



EKSPERTYZA

Korzyści i koszty dla przedsiębiorstw nastawionych na dobrostan pracowników

**Autor:
Marek Oramus**

Warszawa 2023



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt „**Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy**” współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Dofinansowanie projektu z Funduszy Europejskich: 379 260,00 PLN

W pierwszej chwili, kiedy pandemia Sars-Cov2 uderzyła w funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki uznaliśmy, że jest to przejściowe. Zmobilizowaliśmy się, żeby to przetrwać. Uruchomiono programy pomocowe nastawione na utrzymanie miejsc pracy. Firmy dostosowały sposób pracy do nowych warunków, ale też w niespotykanym dotąd stopniu i skali zajęły się nie tylko zdrowiem, ale też szerzej, dobrostanem swoich pracowników, a nawet ich rodzin. Wymogi prawne dotyczące zasad sanitarnych stosowanych w zakładach pracy, ale też wysoka absencja pracowników spowodowana masowymi zakażeniami COVID-19 spowodowały, że pracodawcy zaczęli stan zdrowia, a nawet samopoczucie pracowników traktować jako kluczowy element dla efektywnego funkcjonowania firmy. Zmiany w podejściu wymusiła też zmiana sposobu pracy, zwłaszcza upowszechnienie pracy zdalnej.

Możliwa okazała się praca z domu, z działki, podczas wycieczki do lasu, a nawet tzw. workation spowodowały, że tradycyjne metody nadzoru nad wykonywaną pracą nie były możliwe do zastosowania. Rozluźniło się pojęcie godzin pracy, ale też relacje między ludzkie. Ograniczone zostały możliwości spontanicznego kontaktu i rozmowy. Przybyło za to spotkań on-line, które układały się w ciąg wypełniający szczelnie kalendarz pracowników, bez przerw nie tylko na posiłek, ale nawet podstawowe czynności fizjologiczne. Wielu z nas musiało pracować w ten sposób, próbując pogodzić tą ciągłą zdalną łączność z pracą z obowiązkami domowymi. W szczególnie trudnej sytuacji znaleźli się rodzice, zwłaszcza w czasie tzw. lock downów, kiedy nie działały placówki opiekuńczo wychowawcze. Pracowaliśmy z dziećmi na kolanach, na plecach, łączyliśmy się na spotkania biznesowe na przemian z wirtualnym przedszkolem lub szkołą, odpowiadaliśmy na potrzeby naszych współpracowników i dzieci w tym samym czasie. Praca bardziej niż kiedykolwiek stała się elementem naszego życia, a życie w ogromnym stopniu odbywało się w pracy. Przekonaaliśmy się, że pojęcie Work-Life Balance nie przystaje do tej sytuacji. Pojawiła się za to koncepcja Work-Life Fit, czyli pogodzenia tych dwóch sfer w sposób, który pozwala w obu funkcjonować efektywnie i czerpać z nich satysfakcję.

Po ogłoszeniu końca pandemii sposoby pracy i podejście do nich nie wróciły do swojego przedpandemicznego standardu. Firmy zauważyły, że zmiany wprowadzone doraźnie jako środek zaradczy mogą przynosić korzyści. Zmieniło się także podejście do pracy wśród pracowników. Zaczęli oni sobie w większym stopniu cenić jakość życia, nauczyli się stawiać granice, zdefiniowali swoje priorytety. Zobaczyli też, że niektóre sposoby zarządzania pracą i wymagania stawiane przez pracodawców, nie tylko nie są efektywne, ale też mogą nie mieć uzasadnienia. Ta zmiana mentalna nastąpiła w okresie kurczących się zasobów pracy i ograniczonego dostępu do pracowników. Z tego względu wzrosła też na rynku pracy pozycja pracowników, których wymagania i oczekiwania, nie mogą być przez drugą stronę ignorowane.

W tej nowej rzeczywistości muszą odnaleźć się firmy i ich menedżerowie, których style zarządzania i wdrożone modele pracy wydają się już do tego świata pracy nie przystawać. Niektórzy próbują utrzymać status quo albo wrócić do tego co było. Pojawiają się premie za prace stacjonarną albo pomysły na obniżki wynagrodzeń w przypadku pracy zdalnej. Wprowadzane są dodatkowe narzędzia monitoringu i nadzoru nad wykonywaną pracą, które w percepcji pracowników są czasami ostrzejsze niż te stosowane przed pandemią podczas pracy w biurze. Monitorowanie używania klawiatury, czy ruchów myszką, dostępności na komunikatorach elektronicznych mają umożliwić rozliczenie pracownika z każdej opłaconej minuty. Jednocześnie nie dają gwarancji efektywnej pracy. Są też firmy, które zmieniają podejście koncentrując się na planowaniu pracy przez zadania i rozliczaniu przez efekty. Umożliwia to większą elastyczność i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracowników, ale jednocześnie w większym stopniu obciąża organizacje i menedżerów.

Odpowiedź na pytanie, który z tych modeli jest korzystniejszy jest na dziś trudne. Rozwiązania, które przynoszą korzyści w krótkim terminie mogą generować problemy, których firma doświadczy w średnim lub długim okresie. Przykładowo zwiększając dyscyplinę i wprowadzając nadzór aktywności, firma może uzyskać wyższą efektywność, ale ryzykuje odpływem wykwalifikowanych, cennych pracowników i pogorszeniem swojej opinii na rynku jako pracodawcy. Przez to zapewne będzie miała trudności z rekrutowaniem talentów.

Trudno odpowiedzieć także na pytanie czego oczekują sami pracownicy. Czy zależy im bardziej na wysokości wynagrodzenia, czy bardziej cenią benefity pozapłacowe poprawiające ich jakość życia, a może chcieliby być zauważeni, docenieni, brani pod uwagę w procesie decyzyjnym? Może potrzebują pracować w firmie, której działalność jest bliska ich systemowi wartości, a praca daje im poczucie sensu i spełnienia, za co mogliby poświęcić część korzyści materialnych? Uzyskanie odpowiedzi jest trudne, bo jako ludzie jesteśmy różni i na różnych sprawach nam zależy.

W ramach realizacji projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy” postawiliśmy sobie za cel zwiększenie poziomu wiedzy, który pozwoli nam trafniej odpowiedzieć na te pytania oraz zaproponować rozwiązania, które na te nowe, lepsze modele pracy się złożą. Przeprowadziliśmy wielowymiarowe badania ilościowe i jakościowe pracowników i pracodawców oraz przygotowaliśmy analizę desk research nt. HR w kontekście pandemii.

Zapytaliśmy reprezentatywną grupę pracowników i pracodawców o ich emocje w stosunku do pracy, przekonanie o znaczeniu wykonywanych zadań, relacje, komunikację i otrzymywane informacje zwrotne w miejscu pracy, zaangażowanie w wykonywane zadania, zdrowie, partycypację, wynagrodzenia, autonomię, możliwości rozwoju, czas pracy, przygotowanie stanowiska pracy, możliwości łączenia pracy z obowiązkami opiekuńczymi oraz poczucie sensu. Wyniki badań przedyskutowaliśmy w ramach wywiadów pogłębionych (IDI) z menedżerami reprezentującymi 21 organizacji działających w Polsce. Przeprowadziliśmy też liczne dyskusje i konsultacje z praktykami biznesowymi i przedstawicielami partnerów społecznych oraz organizacji pozarządowych.

W efekcie powstał zbiór opracowań. Ta ekspertyza jest jednym z nich. Skupia się na określeniu kosztów i korzyści zmiany modelu pracy w kierunku budowania dobrostanu pracowników. Jej celem jest określenie jakie pozytywne efekty dla firm przynosi taka zmiana, ale też jakie wiążą się z jej wprowadzeniem nakłady. Wielu pracodawców nie jest jeszcze przekonana, że warto taki model u siebie wdrażać. Same oczekiwania pracowników, to dla nich za mało. Chcą jeszcze wiedzieć, czy to im się opłaci.

Zachęcam do lektury, aktywności na naszych social mediach i w wydarzeniach Lewiatana poświęconych tym tematom!

