETWORKS ENERGETYKA SA

### POLITYKA BEZPIECZEŃSTWA PRACY



#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

- Wyniki przeprowadzonego audytu bezpieczeństwa przez firmę zewnętrzną. Po dokładnej analizie wyników audytu i przeprowadzonych wywiadach z pracownikami, został określony cel: zmiana podejścia do bezpieczeństwa z reaktywnego na proaktywne. Jasne stanowisko Zarządu stanowiło punkt wyjścia do przygotowania planu działań. Polityka stanowi jasny przekaz i pomaga zwiększyć zaangażowanie wszystkich pracowników w proaktywne reagowanie na zagrożenia i eliminowanie ich, zanim dojdzie do wypadku.
- Dbanie o pracowników, podniesienie komfortu pracy poprzez promowanie bezpiecznego miejsca pracy.
- Spełnienie oczekiwań i potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

#### JAKĄ ROLĘ NA ETAPIE IDENTYFIKOWANIA PROBLEMU I PODEJMOWANIA DECYZJI O REALIZACJI DZIAŁAŃ ODEGRALI PRACOWNICY I ICH PRZEDSTAWICIELE?

Pracownicy i Zarząd odegrali bardzo istotną rolę w identyfikowaniu problemu i podjęciu decyzji o utworzeniu polityki bezpieczeństwa pracy.

Efektywne wdrożenie polityki wymagało przeprowadzania konsultacji z pracownikami. Aby umożliwić sprawny przebieg konsultacji z możliwie reprezentatywną grupą, wspierano działania związane z powołaniem Rady Pracowniczej.

Dodatkowo wykorzystano: obserwację zachowań osób pracujących i ich pracy, informacje zwrotne z ich strony, rozmowy z pracownikami oraz ich aktywny udział w identyfikowaniu zdarzeń potencjalnie wypadkowych (ZPW) i ich eliminacji. Potwierdzono także, na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw, że eliminacje zagrożeń, aktywne zarządzanie ryzykiem redukują liczbę wypadków w miejscu pracy (piramida Heinricha). Wszystkie te elementy utwierdziły Zarząd w podjęciu decyzji o wprowadzeniu polityki bezpieczeństwa pracy.

#### KOGO (JAKICH GRUP PRACOWNIC I PRACOWNIKÓW) DOTYCZYŁY TE DZIAŁANIA?

Działania dotyczyły wszystkich osób pracujących w Spółce. Polityka została podpisana przez Zarząd i liderów wszystkich obszarów oraz wysłana listownie do wszystkich pracowników. Ze względu na rozkład zagrożeń w organizacji działania były w nieco większym stopniu ukierunkowane i promowane w przypadku osób pracujących na budowach niż w biurach.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

- Wprowadzono **Politykę Bezpieczeństwa Pracy**.
- **Wprowadzono wartości firmy**, gdzie jedną z najważniejszych jest bezpieczeństwo (pozostałe to: szacunek, praca zespołowa, innowacyjność, doskonalenie).
- Wprowadzono **program doskonalenia kultury bezpiecznej pracy**, w skład którego wchodzi działania, m.in.:
  - uruchomienie programu TQM ENTERPRIS – system komputerowy do obsługi zgłoszeń wraz z mobilną aplikacją. Ułatwia to, szczególnie osobom pracującym w terenie, zgłaszanie ZPW oraz ewentualnych wypadków. Umożliwia szybszą reakcję oraz natychmiastową interwencję;
  - cykliczne kampanie bezpieczeństwa pracy;
  - wdrożenie systemu wyróżniania liderów bezpieczeństwa – osoby angażujące się w doskonalenie kultury bezpiecznej pracy;
  - opracowanie kampanii informacyjnej: czym są ZPW (zdarzenia potencjalnie wypadkowe) i dlaczego warto je zgłaszać;
  - ułatwienie zgłaszania zdarzeń za pomocą wielu metod (SMS na specjalny numer telefonu, e-mail na specjalny adres, formularz papierowy i skrzynki na budowach, do których można wrzucić zgłoszenia);
  - opracowanie i wdrożenie systemu reagowania na zgłoszenia i eliminowania zagrożeń.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

- Wzrosła świadomość osób pracujących w zakresie zagrożeń oraz potrzeby i sensu reagowania na nie, redukcji niebezpiecznych zachowań nie tylko w pracy oraz zwiększyła się odpowiedzialność za bezpieczeństwo własne i innych pracowników.



- Zmieniła się mentalność w kierunku zwiększenia wyczulenia na sprawy bezpieczeństwa.
- Pracownicy aktywnie zaangażowali się w poprawę bezpieczeństwa pracy.
- Istnieje możliwość reagowania na zagrożenia w środowisku pracy, zanim zdarzy się wypadek.
- Utworzono centralną informację o zagrożeniach, umożliwiającą ocenę trendów i efektywne zarządzanie budżetem w celu poprawy bezpieczeństwa pracy.
- Zwiększyła się lojalność wobec firmy.
- Spełniono oczekiwania i potrzeby oraz uzyskano satysfakcję klienta wewnętrznego i zewnętrznego (odpowiedzialny pracodawca).
- Poprawiono warunki pracy i relacje z pracownikami.
- Wyróżniono się na tle konkurencji.

#### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYŃEŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

Czynniki sukcesu:

- zaangażowanie kadry kierowniczej wszystkich szczebli, w szczególności Zarządu,
- komunikacja: dostarczenie pracownikom odpowiedniej informacji i wiedzy,
- zapewnienie łatwego, wielokanałowego zgłaszania zdarzeń,
- reagowanie na zdarzenia – pokazanie, że system działa,
- motywacja osób pracujących do aktywnego udziału w programach,
- zespołowe podejście do bezpieczeństwa – zagwarantowało, że pracownicy stali się właścicielami produktu, znają jego przeznaczenie i otrzymują informacje zwrotne od klientów.

Bariery w zakresie:

- zmiany nawyków i zbudowania świadomego zaangażowania liderów,
- wiedzy,
- komunikacji.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Zdecydowanie tak. W przedsiębiorstwach małych i średnich powinno to być nawet łatwiejsze komunikacyjnie i organizacyjnie, ponieważ są mniejsze, zatrudniają mniej osób i często mieszczą się w jednej lokalizacji.

## **ELTEL NETWORKS ENERGETYKA SA**

### **BIULETYN BEZPIECZEŃSTWA I WYPADKOWY**



#### **CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?**

Proaktywne zarządzanie bezpieczeństwem wymaga szybkiego przepływu informacji na temat występujących zagrożeń, zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych, wypadków, incydentów związanych z bezpieczeństwem oraz dobrych praktyk do jak najszerszej grupy osób pracujących.

#### **JAKĄ ROLĘ NA ETAPIE IDENTYFIKOWANIA PROBLEMU I PODEJMOWANIA DECYZJI O REALIZACJI DZIAŁAŃ ODEGRALI PRACOWNICY I ICH PRZEDSTAWICIELE?**

Jednym z istotnych czynników były sygnały od osób pracujących o braku odpowiedniej informacji o tym, jak minimalizować zagrożenia pojawiające się w miejscu pracy.

#### **KOGO (JAKICH GRUP PRACOWNIC I PRACOWNIKÓW) DOTYCZYŁY TE DZIAŁANIA?**

Działania dotyczyły wszystkich pracowników spółki. Ze względu na rozkład zagrożeń w organizacji były w nieco większym stopniu ukierunkowane i promowane w stosunku do osób pracujących na budowach niż w biurach.

### **JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?**

Opracowano projekt biuletynu oraz określono jego zawartość (opis, analiza przyczyn, zalecenia). Opracowano zasady dystrybucji oraz zapoznawania osób pracujących z informacjami w biuletynie. Biuletyn jest wysyłany e-mailem do wszystkich osób pracujących, umieszczany w intranecie oraz drukowany i umieszczany w biurach i na budowach. Dodatkowo na budowach kierownik podczas porannych odpraw każdorazowo omawia biuletyn z pracownikami.

### **JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?**

Informacja szybko dociera praktycznie do wszystkich osób pracujących. Bezpieczeństwo jest tematem codziennych rozmów. Biuletyn pomaga liderom zespołów w rozmowach z pracownikami. Pokazujemy dobre praktyki i informujemy, co zakupiono na rzecz ochrony zdrowia. Stanowi to wyraźny sygnał dla pracowników, że jest to dla Spółki strategiczny obszar. Równocześnie szybka eliminacja zagrożeń i wdrożenie zaleceń powypadkowych jednocześnie w całej organizacji zwiększają prawdopodobieństwo, że wypadek się nie powtórzy.

### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYNYŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

Czynniki sukcesu: jasny przekaz, prosta forma, szybka dystrybucja, zaangażowanie liderów zespołów w komunikację, informacje dotyczące zagrożeń i wdrażanie zaleceń.

Bariery: zaangażowanie zespołu w opracowanie zaleceń i dystrybucję biuletynu; pracownicy są rozproszeni po całej Europie.

### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Zdecydowanie tak. W przedsiębiorstwach małych i średnich powinno to być nawet łatwiejsze komunikacyjnie i organizacyjnie, ponieważ są mniejsze, zatrudniają mniej osób i często mieszczą się w jednej lokalizacji.

## **ELTEL NETWORKS ENERGETYKA SA**

### **LIDERZY BEZPIECZEŃSTWA**



### **CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?**

Poprawa poziomu bezpieczeństwa pracy, wzrost świadomości oraz zaangażowania osób pracujących poprzez wzmocnienie pozytywnych zachowań i wskazanie ich jako postaw godnych naśladowania.

### **JAKĄ ROLĘ NA ETAPIE IDENTYFIKOWANIA PROBLEMU I PODEJMOWANIA DECYZJI O REALIZACJI DZIAŁAŃ ODEGRALI PRACOWNICY I ICH PRZEDSTAWICIELE?**

Sugestie ze strony osób pracujących oraz ich przedstawicieli dotyczące promowania osób wykazujących się zaangażowaniem w tematykę bezpieczeństwa pracy stanowiły podstawę wdrożenia praktyki.

### **KOGO (JAKICH GRUP PRACOWNIC I PRACOWNIKÓW) DOTYCZYŁY TE DZIAŁANIA?**

Działania dotyczyły wszystkich osób pracujących w spółce. Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności praktyka w nieco większym stopniu dotyczy pracowników na budowach.

### **JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?**

- Opracowano program wyłaniania tzw. liderów bezpieczeństwa, czyli osób, które wykazały się na polu bezpieczeństwa, np. aktywnie zgłaszały ZPW czy proponowały pomysły z tego zakresu, które były wdrażane.
- W ramach programu przygotowano specjalny dyplom. Jest on co miesiąc wręczany przez członka Zarządu wyłonionym liderom (od jednej do trzech osób). Propozycje kandydatur mogą zgłaszać wszystkie osoby pracujące w organizacji.

- Informacja o liderach jest przekazywana do wszystkich pracowników poprzez e-mail, spotkania Skype, firmowy newsletter „Z Sieci Eltela” oraz intranet.

#### **JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?**

- Wypromowano osoby, które mogą być wzorami dla pozostałych osób pracujących.
- Nagrodzono/doceniono pracowników za aktywność w obszarze bezpieczeństwa pracy.
- Pokazano skuteczne rozwiązania z zakresu bezpiecznej pracy.

#### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYNĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

Bariery: wyłanianie kandydatur i organizacja wręczania dyplomów (rozproszona działalność firmy); dostępność członków Zarządu.

Czynniki sukcesu: zaangażowanie najwyższego kierownictwa we wręczanie dyplomów – podkreślenie znaczenia tematu dla firmy, komunikacja.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDRÓŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Zdecydowanie tak. W przedsiębiorstwach małych i średnich powinno to być nawet łatwiejsze komunikacyjnie i organizacyjnie, ponieważ są mniejsze, zatrudniają mniej osób i często mieszczą się w jednej lokalizacji.

## **PKN ORLEN**

### **SYSTEM WSPARCIA PRACOWNIKÓW – PROGRAM BEHAVIORALNY**



#### **CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?**

Życie i zdrowie pracowników oraz przedstawicieli wszystkich firm współpracujących z PKN ORLEN (kontraktorzy), zajmujących się remontami, naprawami i budową nowych instalacji, są najważniejszą wartością. Nowoczesna kultura bezpieczeństwa osobistego rozwijana obecnie w PKN ORLEN opiera się nie tylko na wyznaczeniu wskaźników i ich analizie, ale także na kształtowaniu zachowań pracowników oraz kontraktorów.

#### **JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?**

System Wsparcia Pracowników (SWP) to program behawioralny, którego celem jest ograniczenie zachowań ryzykownych oraz wzmocnienie zachowań bezpiecznych pracowników PKN ORLEN i firm zewnętrznych. Zakładanym **efektem SWP jest zmiana postaw i zachowań pracowników, wzmocnienie wśród nich dobrych praktyk bezpieczeństwa oraz dalsze podnoszenie kultury bezpieczeństwa osobistego w PKN ORLEN** (bezpieczeństwo osobiste obejmuje bezpieczeństwo i higienę pracy oraz prewencję pożarową).

**Najważniejsze elementy SWP:** komunikacja informacyjna oraz obserwacje, analiza, rozpoznawanie przyczyn i modyfikacja zachowań.

#### **Najważniejsze zasady funkcjonowania SWP:**

- system służy do rozmów z pracownikami, aby omówić w partnerski sposób nieprawidłowe zachowanie i znaleźć bezpieczne metody wykonania danej pracy, wzmocnić prawidłowe wykonanie pracy, pochwalić pracownika i zrozumieć, czym kierują się pracownicy wykonujący pracę w sposób bezpieczny;
- system nie służy do karania pracowników i jest odizolowany od systemu dyscyplinarnego;
- wizyty i związane z nimi obserwacje są anonimowe i dokumentowane w celu monitorowania zmian w zachowaniach pracowników, identyfikowania najważniejszych problemów.

W ramach SWP odbywa się okresowa wizyta doradcy SWP na stanowiskach pracy. W jej trakcie prowadzona jest obserwacja zachowań pracowników oraz kontraktorów, a także konstruktywny i partnerski dialog. Celem jest: zapobieganie niebezpiecznym zachowaniom, korekta niebezpiecznych zachowań, poprawa świadomości w zakresie bezpieczeństwa osobistego, kształtowanie bezpiecznych nawyków i eliminowanie ryzykownych zachowań. Po każdej wizycie powstaje „Karta wizyty doradczej”. Spotkania zespołu w celu monitorowania skuteczności SWP odbywają się raz w miesiącu. Wyniki wizyt doradczych są analizowane przez zespół ekspertów raz na kwartał. Wnioski są wykorzystywane do modyfikacji zachowań ryzykownych oraz jako dobre praktyki.

#### **Przedsiębiorstwo, w którym zrealizowano działania**

PKN ORLEN, ul. Chemików 7, 09-411 Płock. SWP funkcjonuje w obszarze energetyki, w którym 800 pracownikom poprawiono warunki pracy, podniesiono ich poziom wiedzy i zwiększono świadomość z zakresu BHP. Kontynuowane są prace wdrożeniowe SWP w całym obszarze produkcji oraz terminalach paliw, docelowo swoim zasięgiem obejmie ok. 5000 pracowników. To innowacyjne rozwiązanie jest upowszechniane w GK ORLEN. SWP był inspiracją m.in. dla Spółki ORLEN Serwis przy tworzeniu założeń do własnego programu behawioralnego – „Bardziej Bezpieczny Serwis”.

