

# FLEXICURITY

DOBRE PRAKTYKI

NOWE PODEJŚCIE  
DO PRACY

Lewiatan 

# SPIS TREŚCI

- 3* FlexiLider 2011
- 4* Flexicurity zmieni podejście do pracy
- 6* Inspirujące praktyki flexi za oceanem
- 10* Flexicurity – mit czy szansa na rozwój?
- 15* Elastyczność i bezpieczeństwo w Antalis
- 16* Pracodawca jest partnerem pracowników
- 17* Stawiamy na pracowników o szerokich horyzontach
- 18* Pracujemy z pasją
- 19* Równe możliwości zawodowe
- 20* Pracownicy rozwijają się razem z firmą
- 21* Naszą przewagą są pracownicy
- 22* Przyjazne miejsce pracy
- 23* Najlepszy pracodawca najlepszych pracowników

# FLEXILIDER 2011

Flexicurity to nowoczesny model rynku pracy, który skutecznie łączy dwie jego cechy – elastyczność i bezpieczeństwo. Dzięki temu pracodawcy i pracownicy mogą realizować swoje potrzeby dotyczące zatrudnienia.

W ramach projektu „Modelowe rozwiązania flexicurity” PKPP Lewiatan zorganizował dla firm działających w Polsce konkurs dobrych praktyk w zakresie flexicurity. Ideą konkursu było znalezienie firm, które w ramach swojej działalności realizują założenia idei flexicurity we wszystkich jej obszarach.

Poszukiwaliśmy firm innowacyjnych, które w strategii HR stosują nowoczesne i elastyczne rozwiązania. W wyniku konkursu udało nam się znaleźć praktyki, które mogą stanowić przykład dla innych przedsiębiorców i pomóc im udoskonalić działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Niniejsza publikacja, zawierająca opis dobrych praktyk stosowanych przez polskie firmy, jest dla nas powodem do satysfakcji. Mimo że koncepcja elastycznego i bezpiecznego rynku pracy w Polsce jest nowa, wiemy, że proces zmian w tym obszarze został już uruchomiony.

Nagrody w konkursie to tytuły FlexiLider 2011. Wszystkim firmom, które wzięły udział w konkursie, serdecznie dziękujemy. Gratulujemy tym, których działania zostały dostrzeżone i wyróżnione. Dzięki temu konkursowi wiemy, że mamy w Polsce przedsiębiorców, którzy starają się tworzyć nowe standardy relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.

Małgorzata Rusewicz,  
Dyrektorka Departamentu  
Dialogu Społecznego  
i Stosunków Pracy PKPP Lewiatan

*Do kapituły konkursu udało nam się pozyskać wybitne osobistości:*

- **dr Henrykę Bochniarz**  
*Prezydent PKPP Lewiatan,*
- **Jolanę Fedak**  
*Minister Pracy i Polityki Społecznej,*
- **prof. Małgorzatę Fuszarek**  
*z Uniwersytetu Warszawskiego,*
- **dr Annę Kwiatkiewicz**  
*z BPI Polska Sp. z o.o.,*
- **Joannę Malinowską-Parzydło**  
*członkinię Rady Programowej Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami,*
- **Henryka Orfingera**  
*przewodniczącego Rady Głównej PKPP Lewiatan,*
- **Pawła Rabieja**  
*redaktora naczelnego „Think Tank Magazine”,*
- **Małgorzatę Rusewicz**  
*dyrektorkę Departamentu Dialogu Społecznego i Stosunków Pracy PKPP Lewiatan,*
- **Joannę Solską**  
*redaktor „Polityki”,*
- **Annę Tomczyk**  
*Główną Inspektor Pracy,*
- **Marię Zakrzewski**  
*prezesa Zarządu GPTW Institute.*

W działaniach związanych z konkursem wsparły nas Great Place To Work Institute, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Nowoczesna Firma, Think Tank Magazine.



# FLEXICURITY ZMIENI PODEJŚCIE DO PRACY

Flexicurity to nowoczesny model rynku pracy, który skutecznie łączy dwie jego cechy – elastyczność i bezpieczeństwo. Dzięki temu pracodawcy i pracownicy mogą realizować swoje potrzeby dotyczące zatrudnienia.



## MONIKA ZAKRZEWSKA

Ekspert, Departament Dialogu Społecznego i Stosunków Pracy PKPP Lewiatan

Idea flexicurity powstała w Unii Europejskiej. Zapisała ją w Strategii Lizbońskiej, dokumencie zakładającym przekształcenie gospodarki Unii Europejskiej w jedną z najbardziej konkurencyjnych na świecie.

### ❖PROJEKT I JEGO CELE

Projekt „Modelowe rozwiązania flexicurity” finansowany jest przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wpisuje się w Narodową Strategię Spójności Kapitał Ludzki, realizując priorytet II – „Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących”, w ramach działania 2.1 – „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”, poddziałania 2.1.2 – „Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności”.

Celem projektu jest wypracowanie takich propozycji zmian prawnych, których wprowadzenie pozwoli na zbudowanie w Polsce elastycznego i bezpiecznego, dostosowanego do współczesnych realiów rynku pracy. Propozycje powstaną podczas konsultacji z decydentami, ekspertami i praktykami rynku pracy. Zostaną zanalizowane przewidywane skutki wprowadzenia tych regulacji, co pozwoli na ekonomiczną i społeczną ocenę przedstawionych rozwiązań. Jednocześnie, aby wyjaśnić potrzebę wdrożenia i zalety flexicurity, wiedza na ten temat będzie rozpowszechniana wśród decydentów, liderów organizacji pozarządowych, dziennikarzy, przedsiębiorców oraz całego społeczeństwa.

### ❖CO NA POCZĄTEK?

Pierwszym etapem prac jest zdiagnozowanie obecnego stanu prawnego i faktycznego, uwzględniającego cztery wymiary flexicurity:

- elastyczność i bezpieczeństwo form zatrudnienia i warunków pracy,
- Aktywne Polityki Rynku Pracy (ALMP),
- kształcenie ustawiczne, odpowiadające potrzebom rynku pracy,
- modernizacja systemów zabezpieczenia społecznego.

Na bazie uzyskanej w ten sposób wiedzy oraz wyników badania efektów wprowadzenia ustawy antykrzysowej będzie można stworzyć konkretne propozycje rozwiązań



Więcej informacji o projekcie:  
[www.polskieflexicurity.pl](http://www.polskieflexicurity.pl)

prawnych. Zostaną one skonsultowane z decydentami, specjalistami i liderami opinii. Wypracowane propozycje zmian prawa zostaną poddane analizie, która pozwoli ocenić skutki wprowadzenia nowych regulacji i da dokładną odpowiedź na pytania, jak nowe normy wpłyną na rynek pracy, uczestniczące w nim podmioty oraz jakie będą ekonomiczne, jak również społeczne, korzyści i koszty zmian.

W konsekwencji przeprowadzenia takiej analizy będzie można wskazać najkorzystniejszy wariant proponowanych rozwiązań. Zostanie on publicznie zaprezentowany i przedstawiony rządowi oraz parlamentowi jako gotowy pakiet regulacji – optymalny model flexicurity dla Polski.

#### ❖ ROZPOWSZECHNIENIE IDEI FLEXICURITY

Możliwość wprowadzenia w życie zaproponowanych zmian zależeć będzie od stopnia ich społecznej akceptacji. Z tego powodu projektowi ma towarzyszyć akcja informacyjna, skierowana do różnych grup społeczeństwa. Będzie ona skoncentrowana na szerzeniu wiedzy o samej idei flexicurity oraz o możliwościach, jakie ona daje. Wyjaśni również powody, dla których wprowadzenie takich rozwiązań na współczesnych, globalnych rynkach gospodarczych jest najlepszym rozwiązaniem.