Dr Grzegorz Baczewski

Dyrektor Generalny Konfederacji Lewiatan
Koordynator projektu Wpływ pandemii COVID-19
na kształtowanie się nowych modeli pracy



Spis treści

Streszczenie	7
1. Wprowadzenie	8
2. Wzrost znaczenia dobrostanu pracowników	9
3. Polityka nastawiona na dobrostan pracowników	12
4. Korzyści z dbania o dobrostan pracowników	14
Większa produktywność	15
Konkurencyjność na rynku pracy	16
Lojalność pracowników	17
Poprawa stanu zdrowia	17
Pozytywny wizerunek firmy	19
Długofalowe korzyści – stabilny rozwój przedsiębiorstwa	20
5. Koszty związane z dbaniem o dobrostan pracowników	21
Dodatkowe wydatki	21
Zmiany organizacyjne	22
Ryzyko nadużyć	23
6. Podsumowanie	24
Źródła	26



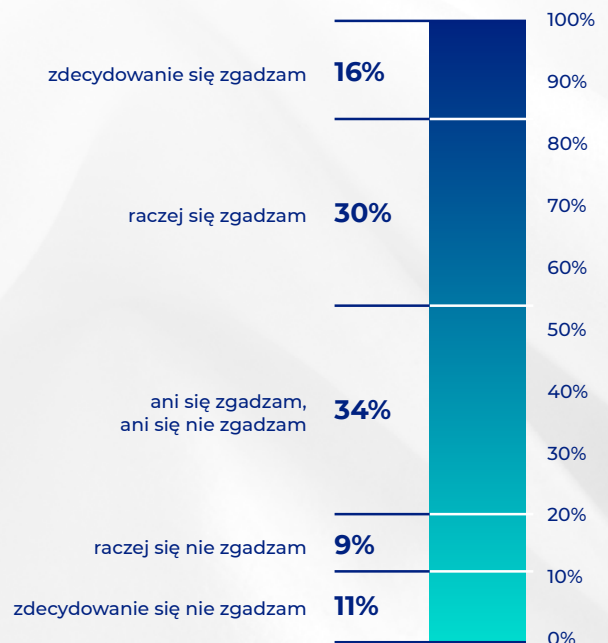
Streszczenie

- ▶ Coraz więcej firm dostrzega konieczność wdrożenia lub rozszerzenia polityki nastawionej dbanie o samopoczucie i dobrostan pracowników.
- ▶ Kluczowe znaczenie dla przyspieszenia tego trendu miał wybuch pandemii COVID-19, która zrewolucjonizowała w wielu firmach relacje pracodawca-pracownik i zmieniła sposób świadczenia pracy.
- ▶ Wśród koncepcji nastawionych na dobrostan pracowników obok work-life balance (twardy rozdział pracy i życia prywatnego) coraz większe znaczenie zyskuje work-life fit (elastyczne łączenie pracy i życia prywatnego).
- ▶ Obecnie jednym z najważniejszych wyzwań jest dbanie o zdrowie psychiczne pracowników, które uległo znacznemu pogorszeniu i wciąż podlega negatywnemu wpływowi takich czynników jak wojna w Ukrainie czy pogarszająca się sytuacja gospodarcza Polski.
- ▶ Firmy stosują coraz szerszy katalog instrumentów w ramach polityki nastawionej na dobrostan pracowników. Część z nich ma charakter finansowy (np. dodatkowe świadczenia z funduszu socjalnego, zapewnienie wsparcia psychologa czy dofinansowanie wydatków związanych ze świadczeniem pracy zdalnie z domu pracownika). Inne można wdrożyć w praktyce bezkosztowo (np. poprawa atmosfery w pracy, elastyczniejszy dress code czy możliwość przyprawadzania zwierząt do biura).
- ▶ Potencjalne korzyści z implementacji polityki nastawionej na dobrostan pracowników to większa produktywność, konkurencyjność na rynku pracy, lojalność pracowników, poprawa stanu zdrowia, poprawa wizerunku firmy oraz długofalowe korzyści – stabilny rozwój przedsiębiorstwa.
- ▶ Potencjalne koszty implementacji polityki nastawionej na dobrostan pracowników to dodatkowe wydatki finansowe (np. na fundusz socjalny), konieczność wprowadzenia zmian organizacyjnych czy ryzyko nadużyć nowych przywilejów przez pracowników.
- ▶ Do wdrożenia takiej polityki potrzebny jest lider, który przekona kluczowych interesariuszy, że takie podejście stawiające na budowanie silnej pozycji przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie jest niezbędne.

1. Wprowadzenie

Z perspektywy zarówno przedsiębiorców, jak i pracowników ostatnie lata należy uznać za okres nagłych szoków i niepewności co do tego, jak będzie kształtować się najbliższa przyszłość. Gdy wydawało się, że po latach naznaczonych globalnym kryzysem finansowym nastąpi spokojniejszy okres rozwoju napędzany czwartą rewolucją przemysłową, nagle wybuchła pandemia COVID-19, która całkowicie zmieniła dotychczasowy status quo. Po przetrwaniu najcięższych fali zachorowań i coraz wyraźniejszym luzowaniu restrykcji pojawiły się z kolei obawy o sytuację gospodarczą wynikającą m.in. z pogarszającego się stanu finansów publicznych. Do tego z początkiem 2022 r. doszło do wybuchu pełnowymiarowej wojny w Ukrainie, która poważnie wpłynęła na szereg sektorów polskiej gospodarki.

Te wszystkie negatywne wydarzenia silnie wpłynęły na sposób funkcjonowania firm, także na gruncie relacji pracodawca-pracownik. Jeszcze przed pandemią menedżerowie, głównie w krajach rozwiniętych, zaczęli odczuwać coraz większe trudności związane ze wzrostem znaczenia na rynku pracy przedstawicieli pokolenia Z. Wiązało się to z faktem, że przywiązuje ono większą wagę do standardów oferowanej pracy, a kluczowe znaczenie ma dla nich zapewnienie odpowiedniego balansu między rozwojem kariery, a życiem prywatnym. W efekcie, w połączeniu z rosnącą konkurencją na rynku pracy, coraz więcej pracodawców zaczęło dostrzegać konieczność zaoferowania tych potrzeb poprzez wdrożenie polityki HR nastawionej na dbanie o dobrostan pracowników. Pandemia, która m.in. upowszechniła model pracy zdalnej lub hybrydowej tylko pogłębiła te trendy, wymuszając na firmach przyspieszenie zmian, na co wskazują także najnowsze badania Konfederacji Lewiatan przeprowadzone na polskich menedżerach (rys. 1).



Rysunek 1.

Wzrost koncentracji na samopoczuciu (dobrostanie) pracowników w wyniku pandemii

Źródło: Lewiatan 2022c, s. 93.

podstawa procentowania menedżerowie N=351
+/- różnice istotne statystycznie w stosunku do total na poziomie 95%

Celem niniejszej ekspertyzy jest syntetyczne przedstawienie najważniejszych zagadnień dotyczących korzyści i kosztów związanych z wdrożeniem polityki nastawionej na dbanie o dobrostan pracowników. Punktem wyjścia dla tej analizy będzie nakreślenie wspomnianych we wstępie trendów, które przyczyniły się do tego, że kwestia ta stała się jednym z istotniejszych problemów, z którymi mierzą się obecnie menedżerowie. Następnie zostaną wymienione przykłady instrumentów polityki HR, które mogą zostać wykorzystane w zależności od możliwości danej firmy. Wykaz ten pozwoli lepiej ocenić potencjalne korzyści i koszty. Do tych pierwszych można zaliczyć m.in. wzrost wydajności pracowników, poprawę wizerunku firmy, skuteczniejszą rywalizację o najlepszych specjalistów na rynku pracy, czy mniejszą liczbę zwolnień lekarskich. Działania te mogą jednak wiązać się także z poniesieniem dodatkowych wydatków na benefity dla zatrudnionych, a także ryzykiem nadużywania niektórych przywilejów przez część pracowników mających skłonności do wykorzystywania zaufania pracodawcy dla swoich korzyści. Dlatego też dokonując oceny w zakresie polityki HR nastawionej na dobrostan pracowników należy brać pod uwagę specyfikę danego podmiotu: branżę w której funkcjonuje, charakter wykonywanych przez zespół zadań (np. nie zawsze możliwe jest zaofiarowanie pracy zdalnej) czy kulturę organizacyjną. Opracowanie to powinno ułatwić decyzję w tym zakresie wskazując na potencjalne skutki jej zaimplementowania.

Niniejsza ekspertyza powstała w ramach projektu pn. „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy” współfinansowanego z funduszy Unii Europejskiej. W ramach tego przedsięwzięcia zdiagnozowano m.in. kluczowe wyzwania dla rynku pracy związane z pandemią czy zaproponowano optymalne modele pracy stanowiące na nie odpowiedź. Jest to jedna z licznych inicjatyw Konfederacji Lewiatan nastawionych na wsparcie pracodawców w rozwoju ich działalności. Najnowsze analizy i raporty Konfederacji Lewiatan są regularnie publikowane pod adresem lewiatan.org.