#### **Sposób realizacji działań**

Istotnym elementem SWP był proces komunikacji. W tym obszarze przeprowadzono cykl szkoleń dla kierowników wydziałów, mistrzów procesów produkcyjnych oraz wszystkich pracowników obszaru energetyki. Podczas szkoleń zaprezentowano główne założenia i cel tegoż systemu. Po przeprowadzeniu cyklu szkoleń pracownicy dobrowolnie zgłosili chęć zostania doradcami Systemu Wsparcia. W celu wsparcia doradców wspólnie z Centralnym Instytutem Ochrony Pracy – Państwowym Instytutem Badawczym zorganizowano szkolenie oraz przeprowadzono warsztaty zwiększające kompetencje społeczne liderów dla doradców Systemu Wsparcia Pracowników PKN ORLEN. Jednym z najważniejszych elementów Systemu Wsparcia Pracowników są rozmowy doradców SWP z pracownikami PKN ORLEN oraz firm zewnętrznych. Doradcy SWP powinni więc komunikować się skutecznie, tak aby przekaz jak najwierniej oddawał ich zamiary, a pracownicy rozumieli ten przekaz prawidłowo. Dlatego we współpracy z Centralnym Instytutem Ochrony Pracy – Państwowym Instytutem Badawczym powstał poradnik *Skuteczna komunikacja doradców SWP z pracownikami*. Opracowano również zestaw wskaźników wspomagających ocenę skuteczności realizowanego w PKN ORLEN Systemu Wsparcia Pracowników oraz

narzędzi do zbierania i przetwarzania wyników obserwacji. Dla doradców realizowane są szkolenia na temat bezpiecznych zachowań, przywództwa dla bezpieczeństwa. Warsztaty są doskonałą okazją, by doświadczyć i zrozumieć, jak ważna jest świadomość bezpieczeństwa, współpraca i współodpowiedzialność za swoje zachowania. W celu zwiększenia zaangażowania doradców oraz ich motywacji raz w roku realizowane są spotkania z nimi oraz pracownikami i kierownictwem. Najaktywniejsi doradcy otrzymują wtedy indywidualne nagrody: za najlepsze stwierdzone dobre praktyki podczas przeprowadzonych obserwacji.

Eksperti z Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego przeprowadzili audyt SWP w PKN ORLEN. Jego wyniki wykazały, że system ten został dobrze zaprojektowany, funkcjonuje zgodnie z przyjętymi założeniami i pozwala realizować przyjęte cele. Zapewniono Doradcom SWP odpowiednie szkolenia oraz narzędzia. Wyniki oceny wskazują na pozytywny wpływ SWP na wzrost percepcji zagrożeń oraz ich eliminowania w ramach wspólnego dbania o bezpieczeństwo osobiste.

#### **JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?**

Efektami wdrożenia Systemu Wsparcia Pracowników są:

- niższy wskaźnik wypadkowości TRR w obszarze, w którym wdrożono SWP;
- skuteczniejszy rozwój bezwypadkowej kultury bezpieczeństwa osobistego;
- zmiana postaw i zachowań pracowników, wzmocnienie wśród nich dobrych praktyk z zakresu bezpieczeństwa osobistego oraz podniesienie kultury bezpieczeństwa w PKN ORLEN;
- dalsze zwiększenie zaangażowania pracowników w bezpieczeństwo oraz dbałość o warunki pracy i rozwój bezpiecznych metod pracy;
- poprawa świadomości w zakresie bezpieczeństwa osobistego – rozmowy o bezpieczeństwie.

#### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYNĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

Kompleksowość i nowatorstwo tego projektu polega na:

- opracowaniu innowacyjnego, zakładowego „uszytego na miarę” modelu SWP, wykorzystującego ideę bezpieczeństwa behawioralnego do pomiarów i modelowania zachowań;
- usystematyzowaniu działań w odniesieniu do przebiegu procesów kształtowania SWP, niezależnie od charakterystyki poszczególnych obszarów spółki;
- wdrożeniu nowych rozwiązań doboru i szkolenia doradców SWP;
- partnerskiej współpracy w sposób uporządkowany i skoordynowany wszystkich osób zaangażowanych we wdrażanie SWP w obszarach spółki oraz w spółkach Grupy Kapitałowej ORLEN;
- ustaleniu szczególnej roli przedstawicieli Biura BHP PKN ORLEN we wspieraniu obszarów w procesie wdrażania SWP.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

W Polsce główną przyczyną wypadków przy pracy są nieprawidłowe zachowania pracowników oraz wykonawców zewnętrznych. Dlatego też konieczne staje się zachęcanie pracodawców do opracowywania i wdrażania systemów bezpiecznej pracy wykorzystujących ideę bezpieczeństwa behawioralnego. Opisane działania w zakresie SWP są „uszyte na miarę” PKN ORLEN. Mogą one stać się inspiracją i zostać wykorzystane do opracowania programów behawioralnych w innych przedsiębiorstwach, w tym małych i średnich, gdyż wykorzystują ideę bezpieczeństwa behawioralnego o charakterze uniwersalnym. Doświadczenia wyniesione z tego przedsięwzięcia są już wykorzystywane do tworzenia podobnych programów behawioralnych w spółkach GK ORLEN.

## MAŁOPOLSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO SA

### ZAKUPIENIE PRZEZ MARR SA DWÓCH URZĄDZEŃ AED



Małopolska Agencja  
Rozwoju Regionalnego SA

#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Nagłe zatrzymanie krążenia (NZK) jest główną przyczyną śmierci w Europie i dotyczy około 700 tys. osób rocznie. Może zdarzyć się wszędzie: na ulicy, w domu, w pracy. Spotyka ludzi bez względu na wiek, stan zdrowia czy stopień aktywności fizycznej. Dbając o bezpieczeństwo pracowników Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego SA zakupiła i zainstalowała dwa urządzenia AED (ang. *automated external defibrillator* – automatyczne zewnętrzne defibrylatory). Jedno urządzenie znajduje się w budynku przy ul. Kordylewskiego 11 w Krakowie, drugie zostało zainstalowane w MARR Business Park Nad Drwiną przy ul. Nad Drwiną 10 w Krakowie.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

Ryzyko nagłego zatrzymania krążenia może dotyczyć każdego pracownika. Zastosowanie urządzenia AED w trakcie reanimacji pozwala zwiększyć szanse na przeżycie. AED to urządzenie, które po podłączeniu elektrod do klatki piersiowej analizuje rytm serca i określa, czy poszkodowany wymaga defibrylacji. Największą zaletą defibrylatora jest możliwość używania go przez osoby niemające wykształcenia medycznego. Defibrylator po uruchomieniu wydaje jasne komendy w języku polskim i podpowiada po kolei, co należy zrobić. Pomaga także przy samej reanimacji, podając odpowiednie tempo prowadzenia ucisków. Wyniki licznych badań wskazują, że wczesne użycie defibrylatora powoduje zwiększenie wskaźnika przeżyć. Jeżeli defibrylację wykonano w ciągu trzech minut od chwili zatrzymania krążenia, wskaźnik ten wzrasta w niektórych przypadkach nawet do 75%.

W ramach podjętej praktyki zaplanowano cykliczne szkolenie pracowników z obsługi urządzeń AED, zwiększając tym samym bezpieczeństwo w miejscu pracy.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Podniesienie standardów bezpieczeństwa w miejscu pracy.

#### JAKIE CZYNNIKI WPŁYŃEŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?

Defibrylator AED to bezpieczne urządzenie, które ma pomóc w trakcie reanimacji poszkodowanego, gdzie szybkie i zdecydowane działanie może uratować ludzkie życie. Szkolenia pracowników z obsługi urządzenia AED pozwolą poznać mechanizm defibrylacji i sposób działania defibrylatora, przez co też zmniejszą obawy przed zastosowaniem urządzenia podczas reanimacji.

#### CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?

Tak.

## MAŁOPOLSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO SA

### UDZIAŁ W PROGRAMACH PROMOCJI ZDROWIA REALIZOWANYCH PRZEZ MAŁOPOLSKI OŚRODEK MEDYCyny PRACY W KRAKOWIE



#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Jednym z elementów kultury BHP w MARR SA jest edukacja i uświadamianie osób pracujących o zagrożeniach wynikających z wykonywanej pracy oraz metodach ograniczania ryzyka zawodowego. Mając świadomość kultury bezpieczeństwa, pracownicy angażują się w tworzenie bezpiecznego miejsca pracy, gdyż rozumieją, że przekłada się to na sprawniejsze funkcjonowanie firmy oraz ich własne zdrowie i życie.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

- Podjęto działania edukacyjne w zakresie poprawy warunków, jakości i komfortu pracy. W programach wzięły udział osoby pracujące na stanowiskach administracyjno-biurowych i kierowniczych.
- Zajęcia prowadzone były przez doświadczonych psychologów oraz fizjoterapeutów.
- Tematyka zajęć dotyczyła: kształtowania bezpiecznej pracy przy komputerze, zapobiegania negatywnym skutkom zdrowotnym przy pracy z komputerem, przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, komunikacji interpersonalnej, zapobiegania stresowi w miejscu pracy i radzenia sobie ze stresem.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Podniesienie świadomości osób pracujących w zakresie kształtowania bezpiecznego miejsca pracy i kultury BHP, przekazanie praktycznej wiedzy w zakresie zapobiegania skutkom zdrowotnym przy pracy z komputerem, przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, metod skutecznej komunikacji w pracy zarówno w kontaktach ze współpracownikami, jak i beneficjentami (klientami), instruktaż ćwiczeń wzmacniających i relaksacyjnych.

#### JAKIE CZYNNIKI WPŁYNYŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?

Profesjonalnie przeprowadzone zajęcia i ćwiczenia przez doświadczonych psychologów i fizjoterapeutów.

#### CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?

Tak.

## GRUPA LUBAWA

### ANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W PROCES ZARZĄDZANIA BHP



Kierownictwo Grupy Lubawa jest świadome wpływu, jaki wywiera na swoich pracowników, stąd analizuje ryzyko i czynniki z tym związane. Jednym z aspektów wpływu jest organizacja procesów produkcyjnych w kontekście bezpieczeństwa i higieny pracy.

Grupa Lubawa zobowiązała się do ustanowienia i utrzymania wysokich standardów w zakresie zabezpieczenia stanowisk pracy zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, traktując bezpieczeństwo pracownika jako ważny element swojej działalności, które ma znaczący wpływ na zaufanie do spółek wszystkich zainteresowanych stron.

W ramach realizacji swoich zobowiązań **Grupa Lubawa wdrożyła następujące dobre praktyki:**

**1. Politykę Bezpieczeństwa i Higieny Pracy**, która skierowana jest do wszystkich pracowników spółek i obejmuje wszelkie niezbędne działania ukierunkowane na poprawę oraz zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Grupa zapewnia, że wszystkie działania podejmowane w obszarze bezpieczeństwa, higieny, zdrowia pracowników oraz ochrony przeciwpożarowej są uzgadniane i realizowane z pracownikami lub ich przedstawicielami.

**2. Program BHP „Zero tolerancji dla niebezpiecznych praktyk”.** Ideą programu jest ujawnianie zdarzeń potencjalnie wypadkowych na stanowisku pracy w określonych obszarach. Program jest elementem pracy nad stałym rozwijaniem świadomości kierownictwa i osób pracujących oraz angażowaniem wszystkich pracowników w odpowiedzialność za bezpieczeństwo swoje i współpracowników. W naszym podejściu do bezpieczeństwa i higieny pracy korzystamy z pomysłów i sugestii samych pracowników.

Podjęte działania:

- wdrożenie samokontroli brygadzystów, kierowników poprzez wykorzystanie „Listy sprawdzającej zgodność z przepisami BHP/ PPOŻ/ochrony środowiska”;
- wdrożenie anonimowych kanałów komunikacji do przekazywania „drażliwych” informacji dotyczących BHP;
- opracowanie i wdrożenie karty „Zgłaszanie zagrożenia – zdarzenia potencjalnie wypadkowego”;
- prowadzenie wnikliwych analiz zaistniałych wypadków, zdarzeń potencjalnie wypadkowych i podjętych w tym zakresie działań zapobiegawczych i korygujących;
- wprowadzenie audytów wewnętrznych aktywnych, prowadzonych według ustalonego planu i reaktywnych na zdarzenie; przez służbę BHP i osób pracujących;
- szkolenia kadry zarządzającej w zakresie stosowania dobrych praktyk BHP w organizacji prac prowadzone poprzez platformę e-learningową (narzuca czas i temat – formuła testu). Brak zaangażowania kadry w szkolenie jest natychmiastowo wychwytywany i komunikowany Zarządowi Spółki;
- ustalenie wydzielonego kanału komunikacji między związkami zawodowymi działającymi w spółkach a działem CSR w celu sprawnej wymiany informacji i koordynacji podejmowanych działań.

**3. Program „Stop wypadkom”** – opracowano i wdrożono program premiowania aktywnej postawy włączania się w system zarządzania BHP.

Program jest narzędziem przeznaczonym do rozwiązywania problemów oraz realizacji zadań/inicjatyw stanowiących realne wyzwanie biznesowe związane z bezpieczeństwem pracy w danym obszarze.

W ramach programu zachęca się do zgłaszania pomysłów pracowniczych.

Pod pojęciem „**pomysł pracowniczy**” rozumie się propozycję gotowego rozwiązania, które bezpośrednio lub pośrednio usprawnia zarządzanie BHP (dotyczy np. organizacji stanowiska pracy, sposobu wykonywania pracy, pracy systemów, urządzeń i maszyn, bezpieczeństwa pracy, eliminacji strat) oraz spełnia następujące kryterium: **ma charakter inicjatywy własnej wykraczającej poza główne, rutynowe zadania pomysłodawcy/pomysłodawców, wynikające z obowiązków pracownika na danym stanowisku pracy.**

#### JAKIE CZYNNIKI WPŁYNĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?

Należało pokonać przede wszystkim barierę oporu przed zmianą. Sytuacja dotyczyła kadry zarządzającej średniego szczebla, przyzwyczajonej do tradycyjnych metod zarządzania obszarem bezpieczeństwa i higieny pracy, tj. szkoleń, kontroli obszarów pracy przez służbę BHP. Po kilku miesiącach nowa praktyka wymiany informacji na linii pracownik – kadra – służba BHP została w pełni doceniona i zaakceptowana.