Odrębne działania promujące tę ideę mają być skierowane do decydentów, liderów opinii oraz przedsiębiorców. Wybrane osoby spośród nich będą zaproszone do udziału w konsultacjach, dzięki czemu zostaną włączone w tworzenie rozwiązań prawnych. Natomiast większość ma uczestniczyć w specjalnych warsztatach, mających zaznajomić ich z wypracowanymi rozwiązaniami. Zostanie także dla nich przygotowana specjalna publikacja zawierająca najistotniejsze informacje o proponowanych zmianach wraz z ich uzasadnieniem. Dla przedsiębiorców będzie również przygotowany oddzielny pakiet działań.

#### ❖ POMOC DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Właściciele firm będą mieli dostęp, za pośrednictwem specjalnego wortalu internetowego, do szeregu artykułów napisanych przez ekspertów, dotyczących elastycznych form zatrudnienia (EFZ). Będą również mogli konsultować planowane rozwiązania w zakresie EFZ ze specjalistami z PIP.

Ogłoszony zostanie konkurs dobrych praktyk w zakresie stosowania flexicurity, a najciekawsze rozwiązania będą opublikowane w specjalnym wydawnictwie.

Przygotowany ma być również komentarz do obecnie obowiązujących przepisów prawnych dotyczących EFZ. Obydwa wydawnictwa będą dostępne na wortalu, natomiast w wersji papierowej – bezpłatnie dystrybuowane wśród przedsiębiorców. 📄



# INSPIRUJĄCE PRAKTYKI FLEXI ZA OCEANEM



## MARIA ZAKRZEWSKI

Prezes Zarządu Great Place to Work® Institute Polska oraz szef zespołu badań.

Pomagamy firmom stawać się lepszymi miejscami pracy, by budować lepsze społeczeństwo – to misja Great Place to Work® Institute. Bada on jakość miejsc pracy i wyróżnia firmy, stwarzające zatrudnionym przyjazne warunki.

Flexicurity w ścisłym znaczeniu tego słowa nie stanowi przedmiotu naszych analiz. Łatwość zatrudniania i zwalniania ludzi, połączona z biernym czy aktywnym wsparciem socjalnym dla osób tracących pracę lub napotykających trudności w jej znalezieniu – to kwestia systemowych rozwiązań legislacyjnych stanowiących kontekst, w jakim funkcjonują firmy. Interesują nas praktyki firm, stosowane przez nie niezależnie od – czy mimo – warunków, w jakich przychodzi im działać. Praktyki, które służą

poszukującym pracy oraz zatrudnionym, a w konsekwencji również i pracodawcom. Przedstawimy przykłady wyróżniających się praktyk organizacji z Ameryki Północnej, gdzie bierne oraz aktywne wsparcie socjalne dla osób tracących pracę lub mających trudności z jej znalezieniem jest ograniczone. Inicjatywy pracodawców, mające budować bezpieczne warunki zatrudnienia, są tam więc szczególnie cenne.

Przykładem może być wyróżniona przez nas prywatna firma wydobywcza Bad-

ger Mining Corporation, działająca w Stanach Zjednoczonych. W okresie kryzysu właściciele tej firmy zdecydowali, że żaden zatrudniony nie może stracić pracy, ale za to wprowadzili rotacyjny system urlopów bez utraty świadczeń. Od 2010 r. załoga pracuje już w pełnym składzie.

Innym interesującym przykładem jest prywatna firma USAA z sektora finansowego, zatrudniająca blisko 22 tys. osób, która przed 2010 r. zmuszona była do sprzedaży sporej części swoich nieruchomości, a tym samym likwidacji wielu oddziałów. Wszystkich pracowników z zamykanych oddziałów, którzy nie mieli ograniczających ich zobowiązań, poproszono o pozostanie w USAA, proponując im jednocześnie m.in. finansowe wsparcie w relokacji oraz udział w seminariach dotyczących zmiany stanowiska pracy. Firma zorganizowała też targi pracy dla tych, którzy nie mogli zdecydować się na relokację. W rezultacie, 56 proc. osób dotkniętych tą sytuacją (blisko 600 osób) zdecydowało się na relokację, z czego 98 proc. miało pierwszeństwo wyboru oddziału.

#### ❖ „TAK” DLA MNIEJSZOŚCI

Niektóre praktyki wyróżnianych przez nas firm mogą wydawać się nie tylko „ludzkie”, ale wręcz luksusowe. Przykładem są firmy Deloitte oraz Microsoft, które wszystkim osobom wezwanym do wojska wypłacają w okresie służby różnicę między żołdem a wynagrodzeniem otrzymywanym w firmie.

Warto też zwrócić uwagę na politykę niektórych firm, polegającą na aktywnym wspieraniu osób zagrożonych dyskryminacją oraz promowaniu różnorodności w miejscu pracy. Przykładów jest wiele, a niektóre są niezwykle.

Choćby wyróżniona przez nas w USA prywatna firma budowlana PCL Construction, zatrudniająca ponad 4 tys. osób. Firma wprowadziła praktykę rekrutowania pracowników za pośrednictwem szkół, ze zwróceniem szczególnej uwagi na kobiety i mniejszości. Po kilku latach ponad połowę stażystów i nowych pracowników stanowiły

już osoby z tych właśnie grup. Co ciekawe, PCL wspiera finansowo wiele organizacji kobiecych i mniejszościowych. Co jeszcze ciekawsze, podjęła współpracę w formie joint venture z wieloma małymi firmami budowlanymi, będącymi własnością osób pochodzących z grup mniejszościowych.

#### ❖ „NIE” DLA DYSKRYMINACJI

Interesującym przykładem jest też bostońska kancelaria prawnicza Bingham McCutchen, zatrudniająca ponad 1600 osób, w tym blisko 1000 prawników. Firma zorganizowała serię dwudniowych prezentacji, warsztatów i eventów dla prawników – osób należących do mniejszości etnicznych oraz gejów i lesbijek, otwarcie przyznających się do swojej orientacji seksualnej. Była to okazja do dyskusji dotyczącej kluczowych kwestii związanych ze wspieraniem różnorodności w firmie. Na zakończenie warsztatów prawnicy wzięli udział w gali związanej z 30-leciem istnienia National Center for Lesbian Rights.



5

*lat urlopu  
mogą wziąć  
pracownicy  
firmy Deloitte,  
chcący rozwijać  
swoje pasje  
lub zająć się  
czymś innym  
niż praca.*

W praktykach firm, które wyróżniamy, nie chodzi tylko o oferowanie zatrudnienia osobom zagrożonym dyskryminacją i promowanie różnorodności, ale także o aktywne

wspieranie ich rozwoju zawodowego i umożliwianie osiągnięcia satysfakcji z pracy.

Przykładem może być praktyka Late Career Nursing Initiative kanadyjskiego szpitala publicznego Toronto East General Hospital, zatrudniającego ponad 2000 osób, która

jest adresowana do kobiet w wieku 55+. Pielęgniarkom w tym wieku proponuje się, aby każdego tygodnia przez jeden dzień wykorzystywały swoją wiedzę i umiejętności w inny sposób niż zwykle.

Mogą prowadzić sesje mentoringu dla świeżo dyplomowanych pielęgniarek albo przeprowadzać wywiady telefoniczne z wypisanymi pacjentami, aby udzielać im porad oraz upewnić się, że przestrzegają zaleceń lekarskich.

#### ❖ POPARCIE DLA KOBIEŃ, KTÓRE CHCĄ ZROBIĆ KARIERĘ

Firma American Express wyróżniła się z kolei w USA programem Leader Interview Program, wspierającym kobiety w robieniu kariery menedżerskiej. Pracownice mogą poznać doświadczenia innych kobiet, będących już menedżerami, podczas przeprowadzanych w małych grupach spotkań. Ich celem jest budowanie w kobietach pewności siebie w relacjach z osobami na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla, a także przekazywanie im wiedzy o kompetencjach kierowniczych, kluczowych dla kariery w American Express, i sposobach ich rozwijania.

Ponadto, kobiety mogą uczestniczyć w uniwersyteckim programie Senior Leadership Program for Professional Women, obejmującym prezentacje, mentoringi, coachingi oraz inne działania, przygotowujące kobiety do obejmowania stanowisk kierowniczych.