2. Wzrost znaczenia dobrostanu pracowników

Obecnie można znaleźć szereg analiz i raportów wskazujących na przywiązywanie coraz większej wagi przez pracowników do kwestii związanych ze wzrostem znaczenia warunków oferowanej pracy. Choć w badaniu pt. „Młodzi Polacy na rynku pracy” przeprowadzonym w 2022 r. na młodych mieszkańcach wybranych aglomeracji przez PwC, Well.hr i Absolwent Consulting na pierwszym miejscu oczekiwań znalazły się wysokie zarobki, to jednocześnie spadł odsetek zainteresowanych tylko pracą stacjonarną do 46 proc. (z 65,5 proc. w 2020 r.). Na podobne trendy wskazuje najnowszy globalny raport ADP “People at Work 2022: A Glo-

bal Workforce View”. Według niego dla pokolenia Z (zwyczajowa nazwa osób urodzonych między 1995 a 2012 r. wchodzących obecnie na rynek pracy) istotne znaczenie ma m.in. promowanie zdrowia psychicznego w pracy, możliwości rozwoju czy wpływ na budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej. Z raportu wynika, że aż 71% pracowników rozważało w ostatnim roku zmianę ścieżki kariery, co było podyktowane m.in. dążeniem do zapewnienia sobie jak najdogodniejszego środowiska pracy, a do tych kwestii należało m.in. kierowanie się przez firmę etyką oraz stosowanie polityki równego traktowania płci. Co równie istotne, choć pieniądze wciąż są dominującym „wabikiem”, to połowa badanych była skłonna na obniżkę wynagrodzenia, gdyby wiązało się to ze zmianą sposobu pracy oznaczającą lepszy balans między pracą a czasem wolnym (np. poprzez samodzielne kształtowanie godzin pracy) (PAW 2022).

Pandemia COVID-19 wymusiła na pracodawcach konieczność szybkiego dostosowania się do ogłaszanych przez rząd restrykcji, które nierzadko ograniczały możliwość realizowania pracy w warunkach stacjonarnych w biurze firmy. Alternatywą było zawieszenie działalności, co potencjalnie pogłębiłoby straty finansowe i zwiększyłoby ryzyko upadłości. W efekcie szacuje się, że w Europie blisko 4 na 10 pracowników rozpoczęło telepracę w tym okresie. Badania przeprowadzone m.in. przez Konfederację Lewiatan wykazały, że szybkie wdrożenie pracy zdalnej mogło mieć różne konsekwencje dla pracowników. Dla niektórych z nich wiązało się to ze zwiększeniem intensywności pracy, zakłóceniem tradycyjnego podziału między życiem prywatnym i zawodowym i w efekcie do pogłębienia stresu. Dużym obciążeniem dla rodziców była także konieczność wsparcia procesu zdalnego nauczania dzieci czy opieki nad najmłodszymi, którzy wymagali dużo uwagi. Część osób, szczególnie tych dysponujących odpowiednimi warunkami lokalowymi pozwalającymi na wydzielenie spokojnej przestrzeni do pracy, potrafiła jednak ułożyć sobie obciążenie na odpowiednim poziomie. Dzięki np. ograniczeniu czasu niezbędnego na dotarcie do biura, łatwiej im było pogodzić wszystkie obowiązki i spędzić więcej czasu z rodziną (Lewiatan 2022a).

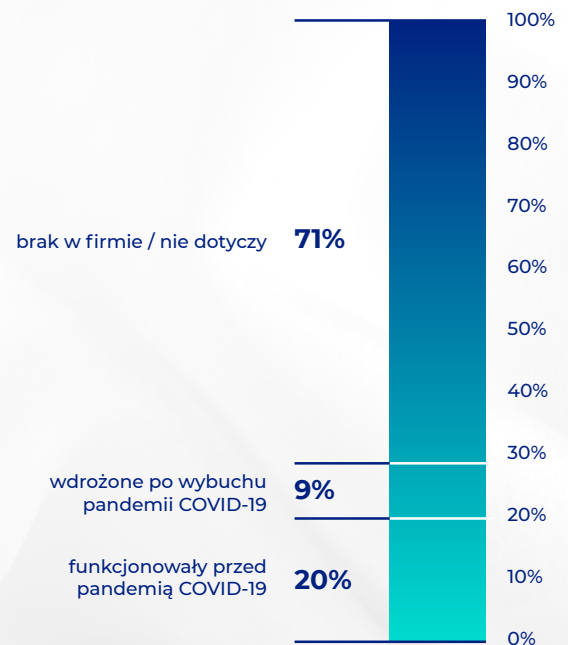
Ta rewolucja w zakresie sposobu świadczenia pracy odcisnęła także negatywne piętno na nierównościach – zarówno z perspektywy podziału na płęć jak i dochodów. Według raportu „Gender Equality Index 2022” kobiety, szczególnie te słabiej wykształcone, znalazły się w trudniejszej sytuacji, gdyż to na nie najczęściej spadała konieczność opieki nad dziećmi. Było to szczególnie problematyczne w przypadku samotnych matek z dziećmi poniżej 12 roku życia. Jednocześnie autorzy raportu zwracają uwagę na następujące zjawisko: rośnie świadomość wśród kobiet, szczególnie młodych, konieczności zmian. Oczekują one od pracodawców silniejszych działań nastawionych na zwalczanie patologii pokroju różnicowania wynagrodzeń na tych samych stanowiskach, ale również kreowania pozytywnych akcji, takich jak otwieranie żłobków czy dodatkowe wsparcie w okresie menstruacji (GEI 2022).

Z badań wynika, że pracodawcy dążąc do poprawy warunków pracy powinni skupić się na ochronie zdrowia psychicznego. Według wspomnianego raportu ADP 2/3 pracowników odczuwa stres co najmniej raz w tygodniu, a dla 15% to zjawisko na porządku dziennym (PAW 2022). Jeszcze bardziej alarmujący jest raport „Dobrostan psychiczny w pracy” opracowany w 2022 r. przez Smartscope na zlecenie Nationale-Nederlanden. Według niego aż 74% badanych pracowników dostrzega pogorszenie zdrowia psychicznego, a 2/3 zidentyfikowało u siebie objawy wypalenia zawodowego. Co alarmujące, również blisko 2/3 respondentów nie dostrzegała wsparcia ze strony pracodawcy nakierowanego na poprawę ich dobrostanu, a zaledwie 10% zgadzało się ze stwierdzeniem o faktycznej realizacji w ich firmie działań wspierających zdrowie psychiczne. To pokazuje, że istnieje szerokie pole do usprawnień polityki HR w tym obszarze (Dobrostan 2022).

Badanie przeprowadzone przez Konfederację Lewiatan dotyczące wpływu pandemii na funkcjonowanie firm wykazało (rys. 2), że 71% pracodawców wciąż nie oferuje wsparcia psychologicznego (np. w formie dostępu do internetowej platformy z poradami, szkoleń czy indywidualnych spotkań z psychologami). Okres pandemii spowodował jednak znaczny wzrost popularności tej formy benefitu, gdyż o blisko połowę (z 20% do 29%), co daje nadzieję na dalsze utrzymanie tego trendu.

Rysunek 2.

Wsparcie psychologiczne dla pracowników



podstawa procentowania menedżerowie N=351
+/- różnice istotne statystycznie w stosunku do total na poziomie 95%

Źródło: Lewiatan 2022c, s. 73.

Należy mieć na względzie, że część z przytoczonych badań została zrealizowana jeszcze przed eskalacją wojny na Ukrainie wiosną 2022 r. i towarzyszącym jej pogłębieniem się inflacji. Oba te wydarzenia stanowią dodatkowe stresogenne czynniki, które utrzymują się przez wiele miesięcy zwiększając niepokój co do przyszłości – zarówno po stronie przedsiębiorców, jak i ich pracowników. W dłuższej perspektywie sytuacja ta może prowadzić do trwałych negatywnych zmian na rynku pracy i pogłębić zapaść gospodarczą. Stąd konieczne jest jak najszybsze podjęcie działań zmierzających do wdrożenia polityki nastawionej na dobrostan zatrudnionych.

3. Polityka nastawiona na dobrostan pracowników

Według słownika PWN dobrostan to „subiektywnie postrzegane przez osobę poczucie szczęścia, pomyślności, zadowolenie ze stanu życia” (PWN 2023). Ta definicja wskazuje na konieczność uwzględnienia zindywidualizowanego podejścia do pracownika w ramach polityki HR. Inne potrzeby będą kluczowe dla samotnego rodzica wychowującego dziecko (przykładowy żłobek/przedszkole, elastyczne godziny pracy, dodatek na opiekę), a inne dla singla, który czuje się spełniony podróżując po świecie (możliwość pracy zdalnej, częste delegacje). Z drugiej strony występują też ograniczenia związane ze specyfiką danego przedsiębiorstwa i wykonywanej w nim pracy. Stąd przy kształtowaniu pakietu benefitów warto postawić na szeroki katalog rozwiązań, z których pracownicy mogą wybrać optymalny dla siebie pakiet, przy uwzględnieniu możliwości organizacyjnych i finansowych pracodawcy.