### I. Cele programów

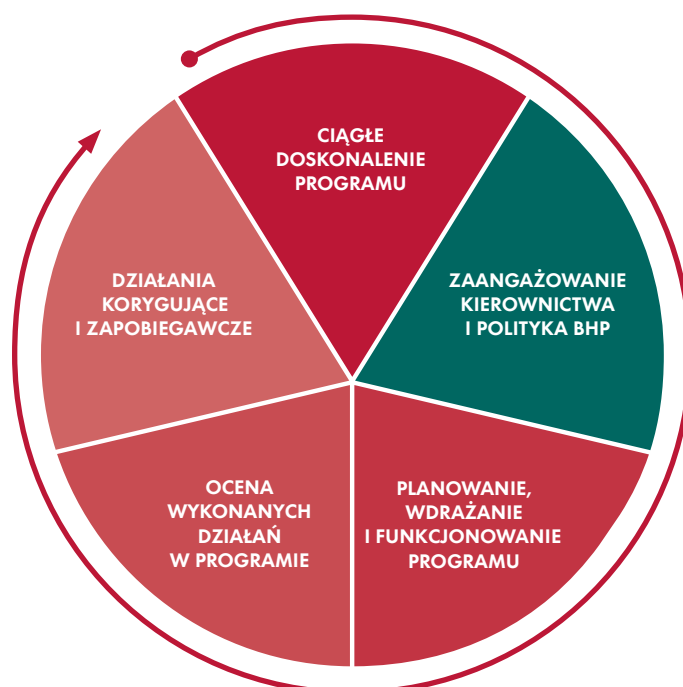
Dla potrzeb programów kierownictwo Grupy Lubawa zdefiniowało cele:

- angażowanie pracowników w proces zarządzania BHP,
- zminimalizowanie liczby wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych w spółkach Grupy Lubawa,
- spadek przerw w produkcji wywołany absencją pracownika z tytułu wypadku,
- zwiększenie wydajności i poprawa jakości pracy,
- ograniczenie czasu przeznaczanego na prowadzenie dochodzeń powypadkowych,
- zapewnienie odpowiednich zasobów i środków do wdrażania polityki BHP,
- podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie BHP oraz uwzględnienie ich roli na rzecz poprawy stanu BHP,
- umocnienie roli brygadzystów oraz kierowników (kadry kierowniczej średniego szczebla),
- wzrost zaufania stron zainteresowanych.

### II. Wartość dodana (według wskaźników KPI)

- wzrost skuteczności zarządzania procesem BHP przez wzrost zaangażowania pracowników, brygadzystów i kierowników w działania na rzecz poprawy warunków pracy,
- zmniejszenie liczby dni absencji pracownika z tytułu niezdolności do pracy,
- zmniejszenie wypadkowości przy pracy,
- zgodność obszaru z wymogami prawa,
- zmniejszenie ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy,
- zwiększenie wydajności i jakości pracy.

### III. Schemat procesu wdrażania i doskonalenia programów:



## PROVIDENT POLSKA

### POLITYKA BEZPIECZEŃSTWA



Provident ma wdrożony i certyfikowany System Zarządzania Zdrowiem i Bezpieczeństwem Zawodowym, zgodny z ISO 45001.

Na przełomie roku 2018/19 Provident podjął decyzję o dostosowaniu wdrożonego Systemu Zarządzania Zdrowiem i Bezpieczeństwem Zawodowym OHSAS 18001 do standardu ISO 45001. W 2019 r. system został dostosowany do wymogów nowej, międzynarodowej normy, dokonano też wewnętrznego przeglądu zgodności poprzez proces audytu wewnętrznego oraz zewnętrznego przez konsultację z firmą zewnętrzną. W styczniu 2020 r. proces wdrożenia systemu został potwierdzony Audytem i Certyfikatem ISO 45001 przyznany przez TÜV Rheinland Polska.

Najważniejszym dokumentem systemowym jest dla firmy Polityka Bezpieczeństwa. Uzupełniają ją procedury bezpieczeństwa i instrukcje, podsumowane i uporządkowane w Podręczniku Bezpieczeństwa.

W firmie działa Biuro Bezpieczeństwa Pracy, który analizuje wypadki i zdarzenia potencjalnie wypadkowe. Każdorazowo badane są przyczyny zdarzenia, aby wyeliminować je w przyszłości. Provident Polska wymienia się także dobrymi praktykami w zakresie bezpieczeństwa w ramach Grupy International Personal Finance, której jest częścią. Poza niezbędnymi szkoleniami wymaganymi prawem organizowane są też dodatkowe w formie kampanii bezpieczeństwa. Przy planowaniu szkoleń brane są pod uwagę różnorodne aspekty bezpieczeństwa: od ryzyk ergonomicznych przez komunikacyjne czy psychologiczne. Kampanie i zawarte w nich szkolenia odbywają się dwa razy do roku i są obowiązkowe dla wszystkich osób pracujących oraz doradców klienta. Wszystkie zdarzenia, również potencjalnie wypadkowe, dotyczące osób pracujących i doradców są monitorowane i rejestrowane. Działania na rzecz bezpieczeństwa przekładają się na wysoką kulturę bezpieczeństwa i świadomość pracowników i doradców.

## 4.4. PROMOCJA ZDROWIA WŚRÓD PRACOWNIKÓW

## JERONIMO MARTINS POLSKA SA

### RAZEM ZADBAJMY O ZDROWIE



#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Bardzo ważną kwestią społeczną w Polsce jest zwiększanie świadomości społeczeństwa w obszarze wykonywania okresowych badań profilaktycznych. Wiele osób ma ograniczony dostęp do lekarzy oraz badań medycznych. W JMP zatrudniamy prawie 70 tys. pracowników, zarówno kobiet, jak i mężczyzn w każdym wieku. Zależy nam, aby pracownicy w większym zakresie dbali o swoje zdrowie i regularnie wykonywali badania. Dlatego umożliwiamy im dostęp do wizyt lekarskich oraz niezbędnych badań w dogodnym czasie. W ramach programu „Razem Zadбайmy o Zdrowie” realizowane są dodatkowe akcje, takie jak:

- Wyzwanie Sportowe Biedronki mające na celu zwiększenie aktywności sportowej wśród osób pracujących,
- Dni Zdrowia, podczas których pracownicy mogą skonsultować się np. z dietetykiem, dermatologiem czy pielęgniarką onkologiczną.

#### JAKĄ ROLĘ NA ETAPIE IDENTYFIKOWANIA PROBLEMU I PODEJMOWANIA DECYZJI O REALIZACJI DZIAŁAŃ ODEGRAŁI PRACOWNICY I ICH PRZEDSTAWICIELE?

Regularnie przeprowadzamy ankiety wśród pracowników na temat programów wsparcia oraz dodatkowych świadczeń. Zapewnienie dostępności badań i wizyt lekarskich jest potrzebą często wyrażaną w tych ankietach.

#### KOGO (JAKICH GRUP PRACOWNIC I PRACOWNIKÓW) DOTYCZYŁY TE DZIAŁANIA?

Badaniami objęte są osoby pracujące w sklepach oraz magazynierzy, w Wyzwaniu Sportowym Biedronki biorą udział wszyscy zatrudnieni, a z Dni Zdrowia mogą skorzystać osoby pracujące w biurach oraz magazynach.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

Program realizowany jest od 15 lat, raz do roku przez kilka miesięcy. W 2019 r. program był realizowany od 8 kwietnia do 31 lipca. Osoby pracujące w sklepach oraz magazynach otrzymują kupony na badania oraz wizyty lekarskie finansowane przez pracodawcę.

Kobiety mogą wykonać m.in. USG piersi, cytologię, morfologię, badania hormonów tarczycy, a także skorzystać z konsultacji z ginekologiem oraz z internistą, okulistą, dermatologiem, dietetykiem, endokrynologiem. Mężczyźni mogą wykonać badania analityczne krwi (m.in. lipidogram, glukoza, morfologia, transaminaza GPT/ALT, kreatynina), USG jamy brzusznej lub USG jąder, EKG spoczynkowe, a także skorzystać z dwóch wizyt u urologa, internisty, okulisty, dermatologa lub dietetyka. Badania są wykonywane w placówkach na terenie całej Polski.

Dodatkowym elementem programu jest zachęcanie do aktywności fizycznej poprzez udział w Wyzwaniu Sportowym Biedronki i „zbieranie” przebytych kilometrów w aplikacji w kategorii biegowej i rowerowej. W wyzwaniu mogą brać udział wszystkie osoby pracujące w JMP. W każdym miesiącu wygrywa jeden region w kategorii biegowej i rowerowej, aktywni pracownicy zwycięskiego regionu otrzymują nagrody. Na koniec akcji najlepsi pracownicy i pracownice, którzy przebyli najwięcej kilometrów na rowerze i biegając, są także nagradzani indywidualnie.

W biurach oraz magazynach organizowane będą dodatkowo Dni Zdrowia, podczas których wszyscy zatrudnieni mają możliwość skorzystania z mobilnych badań USG piersi lub jamy brzusznej, konsultacji z dietetykiem lub dermatologiem, analizy składu ciała oraz w wybranych lokalizacjach z przeglądów dentystrycznych.

Na stronie internetowej dla pracowników umieszczane są materiały edukacyjne na temat diety, badań oraz ruchu, filmiki instruktażowe z ćwiczeniami, jadłospisy. W wielu edycjach ambasadorami programu byli nasi pracownicy – zachęcali koleżanki i kolegów do dbania o zdrowie.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Tylko w 2019 r. dzięki programowi „Razem Zadбайmy o Zdrowie” nasi pracownicy wykonali ponad 16,5 tys. badań profilaktycznych, które wielu osobom mogły uratować zdrowie lub życie. Otrzymaliśmy dużo sygnałów od pracowników o tym, jak ważny jest dla nich dostęp do badań oraz wizyt lekarskich.

W Wyzwaniu Sportowym Biedronki wspólnie przebyliśmy na rowerze oraz biegając 290 092 km. Wspólny wysiłek oraz rywalizacja w Wyzwaniu Sportowym zmobilizował 690 osób do regularnego uprawiania sportu. Wiele osób nie musiało nawet wychodzić z domu, aby poćwiczyć, korzystając z naszych filmów instruktażowych.

Uruchomiliśmy także możliwość telefonicznych konsultacji z trenerem aktywności fizycznej oraz dietetykiem. Zdrowy, dbający o dietę i ruch zespół to również niewątpliwa korzyść dla pracodawcy.

#### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYNĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

Program odpowiada na problem społeczny, którym jest trudny dostęp do badań profilaktycznych oraz wizyt lekarskich. Ważnymi kwestiami są także niechęć, brak czasu do wykonywania badań – odkładamy je na bliżej nieokreślony czas, boimy się wyników i ewentualnej diagnozy. W programie „Razem Zadbajmy o Zdrowie” dajemy dostęp do konsultacji i badań w wielu placówkach w całej Polsce, w komunikacji wewnętrznej z pracownikami kładziemy szczególny nacisk na edukację, zachęcamy do profilaktyki oraz pokazujemy pozytywne przykłady.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Program „Razem Zadbajmy o Zdrowie” może być realizowany w innych przedsiębiorstwach. To szeroka akcja ukierunkowana na promowanie profilaktyki zdrowotnej i zapewniająca wszystkim pracownikom dostęp do badań medycznych.

## **JERONIMO MARTINS POLSKA SA**

### **BIEDRONKOWA AKADEMIA ZDROWIA**



#### **CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?**

Obecnie dostrzega się dwa rodzaje zagrożeń związanych z trybem życia i codziennym funkcjonowaniem:

- 1) Siedzący tryb życia – charakterystyczny dla osób pracujących w biurach  
Długotrwałe pozostawanie w jednej pozycji prowadzi do spowolnienia procesów metabolicznych i powstawania dolegliwości ze strony układu mięśniowo-szkieletowego, co przekłada się na ogólny stan zdrowia i samopoczucie.
- 2) Brak świadomości i wiedzy o sposobie prawidłowego wykonywania czynności związanych z wysiłkiem fizycznym  
W szczególności dotyczy to prac związanych z transportem ręcznym, co przekłada się na urazy układu mięśniowo-szkieletowego, np. pracowników magazynu w centrach dystrybucji.

#### **JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?**

Wdrożony w 2013 r. i realizowany w dalszym ciągu program zdrowotny Biedronkowa Akademia Zdrowia skierowany jest do wszystkich osób pracujących w biurach oraz w centrach dystrybucyjnych firmy Jeronimo Martins Polska SA, właściciela sieci Biedronka.

Dwa podstawowe filary działania Biedronkowej Akademii Zdrowia to zaproszenie pracowników do bezpłatnego:

- udziału w codziennych kilkunastominutowych rozgrzewkach/ćwiczeniach, prowadzonych pod okiem fizjoterapeutów w miejscu pracy, wliczonych w czas pracy,
- odbycia wizyty w gabinecie Biedronkowej Akademii Zdrowia (czas wizyty 40–50 minut), gdzie można skorzystać z szerokiego pakietu usług fizjoterapeutycznych: od porad i konsultacji fizjoterapeutycznych, masażu, terapii kręgosłupa, po naukę ćwiczeń dostosowanych do stanu zdrowia.

Biedronkowa Akademia Zdrowia, poza podstawowymi założeniami funkcjonowania (wyżej wymienionymi), z każdym rokiem działania rozwija się coraz bardziej, rozszerzając swoją ofertę m.in. o:

- prowadzenie szkoleń z ergonomii pracy i profilaktyki kręgosłupa,
- prowadzenie konsultacji ergonomicznych na stanowiskach pracy w zakresie poprawnego wykonywania czynności związanych z transportem ręcznym (w magazynach) oraz ergonomii stanowiska pracy z monitorem ekranowym (w biurach),
- przygotowywanie materiałów edukacyjnych z różnych dziedzin, m.in. fizjoterapii, dietetyki i sportu,

- prowadzenie dodatkowych zajęć sportowych dla pracowników poza godzinami pracy m.in. fitness z elementami zdrowego kręgosłupa, przejażdżki rowerowe, zajęcia nordic walking,
- poszerzanie oferty usług poprzez stosowanie nowych metod fizjoterapii (np. suche igły) oraz wyposażanie gabinetów w specjalny sprzęt fizjoterapeutyczny: piłki, ciężarki, taśmy do tapingu, berety sensomotoryczne, wagi do analizy składu ciała,
- wyposażenie biur w piłki gimnastyczne.

#### **JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?**

Korzyści wynikające z programu Biedronkowej Akademii Zdrowia potwierdzone są przez samych pracowników.

Adresaci programu Biedronkowej Akademii Zdrowia wśród głównych korzyści wymieniają:

- możliwość zdobycia wiedzy i budowania świadomości z zakresu zdrowia kręgosłupa,
- możliwość nieodpłatnych konsultacji oraz zabiegów fizjoterapeutycznych w miejscu pracy,
- możliwość skorzystania z usług fizjoterapeuty w nagłych sytuacjach bólowych.

A w dłuższej perspektywie zauważają:

- ustąpienie bólu mięśni, kręgosłupa, stawów,
- redukcję napięcia mięśniowego i eliminację skutków przeciążeń narządu ruchu,
- poprawę koncentracji,
- redukcję stresu i zmęczenia,
- zwiększenie wydajności i efektywności,
- poprawę samopoczucia.

Korzyści zauważane przez pracowników mają swoje realne odzwierciedlenie w firmie z uwagi na:

- spadek liczby urazów spowodowanych przeciążeniami układu mięśniowo-szkieletowego,
- posiadanie zespołu pracowników świadomych, zaangażowanych w troskę o swoje zdrowie, w efekcie bardziej efektywnych i wydajnych w realizacji swoich zadań.

Stopień zainteresowania programem jest możliwy do określenia liczbowo. W 2019 r. firma odnotowała następujące wyniki:

- 30 343 wizyty w gabinetach Biedronkowej Akademii Zdrowia,
- 10 534 pracowników, którzy odbyli wizytę w gabinecie,
- 17 594 przeprowadzone zajęcia gimnastyczne.

#### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYŃY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

Głównym czynnikiem mającym wpływ na sukces programu jest realna potrzeba korzystania z usług fizjoterapeutów, zarówno w zakresie ćwiczeń, konsultacji, jak również przekazywanej wiedzy.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Opisane wyżej działania mogą być wdrożone w każdym z przedsiębiorstw przy wyborze i wdrożeniu odpowiedniego zakresu usług fizjoterapeutycznych.

## GRUPA IMPEL

### BIEG PO ZDROWIE



#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Zdrowy tryb życia stał się bardzo popularnym zagadnieniem w przestrzeni publicznej i medialnej i naturalnie staje się elementem kształtowania środowiska pracy. Dużym zainteresowaniem w społeczeństwie cieszą się szczególnie aspekty dietetyczne, ponieważ nie sposób przecenić wpływu sposobu żywienia na kondycję i zdrowie człowieka. Skutki złego stylu żywienia odczuwają nie tylko osoby pracujące, lecz także pracodawcy (choroby, złe samopoczucie, niedyspozycja w pracy).

Coraz ważniejszym obszarem w miejscu pracy staje się kwestia profilaktyki prozdrowotnej oraz edukacji osób pracujących w zakresie zdrowego trybu życia. Podnoszenie świadomości i wiedzy w zakresie zdrowego żywienia także w miejscu pracy daje wiele korzyści osobom pracującym, a pośrednio również pracodawcy. Umożliwienie osobom pracującym pogłębiania świadomości dietetycznej w miejscu pracy w dobie, gdy czas jest dobrem najbardziej deficytowym, jest również wyjściem pracodawcy naprzeciw oczekiwaniom osób pracujących. Ułatwiamy dostęp do wiedzy oraz zachowanie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

„Bieg po zdrowie” to długoterminowy program podnoszący świadomość żywieniową wśród osób pracujących, uzupełniany dodatkowymi aktywnościami antystresowymi, połączony z promocją aktywnego stylu życia (codziennego ruchu). W ramach programu organizowane są bezpłatne, cykliczne (raz w tygodniu) wydarzenia w miejscu pracy, w których mogą wziąć udział wszystkie osoby pracujące i współpracujące ze spółkami Grupy Impel. Program oraz jego przebieg był konsultowany z radą pracowniczą.

Program obejmuje bezpłatne i cykliczne:

- indywidualne konsultacje z dietetykami,
- krótkie warsztaty dotyczące zagadnień w zakresie żywienia,
- degustacje dla osób pracujących – zdrowe koktajle, sałatki, smoothie itd.,
- darmowe owoce,
- materiały edukacyjne, np. ulotki ze zdrowymi przepisami,
- sezonowe akcje tematyczne, np. dopasowane do pory roku i problemów zdrowotnych wiążących się z danym okresem w roku,
- masaże antystresowe,
- warsztaty radzenia sobie ze stresem.

W początkowej fazie programu realizowana była gamifikacja mająca na celu promocję aktywności fizycznej – przez specjalną aplikację osoby pracujące mierzyły liczbę wykonanych kroków. Na tej podstawie prowadzony był ranking liderów i liderki aktywności ruchowej. Równoległe określony był cel w zakresie ruchu dla wszystkich załogowanych w aplikacji użytkowników ze strony spółki. Liderzy rankingu co trzy miesiące otrzymywali punkty, które mogli wymienić na nagrody (ten element realizowany był jako etap całego programu i został już zakończony).

Program trwa nieprzerwanie od 2017 r.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

- Pracownicy pozytywnie postrzegają swoje miejsce pracy.
- Podniesiona została wiedza osób pracujących w zakresie wpływu zdrowego żywienia na zdrowie.
- Pracodawca buduje swoją pozytywną markę.
- W związku z dużym zainteresowaniem i bardzo pozytywnym odbiorem przez pracowników program ten będzie kontynuowany.

#### JAKIE CZYNNIKI WPŁYNĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?

- Rozbudowana kampania komunikacyjna skierowana do osób pracujących ze wskazaniem korzyści dla osób uczestniczących.

- Kampania marketingowa – wprowadzenie materiałów promocyjnych, indywidualne podejście do osób pracujących, wykorzystanie różnych kanałów komunikacji (plakaty, intranet, e-mail, monitory informacyjne, yammer), przygotowanie rozpoznawalnego wśród pracownic i pracowników logo i nazwy programu.
- Program wydarzeń dopasowany do potrzeb i zainteresowania osób pracujących (konsultacje z nimi przed programem i w jego trakcie).
- Czas i miejsce – krótkie formy aktywności w ramach „Biegu po zdrowie”, dostępne w miejscu pracy, ułatwiające osobom pracującym wzięcie udziału w wydarzeniach, bez dezorganizacji zadań na miejscu pracy.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Tak.

## **GRUPA IMPEL DNI ZDROWIA**



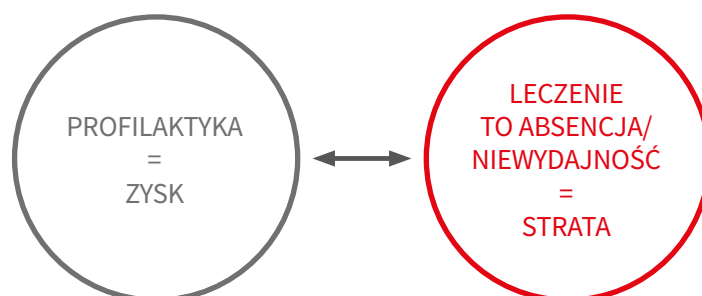
#### **CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?**

Jednym z czynników wpływających na współczesne miejsca pracy są powiązane ze zmianami demograficznymi choroby cywilizacyjne. Stanowią one narastający problem. Już teraz szacuje się, że odpowiadają za ok. 80% przyczyn zgonów w krajach rozwiniętych gospodarczo<sup>35</sup>. Skutki tych chorób odczuwają nie tylko osoby pracujące, które na nie zapadają, i ich bliscy, lecz także pracodawcy.

Coraz ważniejszym obszarem w miejscu pracy staje się kwestia edukacji oraz profilaktyki prozdrowotnej osób pracujących. Osoby pracujące zgłaszały zainteresowanie aktywnościami w zakresie edukacji i profilaktyki prozdrowotnej, szczególnie podczas szkoleń BHP oraz pierwszej pomocy.

Zdrowi pracownicy to:

- wyższa efektywność pracy,
- zachowanie ciągłości procesów,
- lepsze samopoczucie osób pracujących, a więc lepsza atmosfera w pracy,
- łatwiejsze planowanie działań (mniejsza absencja).



#### **JAKIE DZIAŁANIA ZREALIZOWANO I W JAKI SPOSÓB?**

Dni Zdrowia to pilotażowy program profilaktyczno-edukacyjny w zakresie zdrowia, skierowany do osób pracujących i współpracujących ze spółkami Grupy Impel. W ramach pilotażu zorganizowane zostały trzy edycje programu. W ramach każdej z nich odbywały się trzy Dni Zdrowia w każdej z trzech lokalizacji spółek Grupy Impel.

<sup>35</sup> The World Health Report, *Changing history*, World Health Organization, Geneva 2004.



Dni zdrowia to całodzienne, bezpłatne wydarzenia, odbywające się w miejscu pracy, skierowane do osób pracujących i współpracujących z Grupą Impel, obejmujące III moduły:

- moduł I – warsztaty grupowe z ekspertami w zakresie edukacji i profilaktyki zdrowia, np. w zakresie diety, ergonomii pracy, profilaktyki raka, naturoterapii, radzenia sobie ze stresem;
- moduł II – indywidualne konsultacje z ekspertami, np. 15-minutowe konsultacje w zakresie profilaktyki raka skóry, fizjoterapii, masażu, diety;
- moduł III – wolna strefa konsultacji – otwarte stoiska edukacyjno-promocyjne, np. w zakresie profilaktyki raka skóry, raka piersi, fizjoterapii, treningu sportowego, ubezpieczeń medycznych i NNW.

Dodatkowo w trakcie Dni Zdrowia osoby pracujące otrzymywały ulotki oraz materiały wzbogacające ich wiedzę w zakresie profilaktyki zdrowia.

#### **JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?**

- Pozytywny odbiór miejsca pracy – pilotażowe trzy edycje Dni Zdrowia (w sumie dziewięć dni) spotkały się z dużym zainteresowaniem osób pracujących.
- Podniesiona została wiedza osób pracujących w zakresie profilaktyki prozdrowotnej.
- Część osób uczestniczących została skierowana do dalszych konsultacji.
- Pracodawca buduje swoją pozytywną markę.

#### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYŃEŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

- Rozbudowana kampania komunikacyjna skierowana do osób pracujących ze wskazaniem korzyści dla osób w niej uczestniczących.
- Kampania marketingowa – wprowadzenie materiałów promocyjnych, indywidualne podejście do osób pracujących, wykorzystanie różnych kanałów komunikacji.
- Stworzenie wygodnego narzędzia do zapisów na poszczególne wydarzenia, ułatwiające osobom pracującym wzięcie udziału w zaplanowanych wydarzeniach.
- Program wydarzeń dopasowany był do potrzeb i zainteresowań osób pracujących.
- Czas i miejsce – krótkie formy aktywności w ramach Dni Zdrowia, dostępne w miejscu pracy przez cały dzień, ułatwiające osobom pracującym uczestnictwo w wydarzeniach bez dezorganizacji zadań na miejscu pracy.
- Wzbudzenie zainteresowania i przekonanie osób pracujących do nowego programu profilaktyki prozdrowotnej.
- Przełamanie bariery „intymności”/wrażliwych tematów w miejscu pracy.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Tak.

## MAŁOPOLSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO SA

### „ROWEREM DO PRACY, CZYLI DOM, ROWER, PRACA... I TAK W KÓŁKO”



Małopolska Agencja  
Rozwoju Regionalnego SA

#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Kampania „Rowerem do pracy, czyli dom, rower, praca... i tak w kółko” organizowana jest przez Wydział Gospodarki Komunalnej Urzędu Miasta Krakowa. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego SA przystąpiła do niej z inicjatywy pracowników. Kampania rozpoczęła się 1 kwietnia 2019 r. i trwała do 30 listopada 2019 r.

Adresatami kampanii są wszystkie osoby pracujące zgłoszone do kampanii przez przedsiębiorców zatrudniających na terenie Krakowa lub w jego okolicach min. 20 osób. Celem kampanii jest promowanie roweru jako codziennego środka transportu wykorzystywanego w trakcie podróży do i z pracy. Kampania, realizowana w ramach działań na rzecz zrównoważonego transportu i mobilności, skierowana jest przede wszystkim do mieszkańców i mieszkańek Krakowa oraz osób pracujących w krakowskich oraz podkrakowskich przedsiębiorstwach i instytucjach.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

Przeprowadzono kampanię skierowaną do wszystkich osób pracujących w MARR oraz akcję informacyjną o możliwości dołączenia do akcji (e-maile, plakat). Co miesiąc wysyłany jest e-mail przypominający o możliwości dołączenia do akcji.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Po dwóch miesiącach akcji: co miesiąc ok. 10 osób ewidencjonowało przyjazdy rowerowe do pracy.

#### JAKIE CZYNNIKI WPŁYNYŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?

Najbardziej aktywne osoby uczestniczące w akcji otrzymują drobne upominki fundowane przez Urząd Miasta. Główną barierą wydają się warunki pogodowe.

#### CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?

Tak.

## **4.5. INNE PRAKTYKI WYCHODZĄCE POZA POWYŻSZY KATALOG**

## MAŁOPOLSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO SA

### KONKURS „IDEAMARR”



Małopolska Agencja  
Rozwoju Regionalnego SA

#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Jednym z elementów strategii zarządzania MARR jest tworzenie przez pracodawcę otoczenia wspierającego kreatywność pracowników. Konkurs miał za zadanie podkreślić ich rolę w rozwoju przedsiębiorstwa. Każdy pracownik i każda pracownica może mieć wpływ na przyszłość swojej firmy, jest to czynnik motywujący i zachęcający do angażowania się. Konkurs był bardzo ważny dla MARR jako instytucji publicznej, ponieważ umożliwił pracownikom zaangażowanie się w dalsze kierunki rozwoju placówki.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

Głównym celem konkursu „IdeaMARR” było zebranie pomysłów pracowników, pobudzenie ich do działania oraz poszukiwanie najciekawszych inicjatyw, których wdrożenie będzie korzystne dla Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA. W ramach konkursu zostały zgłoszone pomysły na działania komercyjne lub usprawnienia wewnątrz firmy. Kreatywność i otwartość myślenia osób biorących udział w konkursie były naprawdę inspirujące. Do udziału w konkursie zgłosiły się 34 osoby. Przedstawiły one 32 pomysły, z których kilka jest na etapie realizacji i zostanie wdrożonych do bieżącej działalności MARR. Konkurs był okazją do integracji pracowników i zwiększenia ich zaangażowania w dalszy rozwój firmy.

Doceniając zaangażowanie i kreatywność uczestników konkursu, MARR w najbliższym czasie rozpocznie realizację zakwalifikowanych pomysłów. W przyszłości planowane są kolejne edycje konkursu „Idea MARR”.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Konkurs „Idea MARR” podkreślił znaczenie pracowników dla rozwoju firmy. Każda osoba biorąca udział w konkursie mogła przekonać się, że jej kreatywność może mieć wpływ na rozwój firmy, zwłaszcza ten wizerunkowy. Konkurs podniósł zaangażowanie pracownic i pracowników w rozwój MARR. Wszyscy laureaci i laureatki oraz osoby uczestniczące w projekcie otrzymały nagrody finansowe.

Zebrane opinie pracujących o przeprowadzonym konkursie „Idea MARR” pokazały duże zadowolenie z podjętej inicjatywy i chęć powtórzenia w przyszłości działań o podobnym charakterze.

#### JAKIE CZYNNIKI WPŁYNYŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?

Konkurs „IdeaMARR” zmotywował pracowników i pracownice do wykazania się pomysłowością i kreatywnością. Poczucie, że można mieć wpływ na rozwój firmy, dodatkowo wzmocniło utożsamianie się pracowników z firmą. Praktyka w wyniku ewaluacji i oceny ulegała z biegiem czasu modyfikacjom, polegającym przede wszystkim na uproszczeniu zasad konkursu i zachęceniu większej liczby pracowników do partycypacji w akcji – obecnie konkurs nazywa się „MARR Przyszłość z pomysłem”.

#### CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?

Tak.

## MAŁOPOLSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO SA

### KONKURS FOTOGRAFICZNY



#### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Jednym z elementów strategii zarządzania MARR jest tworzenie przez pracodawcę otoczenia wspierającego kreatywność pracowników i pracownic, a także zwiększanie ich identyfikacji z firmą. W związku z przyjętą strategią został zorganizowany konkurs fotograficzny dla pracujących w MARR. Jego głównym celem był wzrost ich zaangażowania w życie firmy, wzmocnienie wizerunku marki wewnątrz firmy i poza nią.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

MARR zorganizowała konkurs fotograficzny dla osób pracujących w firmie. Mogli oni przesyłać swoje zdjęcia z wakacji w obszarach tematycznych: krajobraz i architektura. Na konkurs wpłynęło 96 prac. Zdjęcia, które otrzymały nagrody i wyróżnienia, zostały zamieszczone w kalendarzu na 2019 r. Kalendarz spełnia podwójną funkcję: zdobi ściany i biurka w pokojach osób pracujących w MARR oraz jest doskonałym prezentem dla partnerów biznesowych i klientów. Doceniając zaangażowanie i kreatywność pracowników MARR SA planuje w przyszłości kolejne edycje konkursu fotograficznego.