#### ❖ ZACHĘTA DO ZMIANY PRACY

Aktywne wsparcie socjalne w modelu flexicurity obejmuje pomoc w uzyskiwaniu nowych, poszukiwanych przez pracodawców kwalifikacji. Wyróżniane przez nas firmy stosują szereg dobrych praktyk, dających pracownikom możliwości rozwoju.

Warto wspomnieć tu znowu o American Express, która to firma dba o wysoki poziom retencji pracowników, a osiąga go m.in. dzięki programowi Global Rotation, funkcjonującemu w każdym dziale. Pozwala on pracownikom próbować różnych ról oraz dzielić się wiedzą i umiejętnościami w skali międzynarodowej. System GlobalTr@ck job posting umożliwia im wyszukanie interesujących ich wakatów na całym świecie.

# 56%

*pracowników zagrożonych zwolnieniem z likwidowanych oddziałów firmy USAA (blisko 600 osób) zdecydowało się na proponowaną relokację; pracodawca zaoferował im pomoc finansową w przeprowadzce oraz szkolenia przygotowujące do zmiany stanowiska pracy.*



Zdarzało się już, że za pośrednictwem tego systemu dochodziło w ciągu roku do 5 tys. przesunięć pracowników na nowe stanowiska. Przykładów takich firm jest więcej.

### ❖ OPŁACA SIĘ ZAPŁACIĆ NAWET ZA DŁUGI URLOP

Niektóre firmy w Ameryce Północnej wdrażają też u siebie praktyki wspierające osobisty rozwój zatrudnionych. W tym przypadku chodzi o dłuższe urlopy (sabbaticals) udzielane pracownikom, którzy chcą realizować swoje osobiste pasje lub poświęcić się czemuś innemu.

Tak jest np. w firmie Deloitte, w której można wziąć nawet pięcioletni urlop. Niezwykle jest jednak to, że w niektórych firmach takie

urlopy są płatne! Takim przykładem może być amerykańska kancelaria prawnicza Alston & Bird zatrudniająca ponad 1500

osób. Osoby ze stażem pracy w kancelarii przekraczającym siedem lat co pięć lat mogą wziąć czterotygodniowy płatny urlop w absolutnie dowolnym celu.

Czy to wszystko się opłaca? Badania pokazują, że zaufanie do pracodawcy, prawdziwa identyfikacja z firmą oraz dumę z pracy w niej przynoszą wymierne, długofalowe efekty. ☺

*Więcej można dowiedzieć się na stronie [www.greatplacetowork.pl](http://www.greatplacetowork.pl) oraz [www.najlepszemiejscapracy.pl](http://www.najlepszemiejscapracy.pl)*



# 5000

*osób  
przesunięto w ciągu roku na inne stanowiska w firmie American Express. Nową pracę znaleźli sami, dzięki programowi pracowniczemu GlobalTr@ck job posting.*

# FLEXICURITY – MIT CZY SZANSA NA ROZWÓJ?

Ostatni kryzys finansowy sprawił, że w krajach Unii Europejskiej zlikwidowano blisko 8,5 mln miejsc pracy, bezrobocie utrzymuje się na poziomie ponad 9 proc., a większość państw członkowskich boryka się z deficytem budżetowym przekraczającym 6 proc. PKB.



## MAŁGORZATA RUSEWICZ

Dyrektorka Departamentu Dialogu Społecznego i Stosunków Pracy PKPP Lewiatan

Obecna sytuacja gospodarcza Europy poważnie zagraża realizacji celów strategii Europa 2020, odnoszących się do zatrudnienia i może podważyć długoterminową stabilność ekonomiczną państw członkowskich. Za kluczowe należy więc uznać zapobieganie wciąż rosnącemu poziomowi bezrobocia (głównie wśród osób młodych), tworzenie większej liczby miejsc pracy oraz warunków do odnowy gospodarczej i wzrostu ekonomicznego.

Narzędziem, które może zmodernizować dzisiejsze rynki pracy i zwiększyć ich zdolności dostosowaw-

cze oraz konkurencyjność, jest model flexicurity - kompleksowa strategia polityczna, pozwalająca zmierzyć się z wpływem kryzysu na zatrudnienie i życie społeczne oraz przygotować się na poprawę sytuacji gospodarczej.

Flexicurity to wciąż nowe spojrzenie na funkcjonowanie rynku pracy. Ta koncepcja, łącząca w sobie elementy elastyczności zatrudnienia z bezpieczeństwem socjalnym, zdobywa w Europie coraz większą popularność. To dzięki niej w kraju takim jak Dania jeszcze w latach 90. XX w. udało się pokonać problem bezrobocia, zwiększyć elastyczność rynku pracy, a przez to konkurencyjność gospodarki. Dziś państwo duńskie uchodzi za wzorowy przykład flexicurity. W Polsce wciąż nieliczni pracodawcy stosują ten model. Coraz więcej firm i pracowników ma jednak świadomość znaczenia elastycz-

ności w prowadzeniu biznesu, w swojej karierze, a nawet w życiu prywatnym.

Flexicurity jest koncepcją, która łączy dwa z pozoru konkurencyjne elementy: elastyczność (flexibility) i bezpieczeństwo (security) pracowników i przedsiębiorstw. Jest ona postrzegana jako odpowiedź Unii Europejskiej na wyzwania stojące przed rynkami pracy. Ma sprzyjać konkurencyjności, wzrostowi zatrudnienia i zadowolenia z pracy, dzięki zachowaniu równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem.

Istotne jest tutaj jednak zrozumienie, że idee elastyczności i ochrony socjalnej nie są sprzeczne, a wręcz przeciwnie – mogą ze sobą współgrać. Flexicurity odrzuca bowiem traktowanie elastyczności jako elementu korzystnego wyłącznie dla pracodawców, a bezpieczeństwa socjalnego jako wartości istotnej wyłącznie dla pracowników i podkreśla obopólne korzyści wynikające ze zmian w obu wymiarach. Dlatego flexicurity może zostać zagwarantowane jedynie dzięki współistnieniu i wzajemnemu uzupełnianiu się czterech najistotniejszych filarów rynku pracy:

1. Elastycznych form zatrudnienia i organizacji warunków pracy;
2. Aktywnej polityki rynku pracy, dzięki którym pracownicy łatwiej przystosowują się do gwałtownych zmian na rynku, szybciej znajdują i utrzymują następne miejsce pracy, a osoby z różnych powodów nieaktywne zawodowo nabywają zdolność podjęcia pracy;
3. Kształcenia ustawicznego – rzetelnego i odpowiadającego potrzebom rynku pracy, służącego aktualizacji umiejętności pracowników i wspierającego wzrost produktywności przedsiębiorstw;
4. Systemu zabezpieczenia społecznego, którego funkcją powinno być zapewnienie

nie zabezpieczenia finansowego osobom w trudnej sytuacji dochodowej, przy równoczesnym umożliwieniu jak najszybszej reaktywizacji zawodowej i ponownego zatrudnienia.

## ZMIANY SĄ POTRZEBNE I NIEUNIKNIONE!

### ❖ ELASTYCZNA ORGANIZACJA PRACY

Pracownicy w Polsce utożsamiają bezpieczeństwo zatrudnienia przede wszystkim ze stałym etatem i są niechętni jakimkolwiek zmianom. Średni czas pracy u jednego pracodawcy wynosi 10 lat, a propozycja atrakcyjnej pracy nie jest postrzegana jako powód do zmiany miejsca zamieszkania. Niektóre elastyczne formy zatrudnienia, jak telepracę, pracę w domu czy w niepełnym wymiarze wykorzystuje tylko ok. 9 proc. przedsiębiorstw.

Pracodawcy w ograniczony sposób korzystają z nowoczesnych form organizacji pracy, a zatrudnieni mają niewielką swobodę organizacji czasu pracy. Około 80 proc. pracuje według reguł ustalonych przez pracodawcę.