Gdy mowa o dobrostanie pracowników obecnie zyskuje na znaczeniu system pracy work-life fit. Powstał on jako odpowiedź na dominującą wcześniej koncepcję work-life balance. Stawiała ona nacisk na odgródkowanie życia prywatnego od zawodowego. Według niej w godzinach pracy należy skupić się w 100% na realizowanych zadaniach, a po jej zakończeniu całkowicie się od niej odciąć. Według work-life fit lepszym rozwiązaniem jest zapewnienie swoistej symbiozy między tymi dwoma światami – w obecnych realiach do pewnego stopnia możliwe jest łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi czy realizacją własnych pasji. Z badania Talent Place wynika, że koncepcja work-life fit odpowiada większej liczbie respondentów niż work-life balance (61,3% do 43,4%), a zainteresowanie nim wzrasta (Talent Place 2022).

Według wpływowej firmy Gallup (2023) można wyróżnić pięć głównych aspektów życia, które są ważne dla budowania ogólnego dobrostanu:

- ▶ dobrostan kariery – gdy lubi się swoje codzienne zadania,
- ▶ społeczny dobrostan – gdy ma się wartościowych przyjaciół w swoim życiu,
- ▶ finansowy dobrostan – gdy dobrze zarządza się własnymi finansami,
- ▶ fizyczny dobrostan – gdy dysponuje się energią do realizacji zadań,
- ▶ społecznościowy dobrostan – gdy lubi się miejsce, w którym się żyje.

Za najważniejszy z nich uważają dotyczący kariery, jako stanowiący fundament dla zapewnienia pozostałych czterech. Jednocześnie sami pracownicy mają wpływ na ich poziom, a w przypadku tego kluczowego to pracodawca odgrywa istotną rolę poprzez kształtowanie polityki HR czy kultury organizacyjnej.

Przykładowy katalog rozwiązań, które można zaliczyć do nastawionych na poprawę dobrostanu pracowników, prezentuje się następująco:

- ▶ elastyczny czas pracy (w tym również możliwość załatwienia prywatnych spraw w godzinach pracy, jeśli nie koliduje to z realizacją obowiązków),
- ▶ jasne i sprecyzowane cele dla pracowników,
- ▶ elastyczne miejsce pracy (praca zdalna/hybrydowa, ale także możliwość łatwej zmiany miejsca w biurze),
- ▶ nieutrudnianie udzielania urlopu w preferowanych przez pracownika terminach,
- ▶ niewymuszanie nadgodzin,
- ▶ pakiety socjalne (ubezpieczenie zdrowotne, bilety do kina itd.),
- ▶ wysoka jakość wyposażenia miejsca pracy podnosząca jej efektywność (w tym także zapewnienie odpowiedniego sprzętu do pracy zdalnej),
- ▶ dodatkowa infrastruktura w biurze (bufet, sala do relaksu, siłownia itp.),
- ▶ dbanie o przyjazne relacje przełożony-podwładny, ostra polityka przeciwdziałania mobbingowi,
- ▶ wsłuchiwanie się w sygnały od whistleblowerów (pracowników sygnalizujących problemy w firmie), jak również współpraca ze związkami zawodowymi,
- ▶ zapewnienie wsparcia psychologicznego, zwracanie uwagi na niepokojące sygnały dotyczące zdrowia psychicznego pracowników,
- ▶ dodatkowe wsparcie dla młodych rodziców (przedszkola przyzakładowe, możliwość opieki nad dzieckiem w biurze, pomoc w znalezieniu opieki itd.),
- ▶ kierowanie się zasadami równego traktowania, niedyskryminacji ze względu na płeć, pochodzenie, wiek, wiarę itd., budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej wspierającej starszych,

- ▶ wsparcie dla kobiet boleśnie przechodzących menstruację (ale również np. ogólnodostępne podpaski w toaletach),
- ▶ wspieranie dążenia pracowników do podnoszenia własnych kompetencji, samodoskonalenia, pasji (o ile nie przekładają się one negatywnie na realizację powierzonych zadań), w tym np. (co istotne z punktu widzenia młodych) zapewnienie elastyczności pozwalającej na łączenie pracy z kontynuacją nauki,
- ▶ możliwość przyrowadzania zwierząt do biura (za zgodą współpracowników),
- ▶ ograniczenie restrykcji w zakresie przeglądania internetu czy instalowania niektórych aplikacji (np. do odtwarzania muzyki) na służbowym sprzęcie,
- ▶ bardziej elastyczny dress code (szczególnie w przypadku pracowników nie obsługujących bezpośrednio klientów).

Warto podkreślić, że katalog ten jest otwarty i można go rozszerzać np. o rozwiązania pasujące do specyficznej grupy podmiotów (np. specjalne benefity dla osób pracujących w trudnych warunkach). Część z tych przykładowych narzędzi wiąże się z poniesieniem dodatkowych wydatków, a więc wymaga zweryfikowania możliwości budżetowych przedsiębiorstwa. Wiele spośród nich ma jednak miękki charakter i wiąże się ze zmianą postaw, kultury organizacyjnej, a więc przede wszystkim wymaga dobrej woli ze strony kadry zarządzającej. W kolejnej części zostaną przedstawione najważniejsze korzyści wynikające z poprawy dobrostanu pracowników.

4. Korzyści z dbania o dobrostan pracowników

Wdrożenie polityki nastawionej na poprawę dobrostanu pracowników wiąże się z szeregiem korzyści dla przedsiębiorstwa i zostaną one omówione właśnie przez pryzmat pozytywnego oddziaływania na jego kondycję. To, które z tych rezultatów będą szczególnie widoczne zależy od dokonanego wyboru zaimplementowanych rozwiązań wymienionych w poprzedniej części czy wielokrotnie przytaczanej specyfiki prowadzonej działalności. Trzeba również mieć na względzie, że to długodystansowy bieg, a nie sprint, więc ich dostrzeżenie może wymagać czasu. Dotyczy to szczególnie podmiotów borykających się z wieloletnimi zaniedbaniami w tym zakresie – konieczność odbudowy zaufania będzie w tym przypadku dodatkowym czynnikiem utrudniającym osiągnięcie pożądaných korzyści.

Większa produktywność

Dzięki zapewnieniu przez pracodawcę jak najlepszych warunków pracy zwiększa się satysfakcja z wykonywanych obowiązków. W ten sposób podnosi się morale pracowników rzutując pozytywnie na ich produktywność. Nie należy bagatelizować znaczenia pozytywnych emocji odczuwanych przez zatrudnianą kadrę. Odpowiedni nastrój prowadzi do zwiększonej motywacji, a ta z kolei przekłada się na większe zaangażowanie bez konieczności stosowania środków wywierania presji, skutkującą większą efektywnością i skutecznością.

Te teoretyczne założenia znajdują potwierdzenie w badaniach empirycznych potwierdzających zależność przyczynowo – skutkową między poprawą dobrostanu pracowników a ich produktywnością. Wynika z nich, że powodem uzyskania lepszych efektów pod wpływem pozytywnego samopoczucia jest m.in. wzrost kreatywności przy rozwiązywaniu problemów. Czynnikiem ten ma więc szczególnie pozytywne znaczenie przy zawodach wymagających inwencji ze strony pracowników, pobudzając ich do bardziej niesablonowego mierzenia się ze stawianymi przed nimi wyzwaniem (GHC 2019). Eksperymenty laboratoryjne przeprowadzone przez Oswalda (2015) wykazały, że badani poddani aktywności zwiększającej poziom zadowolenia realizowali następnie powierzone im zadania z produktywnością większą o blisko 12 proc. w stosunku do grupy kontrolnej, która nie otrzymała jakiegokolwiek wsparcia. Na jeszcze większe korzyści wskazują wyniki badań CBRE (2023). Według nich poczucie dobrostanu i zdrowia przekłada się m.in. na zwiększenie produktywności z 10% do 30% oraz wzrost zaangażowania z 65% na 75%. Dodatkowo okazało się, że duże znaczenie ma infrastruktura biurowa – w przypadku biur optymalnie dostosowanych do zapewnienia pracownikom dobrostanu wzrost produktywności wyniósł 32%, a kreatywności aż 144%. Od strony ekonomicznej najlepszą stopę zwrotu na poziomie 70% dały inwestycje w wyposażenie biura na poziomie ponadprzeciętnym (czyli poniżej optymalnego) (CBRE 2023).

Z panelu eksperckiego przeprowadzonego przez Konfederację Lewiatan wynika, że jedną z istotnych kwestii z punktu widzenia oceny produktywności pracowników w ostatnich miesiącach jest upowszechnienie pracy zdalnej. Znaczenie tej kwestii zależało jednak od specyfiki poszczególnych stanowisk – niektórzy respondenci podkreślali, że w przypadku ich firmy produktywność nie spadła. Jednocześnie wśród uczestników badania pojawiły się opinie, że przy realizacji obowiązków spoza biura próby poprawy wyników członków zespołu poprzez stosowanie ścisłej kontroli są nieskuteczne, gdyż wywołują negatywne reakcje i np. skłonność do pozornej pracy (Lewiatan 2022b). Fundamentem powinno być budowanie wzajemnego zaufania tak, żeby obie strony dostrzegły korzyści wynikające z takiej formy świadczenia pracy. Z kolei przejawem zwiększania poziomu ufności jest właśnie wdrażanie polityki nastawionej na dobrostan.