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Konkurs fotograficzny zwiększył zaangażowanie pracowników w życie firmy. Wzmocnił wizerunek MARR SA wewnątrz organizacji oraz na zewnątrz wobec klientów i partnerów. Zebrane opinie pracowników o przeprowadzonym konkursie fotograficznym pokazały duże zadowolenie z podjętej inicjatywy i chęć powtórzenia w przyszłości działań o podobnym charakterze.

#### JAKIE CZYNNIKI WPŁYNĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?

Konkurs fotograficzny zmotywował pracowników do wykazania się pomysłowością i kreatywnością. Nagrody za udział w nim były dodatkowym bodźcem wpływającym na zaangażowanie.

#### CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?

Tak.

## WUNDERMAN THOMPSON TECHNOLOGY SP. Z O.O. (WCZEŚNIEJ COGNIFIDE POLSKA SP. Z O.O.)

FEEL GOOD @ COGNIFIDE



### CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?

Sytuacja na rynku pracy w branży IT już od kilku lat pokazuje konieczność edukacji nowych kadr oraz prawidłowego dbania o zaangażowanie już zatrudnionych osób z uwagi na rosnące potrzeby kadrowe. W ramach praktyk z zakresu pracy WTT uruchomiło program pracowniczy „Feel Good @ COGNIFIDE”, którego głównym celem jest zapewnienie zdrowych warunków pracy, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu i troska o dobre samopoczucie pracowników.

Wśród pracownic i pracowników regularnie przeprowadzane jest badanie nastrojów, którego wyniki wskazują, jakie obszary wymagają wsparcia. Inicjatywy zawsze są konsultowane z osobami pracującymi, a decyzje dotyczące realizowanych inicjatyw są podejmowane oddolnie. W konsultacje zaangażowana jest także reprezentacja pracowników. Jest to grupa osób pochodząca ze wszystkich działów firmy, wybrana w drodze głosowania, która doradza pracodawcy przy podejmowaniu decyzji dotyczących wszystkich osób pracujących. Reprezentacja doradza w takich obszarach, jak bezpieczeństwo i higiena pracy, elastyczny czas pracy i planowanie urlopów, zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, bieżące kwestie dotyczące funkcjonowania biur.

### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

„Feel Good @ COGNIFIDE” to kompleksowy program praktyk z zakresu pracy, który ma na celu dbałość o well-ness i well-being osób pracujących. Jest on kontynuacją i rozszerzeniem działań z tego zakresu z poprzednich lat. Opiera się na czterech głównych filarach: zdrowie i dobry tryb życia, dobre samopoczucie w pracy, przyjazne otoczenie, integracja i relaks. Pierwszy filar obejmuje takie działania, jak prywatna opieka medyczna, ubezpieczenie grupowe, karta sportowa, infrastruktura dla osób jeżdżących na rowerach (parking rowerowy, szatnie i prysznice, bezpłatne serwisy rowerów), wspieranie inicjatyw sportowych osób pracujących (drużyna piłkarska i koszykarska, liga squasha, zawody rowerowe i biegowe), płatki oraz świeże owoce i warzywa na śniadanie.

W skład drugiego filaru wchodzi m.in. całościowy i rozbudowany program dzielenia się wiedzą w organizacji, program szkoleń twardych i miękkich, coroczne anonimowe badanie pracownicze „Puls COGNIFIDE”, kompleksowy program onboardingowy Induction.

Trzeci filar dotyczy zarówno osób pracujących, jak i ich otoczenia i opiera się na działaniach z zakresu CSR i wspieraniu rodzin. W ramach tych działań nawiązano współpracę z wielkopolską policją, która zorganizowała w firmie prelekcję z zakresu bezpieczeństwa osobistego, bezpieczeństwa w ruchu drogowym oraz kurs samoobrony dla pracownic firmy. Raz w miesiącu w biurze odbywa się dyżur fizjoterapeuty, zorganizowano także szkolenia z ergonomii pracy oraz spotkania z dietetykiem. Dodatkowo firma zorganizowała spotkanie nt. krwiodawstwa oraz oddawania szpiku.

Czwarty filar wspiera inicjatywy wewnętrzne osób pracujących: spotkania skupione wokół zainteresowań, tworzenie wygodnej przestrzeni socjalnej do relaksu w firmie (wygodne pufy, leżaki na tarasach, stół do piłkarzyków i ping-ponga, dart, przyrządy do ćwiczeń), spotkania integracyjne zespołów, wyjazdy integracyjne i świąteczne spotkanie całej firmy.

Program łączy ze sobą działania z zakresu CSR, employer branding i zrównoważonego rozwoju firmy.

### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Głównym wskaźnikiem pozwalającym zmierzyć efektywność programu „Feel Good @ COGNIFIDE” jest rotacja pracowników. Utrzymuje się ona na niskim poziomie 3,52% w pierwszej połowie 2019 r. Dodatkowo coroczne badanie pracownicze Puls COGNIFIDE wskazuje, że konsekwentne i długoletnie budowanie relacji pracowniczych znacząco wpływa na samopoczucie osób pracujących. Według danych z badania z 2017 r. 90% osób pracujących uważa, że WTT ma dobrą opinię jako pracodawca, a 86% pracownic i pracowników poleciłoby pracę w tej firmie swoim znajomym. Według innego badania, Audit, przeprowadzonego w 2018 r., WTT uzyskało ocenę 79 (na 100) jako dobre miejsce do pracy i przynoszące zadowolenie z pracy zatrudnionych. Pracownicy najbardziej doceniają klimat dla wiedzy, jaki budowany jest w firmie (dzielenie się wiedzą, dostęp, możliwości rozwoju) oraz oceniają atmosferę w organizacji coraz lepiej każdego roku (od 2014 r.). Dzięki temu umacnia się marka pracodawcy, a kandydaci i kandydatki chętniej odpowiadają na oferty pracy.

Efekty:

- działania w kierunku poprawy stylu życia,
- łatwiejszy dostęp do usług zdrowotnych i ubezpieczenia,
- możliwości rozwoju osobistego – zarówno umiejętności twardych, jak i miękkich,
- możliwość realizowania pasji i zainteresowań,
- redukcja stresu,
- zwiększenie wiedzy i umiejętności z zakresu bezpieczeństwa osobistego,
- dobre samopoczucie w czasie pracy,
- zapewnianie równowagi między pracą a życiem prywatnym,
- wysoki poziom zaangażowania.

#### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYŃĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

Sukces:

- konsultacje programu z osobami pracującymi,
- odpowiedź na potrzeby osób pracujących,
- dopasowanie działań do potrzeb osób pracujących,
- zbieranie informacji zwrotnej i wdrażanie zmian,
- działania ściśle związane z wartościami firmy.

Bariery:

- wyłonienie ram i trzymanie się ich – pojawia się wiele inicjatyw w tym zakresie, ale ważne jest, aby były one zgodne z wartościami i strategią firmy,
- znalezienie równowagi pomiędzy zaangażowaniem osób pracujących a możliwościami firmy.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Podjęte działania były inicjatywą osób pracujących i były z nimi konsultowane, jednakże mają charakter uniwersalny i mogą być wdrożone również w innych przedsiębiorstwach.

**WUNDERMAN THOMPSON  
TECHNOLOGY SP. Z O.O.  
(WCZEŚNIEJ COGNIFIDE POLSKA SP. Z O.O.)**

#### **ZARZĄDZANIE TALENTAMI**

**+**  
**WUNDERMAN  
THOMPSON**  
Technology

#### **CO SKŁONIŁO DO PODJĘCIA DECYZJI O REALIZACJI PRAKTYKI?**

Sytuacja na rynku pracy w branży IT już od kilku lat pokazuje konieczność edukacji nowych kadr oraz prawidłowego dbania o zaangażowanie już zatrudnionych osób z uwagi na rosnące potrzeby kadrowe. W procesie tym istotne są:

- ścieżka rozwoju talentów rozpoczyna się już na etapie rekrutacji – do firmy dołączają osoby, które pasują do wartości i kultury organizacji, których wartości są zbieżne z wartościami i kulturą organizacyjną firmy,
- rozwój osób pracujących, zgodny z ich oczekiwaniami i preferencjami (ścieżka techniczna lub ścieżka zarządzania),
- zatrzymanie talentów w organizacji,
- zmniejszenie rotacji zatrudnienia,
- budowa wizerunku firmy jako eksperta w dziedzinie technologii,
- budowa wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy z wyboru.

### **JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?**

- Potencjał rozwojowy osób pracujących analizowany jest już na etapie rekrutacji.
- Ścieżki kariery oraz widełki płacowe są dostępne w firmowym intranecie.
- Ścieżki kariery można zmieniać zarówno wertykalnie, jak i horyzontalnie.
- Rekrutacja planowana jest z wyprzedzeniem i w zgodzie z planem zarządzania talentami i awansami, co pozwala na racjonalne planowanie zasobów i zapewnia osobom pracującym możliwość zmiany stanowiska zgodnie z indywidualnym tempem rozwoju (a nie dostępnością wakatów).
- Odpowiednie planowanie rekrutacji pozwala też na zatrudnienie ponad 40-osobowej grupy stażystów na czas lipiec–wrzesień – zgodnie z planem po 12 miesiącach awansują oni na stanowisko junior.
- Zarządzanie wiedzą – szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne; umiejętności twarde i miękkie, udział w konferencjach i meet-upach, nauka języka angielskiego, biblioteczka techniczna, cotygodniowe lightning talks (10-minutowe prezentacje na konkretny temat), baza wiedzy w firmowym intranecie.
- Zmieniono strukturę organizacyjną firmy, aby efektywniej działać i łatwiej się komunikować.

### **JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?**

W 2018 r. liczba godzin szkoleniowych przypadająca na jedną osobę pracującą wyniosła 32,8 (z wyłączeniem szkoleń obowiązkowych wynikających z kodeksu pracy, tj. BHP). Na ich realizację wykorzystano 90% z zaplanowanego budżetu szkoleniowego.

### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYNYŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

- Oferty rekrutacyjne tworzone są w trybie konsultacji zespołu HR z działami technicznymi.
- Istotne jest docenianie kreatywnego myślenia przy rozwiązaniu zadania domowego, a podczas rekrutacji obok wiedzy technicznej także dopasowanie do kultury i wartości firmy.
- Dzięki tym działaniom liczba nadesłanych CV wzrosła o 34% w 2018 r. (porównując do 2017 r.).

Od 2014 r. w WTT przeprowadzane jest anonimowe badanie nastrojów i satysfakcji z pracy „Puls COGNIFIDE”:

- jednym z najważniejszych wskaźników określających zaangażowanie osób pracujących jest klimat dla wiedzy – trwałe wzorce zachowań, które charakteryzują życie w organizacji i wspierają wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy;
- wskaźnik ten jest silnie skorelowany z postawą zaangażowania osób pracujących – od możliwości rozwoju uzależniają swoją przyszłość w organizacji,
- klimat dla wiedzy w WTT znacząco wzrósł od 2014 r. i oceniany jest na stałym poziomie 3,9 punktu (przy optymalnym przedziale od 3 do 4 punktów) w latach 2016 i 2017.

W 2018 r. przeprowadzono badanie AudIT, sprawdzające, jak WTT wypada na tle innych firm z branży IT. Osoby ankietowane do mocnych stron pracodawcy zaliczyły:

- efektywną współpracę w zespołach projektowych i między praktykami,
- stabilność pracy,
- otwartą i szczerą komunikację,
- dostępność szkoleń i udziału w konferencjach,
- kulturę otwartości,
- planowanie indywidualnych celów rozwojowych,
- otrzymywanie informacji zwrotnej.

### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Zarządzanie talentami to ważny aspekt działalności każdej firmy. Rozwój osób pracujących, wzmacnianie ich kompetencji i doskonalenie umiejętności to działania, które powinno się wdrażać we wszystkich przedsiębiorstwach, także małych i średnich.



## WUNDERMAN THOMPSON TECHNOLOGY SP. Z O.O (WCZEŚNIEJ COGNIFIDE POLSKA SP. Z O.O.)

### DO GOOD @ COGNIFIDE



#### JAKĄ ROLĘ NA ETAPIE IDENTYFIKOWANIA PROBLEMU I PODEJMOWANIA DECYZJI O REALIZACJI DZIAŁAŃ ODEGRALI PRACOWNICY I ICH PRZEDSTAWICIELE?

Wszystkie projekty CSR, realizowane od momentu powstania firmy, opierają się na pomysłach, inicjatywie i zaangażowaniu pracowników. W 2016 r. podjęto decyzję o ustrukturyzowaniu działań. Każdy pracownik i każda pracownica niezależnie od biura, w którym pracuje (Poznań, Bydgoszcz, Londyn czy Nowy Jork), może zgłosić swoją inicjatywę, która w całości byłaby finansowana z zaplanowanego na te działania budżetu. Wszyscy mają też prawo do skorzystania z puli godzin pracy przeznaczonych na wolontariat.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

W firmie został zaplanowany specjalny budżet, przeznaczony na inicjatywy zgłaszane przez osoby pracujące.

Każdy pracownik i każda pracownica może zgłosić swój projekt CSR, który wpisuje się w strategię zrównoważonego rozwoju firmy. Projekty są wybierane przez globalny Komitet ds. CSR. W jego skład wchodzi członkowie zarządu firmy i osoby zajmujące się CSR, jak i najbardziej zaangażowani wolontariusze i wolontariuszki z biur w Polsce, Wielkiej Brytanii i USA. Projekty są wybierane w oparciu o następujące kryteria:

- edukacja – firma wspiera dzielenie się wiedzą wewnątrz i na zewnątrz organizacji, stąd inicjatywy związane ze zrównoważonym rozwojem powinny mieć wartość edukacyjną,
- wspieranie integracji i różnorodności – projekty powinny wspierać różnorodność i grupy zagrożone wykluczeniem społecznym,
- skalowalność i długoterminowość – inicjatywy powinny być na tyle uniwersalne, żeby można je było zastosować we wszystkich biurach i mogły być rozwijane wraz ze wzrostem firmy,
- środowisko – podejmowane przez firmę działania powinny wspierać ochronę środowiska i być proekologiczne.

Zwycięskim pomysłom są przyznawane budżety, którymi liderzy i liderki inicjatyw mogą dysponować według potrzeb projektu. Dodatkowo każda osoba pracująca w firmie może w ciągu roku wykorzystać osiem godzin na działania wolontariackie (zarówno na inicjatywy w firmie, jak i poza nią).

#### JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?

Na skuteczność działania wskazuje liczba zgłoszonych propozycji projektów. We wszystkich biurach spółki w okresie grudzień 2018 – styczeń 2019 osoby pracujące zgłosiły w sumie 27 projektów. Inicjatywy angażowały pracownice i pracowników wewnątrz firmy, pozwalały także na nawiązanie relacji międzysektorowych – z organizacjami pozarządowymi, uczelniami wyższymi i partnerami biznesowymi. W obecnie trwającej edycji 13 projektów zostało zaakceptowanych przez Komitet CSR i jest realizowanych. Na uwagę zasługuje też rosnąca liczba wolontariuszy firmy. Dzięki możliwości przeznaczenia ośmiu godzin pracy na działania społeczne, w latach 2016–2017 ponad 25% osób pracujących w firmie zaangażowało się w działania wolontariackie.