Tymczasem w takich krajach, jak Szwecja, Dania czy Holandia ten odsetek wynosi tylko 40 proc. Szttywna organizacja czasu pracy utrudnia godzenie życia zawodowego z prywatnym. Na przykład pracę w systemie part-time wykonuje 74 proc. Holenderek, 40 proc. Szwedek, 36 proc. Dunek i tylko 13 proc. Polek. Chcąc sprawić, aby polski rynek pracy stał się bardziej konkurencyjny, musimy zadbać o:

- Zapewnienie standardowych w UE warunków gospodarowania czasem pracy, zgodnie z możliwościami, jakie daje ustawodawstwo europejskie i rozwiązania funkcjonujące w większości krajów UE;
- Ograniczenie kosztów ewentualnego kryzysu finansowego dla realnej gospodarki i ograniczenie redukcji zatrudnienia dzięki zapewnieniu elastyczności w gospodarowaniu zasobami pracy;
- Stworzenie możliwości elastycznej organizacji czasu pracy w celu zwiększania konkurencyjności polskich firm i stabilizowania zatrudnienia.



### ❖ KSZTAŁCENIE PRZEZ CAŁE ŻYCIE

Polska przeznaczająca obecnie znaczne środki (ok. 3-4 mld zł rocznie) na kształcenie dorosłych. Finansuje je głównie z funduszy unijnych, ale również krajowych (Fundusz Pracy). Mimo tego, zaledwie 5-6 proc. dorosłych Polaków podejmuje w ciągu roku naukę (w Unii Europejskiej ok. 10 proc.) w sposób formalny (szkolenia, kursy, studia podyplomowe), jak i nieformalny (nauka we własnym zakresie).

Publiczne instytucje edukacyjne kształcą głównie w zawodach nadwyżkowych, w których podaż pracowników przewyższa zapotrzebowanie. Ponadto publiczne wsparcie kształcenia dorosłych okazało się mało efektywne. Brakuje również Krajowych Ram Kwalifikacji, które poprawiłyby rozpoznawalność umiejętności nabywanych w trakcie szkoleń.

Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest ograniczony wzrost produktywności, zwiększające się bezrobocie i związane z nim koszty. Dlatego niezbędne jest:

- Stworzenie jednolitego, efektywnego systemu kształcenia przez całe życie i upowszechnienie kształcenia ustawicznego;

# 80%

*polskich pracowników ma pracę zorganizowaną w mało elastyczny i nienowoczesny sposób, narzucony przez pracodawcę.*

# 12-

*-miesięczny zasiłek dla bezrobotnych powoduje, że osoby pozostające bez pracy od przynajmniej sześciu miesięcy niechętnie szukają zatrudnienia. Najdłużej pobierają zasiłek osoby z długim stażem pracy, o niskich kwalifikacjach i ostatnio niewiele zarabiające.*



- Ułatwienie dostępu do usług edukacyjnych osobom o niskich kwalifikacjach i niskim wynagrodzeniu;
- Zwiększenie efektywności rynku edukacyjnego;
- Zwiększenie efektywności rynku pracy poprzez podniesienie rozpoznawalności zdobywanych kwalifikacji oraz wspieranie nabywania umiejętności, które są szczególnie przydatne na rynku pracy.

## ❖ SYSTEM ZABEZPIECZENIA SPOŁECZNEGO

Obecne zasady przyznawania zasiłków dla bezrobotnych powodują, że stopa zastąpienia dochodu z pracy zasiłkiem jest szczególnie wysoka dla osób z długim stażem pracy, niskimi kwalifikacjami i niewysokim

wynagrodzeniem. Te osoby najczęściej wpadają w pułapkę bezrobocia. Badania dotyczące wpływu maksymalnego czasu wypłacania zasiłku na rezygnację ze statusu bezrobotnego w innych krajach sugerują, że dwunastomiesięczne uprawnienie do pobierania zasiłku w powiatach z wysoką stopą bezrobocia zniechęca do podejmowania pracy bezrobotnych, pozostających w rejestrze osób bez pracy przynajmniej od sześciu miesięcy. Szacuje się, że każdy procent, o jaki faktyczna stopa bezrobocia przewyższa naturalną stopę bezrobocia, powoduje, iż realny PKB jest niższy o 3 proc. od PKB potencjalnego, który mógłby być osiągnięty przy pełnym wykorzystaniu zdolności produkcyjnych. Zasady przyznawania zasiłków muszą więc się zmienić.

Proponujemy:

- Skrócenie maksymalnego okresu pobierania zasiłku do sześciu miesięcy (przez pierwsze trzy miesiące wyższy zasiłek + do trzech miesięcy niższy zasiłek) i powiązanie jego wysokości z indywidualnym średnim miesięcznym wynagrodzeniem (od którego były opłacane składki na Fundusz Pracy) danej osoby z ostatnich 12 miesięcy pracy przed rejestracją w urzędzie pracy;

- Uzależnienie wypłaty zasiłku od aktywnego poszukiwania pracy;

- Mocniejsze wsparcie, szczególnie dla osób w powiatach o stopie bezrobocia przekraczającej 150 proc. przeciętnej stopy bezrobocia w kraju.

#### ❖AKTYWNA POLITYKA RYNKU PRACY

W publicznych urzędach zatrudnienia w całej Polsce zatrudnionych jest zaledwie 3600 pośredników i 1700 doradców zawodowych, co oznacza, że na blisko 700 osób bezrobotnych przypada jeden pośrednik, a mniej niż 5 proc. osób zarejestrowanych w urzędach pracy uczestniczy w jakiegokolwiek aktywnej formie aktywizacji zawodowej. W krajach UE przeciętna to blisko 40 rejestrujących się na jednego pośrednika/doradcę.

Tymczasem bezrobocie oznacza straconą produkcję, mniejsze wpływy podatkowe, większe wydatki rządu na zasiłki dla bezrobotnych i programy pomocy społecznej, nasilenie emigracji zarobkowej (przede wszystkim osób młodych), co powoduje straty ekonomiczne i demograficzne. Dlatego niezbędne jest:

- Upowszechnienie dostępu do usług rynku pracy;

- Zwiększenie efektywności systemu pośrednictwa pracy i doradztwa zawodowego (poprzez modyfikację istniejących instrumentów oraz kontraktowanie specjalistycznych usług prywatnych przedsiębiorców) i w efekcie zwiększenie zatrudnienia.

#### ❖FLEXICURITY NA POZIOMIE FIRMY

Elastyczne podejście do zatrudnienia jest kluczowym zagadnieniem w czasach szybkiego postępu technicznego oraz rynku pracy,

który generuje nowe zawody. Dzięki takiemu podejściu pracownik łatwo i szybko odnajdzie się w każdych warunkach. Gotowość

do zdobywania nowych umiejętności, otwartość na zróżnicowane formy zatrudnienia, mobilność w zakresie miejsca i czasu świadczenia pracy podnoszą wartość pracownika w oczach pracodawcy. Przedsiębiorca, by utrzymać konkurencyjność swojej firmy, doceni u pracownika umiejętność szybkiego reagowania na zmiany.

Wzrost kwalifikacji pracownika wpływa pozytywnie na podwyższenie jakości oraz wydajności pracy. Aktywność pracownika dotycząca rozwoju zawodowego, doskonalenia umiejętności i nabywania nowych jest kartą przetargową na rynku pracy.

Ważne więc, aby firmy dostrzegły znaczenie pojęcia flexicurity, którego idea nie musi być stosowana jedynie na poziomie krajowym, ale również lokalnym, regionalnym i na poziomie przedsiębiorstwa. Firmy działające w Polsce dopiero zaczynają definiować swój model flexicurity, próbując w świetle obowiązujących regulacji prawnych połączyć swoje potrzeby z potrzebami pracowników i wprowadzić rozsądne ekonomicznie rozwiązania. Warto zwrócić uwagę, że potrzeba bezpieczeństwa zatrudnienia i elastyczności w zatrudnianiu jest potrzebą zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Okazuje się jednak, że pracodawcom sprawia trudność „równe, ale różne” traktowanie poszczególnych grup pracowników – jest to powodowane obawą o posądzenie o dyskryminację. Stąd też jeśli chodzi o wdrożenia koncepcji flexicurity w firmach działających w Polsce jest jeszcze wiele do zrobienia.