Oprócz pracowników należy mieć na względzie także skuteczność realizowania zadań przez menedżerów ze względu na ich znaczenie dla sprawnego funkcjonowania całej organizacji. W tym przypadku poprawa samopoczucia i tym samym

satysfakcji z pracy istotnie wpływa m.in. na proces podejmowania decyzji. Mniej przeciążeni pracą, bardziej wypoczęci i zrelaksowani menedżerowie lepiej radzą sobie w stresujących sytuacjach wymagających dokonania wyboru – zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Jednocześnie trzeba mieć na względzie, że mamy w tym przypadku do czynienia ze swoistym sprzężeniem zwrotnym – zestresowani i mający problemy ze sprawnym zarządzaniem menedżerowie negatywnie wpływają także na produktywność podległym im pracownikom

Konkurencyjność na rynku pracy

W pierwszych miesiącach 2023 r. stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce wahała się wokół 5,5 proc (wg GUS). W wielu sektorach występują jednak problemy z dostępem do pracowników. Przykładem takiego konkurencyjnego rynku, który jednocześnie zatrudnia w Polsce przeszło 400 tys. osób, jest sektor usług biznesowych zajmujący się m.in. outsourcingiem procesów biznesowych. Jak wynika z raportu ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022” dostęp do wykwalifikowanych pracowników jest coraz większym wyzwaniem. Powodów tego stanu rzeczy jest co najmniej kilka: szybki rozwój tego sektora w Polsce, upowszechnienie się pracy zdalnej, która szczególnie w przypadku specjalistów IT ułatwiła im podpisanie kontraktu w zagranicznych, głównie zachodnich firmach oferujących znacznie lepsze wynagrodzenia itp. Dobrym przykładem jest tutaj Kraków, który według szacunków ABSL zatrudnia w całym obszarze usług biznesowych blisko 100 tys. osób (ABSL 2022). Jeszcze dekadę temu byli oni w znacznej mierze rekrutowani z absolwentów okolicznych uczelni. Obecnie jednak ze względu na dużą konkurencyjność tego rynku stopniowo zaczynają być przyjmowani do pracy maturzyści jeszcze zanim podejmą studia.

Zdobycie kompetentnego młodego pracownika nie rozwiązuje jednak w pełni tego problemu – kolejnym wyzwaniem jest utrzymanie jego zatrudnienia. Jest to szczególnie trudne w przypadku, gdy poszczególne korporacje proponują coraz lepsze warunki finansowe, a dla młodych osób wciąż najistotniejszym czynnikiem pozostaje wynagrodzenie. Przytoczone wcześniej badania wskazują jednak, że stopniowo osłabia się ich znaczenie na rzecz innych czynników, takich jak elastyczny czas pracy czy bardziej przyjazna kultura organizacyjna. Menedżerowie w tym sektorze zaczęli przyzwyczajać się do tego, że jeśli członek ich zespołu otrzyma propozycję zatrudnienia w konkurencyjnym podmiocie na podobnym stanowisku za trochę wyższe wynagrodzenie, to może się zdecydować na skorzystanie z takiej oferty. Obecnie, jeżeli dostrzeże, że dotychczasowy pracodawca dba o jego samopoczucie, ułatwia mu łączenie obowiązków służbowych i życia prywatnego, to jest większa szansa, że ją odrzuci i będzie kontynuował współpracę. Tym samym zmniejszy się rotacja kadry i związane z nią dodatkowe koszty, w tym m.in. konieczność poszukiwania zastępstwa – czy to wśród pozostałych członków zespołu, czy też zgłoszenie do działu HR konieczności uruchomienia dodatkowej rekrutacji.

Lojalność pracowników

Przytoczony przykład z utrzymaniem pracownika rozważającego zmianę pracodawcy wskazuje na kolejną istotną korzyść z nastawienia polityki firmy na dbanie o dobrostan kadry jaką jest większa lojalność. Może ona objawiać się na szereg sposobów. Najbardziej podstawowa kwestia to po prostu sumienne wykonywanie powierzonych zadań, wywiązywanie się z nich w wyznaczonych terminach w miarę posiadanych umiejętności. W praktyce z perspektywy menedżera warto uwzględnić szereg innych pozytywnych efektów związanych z taką pozytywną postawą. Przede wszystkim oddany firmie pracownik cechuje się uczciwością – jeśli wierzy w wartości przedsiębiorstwa, zależy mu na byciu członkiem tej społeczności, to nie będzie próbował oszukiwać swoich przełożonych, działać na niekorzyść całej organizacji. Jednocześnie pozytywnie wpływa to na współpracę między członkami zespołu i zaangażowanie w realizację powierzonych zadań. W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej dołoży wszelkich starań, żeby wesprzeć innych i pomóc rozwiązać problem. Dobrym przykładem takiej solidarnej postawy mogły być różne ograniczenia wdrażane przez podmioty borykające się z negatywnymi konsekwencjami pandemii COVID-19. W obawie przed koniecznością ogłoszenia upadłości ograniczały one wypłacane wynagrodzenia, zmniejszały wymiar pracy itp. Był to trudny test lojalności, ale i zaufania, gdyż trzeba pamiętać, że zbudowanie takiej relacji wymaga dużo czasu i zaangażowania, ale również bardzo łatwo ją stracić. Ważne więc, żeby nie próbować wykorzystać oddania pracownika na jego niekorzyść, ale pielęgnować tę współpracę, gdyż zapoczątkuje to w dłuższej perspektywie.

Poprawa stanu zdrowia

Dzięki zapewnieniu odpowiedniego wsparcia pracownikom, dbaniu o ich dobre samopoczucie, ale również zapewnianiu dostępu do prywatnej opieki medycznej (co w największych firmach stopniowo staje się standardem, a nie dodatkowym benefitem) poprawia się ich stan zdrowia, co bezpośrednio przekłada się na korzyści dla pracodawcy.

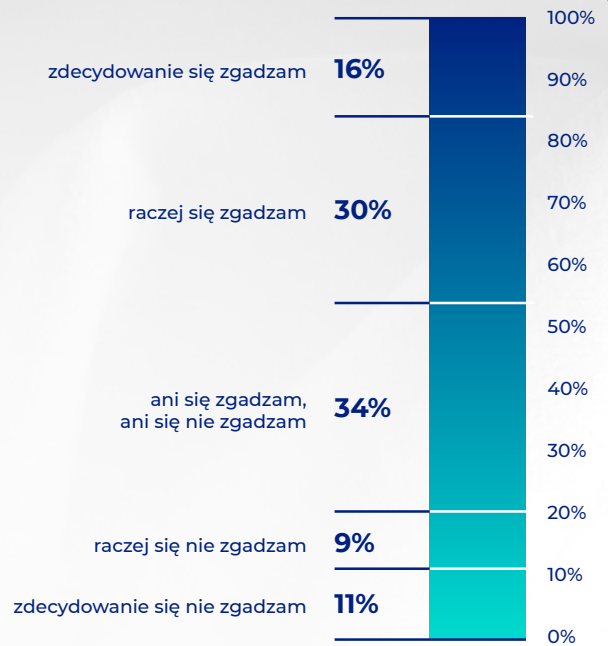
Pozytywne zmiany mogą dotyczyć zarówno zdrowia psychicznego, jak i fizycznego. Szczególnie w przypadku tego pierwszego dostrzegane jest znaczne pogorszenie sytuacji. Jest to efektem kumulacji wielu czynników stresogennych, w tym tych zewnętrznych będących poza sferą oddziaływania danej osoby, jak wojna w Ukrainie i wieści o jej okrucieństwach, pandemia COVID-19 czy załamanie gospodarcze. Z przytoczonych badań ADP wynika, że według ponad połowy pracowników (53%) ich zły stan zdrowia psychicznego ma negatywny wpływ na realizowane przez nich obowiązki służbowe, a problem ten jest jeszcze poważniejszy w przypadku młodych członków kadry (PAW 2022). Z kolei według analizy Konfederacji Lewiatan zadowolonych ze swojego obecnego

zdrowia psychicznego jest 56% osób (rys. 3). Najwięcej negatywnych odpowiedzi udzielały osoby z wykształceniem podstawowym, mieszkający wspólnie z rodzicami lub samodzielnie, w przedziale wieku 18-24 oraz kobiety (Lewiatan 2022d).

Rysunek 3.

„Jestem zadowolony/a ze swojego obecnego zdrowia psychicznego”

Źródło: Lewiatan 2022d, s. 34.