#### JAKIE CZYNNIKI WPŁYNĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?

- Wzrost zaangażowania i motywacji osób pracujących.
- Rozwój osób pracujących, zdobywanie wiedzy i umiejętności.
- Możliwość samorealizacji.
- Możliwość dzielenia się wiedzą, doświadczeniem i pasjami.
- Promocja firmy jako odpowiedzialnego pracodawcy.

#### CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?

Wprowadzenie budżetu na działania oddolne osób pracujących może mieć charakter uniwersalny. Jego wysokość i założenia należy dostosować do specyfiki firmy.

## WUNDERMAN THOMPSON TECHNOLOGY SP. Z O.O (WCZEŚNIEJ COGNIFIDE POLSKA SP. Z O.O.)



### BENEFITY

---

#### JAKĄ ROLĘ NA ETAPIE IDENTYFIKOWANIA PROBLEMU I PODEJMOWANIA DECYZJI O REALIZACJI DZIAŁAŃ ODEGRALI PRACOWNICY I ICH PRZEDSTAWICIELE?

Celem działań jest zapewnienie osobom pracującym przyjaznych warunków pracy i zadbanie o ich samopoczucie. Wiele z podjętych działań jest inicjatywą pracowników, pozostałe, przed wdrożeniem, były konsultowane z ich reprezentacją. Jest to grupa osób pochodzących ze wszystkich działów firmy, wybranych w drodze głosowania, doradzających pracodawcy przy podejmowaniu decyzji dotyczących wszystkich pracowników. Reprezentacja doradza w takich obszarach, jak bezpieczeństwo i higiena pracy, elastyczny czas pracy i planowanie urlopów, zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, bieżące kwestie dotyczące funkcjonowania biur.

#### JAKIE DZIAŁANIA PODJĘTO?

„Monday is a new Friday”:

- celem akcji jest poprawienie zaangażowania i zadbanie o dobre samopoczucie pracowników,
- wydarzenie ma miejsce w każdy pierwszy poniedziałek miesiąca,
- inicjatywa polega na przygotowywaniu niespodzianek i drobnych aktywności dla osób pracujących.

Przykłady działań:

- konkursy wiedzy i rozwiązywanie łamigłówek, w których nagrodą są drobne, firmowe gadżety,
- stworzenie w firmowym intranecie strony, na której chętni pracownicy zaprezentowali ćwiczenia biurowe,
- promowanie wiedzy na temat zdrowego żywienia,
- blender i przepisy do przygotowywania zdrowych koktajli.

Dzielenie się wiedzą:

- firma posiada szeroki program wsparcia przepływu wiedzy,
- ten rodzaj działań zapewnia pracownikom i pracownikom satysfakcjonujący, stały rozwój kompetencji,
- z inicjatywy osób pracujących oraz dzięki ich zaangażowaniu odbywają się m.in.:
  - lightning talks, półgodzinne spotkania ogólnofirmowe, na których każda z osób pracujących może wygłosić 10-minutową prezentację na dowolny temat,
  - szkolenia wewnętrzne, na których pracownicy i pracownicy dzielą się swoim doświadczeniem i wiedzą,
  - spotkania mentoringowe,
  - dzielenie się z resztą zespołu wiedzą zdobytą na konferencjach i zewnętrznych szkoleniach.

Wsparcie hobby:

- firma zatrudnia i wspiera w rozwoju ludzi z pasją – oznacza to też wsparcie dla aktywności poza pracą,
- w firmie istnieją czaty tematyczne, skupiające wielbicieli gier komputerowych, książek, filmów, sportu, a nawet herbaty czy miodu i wielu innych. Lista czatów dostępna jest w firmowym intranecie,
- po godzinach w biurze organizowane są spotkania pracowników, skupione wokół ich zainteresowań, np. sesje grania w gry planszowe,
- najważniejsza impreza integracyjna w firmie – One COGNIFIDE Day – obok zorientowania na wymianę biznesowej wiedzy o organizacji, nakierowana jest także na prezentację prywatnych pasji pracowników podczas Targów Hobby.

Pakiet medyczny i ubezpieczenie grupowe:

- możliwość korzystania z usług prywatnej opieki medycznej w preferencyjnych terminach,
- indywidualnie przypisana osoba opiekująca się pacjentami, dbająca o jakość obsługi i pomagająca w umawianiu wizyt i badań w dogodnych terminach,
- pakiet dostępny dla osób pracujących i ich najbliższej rodziny,
- ubezpieczenie w każdej podróży zagranicznej na terenie całego świata.

Bonusy za delegację zagraniczną długoterminową:

- bonusy przyznawane są za wyjazdy na długie delegacje, czyli min. 10 dni (zarówno jeśli jest to jeden wyjazd, jak i suma kilku krótszych w jednym okresie rozliczeniowym). Dodatek wypłacany jest za 10 dni i więcej, spędzonych w delegacji u klienta poza granicami Polski (zarówno dni wolne, jak i pracujące).

Dodatkowe dni wolne:

- każda osoba, zatrudniona w WTT otrzymuje dodatkowy dzień lub dni wolne, w zależności od stażu pracy (od 1 do 7 dni urlopu).

Dofinansowanie z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych:

- każda osoba pracująca może skorzystać z dofinansowania do wakacji swoich lub dziecka albo uzyskać dofinansowanie do żłobka lub przedszkola.

Elastyczna praca i dopasowana struktura:

- pracę można zacząć o dogodnej porze w przedziale godzinowym między 8:00 a 10:00,
- po uzgodnieniu tego faktu z line managerem, każdy może skorzystać z możliwości pracy z domu,
- brak dress code'u,
- specjalnie przygotowane narzędzie online ułatwiające przekazywanie feedbacków wśród osób pracujących,
- wsparcie managerów i liderów projektów w codziennej pracy oraz w planowaniu ścieżki rozwoju.

Dofinansowanie obiadów:

- WTT dofinansowuje obiady osób pracujących w wysokości 45% wartości posiłku,
- obiady można zamawiać poprzez specjalną platformę,
- posiłki mogą być zamawiane na cały tydzień lub poszczególne dni.

Multikafeteria:

- platforma kafeteryjna daje możliwość wyboru benefitów, które odpowiadają indywidualnym potrzebom osób pracujących,
- można wybierać spośród aktywności sportowych, wydarzeń kulturalnych, wycieczek i wyjazdów weekendowych, aktywności relaksacyjnych oraz zakupów w sklepach internetowych.

#### **JAKIE EFEKTY (ZAMIERZONE I NIEZAMIERZONE) ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE?**

Wprowadzone benefity wpływają na komfort pracy zatrudnionych w firmie:

- budują motywację i zaangażowanie,
- wzmacniają ich lojalność i zmniejszają chęć zmiany pracy,
- wpływają na osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym osób pracujących,
- poprawiają samopoczucie i stan zdrowia,
- dają satysfakcję z wykonywanych działań,
- zwiększają produktywność,
- ograniczają koszty związane z rekrutacją,
- poprawiają wizerunek pracodawcy.

#### **JAKIE CZYNNIKI WPŁYNĘŁY NA SUKCES DZIAŁAŃ I JAKIE BARIERY NALEŻAŁO POKONAĆ?**

Głównym czynnikiem mającym wpływ na sukces działań jest odpowiadanie na potrzeby pracowników. W anonimowej ankiecie wskazywali oni, które benefity chcieliby otrzymywać. Na podstawie odpowiedzi powstał katalog dostępnych benefitów.

Główną barierą było wybranie takich benefitów, które byłyby atrakcyjne dla jak największej liczby odbiorców i spełniły ich oczekiwania.

#### **CZY OPISANE DZIAŁANIA MAJĄ CHARAKTER UNIWERSALNY I MOGĄ BYĆ WDROŻONE RÓWNIEŻ W INNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, W TYM W MAŁYCH I ŚREDNICH?**

Opisane działania mają charakter uniwersalny, poszczególne benefity powinny odpowiadać na potrzeby zgłaszane przez pracowników i być z nimi skonsultowane.

## LPP

LPP

### WOLONTARIAT PRACOWNICZY

---

Spółka LPP od ponad 20 lat angażuje się w działalność charytatywną. Dotychczas przekazaliśmy na rzecz potrzebujących przeszło 20 mln zł, wspierając blisko 1000 organizacji. Działania charytatywne oraz inicjatywy prospołeczne i ekologiczne w LPP przybrały formę regularnego wsparcia dla różnych podmiotów. To podejście jest wpisane w kulturę naszej firmy, czego najlepszym dowodem jest zaangażowanie pracowników w wolontariat oraz wiele ich oddolnych inicjatyw społecznych na rzecz potrzebujących, chętnie wspieranych przez firmę. W 2018 r. 150 wolontariuszy i wolontariuszek LPP przepracowało łącznie 850 godzin w ramach autorskich programów społecznych.

#### Przykład społecznych inicjatyw osób pracujących:

Osoby pracujące w CROPP oraz RESERVED KIDS w porozumieniu z Fundacją LPP podczas swoich wyjazdów integracyjnych przeprowadziły biegi charytatywne. Fundacja LPP zamieniła wybiegane kilometry na złotówki dla podopiecznych Fundacji Mam Marzenie oraz Fundacji Rodzinny Gdańsk. Łącznie udało się zebrać około 3 tys. zł. Pracownicy zainicjowali zbiórkę na rzecz schronisk dla zwierząt w Gdańsku oraz w Krakowie. Firma wsparła tę inicjatywę, nagłaśniając dalej akcję wśród pracowników oraz organizując transport zebranych rzeczy. Łącznie udało się zebrać około 100 kg karmy.

#### Przykłady działań w ramach wolontariatu pracowniczego:

- W Gdańskim Szpitalu Dziecięcym przy ul. Polanki pracownice i pracownicy LPP zaprojektowali i zaadaptowali pomieszczenia na gabinety lekarskie dla dzieci chorujących na mukowiscydozę. Projektantki z LPP przygotowały projekt pomieszczeń, firma będąca podwykonawcą LPP wykonała podstawowe prace remontowe, a pozostali wolontariusze i wolontariuszki pomalowali sale, poskręcali meble oraz posprzątaali pomieszczenia. Łącznie na całą akcję przeznaczono 250 godzin, zaangażowanych było 29 wolontariuszy i wolontariuszek i przeznaczono 45 tys. zł zebranych przez Fundację LPP.
- Osoby pracujące w krakowskim oddziale LPP odpowiedziały na potrzebę Szpitala Dziecięcego w Prokocimiu i w mikołajki przekazały prezenty pacjentom różnych oddziałów tego szpitala.

## LPP

LPP

### PROGRAMY WSPIERAJĄCE ZDROWY TRYB ŻYCIA

---

#### LPP TEAM

Firma wspiera pasje oraz sportowe aktywności osób pracujących poprzez utworzenie drużyny sportowej LPP Team. Zawodnikom i zawodniczkom LPP Team startującym w zawodach biegowych, rowerowych oraz triathlonowych trójmiejska spółka pokrywa koszty pakietów startowych, dofinansowuje odzież sportową oraz profesjonalny sprzęt. Aby zwiększyć sportowe ambicje pracowników, powiązaliśmy sport z akcją charytatywną dla podopiecznych z gdańskich i krakowskich domów dziecka. W ramach akcji nazwanej „LPP TEAM for KIDS” wszystkie kilometry wyjeżdżone i wybiegane przez pracowników od lipca do września przeliczane są na złotówki i przekazywane podopiecznym wybranych fundacji. Akcja rozpoczęta w 2017 r. jest praktykowana co roku.

#### ROWERY SŁUŻBOWE

Od początku maja 2017 r. osoby pracujące w LPP w Gdańsku mogą korzystać ze służbowych, darmowych rowerów. Aby zmotywować osoby pracujące do większej aktywności fizycznej, organizujemy sezonowe konkursy rowerowe, a także zachęty w postaci darmowych przeglądów rowerowych czy udostępniania stacjonarnych stacji rowerowych na terenie Centrali.

#### WARSZTATY

W LPP staramy się dbać o edukację pracowników również w zakresie profilaktyki. W związku z tym organizujemy warsztaty o tematyce zdrowotnej prowadzone przez specjalistów, np. warsztaty świadomości onkologicznej poprowadzone przez psychoonkologów z Polskiego Towarzystwa Psychoonkologicznego oraz warsztaty o prawidłowym postępowaniu na diecie, poprowadzone przez dietetyczkę kliniczną.

#### OWOCOWE CZWARTKI

W każdy czwartek we wszystkich siedzibach LPP na pracowników czekają darmowe owoce.

# ZAŁĄCZNIKI

**TABELA A.** Przykłady odpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw z zakresu pracy

**TABELA B.** Lista kontrolna: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

**TABELA A.**  
**PRZYKŁADY ODPOWIEDZIALNYCH PRAKTYK PRZEDSIĘBIORSTW Z ZAKRESU PRACY**

ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI	PRZYKŁADOWE PRAKTYKI BIZNESOWE
<b>BEZPIECZEŃSTWO I ZDROWIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>audyty inspektora BHP na stanowisku pracy</li> <li>szkolenia z bezpieczeństwa (w tym bezpiecznej jazdy samochodem służbowym)</li> <li>finansowanie lub współfinansowanie kart dostępu do obiektów sportowych</li> <li>finansowanie lub współfinansowanie opieki medycznej oraz preferencyjne warunki objęcia opieką zdrowotną najbliższych członków rodziny</li> <li>finansowanie lub współfinansowanie dodatkowego ubezpieczenia zdrowotnego</li> <li>konsultacje z lekarzem pierwszego kontaktu dyżurującym w miejscu pracy jeden dzień w tygodniu</li> <li>masaże oraz zajęcia relaksacyjne (joga, mindfulness) organizowane regularnie w biurze</li> <li>specjalne miejsca odpoczynku dla pracowników</li> <li>dbałość o jakość i regularność posiłków spożywanych przez pracowników w miejscu pracy</li> </ul>
<b>RÓWNOŚĆ SZANS I POLITYKA NIEDYSKRIMINACYJNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie uzasadnionego parytetu płci oraz mieszanego pod względem etnicznym i kulturowym składu zarządu w wielokulturowych środowiskach pracy</li> <li>przeciwdziałanie dyskryminacji pracowników pod każdym względem (wieku, płci, przekonań religijnych, zobowiązań rodzinnych, narodowości i in.)</li> </ul>
<b>EDUKACJA I ROZWÓJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dostęp do elastycznych form kształcenia</li> <li>udzielenie płatnych urlopów szkoleniowych dla osób podnoszących swoje kwalifikacje zawodowe</li> <li>prowadzenie programów dzielenia się wiedzą</li> <li>organizowanie w miejscu pracy paneli ekspertów</li> <li>nawiązywanie współpracy z partnerami biznesowymi w celu wzajemnego mentoringu</li> </ul>
<b>DIALOG I KOMUNIKACJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie pracownikom rzetelnej i transparentnej informacji (także w przypadku przekazywania trudnych informacji, np. o zwolnieniach grupowych czy fuzjach)</li> <li>prowadzenie dialogu z pracownikami jako narzędzie zarządcze nakierowane na poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników, a także kreowanie innowacyjnych rozwiązań</li> <li>rozwijanie skutecznych kanałów komunikacji w organizacji (np. wspólne śniadania, spotkania „po godzinach” z zarządem, chaty online)</li> <li>regularne badanie satysfakcji pracowniczej</li> <li>stworzenie optymalnej kultury organizacyjnej dostosowanej do specyfiki przedsiębiorstwa</li> <li>docenianie i dbałość o konstruktywną informację zwrotną dla pracownika</li> </ul>
<b>PARTYCYPACJA W ZARZĄDZANIU FIRMĄ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stawianie wyzwań, ośmielanie, zachęcanie, inspirowanie, przesuwanie granic</li> <li>umożliwienie pracownikom podejmowania decyzji w ramach codziennych zadań i obowiązków</li> <li>organizowanie konkursów wyłaniających pomysły na nowe produkty i usługi</li> <li>organizowanie forów dyskusyjnych, w których omawiane są wnioski racjonalizatorskie pracowników w odniesieniu do funkcjonowania firmy w różnych kategoriach, np. organizacja pracy, efektywność kosztowa, kultura organizacyjna i wizerunek firmy, procesy, ekologia</li> </ul>

ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI	PRZYKŁADOWE PRAKTYKI BIZNESOWE
<b>RÓWNOWAGA POMIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM PRYWATNYM ORAZ PRZYJAZNY STOSUNEK FIRMY DO RODZINY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wprowadzenie polityki godzenia życia zawodowego z pozazawodowym</li> <li>ograniczenie pracy w godzinach nadliczbowych,</li> <li>ograniczenie korespondencji mailowej oraz kontaktu telefonicznego poza godzinami pracy</li> <li>ograniczenie podróży służbowych ingerujących w czas prywatny pracownika</li> <li>budowanie kultury organizacyjnej wspierającej życie pozazawodowe pracowników</li> <li>umożliwienie elastycznego czasu pracy, w tym elastycznych form zatrudnienia w zakresie dziennego wymiaru czasu pracy, godzin rozpoczynania i kończenia pracy czy miejsca pracy</li> <li>prowadzenie szkoleń uświadamiających i ułatwiających pracownikom zachowanie równowagi praca-życie</li> <li>regularne badania <i>work-life balance</i> pracowników</li> <li>przyzwolenie na przerwę w karierze jako możliwość zrobienia sobie przerwy w pracy (w formie urlopu bezpłatnego) ze względu na chęć spędzenia czasu ze swoją rodziną, podróżowanie, podjęcie nauki itp.</li> <li>wprowadzenie tzw. <i>sabbaticals</i> (z ang.) – możliwość płatnego urlopu w pracy w celu edukacyjnym (np. co cztery lata na sześć tygodni)</li> <li>udzielenie urlopów bezpłatnych ze względu na potrzeby pracownika</li> <li>organizowanie imprez integracyjnych (w tym integrujących także rodziny pracowników)</li> <li>organizowanie lub dofinansowanie różnych form aktywizacji pozazawodowej pracowników, opartych na ich zainteresowaniach (np. wspólne uprawianie sportów, żeglarstwo, fotografia, basen)</li> <li>dofinansowanie wypoczynku pracowników i ich rodzin</li> <li>organizacja dnia otwartego dla dzieci, kiedy pracownicy mogą przyprowadzić do firmy swoje dzieci i opowiedzieć im o swoich obowiązkach</li> <li>dofinansowanie opłat za przedszkole/żłobek lub szkołę</li> <li>pomoc w adaptacji do pracy po powrocie z urlopu związanego z rodzicielstwem</li> <li>dostęp do szkoleń podczas urlopu związanego z rodzicielstwem</li> <li>jeżeli to możliwe, zachowanie podczas urlopu związanego z rodzicielstwem przywilejów i narzędzi (telefon, komputer, samochód)</li> <li>organizacja lub dofinansowanie wyjazdów wakacyjnych dla pracowników i ich rodzin</li> <li>organizacja lub dofinansowanie wyjazdów wakacyjnych dla dzieci</li> <li>organizacja i dofinansowanie zajęć pozaszkolnych dla dzieci</li> <li>dofinansowanie opieki nad dzieckiem (żłobek, przedszkole, szkoła)</li> <li>wprowadzenie systemu pracy weekendowej (praca od piątku do niedzieli) ze względu na sytuację rodzinną pracownika</li> <li>dostosowanie terminów urlopów do potrzeb pracowników</li> <li>wprowadzenie dodatkowych urlopów płatnych dla rodziców dzieci niepełnoletnich</li> </ul>
<b>WOŁONTARIAT PRACOWNICZY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>przeznaczanie specjalnego budżetu na wolontariat pracowniczy, w tym kilku dni wolnego w roku na działania wolontariackie pracowników</li> <li>powołanie komisji, która ocenia wnioski na dofinansowanie działań prospołecznych</li> <li>oddelegowywanie do zarządzania wolontariatem w firmie koordynatorów odpowiadających za sprawne zarządzanie tymi działaniami</li> <li>inspirowanie pracowników do angażowania się w pomaganie innym (w tym tworzenie aplikacji mobilnych wspierających wolontariat pracowniczy)</li> <li>organizowanie zbiórek pieniężnych na cele charytatywne, w których firma dopłaca wielokrotność kwot wpłacanych przez pracowników</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gulewicz M.M., Jak odzyskać utraconą skuteczność: zarządzanie sobą i produktywnością firmy, Wydawnictwo INFOR PL SA, Warszawa 2019.

**TABELA B.**  
**LISTA KONTROLNA: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW**

Przy wdrożeniu zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw można wykorzystać poniższą listę kontrolną w celu identyfikacji obszarów problemów i wyznaczenia strategii działania. Przywołane w niej przykładowe wskaźniki GRI (Global Reporting Initiative) i pytania problemowe mogą pomóc zidentyfikować dobre strony i obszary do doskonalenia. Jeżeli odpowiedź na pytanie problemowe

jest negatywna, należy upewnić się, czy przedsiębiorstwo wypełnia obowiązki prawne określone w kolumnie 5 czy też może dodatkowo wprowadzić dobrą praktykę wskazaną w kolumnie 6. Należy pamiętać, że wprowadzenie dobrej praktyki nie zwalnia przedsiębiorstwa ze spełnienia obowiązków wynikających z przepisów prawa.

KOD GRI	WSKAŹNIK	PRZYKŁADY PYTAŃ PROBLEMOWYCH	PRZYKŁADOWE PRZYCZYNY ŹRÓDŁOWE NEGATYWNYCH ZJAWISK	PODSTAWOWE OBOWIĄZKI WYNIKAJĄCE BEZPOŚREDNIO LUB POŚREDNIO Z WYMAGAŃ PRAWA	DOBRE PRAKTYKI (TZN. PRAKTYKI WYKRACZAJĄCE POZA WYMAGANIA PRAWNE)
1	2	3	4	5	6
<b>ASPEKT: BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY</b>				<b>ASPEKT: BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY</b>	
G4-LA5	Procent pracowników reprezentowanych w formalnych komisjach ds. BHP, które pomagają monitorować i prowadzić programy związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, uwzględniający pracowników i menedżerów	<ol style="list-style-type: none"> <li>Czy w firmie funkcjonuje komisja ds. BHP?</li> <li>Czy kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy są konsultowane z pracownikami?</li> <li>Czy istnieją systemy zgłaszania pomysłów na poprawę warunków pracy?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak świadomości pracodawcy na temat konieczności konsultacji z pracownikami działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy</li> <li>brak świadomości pracowników na temat możliwości konsultacji działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy</li> <li>brak czasu na organizację cyklicznych spotkań komisji ds. BHP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konsultacja z pracownikami (lub ich przedstawicielami) działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy, a w szczególności dotyczących organizacji pracy i wyposażenia stanowisk pracy, oceny ryzyka zawodowego, tworzenia służby BHP, wyznaczania osób do udzielania pierwszej pomocy, wykonywania działań w zakresie zwalczania pożarów i prowadzenia ewakuacji, przydzielania środków ochrony indywidualnej, odzieży oraz obuwia roboczego, szkolenia pracowników oraz ustalenia wykazu prac prowadzonych w warunkach szczególnie uciążliwych lub szczególnie szkodliwych dla zdrowia</li> <li>jeśli pracodawca zatrudnia więcej niż 250 pracowników, jest zobowiązany do powołania komisji ds. BHP jako organu doradczego i opiniotwórczego</li> <li>umożliwienie pracy społecznym inspektorom pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nagradzanie pomysłów na poprawę warunków pracy</li> <li>powołanie komisji ds. BHP przez pracodawców zatrudniających poniżej 250 osób</li> <li>organizacja konkursów mających na celu zwiększenie świadomości na temat bezpiecznych warunków pracy</li> </ul>
G4-LA6	Rodzaj urazów oraz wskaźnik urazów, dni straconych i nieobecności w pracy oraz wypadków śmiertelnych związanych z pracą, z podziałem na regiony i płeć	<ol style="list-style-type: none"> <li>Czy w firmie rejestruje się wypadki?</li> <li>Czy w firmie analizuje się rodzaj i częstotliwość wypadków przy pracy?</li> <li>Czy w firmie prowadzi się okresowe oceny ryzyka, również po wypadkach przy pracy?</li> <li>Czy w firmie rejestruje się zdarzenia potencjalnie wypadkowe?</li> <li>Czy w firmie analizuje się rodzaj i częstotliwość zdarzeń potencjalnie wypadkowych?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak mechanizmu zgłaszania wypadków/ zdarzeń potencjalnie wypadkowych</li> <li>brak mechanizmu rejestrowania wypadków/zdarzeń potencjalnie wypadkowych</li> <li>brak mechanizmu analizy przyczyn wypadków/zdarzeń potencjalnie wypadkowych</li> <li>brak mechanizmu identyfikacji przyczyn wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych</li> <li>brak mechanizmu wdrażania działań korygujących</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie rozwoju spójnej polityki zapobiegającej wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym uwzględniającej zagadnienia techniczne, organizację pracy, warunki pracy, stosunki społeczne oraz wpływ czynników środowiska pracy</li> <li>szacowanie zagrożeń występujących na stanowisku pracy i podczas wykonywania czynności roboczych oraz zapoznanie pracowników z tymi zagrożeniami</li> <li>zapoznanie pracowników z zasadami postępowania podczas awarii, wypadków, zdarzeń potencjalnie wypadkowych</li> <li>w razie wypadku przy pracy sporządzenie, na podstawie informacji zebranych od poszkodowanego i świadków wypadku, protokołu powypadkowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wdrożenie systemu zarządzania według ISO 45001</li> </ul>

KOD GRI	WSKAŹNIK	PRZYKŁADY PYTAŃ PROBLEMOWYCH	PRZYKŁADOWE PRZYCZYNY ŹRÓDŁOWE NEGATYWNYCH ZJAWISK	PODSTAWOWE OBOWIĄZKI WYNIKAJĄCE BEZPOŚREDNIO LUB POŚREDNIO Z WYMAGAŃ PRAWA	DOBRE PRAKTYKI (TZN. PRAKTYKI WYKRACZAJĄCE POZA WYMAGANIA PRAWNE)
1	2	3	4	5	6
<b>ASPEKT: BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY</b>				<b>ASPEKT: BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY</b>	
G4-LA7	Pracownicy często zapadający na choroby zawodowe lub szczególnie narażeni na choroby zawodowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>Czy w firmie prowadzi się dokumentację dotyczącą podejrzeń o choroby zawodowe, jak i chorób zawodowych?</li> <li>Czy w firmie prowadzi się analizę podejrzeń o choroby zawodowe, jak i chorób zawodowych?</li> <li>Czy wnioski z takiej analizy uwzględnia się w okresowych przeglądach oceny ryzyka zawodowego?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak świadomości na temat istotności zapobiegania chorobom zawodowym</li> <li>brak świadomości zagrożeń wpływających na wystąpienie choroby zawodowej</li> <li>brak profilaktyki zdrowotnej związanej z zagrożeniami w miejscu pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pracodawca prowadzi dokumentację dotyczącą podejrzeń o choroby zawodowe, chorób zawodowych, a także świadczeń związanych z tymi chorobami; ponadto pracodawca zobowiązany jest prowadzić rejestr obejmujący przypadki stwierdzonych chorób zawodowych i podejrzeń o takie choroby</li> <li>prowadzenie profilaktycznych badań lekarskich (wstępnych, okresowych i kontrolnych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uwzględnienie w profilaktyce zdrowotnej chorób pośrednio związanych z aktywnością zawodową (np. cukrzyca)</li> <li>oferowanie zdrowej żywności w stołówce, zapewnienie dodatkowych przerw w pracy na odpoczynek lub ćwiczenia fizyczne, prowadzenie kampanii dotyczących np. snu, zdrowia psychicznego</li> <li>oferowanie pracownikom konsultacji na temat zdrowia</li> </ul>
G4-LA8	Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględnione w formalnych porozumieniach zawartych ze związkami zawodowymi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Czy w firmie istnieje formalne porozumienie ze związkami zawodowymi w kwestiach bezpieczeństwa i higieny pracy?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak świadomości pracodawcy/przedstawicieli związków zawodowych na temat istotności współpracy w kwestiach bezpieczeństwa i higieny pracy</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>opublikowanie polityki dotyczącej bezpieczeństwa i higieny pracy, sygnowanej przez przedstawicieli pracodawcy i pracowników</li> </ul>
<b>ASPEKT: SZKOLENIA I EDUKACJA</b>				<b>ASPEKT: SZKOLENIA I EDUKACJA</b>	
G4 - L9	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadająca na pracownika w podziale na płeć oraz na kategorię pracowników	<ol style="list-style-type: none"> <li>Czy w twojej firmie prowadzi się szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy?</li> <li>Czy szkolenia uwzględniają specyficzne problemy, w tym problemy zdrowotne, kobiet i mężczyzn, w środowisku pracy?</li> <li>Czy szkolenia uwzględniają specyficzne problemy związane z doświadczeniem, stażem i wiekiem pracowników?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak budżetu na szkolenia</li> <li>brak osób odpowiedzialnych za planowanie szkoleń</li> <li>brak mechanizmów badania efektywności szkoleń</li> <li>brak powiązania planów szkoleń ze specyficznymi potrzebami różnorodnych grup pracowników (kobiet, mężczyzn, pracowników z krótkim i długim stażem pracy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prowadzenie szkoleń wstępnych i okresowych BHP</li> <li>prowadzenie instruktaży stanowiskowych</li> <li>zapewnienie dostępu do szkoleń dotyczących bezpiecznej obsługi maszyn i urządzeń, których używanie wynika z zakresu obowiązków pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prowadzenie szkoleń poświęconych np. prewencji chorób zawodowych</li> <li>prowadzenie szkoleń poświęconych ryzykom pojawiającym się na styku życia prywatnego i środowiska pracy, np. stres i odporność psychiczna, prawidłowe żywienie, higiena snu, przemoc w domu i w środowisku pracy, uzależnienie od mediów społecznościowych</li> </ul>