Jedno jest pewne, stosowanie koncepcji flexicurity w firmie opłaca się! 🍷

*W Polsce na 700 zarejestrowanych bezrobotnych osób przypada tylko jeden pośrednik lub doradca zawodowy.*

95%

*polskich bezrobotnych, zarejestrowanych w urzędach pracy, nie uczestniczy w żadnej formie aktywizacji zawodowej.*

Małgorzata Rusewicz,  
dyrektorka Departamentu  
Dialogu Społecznego  
i Stosunków Pracy PKPP Lewiatan



# ELASTYCZNOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO W ANTALIS

antalis   
Just ask Antalis

*Antalis jest największym w Europie i czwartym na świecie dystrybutorem materiałów służących do komunikacji wizualnej (papierów dla poligrafii i biur, materiałów opakowaniowych i tworzyw sztucznych). W Polsce Antalis zajmuje pozycję lidera. Zatrudnia 340 pracowników, którzy obsługują na co dzień ponad 5 tys. klientów. Od lat notowana jest na listach rankingowych największych przedsiębiorstw.*

❖ **JEDNĄ Z PODSTAWOWYCH WARTOŚCI ANTALIS SĄ JEGO PRACOWNICY.** Dbałość o rozwój osobisty pracowników zapewnia przewagę nad konkurencją. Firma kładzie nacisk w polityce personalnej na wewnętrzne procesy rekrutacyjne i rozwój kariery pracowników wewnątrz organizacji.

Zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa socjalnego, dbałość o ich zdrowie i bezpieczne warunki pracy, jak również równowagę w życiu zawodowym i prywatnym są kluczowymi elementami strategii personalnej.

❖ **ANTALIS PRZYKŁADA BARDZO DUŻĄ WAGĘ DO ZAPEWNIENIA PRACOWNIKOM JASNYCH ZASAD** równego dostępu do szkoleń, awansów, wynagrodzeń i pozostałych benefitów. O uczestnictwie w programach rozwojowych i rekrutacji wewnętrznej decyduje posiadana przez pracownika wiedza i kompetencje. Potrzeba bezpieczeństwa realizowana jest przez jasne zasady zawierania umów o pracę. Dzięki nim

92 proc. pracowników jest dziś zatrudnionych na podstawie umowy na czas nieokreślony.

Dbałość o równowagę w życiu zawodowym i prywatnym przejawia się w zastosowaniu ruchomego czasu pracy, w indywidualnych przypadkach możliwości pracy z domu, jak również dostosowaniu wymiaru czasu pracy do możliwości powracającego po długotrwałej nieobecności. Firma gwarantuje pracownikom po urlopie macierzyńskim powrót na to samo lub równorzędne stanowisko.

❖ **DZIĘKI ZAPEWNIENIU MOŻLIWOŚCI ROZWOJU** w ramach struktur firmy oraz równego dostępu do wszelkich świadczeń, firma zyskuje wykwalifikowanych, zmotywowanych i lojalnych pracowników. W wyniku realizowanej polityki personalnej rotacja osób zatrudnionych utrzymuje się na niskim poziomie, a średni staż pracy wynosi trzy lata.

Podjęte działania ograniczają koszty związane z rekrutacjami, szkoleniem i wdrażaniem nowych pracowników w obowiązki.

# PRACODAWCA JEST PARTNEREM PRACOWNIKÓW

**B-Act**<sup>®</sup>  
Spółka z o.o.

*B-Act Sp. z o.o. prowadzi działalność w zakresie konsultingu inżynierskiego oraz zarządzania firmami i projektami. Przez ponad 17 lat istnienia zdobyła bogate doświadczenie związane z zarządzaniem inwestycjami, w tym w oparciu o najwyższe standardy w zakresie gospodarki wodno-ściekowej, inwestycji infrastrukturalnych i kubaturowych. Spółka świadczyła usługi dla największych inwestorów, producentów i wykonawców, zarówno polskich, jak i zagranicznych. Wartość kontraktów dochodziła do 1 mld zł.*

❖ **PRZY ZATRUDNIANIU NOWEGO PERSONELU STOSOWANY JEST MODEL „KAPITAŁU LUDZKIEGO”**. Firma bazuje na określonej grupie doświadczonych specjalistów należących do grupy 50+, z których wiedzy korzysta młodszy, mniej doświadczony personel. Kluczowe elementy strategii HR to: rozwój zasobów ludzkich w oparciu o wiedzę liderów, podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników oraz motywowanie i budowanie ich zaangażowania.

❖ **B-ACT AKTYWNIIE DZIAŁA NA RZECZ GODZENIA ŻYCIA ZAWODOWEGO I PRYWATNEGO**, co warunkuje skuteczne wypełnianie zadań i wnoszenie do organizacji wartości dodanej. W ramach tych działań organizowany jest przyfirmowy klub, w którym matki/ojcowie będą mogli zostawić swoje dzieci, a w trakcie pracy korzystać z przerw na karmienie, lub po prostu je doglądać. Inne ułatwienia to: elastyczny czas pracy, ruchomy etat, czy też praca w domu. Podobne działania stosowane są wobec osób uczących się, które dostosowują godziny pracy do zajęć w szkole i na uczelni.

Firma nie wdraża żadnych konkretnych działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn, ponieważ taka równość istnieje. Liczba ko-

biet i mężczyzn wśród osób zatrudnionych jest do siebie zbliżona i nie istnieją korelacje między płacą a płcią zatrudnionych.

Firma przywiązuje duże znaczenie do szkolenia i rozwoju kadry. Młodszy pracownicy zwiększają swoją wiedzę praktyczną, współpracując z doświadczoną kadrami. Zatrudnieni podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe, a koszt szkoleń/studiów w wielu przypadkach finansuje lub współfinansuje spółka. W firmie wdrażany jest program coachingu młodych specjalistów przez personel zarządzający.

❖ **DZIĘKI WPROWADZONYM DZIAŁANIOM W ZAKRESIE FLEXICURITY** pracownicy mają świadomość, że pracodawca nie jest ich wrogiem, tylko partnerem w realizacji celów zawodowych.

Ułatwienia związane z możliwością łączenia planów zawodowych z osobistymi ambicjami i życiem prywatnym, powodują wzrost zaangażowania i motywacji do pracy. Pracownicy wiedzą, że wychowywanie dzieci czy studiowanie nie stoi na przeszkodzie temu, by pracować i rozwijać się. Budowana jest atmosfera współpracy i koleżeństwa, co stanowi podstawę efektywnej pracy w zespole.

Tomasz Kowalski, specjalista ds. HR



# STAWIAMY NA PRACOWNIKÓW O SZEROKICH HORYZONTACH



*Grupa DBL wynajmuje odzież roboczą przeznaczoną dla pracowników różnych branż, pomagając pracodawcom wypełnić obowiązek odpowiedniego wyposażenia zatrudnionych, zgodnie z postanowieniami Kodeksu pracy.*

*Poza wspólną nazwą partnerów z Niemiec i Polski, grupę DBL łączy idea, aby poprzez swoją regionalną strukturę dopasować się do indywidualnych potrzeb klienta. W zakres usług świadczonych przez DBL Wynajem Odzieży Roboczej Sp. z o.o. wchodzi także wynajem mat wejściowych, które pozwalają chronić podłogi oraz pomieszczenia klientów przed brudem i wilgocią.*

## ❖ KLUCZOWE INFORMACJE O STRATEGII HR:

- Doskonalenie jakości komunikacji pracowników z klientem;
- Wymiana doświadczeń między pracownikami;
- Budowanie platformy analityczno-doradczej służącej doskonaleniu wiedzy osób zarządzających usługami;
- Innowacyjność i profesjonalizm metod zarządzania usługami;
- Umocnianie rozwoju i pogłębianie konkurencyjności na polskim rynku.