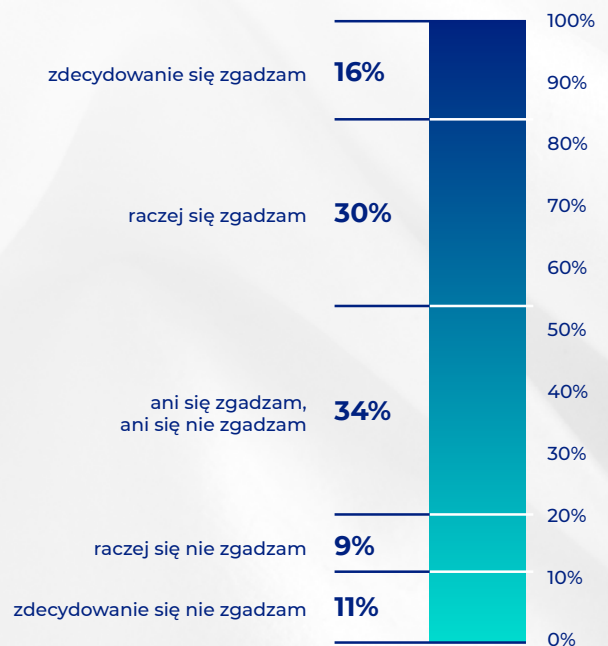
podstawa procentowania menedżerowie N=351
+/- różnice istotne statystycznie w stosunku do total na poziomie 95%

Wymierną korzyścią dla firmy, którą łatwo skwantyfikować, jest spadek liczby dni nieobecności w pracy. Pogorszenie się zarówno zdrowia psychicznego, jak i fizycznego może skutkować częstszym korzystaniem ze zwolnienia lekarskiego, co powoduje konieczność znalezienia zastępstwa i dezorganizuje funkcjonowanie firmy, mogąc zaburzać prace poszczególnych zespołów, a w efekcie zmniejsza produktywność firmy. Według ww. badania Konfederacji Lewiatan blisko połowa (48%) ankietowanych stwierdziła, że pracodawca przychylnie reaguje na okazywane przez nich zwolnienia lekarskie (rys. 4). Jednocześnie 51% osób nie zdecydowałoby się pójść na zwolnienie, gdyby zaistniała potrzeba ze strony pracodawcy do ich zaangażowania, co świadczy o stosunkowo wysokiej lojalności (Lewiatan 2022d).

Rysunek 4.

„Mój pracodawca przychylnie reaguje na zwolnienia lekarskie z powodu choroby”

Źródło: Lewiatan 2022d, s. 62.



podstawa procentowania menedżerowie N=351
+/- różnice istotne statystycznie w stosunku do total na poziomie 95%

Według szacunków Gallupa negatywne skutki ignorowania dobrostanu pracowników, rzutują na ich zdrowie, powodują w samych Stanach Zjednoczonych łączny ubytek obrotów i produktywności na poziomie 322 mld dolarów z powodu wypalenia zawodowego, a na każde 10 tys. zatrudnionych przypada 20 mln dolarów straconych szans z tytułu pracowników mających różnego rodzaju problemy, w tym zdrowotne (Gallup 2023). Z kolei badania przeprowadzone przez Deloitte w Kanadzie wykazały, że programy wsparcia zdrowia psychicznego wdrożone od co najmniej roku generowały medianę rocznej stopy zwrotu z poniesionej inwestycji na poziomie 62%, a w przypadku podmiotów stosujących je od ponad trzech lat stopa ta wzrastała do 118%. Jednocześnie z przeprowadzonych szacunków wynika, że koszty dla kanadyjskiej gospodarki z powodu słabego stanu zdrowia psychicznego pracowników wynoszą nawet 50 mld dolarów rocznie (Deloitte 2019).

Jednocześnie nie należy bagatelizować niewymiernych korzyści związanych z dobrym stanem zdrowia załogi. Dzięki rzadszym zwolnieniom lekarskim i dobremu samopoczuciu lepiej układają się relacje w poszczególnych zespołach, rzadziej występują napięcia związane z koniecznością zastępowania kolegi/koleżanki podczas nieobecności. Łatwiej wtedy również o motywację do wytężonej pracy i osiągnięcie większej efektywności.

Pozytywny wizerunek firmy

Obecnie w dyskursie społecznym mamy do czynienia ze wzrostem znaczenia takich kwestii jak zrównoważony rozwój, ochrona klimatu, zapewnienie zasad równości i tolerancji, dbanie o lokalną wspólnotę oraz godziwe wynagradzanie (szczególnie pracowników w krajach rozwijających się). Z tej perspektywy wdrożenie polityki nastawionej na dobrostan załogi stanowi kolejny fragment układanki składającej się na to jak postrzegana jest dana firma przez opinię publiczną. Ma to znaczenie zarówno przy rekrutacji nowych pracowników, zawieraniu umów z kontrahentami, jak i przy podejmowaniu decyzji zakupowych przez konsumentów danych dóbr i usług.

Skutki pozytywnego wizerunku firmy na konkurencyjnym rynku pracy omówiono wcześniej. W tym miejscu warto przywołać Google jako dobry przykład firmy, która słynie z wizerunku wymarzonego pracodawcy, nie tylko ze względu na oferowane bardzo wysokie wynagrodzenia, ale również szeroko zakrojoną ofertę nastawioną na dbanie o dobre samopoczucie zespołu i możliwość zrelaksowania się w godzinach pracy. Oczywiście ten potentat branży IT dysponuje ogromnym budżetem na tego typu benefity ze względu na swoją bardzo silną pozycję rynkową (choć nawet on może dostać zadyszki o czym szerzej w części dotyczącej kosztów), ale również mniejsze podmioty mogą próbować budować na tym swoją renomę.

Jeszcze większe znaczenie z perspektywy ksiąg rachunkowych ma pozytywne postrzeganie firmy przez jej konsumentów. Dotyczy to nie tylko oceny traktowania pracowników, ale również u kontrahentów, szczególnie na początku łańcucha

dostaw, kiedy to nierzadko konieczne jest zaangażowanie siły roboczej z biedniejszych części świata. Jest to sposobem na ograniczanie kosztów produkcji, ale jednocześnie potrafi stać się zarzewiem kryzysu wizerunkowego. Z drugiej strony stosowanie wysokich standardów w tym zakresie, np. zgodnych z inicjatywą Fair Trade, może stanowić pozytywny bodziec do zakupu danego produktu, szczególnie przez bardziej wykształconych, młodych odbiorców. Niestety należy być też świadomym faktu, że nie zawsze deklaracje konsumentów co do wpływu tego typu czynników na decyzje zakupowe pokrywają się z rzeczywistością – w praktyce wciąż dominujące znaczenie ma cena.

Długofalowe korzyści – stabilny rozwój przedsiębiorstwa

Podjmując decyzję dotyczącą wdrożenia nowej polityki nastawionej na dobrostan pracowników, czy też intensyfikacji działań podejmowanych w ramach obecnej, należy mieć na uwadze, że korzyści te procentują w dłuższej perspektywie. Poprzez wzmocnienie pozycji w walce o najlepszych kandydatów na konkurencyjnym rynku pracy czy kreowanie pozytywnego wizerunku wśród konsumentów otwiera się szansa przed danym podmiotem na długotrwały, stabilny rozwój. Dzięki większej lojalności zarówno pracowników, jak i klientów firma staje się bardziej odporna na negatywne szoki, które mogą doprowadzić do nagłego pogorszenia jej kondycji. Jest to więc jedno z działań, które wpisuje się strategię budowania zyskującej na popularności tzw. rezyliencji (od ang. „resilience”), a więc umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia. Stała się ona niezbędną dla przetrwania podmiotów w trakcie pandemii COVID-19 i w efekcie także teraz po jej osłabnięciu przywiązuje się coraz większą wagę do tworzenia takich solidnych fundamentów organizacji.

To nastawienie na długofalowe korzyści wynikające z perspektywicznego punktu widzenia dobrze wpisuje się w koncepcję Firmy-Idei, którą promuje prof. Jerzy Hausner. Według niego fundamentalnym problemem obecnej gospodarki rynkowej jest oportunizm jej aktorów czego przejawem jest tzw. podejście transakcyjne. Dominuje w nim dążenie do osiągnięcia szybkich zysków (rozumianych jako wynik na rachunku księgowym), co pozwala na nieetyczne zagrywki wobec kontrahentów. Marginalizowane jest znaczenie odpowiedzialności za podejmowane działania. Podejście takie przyczyniło się m.in. do globalnego kryzysu finansowego pod koniec pierwszej dekady XX w. Odpowiedzią na negatywne skutki takiej postawy jest tzw. podejście relacyjne. Skupia się ono na tworzeniu silnej sieci współpracowników, dążeniu do większego zaangażowania z myślą o dalekosiężnym partnerstwie, które przyniesie korzyści wszystkim stronom. W tym ujęciu znaczenie mają także niematerialne wartości, takie jak wymienione tu korzyści w postaci poprawy wizerunku firmy czy dobrostan nie tylko jej pracowników, ale również szerokiej grupy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (Hausner, Zmyślony 2015).