KOD GRI	WSKAŹNIK	PRZYKŁADY PYTAŃ PROBLEMOWYCH	PRZYKŁADOWE PRZYCZYNY ŹRÓDŁOWE NEGATYWNYCH ZJAWISK	PODSTAWOWE OBOWIĄZKI WYNIKAJĄCE BEZPOŚREDNIO LUB POŚREDNIO Z WYMAGAŃ PRAWA	DOBRE PRAKTYKI (TZN. PRAKTYKI WYKRACZAJĄCE POZA WYMAGANIA PRAWNE)
1	2	3	4	5	6
<b>ASPEKT: SZKOLENIA I EDUKACJA</b>				<b>ASPEKT: SZKOLENIA I EDUKACJA</b>	
G4 – L9	Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają zarządzanie końcem kariery zawodowej	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy w twojej firmie oferuje się dostęp do szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe?</li> <li>2. Czy szkolenia te uwzględniają zagadnienia zdrowia i bezpieczeństwa w pracy?</li> <li>3. Czy pracownikom, którzy są awansowani (np. na stanowisko brygadzysty, mistrza, szefa zmiany, team leadera, kierownika, dyrektora), oferuje się dostęp do programów, które pozwalają kształcić i rozwijać umiejętności menedżerskie?</li> <li>4. Czy program tych szkoleń uwzględnia zagadnienia kształtowania odpowiednich postaw kultury bezpiecznej pracy?</li> <li>5. Czy pracownikom zbliżającym się do wieku emerytalnego oferuje się programy przygotowujące ich do przejścia na emeryturę?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ brak budżetu na szkolenia</li> <li>■ brak osób odpowiedzialnych za planowanie szkoleń</li> <li>■ brak mechanizmów badania efektywności szkoleń</li> <li>■ brak powiązania planów szkoleń z programami prewencji dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy</li> <li>■ brak powiązania planów szkoleń z etapami rozwoju kariery zawodowej pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ prowadzenie szkoleń wstępnych i okresowych BHP ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń dla osób kierujących pracownikami</li> <li>■ ułatwianie pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych</li> <li>■ zapewnienie równego traktowania w zakresie awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ prowadzenie programów mentoringowych</li> <li>■ wprowadzenie nowoczesnych metod kształcenia, np. opartych na grach i systemach grywalizacji</li> </ul>
G4 – L9	Procent pracowników otrzymujących regularne oceny swoich wyników oraz informacje rozwoju zawodowego w podziale na płeć oraz kategorię pracowników	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy istnieje system ocen pracowniczych?</li> <li>2. Jeśli tak, to czy uwzględnia on możliwości pracowników ze względu na ich wiek, płeć, sprawność psychofizyczną, o ile taki podział jest zasadny, np. wydatek energetyczny w pracy fizycznej, możliwości osiągnięcia norm pracy akordowej?</li> <li>3. Czy w systemie ocen pracowniczych uwzględnia się spełnienie wymagań procedur BHP?</li> <li>4. Czy istnieje system nagradzania za propozycje działań poprawy warunków BHP?</li> <li>5. Czy kary za nieprzestrzeganie przez pracownika ustalonej organizacji i porządku w procesie pracy, przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów przeciwpożarowych nakładane są zgodnie z przepisami prawa pracy?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nieznajomość przepisów prawa pracy</li> <li>■ brak procedur dyscyplinarnych</li> <li>■ brak regulaminu nagradzania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ pracodawca konsultuje z pracownikami lub ich przedstawicielami wszystkie działania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ przyznawanie nagród za propozycje działań poprawy warunków BHP</li> </ul>

KOD GRI	WSKAŹNIK	PRZYKŁADY PYTAŃ PROBLEMOWYCH	PRZYKŁADOWE PRZYCZYNY ŹRÓDŁOWE NEGATYWNYCH ZJAWISK	PODSTAWOWE OBOWIĄZKI WYNIKAJĄCE BEZPOŚREDNIO LUB POŚREDNIO Z WYMAGAŃ PRAWA	DOBRE PRAKTYKI (TZN. PRAKTYKI WYKRACZAJĄCE POZA WYMAGANIA PRAWNE)
1	2	3	4	5	6
<b>ASPEKT: MECHANIZMY SKARGOWE DOTYCZĄCE PRAKTYK ZATRUDNIANIA</b>				<b>ASPEKT: MECHANIZMY SKARGOWE DOTYCZĄCE PRAKTYK ZATRUDNIANIA</b>	
G4-LA1	Liczba skarg dotyczących praktyk zatrudniania złożonych, rozpatrzonych i rozwiązanych w ramach formalnych mechanizmów skargowych	1. Czy w firmie istnieje mechanizm składania skarg na temat naruszeń BHP?	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak świadomości możliwości komunikowania zdarzeń związanych z praktykami zatrudnienia</li> <li>brak wskazania w sposób przejrzysty kanałów komunikacyjnych</li> <li>brak ochrony przed odwetem</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>wdrożenie wewnętrznej procedury składania skarg</li> </ul>
<b>ASPEKT: NIEDYSKRIMINOWANIE</b>				<b>ASPEKT: NIEDYSKRIMINOWANIE</b>	
G4-HR3	Całkowita liczba przypadków dyskryminacji (incydentów o charakterze dyskryminacyjnym) i podjętych środków naprawczych	<ol style="list-style-type: none"> <li>Czy w firmie ocenia się ryzyka dla szczególnych grup pracowników (kobiet, kobiet w ciąży, kobiet karmiących dziecko, pracowników młodocianych, pracowników z niepełnosprawnościami)?</li> <li>Czy stanowiska pracy oraz pomieszczenia higieniczno-sanitarne odpowiadają potrzebom psychospołecznym pracowników? Czy np. zapewnia się pomieszczenie do wypoczynku dla kobiet w ciąży i karmiących piersią? Czy są one wolne od symboli i wizerunków, które mogłyby godzić w godność i dobra osobiste pracownika?</li> <li>Czy stanowiska pracy oraz pomieszczenia higieniczno-sanitarne są ergonomiczne i utrzymywane w odpowiednim stanie higienicznym?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak świadomości na temat konieczności dostosowania stanowisk pracy oraz pomieszczeń higieniczno-sanitarnych do potrzeb pracowników</li> <li>brak wiedzy na temat rozwiązań techniczno-organizacyjnych pozwalających na spełnienie potrzeb pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pracodawca jest zobowiązany dostosować warunki pracy do wymagań określonych przepisach</li> <li>pracodawca jest zobowiązany szanować godność i dobra osobiste pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie pomieszczenia z miejscami do wypoczynku w pozycji leżącej dla kobiet w ciąży i karmiących matek także w zakładzie pracy, który zatrudnia na jedną zmianę mniej niż 20 kobiet</li> </ul>
<b>ASPEKT: WOLNOŚĆ ZRZESZANIA SIĘ I ZAWIERANIA UKŁADÓW ZBIOROWYCH</b>				<b>ASPEKT: WOLNOŚĆ ZRZESZANIA SIĘ I ZAWIERANIA UKŁADÓW ZBIOROWYCH</b>	
G4-HR4	Zidentyfikowane zakłady i dostawcy, w przypadku których może dochodzić do naruszenia lub może występować poważne ryzyko naruszenia wolności zrzeszania się i zawierania umów zbiorowych, oraz środki podjęte, aby chronić te prawa	<ol style="list-style-type: none"> <li>Czy w firmie funkcjonują związki zawodowe?</li> <li>Czy prowadzony jest dialog społeczny ze związkami zawodowymi w sprawach dotyczących BHP?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak świadomości pracodawcy na temat konieczności konsultacji ze związkami zawodowymi działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy</li> <li>brak świadomości pracowników na temat możliwości konsultacji działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pracodawca uznaje prawo pracowników do zrzeszania się oraz negocjacji zbiorowych</li> <li>prawo wystąpienia z inicjatywą zawarcia układu zbiorowego przysługuje: pracodawcy oraz każdej uprawnionej organizacji związkowej</li> <li>strony uprawnione do zawarcia układu nie mogą uchylić się od podjęcia rokowań w sprawie zawarcia układu zbiorowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>promowanie przez firmę praw pracowników w zakresie wolności zrzeszania się i zawierania układów zbiorowych</li> <li>organizacja cyklicznych spotkań kierownictwa firmy ze związkami zawodowymi</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## BIBLIOGRAFIA

### LITERATURA

1. Blikle A., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014.
2. Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*; Difin, Warszawa 2007.
3. Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
4. Connors R., Smith T., *Zmień kulturę, zmień zasady gry*, MT Biznes, Warszawa 2011.
5. *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, red. P. Woszczyk, M. Czernecka, Wydawnictwo HRP Group, Łódź 2013.
6. Dekker S., *Just Culture, kultura sprawiedliwego traktowania, między bezpieczeństwem a odpowiedzialnością*, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa 2018.
7. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki 2018*, Warszawa 2019.
8. Flamholtz E.G., Randle I., *Kultura firmy*, ICAN Institute, Warszawa 2018.
9. Gulewicz M.M., *Jak odzyskać utraconą skuteczność: zarządzanie sobą i produktywnością firmy*, Wydawnictwo INFOR PL SA, Warszawa 2019.
10. Hare R.D., Babiak P., *Psychopaci w firmie*, GWP Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2014.
11. Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Oficyna Ekonomiczna Grupa, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
12. Jankowska M, Wolfiگیel B., *Automotywacja - Odkryj w sobie siłę do działania!* Wydawnictwo Edgard, Warszawa, 1, 2015
13. Keller G., Papasan J., *Jedna rzecz. Zaskakujący mechanizm niezwykłych osiągnięć*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2013.
14. Lencioni P., *Przezwyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, MT Biznes, Warszawa 2016.
15. Maslach C., Leiter M.P., *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, PWN, Warszawa 2011.
16. Moore Ch.W., *Mediacje, praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
17. Polski Komitet Normalizacyjny, *PN-ISO 26000:2012. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, Warszawa PKN, 2012.
18. *Praca-życie. Równowaga*, red. M.W. Kopertyńska, Wydawnictwo NSZZ Solidarność, Wrocław 2010.
19. Roguska-Kikoła A., Piwowarska-Reszka M., *Mobbing i dyskryminacja w stosunkach pracy*, Difin, Warszawa 2014.
20. Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2013.
21. Rosenberg M.B., *Porozumienie bez przemocy*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2016.
22. Sadowska-Snarska C., *Rozwiązania wspierające równowagę między pracą a życiem osobistym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
23. Santorski J., *Dobre życie*, JS & Co Dom Wydawniczy, Warszawa 2014.
24. Schwartz T., *Taka praca nie ma sensu! Cztery zapomniane potrzeby, które dodają energii do osiągnięcia wspaniałych wyników*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2012.
25. Sedlaczek T., *Ekonomia dobre i złe. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.
26. Senge P.M., *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
27. *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, red. W. Tyburski, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
28. *Zapobieganie patologiom w organizacji*, oprac. zbiorowe, PWN, Warszawa 2020.

### DOKUMENTY ŹRÓDŁOWE

- Kodeks pracy
- Rekomendacje partnerów społecznych w sprawie poprawienia skuteczności działań dotyczących zjawiska stresu związanego z pracą
- Porozumienie ramowe w sprawie telepracy
- Europejskie porozumienie ramowe dotyczące stresu związanego z pracą
- Europejskie porozumienie w sprawie nękania i przemocy
- Porozumienie partnerów społecznych dotyczące telepracy
- Wspólna deklaracja partnerów społecznych dotycząca zapobiegania i przeciwdziałania zjawisku stresu związanego z pracą
- Porozumienie ramowe w sprawie włączających rynków pracy
- Wspólna deklaracja partnerów społecznych dotycząca nękania i przemocy w miejscu pracy
- Autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych dotyczące aktywnego starzenia się oraz podejścia międzypokoleniowego

- Porozumienie strony pracowników oraz strony pracodawców RDS na rzecz aktywnego starzenia
- Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic  
(Zarządzanie ryzykami psychospołecznymi związanymi z pracą podczas pandemii COVID-19)

#### **KLUCZOWE KONWENCJE PRZYJĘTE NA FORUM ONZ**

- Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych
- Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych
- Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet
- Konwencja o prawach dziecka
- Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji rasowej
- Konwencja w sprawie zakazu stosowania tortur oraz innego okrutnego, nieludzkiego lub poniżającego traktowania albo karania
- Konwencja o ochronie praw osób niepełnosprawnych
- Międzynarodowa Konwencja w sprawie ochrony wszystkich osób przed wymuszonym zaginięciem
- Międzynarodowa Konwencja o ochronie praw wszystkich pracowników migrujących oraz członków ich rodzin

#### **NAJWAŻNIEJSZE KONWENCJE MOP**

##### **Konwencje fundamentalne**

- Konwencja nr 29 dotycząca pracy przymusowej lub obowiązkowej z 1930 r.
- Protokół z 2014 r. do Konwencji nr 29 dotyczącej pracy przymusowej z 1930 r.
- Konwencja nr 87 dotycząca wolności związkowej i ochrony praw związkowych z 1948 r.
- Konwencja nr 98 dotycząca stosowania zasad prawa organizowania się i rokowań zbiorowych z 1949 r.
- Konwencja nr 100 dotycząca jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za pracę jednakowej wartości z 1951 r.
- Konwencja nr 105 dotycząca zniesienia pracy przymusowej z 1957 r.
- Konwencja nr 111 dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu z 1958 r.
- Konwencja nr 138 dotycząca najniższego wieku dopuszczenia do zatrudnienia z 1973 r.
- Konwencja nr 182 dotycząca zakazu i natychmiastowych działań na rzecz eliminowania najgorszych form pracy dzieci z 1999 r.

##### **Konwencje związane z zarządzaniem**

- Konwencja nr 81 dotycząca inspekcji pracy w przemyśle i handlu z 1947 r.
- Konwencja nr 122 dotycząca polityki zatrudnienia z 1964 r.
- Konwencja nr 129 dotycząca inspekcji pracy w rolnictwie z 1969 r.
- Konwencja nr 144 dotycząca trójstronnych konsultacji w zakresie wprowadzania w życie międzynarodowych norm w sprawie pracy z 1976 r.

#### **NAJWAŻNIEJSZE KONWENCJE MOP DOTYCZĄCE BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY**

- Konwencja nr 155 dotycząca bezpieczeństwa, zdrowia pracowników i środowiska pracy z 1981 r. oraz Protokół z 2002 r. do Konwencji nr 155 dotyczącej bezpieczeństwa, zdrowia pracowników i środowiska pracy
- Konwencja nr 161 dotycząca służb medycyny pracy z 1985 r.
- Konwencja nr 187 dotycząca struktur promujących bezpieczeństwo i higienę pracy z 2006 r.

**Tłumaczenie na język polski tekstów konwencji znajduje się w publikacjach *Konwencje i zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy 1919–2012 (t. I i II)* zamieszczonych na stronie [www.dialog.gov.pl](http://www.dialog.gov.pl) w zakładce „Dialog międzynarodowy > Międzynarodowa Organizacja Pracy”.**

- Deklaracja stulecia MOP o przyszłości pracy z 2019 r.

##### **Przydatne strony internetowe**

- [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)
- [www.nienieodpowiedzialni.pl](http://www.nienieodpowiedzialni.pl)
- [www.mobbingidyskryminacja.pl](http://www.mobbingidyskryminacja.pl)
- [www.dialog.gov.pl](http://www.dialog.gov.pl)



Wydawca: Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej  
ISBN: 978-83-7610-709-7

---

Warszawa, marzec 2021