## ❖ OPIS DOBRZYCH PRAKTYK FLEXICURITY STOSOWANYCH W FIRMIE:

- Dbamy o wysoką jakość miejsc pracy, stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz o elastyczną organizację pracy (ułatwiająca szybkie i skuteczne zaspokojenie nowych potrzeb, opanowanie nowych umiejętności i pogodzenie pracy z życiem prywatnym);
- Tworzymy klimat zaufania i prowadzimy dialog z pracownikami;
- Kobiety mają możliwość awansowania w takim samym stopniu, jak i mężczyźni;
- Wspieranie dalszego awansu – rekrutacja na stanowiska kierownicze przeprowadzana jest wśród pracowników;


- Tworzenie zespołów składających się z osób w różnym wieku, uzupełniających się umiejętnościami i doświadczeniami;
- Motywowanie starszych pracowników.

## ❖ KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z ICH STOSOWANIA:

- Budowanie atmosfery sprzyjającej rozwojowi i ciągłej chęci doskonalenia;
- Lepsza organizacja pracy, możliwość awansu wynikająca ze zwiększenia kompetencji;
- Szkolenia wyzwalały w ludziach innowacyjność, poddają pod rozwagę nowe pomysły, zmieniają przyzwyczajenia, a także rozwijają samodzielność i przedsiębiorczość;
- Utrzymywanie i polepszanie fizycznej oraz umysłowej kondycji pracowników;
- Wyposażając ludzi w nowe umiejętności, umożliwiając im rozwój zawodowy, ułatwiamy im również – w razie niepowodzenia – znalezienie nowej pracy.

Agnieszka Musiał,  
członek Zarządu,  
Justyna Rasch,  
specjalista ds. kadr i płac

# PRACUJEMY Z PASJĄ



*IDES Consultants Polska Sp. z o.o. to firma doradztwa personalnego obecna na polskim rynku od 15 lat, mająca międzynarodowe doświadczenia. Jej obszary działania to rekrutacje, szkolenia, doradztwo w zakresie HR. IDES inicjuje i rozwija badania dotyczące strategii HR w firmach i organizacjach.*

Od 2004 r. szcycimy się Certyfikatem Systemu Zarządzania Jakością według normy ISO 9001:2009, z bardzo wysoko ocenianymi corocznymi audytami. Czterokrotnie przyznano nam certyfikat Przedsiębiorstwa Fair Play (w tym raz Złoty Certyfikat).

Jesteśmy członkiem–założycielem Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (prezes IDES obecnie jest członkiem Rady PIFS) oraz członkiem Polskiego Forum HR, Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, Klubu 500, CCIFP oraz ŁIPH.

Zaufało nam ponad 300 polskich i międzynarodowych firm. Metody stosowane przez IDES poparte są wieloletnią praktyką i obszerną wiedzą z zakresu doradztwa oraz dopasowane do specyfiki i potrzeb klienta, ponieważ tylko wtedy przynoszą pożądane rezultaty i pozwalają nam na uzyskanie doskonałych referencji.

❖**PROWADZIMY POLITYKĘ INDYWIDUALNEGO ZARZĄDZANIA** karierą zawodową i kompetencjami naszych pracowników, wykorzystując doświadczenia wynikające z doradztwa personalnego. Umożliwiamy im dostęp do szkoleń wewnętrznych oraz zewnętrznych.

Oferujemy możliwość pracy nad realizacją wielu ambitnych projektów, co przyczynia się do wzrostu kompetencji zawodowych.

❖**ELASTYCZNE FORMY UMÓW** proponowane są od kilku lat w naszej spółce pra-

cownikom posiadającym małe dzieci. Grupa osób, które zdecydowały się na takie umowy, objęta jest na bieżąco podczas pracy w domu monitoringiem. Taka forma umów nie wymaga z naszej strony dodatkowego finansowania. Dzięki elastycznym formom zatrudnienia ogranicza się także okresy nieobecności spowodowanej absencją pracowników, mających małe dzieci.

❖**KOMPLEKSOWE STRATEGIE UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE.** Genezą praktyk, obecnych w firmie od 2009 r., jest unijna koncepcja Lifelong Learning. Jest ona oferowana zarówno świeżo upieczonym absolwentom uczelni, jak i osobom w wieku 50+. Obejmuje możliwości podjęcia szkoleń adekwatnych do potrzeb pracowników w danym okresie ich rozwoju zawodowego i rodzinnego. Absolwenci mogą rozwijać nabyte na uczelni umiejętności teoretyczne. Natomiast osoby z doświadczeniem zawodowym – pogłębiać i rozwijać umiejętności zawodowe, np. znajomość języków obcych. Dla pracowników 50+ strategia przewiduje np. kursy zwiększające kompetencje informatyczne.

Dzięki kompleksowym strategiom uczenia się przez całe życie zwiększamy kompetencje zawodowe pracowników, którzy dzięki nim podejmują działania, by żyć lepiej i wygodniej.

❖**INNE DOBRE PRAKTYKI FLEXICURITY** to działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn oraz godzenia życia zawodowego i prywatnego.

Zauważamy wiele korzyści wynikających z wszystkich tych działań. Ogromnym zyskiem dla firmy jest utrzymanie ciągłości pracy oraz brak konieczności zatrudniania dodatkowych pracowników.

Anna Błażalek,  
menedżer ds. rynku B2B

# RÓWNE MOŻLIWOŚCI ZAWODOWE

## PROVIDENT

### ❖ FIRMA PROVIDENT SKUPIA SIĘ W STRATEGII HR NA NASTĘPUJĄCYCH OBSZARACH:

- Obniżenie rotacji i podniesienie zaangażowania pracowników;
- Zwiększenie bezpieczeństwa pracy;
- Rozwiązania promujące równość kobiet i mężczyzn w miejscu pracy (gender index) oraz różnorodność, także ze względu na wiek, niepełnosprawność, doświadczenie zawodowe (diversity index);
- Działania pozwalające zachować równowagę pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym.

### ❖ RÓWNOUPRAWNIENIE KOBIET I MĘŻCZYŹN W MIEJSCU PRACY

Podczas rekrutacji oceniane są kompetencje, wiedza i umiejętności potencjalnego pracownika. Wszyscy zatrudnieni mają równy dostęp do szkoleń, również tych przeznaczonych dla menedżerów. Kobiety zachęcane są do podejmowania wyzwań menedżerskich. W Provident Polska stanowią one 25 proc. kadry zarządzającej.

Firma zapewnia równy, niezależny od płci, dostęp do awansów. Na podobnych zasadach oparta jest polityka wynagradzania i świadczeń dodatkowych. Obowiązują procedury personalne, które definiują mobbing, dyskryminację, równouprawnienie oraz wskazują standardy, obowiązujące w tym zakresie w firmie. Opracowano sposób rozpatrywania skarg. Żadna z nich nie pozostaje bez odpowiedzi.

### ❖ RÓWNOWAGA POMIĘDZY PRACĄ ZAWODOWĄ I ŻYCIEM PRYWATNYM

Pracownicy mają możliwość, bez względu na powód (np. łączenie roli pracownika i rodzica, konieczność opieki nad starszymi członkami rodziny), skorzystania z indywidualnego, elastycznego rozkładu czasu pracy. Mogą też pracować na niepełny etat. Dopuszczamy tak-

*Provident Polska S.A. jest częścią grupy finansowej International Personal Finance. Firma jest notowana na londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Obecnie obsługuje klientów w sześciu krajach: Polsce, Czechach, Meksyku, Rumunii, na Słowacji i Węgrzech. Specjalizuje się w udzielaniu szybkich pożyczek, z opcją zawarcia umowy w domu klienta.*

*Provident jest członkiem – założycielem Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych, członkiem Pracodawców RP, Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” i Brytyjsko-Polskiej Izby Handlowej, partnerem strategicznym Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz członkiem Centrum Wolontariatu. Firma angażuje się w wiele inicjatyw społecznych, np. prowadzi programy wolontariatu pracowniczego „Tak! Pomagam” oraz edukacji finansowej „Akademia Rodzinnych Finansów”.*

że na niektórych stanowiskach możliwość telepracy. W biurze firmy istnieje pokój socjalny, z którego korzystają obecne oraz przyszłe młode mamy.