To jedynie wybrane korzyści z wdrożenia polityki nastawionej na dobrostan pracowników. Menedżer znający główne problemy, które dotyczą zarządzanej przez niego organizacji może na tej podstawie dostrzec inne niewymienione tu czynniki, które mogą stanowić dodatkowy argument za podjęciem działań w tym zakresie.

5. Koszty związane z dbaniem o dobrostan pracowników

Pomimo licznych korzyści wynikających z dbania o dobrostan pracowników, trzeba mieć na względzie, że mogą one także generować dodatkowe koszty, szczególnie w pierwszej fazie ich wdrażania. Oprócz konieczności poniesienia wydatków pojawia się także problem potencjalnego nadmiernego wykorzystywania przez niektórych pracowników nowych bardziej preferencyjnych rozwiązań. W praktyce może się więc okazać, że ich efektywność spadnie zamiast wzrosnąć. Pewną barierą może być także fakt, że, szczególnie w dobie nastawionych na twarde wyniki finansowe udziałowców czy akcjonariuszy, niewymierne pozytywne rezultaty zostaną zbagatelizowane.

Dodatkowe wydatki

Głównym czynnikiem zniechęcającym do wdrożenia polityki nastawionej na dobrostan pracowników są potencjalne nakłady finansowe niezbędne do uruchomienia niektórych rozwiązań spośród wymienionych wcześniej w przykładowym katalogu. Wydatki te są najbardziej widoczne w przypadku zwiększenia budżetu na benefity w ramach funduszu socjalnego. Kosztowne są np. rozbudowane pakiety medyczne czy np. zapewnienie dostępu do dodatkowej opieki psychologicznej, co wydaje się być jednym z priorytetów odnosząc się do zdiagnozowanej skali tego typu problemów. Dużym obciążeniem dla rachunku firmy jest także dbanie o wymianę sprzętu wykorzystywanego przez pracowników, żeby dostosować go do obecnie panujących standardów i zapewnić odpowiedni komfort użytkowania. Problem ten pogłębia się w wyniku pogarszającej się sytuacji gospodarczej. Jednocześnie mamy do czynienia w Polsce z wysoką inflacją, jak i osłabiającym się wzrostem PKB, co rodzi ryzyko wystąpienia stagflacji mającej poważne konsekwencje dla stabilności całego systemu. W takim okresie niepokoju naturalnym jest ostrożne podchodzenie do zwiększania jakichkolwiek wydatków. Coraz więcej podmiotów zaczyna szukać oszczędności, a dodatkowe pozapłacowe benefity dla pracowników mogą stać się dla nich łatwym celem. Anegdotycznym przykładem tego może być fakt, że nawet w amerykańskich biurach firmy Google zaczęto wprowadzać ograniczenia dotyczące np. dostępnych darmowych przekąsek czy dostępu do usług masażyстів. U przeciętnego polskiego menedżera czy pracownika mogą one wywołać wzruszenie ramion, ale jeśli nawet taki potentat zmuszony jest szukać oszczędności w tym obszarze, to może to być jaskółka zwiastująca rewizję dotychczasowych polityk zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie oferowanych benefitów.

Koszty kompleksowego wsparcia dla pracowników mogą być bardzo zróżnicowane i zależeć od takich czynników, jak wielkość przedsiębiorstwa, specyfika wykonywanej pracy, preferowane benefity itp. Już w przypadku samego pakietu medycznego mamy z reguły do wyboru kilka wariantów oferty – od obejmującej tylko bardzo wąski zakres usług, przez rozszerzony zapewniający także dostęp do szerokiego grona

specjalistów, czasem z niewielką dopłatą, po premium obejmujące także np. drogie badania. W efekcie koszt na jednego pracownika może wahać się od 20-30 zł po kilkaset, a jednym z kluczowych czynników jest w tym przypadku liczba osób, które zostaną nim objęte. Istnieją także na rynku firmy świadczące kompleksowe wsparcie z zakresu wellbeing. W ich ofercie znajdują się np. dedykowane platformy webowe, aplikacje mobilne, pakiety szkoleń czy wsparcie asystentów zdrowia. Miesięczny koszt tego typu rozwiązania dla całego przedsiębiorstwa waha się od kilku w przypadku małych i średnich podmiotów do kilkudziesięciu tysięcy zł przy dużych.

Firmy lubią publicznie informować o szeroko zakrojonych działaniach nastawionych na dbanie o pracowników, ale rzadziej dzielą się szczegółami finansowymi dotyczącymi kosztów z tym związanych. Jednym z najprostszych wskaźników mówiących o skali zaangażowania podmiotu w tym zakresie jest budżet wydatków na programy socjalne. Przykładem z polskiego rynku może być Jeronimo Martins Polska. W swoim raporcie dotyczącym sieci Biedronka wskazuje, że w 2021 r. przeznaczyła na ten cel 95 mln zł. Biorąc pod uwagę zatrudnienie w tym okresie na poziomie 77 088 osób oznacza to przeciętnie 1 230 zł na jednego zatrudnionego. Większość tej puli socjalnej (ponad 83 mln zł) pochłonęły koszty dotyczące wsparcia rodzin (zapomogi i pożyczki, zasilanie kart przedpłaconych, wyprawki dla rodziców, pakiety świąteczne, znacznie mniej związane z edukacją (ok. 9 mln zł – kolonie, obozy językowe, komputery do nauki zdalnej dla dzieci czy wyprawki szkolne) a jedynie niewielki ułamek tej kwoty trafił na świadczenia zdrowotne (ok. 2 mln zł – zapomogi chorobowe, turnusy rekreacyjno-rehabilitacyjne dla niepełnosprawnych dzieci czy abonamenty sportowe) (Biedronka 2021).

W przypadku zderzenia się z ograniczeniami finansowymi ze strony służb finansowych przedsiębiorstwa wciąż istnieje możliwość wdrożenia szeregu rozwiązań poprawiających samopoczucie pracowników, które są de facto bezkosztowe. W praktyce większość z przykładów instrumentów wymienionych w pkt. 3 niniejszego opracowania nie wiąże się z ponoszeniem większych nakładów: elastyczne godziny pracy, mniej formalny dress code, poprawa relacji przełożony – podwładny czy wspieranie polityki antydyskryminacyjnej. Z kolei koszty implementacji pracy hybrydowej/zdalnej zależą przede wszystkim od tego czy konieczne są duże zakupy nowego sprzętu komputerowego i ergonomicznego wyposażenia home office.

Zmiany organizacyjne

Wprowadzenie takich rozwiązań jak elastyczne godziny pracy czy też możliwość realizacji obowiązków zdalnie wiążą się z koniecznością poczynienia odpowiednich zmian organizacyjnych. W przypadku podmiotów, które do tej pory stosowały sztywne zasady w tym zakresie oznacza to prawdziwą rewolucję. Wyzwaniem stają się takie kwestie jak organizacja hybrydowych spotkań (z jakiej platformy skorzystać, czy konieczny jest zakup dodatkowych licencji?), jak ewidencjonować czas pracy, jak usprawnić proces zatwierdzania dokumentów, jeśli do tej pory nie wdrożono ich elektronicznego obiegu, co z zasadami BHP? Niezbędne jest także ustalenie zasad korzystania ze sprzętu firmowego poza biurem w celu ochro-

ny danych, żeby np. ograniczyć ryzyko ujawnienia tajemnic przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia podtrzymania efektywności zespołów nie można również bagatelizować osłabienia więzi społecznych, stąd ważne jest, żeby przy okazji wdrażania pracy zdalnej/hybrydowej podtrzymywać aktywności integracyjne. Równolegle należy także przeanalizować politykę w zakresie wynajmowania przestrzeni biurowej – czy po tych zmianach nie pojawia się szansa na ograniczenie kosztów z nimi związanych.

Pandemia COVID-19 pokazała, że w wielu firmach, np. wspomnianych centrach usług biznesowych takie przeorientowanie systemu pracy może przynieść pozytywne skutki, jeżeli zostanie dobrze zaplanowane, a zespół odpowiednio przeszkolony i przygotowany na wyzwania przed nim stojące. W przeciwnym wypadku istnieje ryzyko powstania chaosu organizacyjnego, w którym menedżerowie i kierownicy będą z trudem zarządzać podległymi im pracownikami co w efekcie może doprowadzić do uzewnętrznienia się kolejnych problemów, w tym nadużyć.

Ryzyko nadużyć

Wdrażanie większej elastyczności w relacji pracodawca – pracownik, oferowanie dodatkowych przywilejów wiąże się z koniecznością udzielenia kredytu zaufania. Jak wskazywali eksperci panelu zorganizowanego przez Konfederację Lewiatan stosowanie ścisłej kontroli w przypadku pracy zdalnej jest nieskuteczne, gdyż rodzi nieufność między oboma stronami stosunku pracy. W praktyce, jeśli zdeterminowany podwładny będzie unikał monitorowania swojej aktywności, to znajdzie szereg narzędzi przydatnych do osiągnięcia tego celu. Z tego względu konieczne jest skrupulatne budowanie wzajemnego zaufania. Dodatkowo menedżer powinien być dla szeregowych pracowników wzorem do naśladowania w kwestii sumiennego realizowania obowiązków. Pewnym wsparciem mogą być też dodatkowe szkolenia dotyczące organizacji pracy zdalnej z uwzględnieniem właśnie kwestii dotyczących tego, w jakim zakresie można zastosować w danym przypadku model work-life fit pozwalający na łączenie wykonywania zadań służbowych z życiem prywatnym.

Najlepszą odpowiedzią na te wyzwania jest wdrożenie systemu nastawionego na ocenę wyników, który w sposób naturalny wyznacza granicę do jakiego stopnia dany pracownik może sobie pozwolić na załatwianie własnych spraw w godzinach pracy – z perspektywy menedżera kluczowe powinno być, żeby dany pracownik sumiennie zrealizował w wyznaczonym terminie wszystkie powierzone mu zadania, a nie jak rozłożył sobie wypełnienie go na poszczególne dni. Oczywiście problemem jest, gdy ze względu na specyfikę prowadzonej działalności zastosowanie takiego podejścia utrudnia charakter wykonywanych obowiązków. Może to wynikać np. z trudności w regularnym weryfikowaniu jakości postępów, problemów z oceną wpływu czynników zewnętrznych na efekty. Dlatego też trudno o sformułowanie w tym przypadku uniwersalnego, kompromisowego rozwiązania. Menedżer znając swoją organizację i mając pewną wiedzę na temat poszczególnych pracowników (czy to bezpośrednio czy pośrednio poprzez kierowników zespołów, dział HR) muszą wypracować optymalny sposób weryfikowania wykonywanej zdalnie pracy.

6. Podsumowanie

Celem niniejszego opracowania było syntetyczne wskazanie głównych korzyści i kosztów związanych z wdrożeniem polityki nastawionej na dbanie o dobrostan pracowników. Omówione przykłady raportów i badań wskazują, że istnieje potrzeba podjęcia działań zmierzających do reorientacji podejścia przedsiębiorstw w tym zakresie. Pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie oraz widmo nadchodzącej zapaści gospodarczej znacznie obniżają nastroje pracowników, czego przejawem są analizy wskazujące na wzrastający odsetek osób dostrzegających pogorszenie się stanu zdrowia psychicznego i jego negatywny wpływ na wykonywaną pracę. Jednocześnie wciąż mamy do czynienia z dużą konkurencją na rynku pod względem dostępu do wykwalifikowanych specjalistów, co wymusza także wzmacnianie pozapłacowej oferty przywilejów adresowanych szczególnie do młodych kandydatów z pokolenia Z. Ich podejście do kariery zawodowej znacznie odbiega od prezentowanego przez starsze pokolenia – coraz istotniejsza jest dla nich możliwość oddzielenia obowiązków służbowych od życia prywatnego (work-life balance) lub też elastycznego ich łączenia (work-life fit).

Przeprowadzona analiza pokazuje, że zidentyfikowane korzyści z implementacji polityki nastawionej na dbanie o dobrostan pracowników co do zasady wyraźnie przeważają nad potencjalnymi kosztami. Ich zestawienie przedstawiono w Tabeli 1.

Z punktu widzenia właścicieli przedsiębiorstwa najważniejszym rezultatem takiego podejścia jest potencjalny wzrost produktywności zatrudnionych, który ma bezpośrednie przełożenie na wyniki firmy. W praktyce jednak większość korzyści ma bardziej miękki charakter i choć docelowo również powinna mieć pozytywne przełożenie na to jak prosperuje dany podmiot, to jednak skwantyfikowanie ich nie jest łatwym zadaniem. Z tego samego względu sam pomiar dobrostanu pracowników rodzi również pewne trudności, choć pojawiają się różne propozycje zastosowania wskaźników proxy, takich jak satysfakcja i rotacja pracowników, nieobecności, koszty leczenia, wyniki finansowe, ale i wdrożone programy wsparcia (AIHR 2023).

To właśnie zestawienie długofalowych korzyści z krótkoterminowymi kosztami wydaje się być istotną barierą dla niektórych podmiotów stojących przed dylematem, w jaki sposób rozwijać dalej swoją działalność gospodarczą. Do podjęcia się tego zadania potrzeba sprawnego i cieszącego się poważaniem lidera, który będzie w stanie przekonać wszystkich kluczowych interesariuszy, że takie podejście stawiające na budowanie silnej pozycji przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie jest jedynym słusznym rozwiązaniem.

KORZYŚCI

- + Większa produktywność
- + Konkurencyjność na rynku pracy
- + Lojalność pracowników
- + Poprawa stanu zdrowia
- + Poprawa wizerunku firmy
- + Długofalowe korzyści – stabilny rozwój przedsiębiorstwa

KOSZTY

- Dodatkowe wydatki
- Zmiany organizacyjne
- Ryzyko nadużyć

Tabela 1.

Zestawienie głównych korzyści i kosztów wdrożenia polityki nastawionej na dobrostan pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Źródła

ABSL 2022. „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022”. ABSL. <https://absl.pl/storage/app/media/ABSL-2022-Raport.pdf>

AIHR 2023. “9 Employee Wellbeing Metrics to Track Right Now”. <https://www.aihr.com/blog/employee-wellbeing-metrics/>

Biedronka 2021. „Raport zrównoważonego rozwoju sieci Biedronka za 2021 rok »Biedronka dla dobra wspólnego«”. <https://biedronka.pl/raport2021>

CBRE 2023. “Czy wellbeing się opłaca?”. <https://www.cbre.pl/insights/articles/czy-wellbeing-sie-oplaca>

Deloitte 2019. „The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business”. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-en-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>

Dobrostan 2022. „Dobrostan psychiczny w pracy”. Smartscope. <https://media.nn.pl/202029-l4-na-stres-az-23-pracownikow-zauwazylo-u-siebie-symptomy-wypalenia-zawodowego>

Gallup 2023. “Employee Wellbeing Is Key for Workplace Productivity”. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx>

GEI 2022. „Gender Equality Index 2022”. EIGE. <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2022-covid-19-pandemic-and-care>

GHC 2019. „Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies”. In: Global Happiness and Wellbeing Policy Report 2019. Global Happiness Council. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=55785>

Hausner J., Zmyślony M. 2015. „Firma-Idea – nowe podejście do wartości w biznesie”. Agencja Artystyczna GAP. <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/04/publikacjaFI-2.pdf>

Lewiatan 2022a. „HR w kontekście pandemii COVID – 19. Raport: Wyniki analizy desk research”. Konfederacja Lewiatan, https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR-w-kontekscie-pandemii-COVID_raport-z-badania-desk-research.pdf

Lewiatan 2022b. „HR w kontekście pandemii COVID – 19. Raport: Podsumowanie wniosków z panelu eksperckiego”. Konfederacja Lewiatan, https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR-w-kontekscie-pandemii-COVID_podsumowanie-panelu-eksperckiego.pdf

Lewiatan 2022c. „HR w kontekście pandemii COVID – 19. Raport z badania ilościowego i jakościowego wśród pracodawców”. Konfederacja Lewiatan, https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR-w-kontekscie-pandemii-COVID_raport-z-badan-na-pracodawcach.pdf

Lewiatan 2022d. „HR w kontekście pandemii COVID – 19. Raport z badania ilościowego wśród pracowników”. Konfederacja Lewiatan, https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR-w-kontekscie-pandemii-COVID_raport-z-badan-na-pracownikach.pdf Młodzi Polacy 2022. „Młodzi Polacy na rynku pracy”. PwC, Well.hr, Absolwent Consulting. https://www.pwc.pl/pl/pdf/mlodzi-polacy-na-ryнку-pracy-2022_pl.pptx.pdf

Oswald A. J., Proto E., Sgroi D. 2015. “Happiness and Productivity”. Journal of Labor Economics, 33(4), 789-822.

PAW 2022. “People at Work 2022: A Global Workforce View”. ADP. <https://pl.adp.com/baza-wiedzy-hr/insights/people-at-work-2022-a-global-workforce-view.aspx>

PWN 2023. “Dobrostan”. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/dobrostan;3893293.html>

Talent Place 2022. “Aktualny model pracy w firmach a system Work-life fit”. Talent Place. https://talentplace.pl/wp-content/uploads/2022/06/TalentPlace_WorkLifeFit_RAPORT_20220602.pdf