### ❖ WDROŻENIE DOBRZYCH PRAKTYK FLEXICURITY

to nie tylko odpowiedź na oczekiwania polskiego rynku pracy czy chwilowa moda. To przede wszystkim element strategii HR całej grupy IPF, do której należy Provident Polska. Rozwiązania mające na celu promowanie równości w miejscu pracy oraz zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, wpływają bezpośrednio na:

- lojalność pracowników,
- utrzymanie wysokiego zaangażowania wśród pracowników i przedstawicieli firmy,
- zwiększenie liczby zgłoszeń od dobrych i bardzo dobrych kandydatów do pracy.

Małgorzata Skibińska,  
kierownik Działu Personalnego, Provident Polska S.A.

Agnieszka Krajnik,  
koordynator ds. PR,  
Provident Polska S.A.

# PRACOWNICY ROZWIJAJĄ SIĘ RAZEM Z FIRMA



**PWPW**

POLSKA WYTWÓRNIA  
PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH

*Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A. to nowoczesna firma z ponad 90-letnią tradycją, działająca na obszarze wsparcia procesów identyfikacji oraz transakcji. Oferuje krajowym i zagranicznym odbiorcom produkty i usługi o najwyższej światowej jakości. Należą do nich m.in.: banknoty, dokumenty, znaki akcyzy i znaczki pocztowe, jak również karty płatnicze, systemy informatyczne (w tym system tachografów cyfrowych). W ramach swojej oferty produktowej PWPW zapewnia kompleksowe rozwiązania dotyczące zabezpieczeń informatycznych i fizycznych.*

❖ **PRACODAWCA WPROWADZA WSKAŹNIKI EKONOMICZNE ORAZ INNE MIERNIKI**, od których uzależniona jest wysokość ruchomej części wynagrodzenia. Gwarantuje pracownikom możliwość rozwoju, w tym awansu, oraz pomoc w dostosowaniu się do wprowadzanych zmian. Przyjęta strategia zakłada daleko idącą elastyczność zatrudnienia (telepraca, umowy cywilne, samozatrudnienie) oraz czasu pracy (ruchome godziny pracy). Polityka płacowa ma utrzymywać optymalny (w stosunku do rynku) poziom wynagrodzeń.

Dużą wagę przykładają do zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz właściwych relacji pracowniczych.

❖ **RAZEM Z FIRMA ROZWIJAJĄ SIĘ JEJ PRACOWNICY**. Podnoszenie kwalifikacji przez kadre zwiększa jej elastyczność kompetencyjną. Tematyka oferowanych pracownikom szkoleń umożliwia zarówno poszerzenie wiedzy specjalistycznej związanej z aktualnie zajmowanym stanowiskiem, jak również rozwijanie kompetencji, które mogą być wykorzystane na nowym stanowisku (kadra rezerwowa).

Rozwojowi kwalifikacji i zaangażowania sprzyja system ocen pracowniczych oraz przyznawanie wyróżnień „Za zasługi dla PWPW S.A.”

W firmie nie przypisuje się pracowników do konkretnych komórek organizacyjnych. Młodym matkom zagwarantowano nie tylko możliwość skorzystania z przysługujących im uprawnień, ale też ułatwienia w powrocie do pracy po urloпах wychowawczych (część etatu, system skróconego tygodnia pracy).

Przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego wykorzystywane są informacje zawarte w raportach płacowych. Premia zależy od wskaźników i powiązana jest z bieżącymi wynikami spółki. Środki Funduszu Świadczeń Socjalnych zapewniają możliwość dofinansowania różnych form wypoczynku i rekreacji oraz inwestycji mieszkaniowych, zaś system zapomóg pozwala na udzielanie pomocy w sytuacjach losowych.

❖ **STOSOWANE W FIRMIE PRAKTYKI UMOŻLIWIAJĄ SZYBKIE REAGOWANIE NA ZMIANY** wynikające z potrzeb rynku oraz optymalne wykorzystanie czasu i posiadanego potencjału. Istniejący system komunikacji pracowniczej (tygodnik, intranet) oraz instytucja rzecznika praw pracowniczych pozwalają na eliminowanie przyczyn ewentualnych konfliktów bądź ich szybkie rozwiązywanie. Dobrowolne stosowanie zasad wynikających z norm społecznych oraz rygorystyczne przestrzeganie obowiązujących przepisów, połączone z atrakcyjnym systemem motywacyjnym i bezpieczeństwem socjalnym, budują więź z firmą, ograniczają ryzyko utraty kluczowych kompetencji i przyciągają do pracy kandydatów z bardzo wysokimi kwalifikacjami, a przez to zapewniają przedsiębiorstwu rozwój.

Grzegorz Schmidt, dyrektor biura organizacyjno-personalnego

# NASZĄ PRZEWAGĄ SĄ PRACOWNICY



## ❖ PERSONEL ZAPEWNIŁA SODEXO PRZEWAGĘ NAD KONKURENCJĄ,

dlatego też firma stara się umacniać wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, który przyciąga, rozwija i zatrzymuje utalentowanych pracowników. Strategia i cele Sodexo muszą być wprowadzane w życie tak, aby wzmacniać indywidualne cele i aspiracje zatrudnionych osób.

Firma przykładą dużą wagę do ciągłego podnoszenia satysfakcji zawodowej i rozwoju pracowników oraz prowadzi konstruktywny, bezpośredni dialog z ich przedstawicielami, zgodnie ze stosownymi aktami prawnymi.

## ❖ DZIAŁANIA SODEXO NA POLU AKTYWNEJ POLITYKI RYNKU PRACY:

- Organizacja praktyk zawodowych dla uczniów szkół średnich – we współpracy ze szkołami gastronomicznymi i technicznymi;
- Organizacja praktyk i staży wakacyjnych dla studentów;
- Program Młodych Talentów – roczny program dla studentów ostatnich lat lub absolwentów. Przygotowuje on osoby wchodzące na rynek pracy do zatrudnienia w firmie poprzez liczne szkolenia oraz zdobywanie doświadczenia;
  - Współpraca z fundacją Absolwent – współfinansowanie stypendiów dla studentów;
  - Współpraca z PUP:
    - zgłaszanie ofert pracy na stanowiska niższego szczebla na terenie całej Polski,
    - staże dla osób bezrobotnych na stanowiskach niższego szczebla,
    - staże w centrali na stanowiskach specjalistycznych,

*Sodexo to światowy lider w dziedzinie obsługi nieruchomości. Każdego dnia świadczy usługi dla 50 mln klientów na całym świecie.*

*Jako jedyna firma w Polsce oferuje właścicielom obiektów, deweloperom oraz zarządcom nieruchomości kompleksowe usługi, podnoszące jakość życia codziennego.*

*Na co dzień zapewnia serwis aż 490 klientom w 400 budynkach oraz w ponad 1500 mniejszych nieruchomościach w Polsce.*

- umowy dla pracowników w ramach prac interwencyjnych,

- organizacja giełd pracy.

- Aktywizacja lokalnego rynku pracy – oddziały Sodexo zlokalizowane są w wielu miejscowościach w Polsce, również tam, gdzie jest duże bezrobocie;

- Współpraca z PFRON – zatrudnianie osób niepełnosprawnych (o każdym stopniu niepełnosprawności);

- Szkolenia współfinansowane w EFS (również dla grupy 50+);

- Współpraca z firmami, które przeprowadzają zwolnienia grupowe (outplacement).

## ❖ KORZYŚCI Z POWYŻSZYCH DZIAŁAŃ JEST WIELE, A DO NAJWAŻNIEJSZYCH NALEŻĄ:

- Przygotowanie młodej kadry pracowników zgodnie ze standardami Sodexo;

- Skrócenie czasu rekrutacji;

- Redukcja kosztów rekrutacji;

- Wyższa satysfakcja pracowników z pracy, wynikająca z zatrudnienia blisko miejsca zamieszkania;

- Budowanie relacji z lokalnymi PUP.

Beata Strzałka,  
menedżer ds. projektów HR

# PRZYJAZNE MIEJSCE PRACY

## TESCO

*Jesteśmy czołową siecią handlową w Polsce, posiadającą blisko 400 sklepów różnej wielkości, od hipermarketów po osiedlowe supermarkety. W naszych sklepach, magazynach i centrali zatrudniamy na 700 stanowiskach 28 tys. pracowników w różnym wieku, mających kwalifikacje w wielu dziedzinach.*

### ❖TYLKO DBAJĄC O PRACOWNIKÓW MOŻEMY LEPIEJ ZADBAĆ O NASZYCH KLIENTÓW.

Założenia te wyrażone są w wartościach firmy oraz zobowiązaniach wobec pracowników – obietnicach pracowniczych:

- Ufamy sobie i szanujemy się w pracy;
- Przełożony wspiera podwładnego w pracy;
- Mamy możliwości, by osiągnąć więcej;
- Nasza praca jest interesująca;
- Wynagrodzenia i świadczenia są dobre;
- Warunki pracy są bezpieczne i przyjazne.

Nasza strategia zarządzania zasobami ludzkimi wynika z celów biznesowych oraz realizacji obietnic pracowniczych. Wywiązując się z nich, tworzymy przyjazne miejsce pracy.

❖PONIEWAŻ BADANIA PRZEPROWADZANE WŚRÓD NASZYCH PRACOWNIKÓW wskazywały, że stabilność i przewidywalność zatrudnienia są dla nich priorytetami, w 2007 r. przyjęliśmy zasadę, że kolejna umowa o pracę po okresie próbnym jest umową na czas nieokreślony.

Aż 77 proc. załogi Tesco to kobiety. Co ósmy pracownik firmy ma mniej niż 23 lata – w grupie tej nie brakuje studentów. Dlatego rozpoczęliśmy intensywną promocję ela-

styczności zatrudnienia, podkreślając korzyści wynikające z jej stosowania. Każdy nowy pracownik informowany jest o dostępnych elastycznych formach zatrudnienia podczas szkoleń po rozpoczęciu pracy w Tesco (oraz innymi metodami komunikacji wewnętrznej). Kadra kierownicza szkolona jest na temat, jakie korzyści niosą ze sobą elastyczne formy zatrudnienia.

### ❖DLA NASZYCH PRACOWNIKÓW STABILNOŚĆ ZATRUDNIENIA TO JEDNA Z CECH DOBREGO PRACODAWCY.

Elastyczność czasu pracy cenią sobie osoby zatrudnione w kilku firmach, matki wychowujące małe dzieci, osoby uczące się, niepełnosprawne czy pracownicy, którzy przekroczyli 50. rok życia. Wyjście naprzeciw ich oczekiwaniom jest obowiązkiem firmy odpowiedzialnej społecznie.

Z punktu widzenia firmy elastyczność pomaga optymalizować strukturę zatrudnienia, aby lepiej dostosować się do potrzeb rynku.

Małgorzata Kafel,  
kierownik ds. wynagrodzeń i świadczeń

# NAJLEPSZY PRACODAWCA NAJLEPSZYCH PRACOWNIKÓW



❖ **CELEM STRATEGII VW MOTOR POLSKA** w zakresie HR jest zdobycie i zachowanie miana najlepszego pracodawcy w Polsce oraz osiągnięcie do 2018 r. poziomu zadowolenia pracowników, przekraczającego 85 proc. Chcemy utrzymać dobry stan zdrowia 98 proc. zatrudnionych. Aby to zapewnić, kierujemy do nich programy prewencyjne „Zdrowa kobieta – zdrowy mężczyzna”, oferujemy konsultacje z lekarzami specjalistami, dietetykiem itp. Elementem strategii HR jest rozwój kluczowych kompetencji pracowników dzięki udziałowi w szkoleniach z zakresu np. mechaniki, automatyki, komunikacji oraz w programie TALENT (dla kandydatów na menedżerów).

❖ **VOLKSWAGEN MOTOR POLSKA SP. Z O.O. STOSUJE „KOSZYK ELASTYCZNOŚCI” I „BANK GODZIN DO ODEBRANIA”.** Dzięki programowi „Przyszła mama” kobieta ciężarna może mieć skrócony czas pracy, przy czym zachowuje prawo do pełnego wynagrodzenia. Dzięki projektom „Zdrowa kobieta – zdrowy mężczyzna” zatrudnieni w VW MP mogą przeprowadzać na terenie firmy w godzinach pracy kompleksowe badania, w 100 proc. finansowane przez pracodawcę.

VW MP jest pomysłodawcą kształcenia w Polsce w zawodzie monter mechatronik. Od roku szkolnego 2007-2008 kształcą uczniów w tym zawodzie, a po zdaniu przez nich końcowego egzaminu zawodowego daje im szansę podjęcia pracy w VW MP.

W ramach programów „Pamięć i odpowiedzialność” oraz „Nauka poprzez spotkanie” polscy i niemieccy pracownicy VW i uczniowie na terenie dawnego KL Auschwitz-Bir-

*Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o., utworzony w polkowińskiej części LSSE w 1998 r., zatrudnia obecnie blisko 1200 osób. W fabryce, w którą koncern Volkswagen do końca 2010 r. zainwestował 370 mln euro, codziennie powstaje ponad 2400 silników diesla common-rail i z pompowtryskiwaczami. W latach 2012-2014 firma planuje wdrożenie do produkcji nowego typu silnika, co związane jest z inwestycjami i wzrostem zatrudnienia. Prezesem zarządu jest Christian Bleiel.*

kenau uczą się historii oraz przełamywania uprzedzeń. Uczestnicy seminarium z Polski i Niemiec przez 10 dni pracują wspólnie, np. przy konserwacji obuwia z obozowych magazynów, w celu zachowania miejsca pamięci.

## ❖ **KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z ZASTOSOWANIA PRAKTYK TÓ M.IN.:**

- Większa elastyczność firmy, dzięki dostosowaniu liczby godzin pracy do zapotrzebowania na produkty;
- Czasowa obecność kobiet w ciąży w pracy;
- Zwiększenie zaufania przyszłych mam do firmy;
- Zwiększenie ich motywacji do pracy, a tym samym przywiązania do firmy;
- Zwiększenie komfortu fizycznego i psychicznego oraz poczucia bezpieczeństwa pracowników;
- Lepsza organizacja pracy;
- Brak dodatkowych kosztów godzin nadliczbowych;
- Brak konieczności zawierania umów na zastępstwo.

Ewa Korwek,  
konsultant ds. PR,  
Ewa Mrok-Salamońska,  
kierownik działu personalnego

[www.pkpplewiatan.pl](http://www.pkpplewiatan.pl)

[www.polskieflexicurity.pl](http://www.polskieflexicurity.pl)

OSOBY KONTAKTOWE:



**Małgorzata Rusewicz**

Kierownik projektu

tel.: + 48 22 565 20 62

fax: + 48 22 565 20 80

email: [mrusewicz@pkpplewiatan.pl](mailto:mrusewicz@pkpplewiatan.pl)



**Monika Zakrzewska**

Ekspert

tel.: + 48 22 565 18 08

fax: + 48 22 565 20 80

email: [mzakrzewska@pkpplewiatan.pl](mailto:mzakrzewska@pkpplewiatan.pl)



**Filip Pietkiewicz-Bednarek**

Koordynator kampanii świadomościowej

tel.: + 48 22 565 18 12

fax: + 48 22 565 20 80

email: [fpietkiewicz@pkpplewiatan.pl](mailto:fpietkiewicz@pkpplewiatan.pl)

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan  
ul. Flory 9/4, 00-586 Warszawa



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Lewiatan**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego