



Home&Market

ODPOWIEDZIALNY PRACODAWCA 2025

Raport „Odpowiedzialny Pracodawca” pokazuje, jak zmienia się podejście firm do roli pracodawcy w dynamicznym i wymagającym otoczeniu rynkowym. Coraz większe znaczenie mają nie tylko wyniki biznesowe, lecz także odpowiedzialność społeczna, troska o pracowników, kultura organizacyjna oraz długofalowe podejście do rozwoju. Wyróżnienia przyznane w ramach raportu trafiają do pracodawców, którzy konsekwentnie budują bezpieczne, stabilne i przyjazne miejsca pracy, wyznaczając standardy dla całego rynku.



DOZ S.A.



ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE FIRMY – W JAKIE AKCJE ANGAŻUJE PRACOWNIKÓW?

Jako firma działająca od 25 lat w obszarze zdrowia, DOZ koncentruje się na inicjatywach prozdrowotnych w różnych obszarach działalności. Jednym z priorytetów DOZ Fundacji jest kampania Zdrowy Mózg. W ramach kampanii odbyło się już 200 spotkań, podczas których seniorzy mogli skorzystać z bezpłatnych konsultacji, a pracownicy DOZ prowadzili prelekcje dotyczące profilaktyki chorób otępiennych. Działania Fundacji kierowane są również do młodszych pokoleń, dlatego organizowane są wykłady, podczas których studenci mogą dowiedzieć się więcej o karierze w DOZ oraz poznać firmę. Od 2011 roku organizowany jest DOZ Maraton. Pracownicy DOZ nie tylko biorą udział w wydarzeniu jako biegacze, lecz także współtworzą je jako kibice w Strefie Kibica DOZ.

OTWARTOŚĆ NA INICJATYWY PROSPOŁECZNE/EKOLOGICZNE PRACOWNIKÓW – CZY FIRMA UMOŻLIWIA PRACOWNIKOM WDRAŻANIE WŁASNYCH POMYSŁÓW? W JAKI SPOSÓB SIĘ TO ODBYWA?

DOZ stawia na dialog i ułatwia dostęp do narzędzi, które zachęcają pracowników do dzielenia się pomysłami. Wsparciem w tym zakresie jest Intranet Głos DOZ, w którym publikowane są komunikaty wewnętrzne oraz wszelkie informacje dotyczące inicjatyw i benefitów. Dla pracowników dostępne są dwie skrzynki, za pośrednictwem których mogą w każdej chwili zgłaszać swoje pomysły: Co możemy robić lepiej? oraz EKO DOZ, przeznaczona do zgłaszania inicjatyw z zakresu ekologii. W 2025 r. opublikowana została strategia ESG, stworzona we współpracy z pracownikami DOZ, a wyznaczone w niej cele obejmują również projekty zgłoszone przez nich. W bieżącym roku firma koncentruje się na ich realizacji w ramach wewnętrznych zespołów projektowych, jednocześnie zachęcając pracowników do zgłaszania nowych inicjatyw.

PAKIETY MEDYCZNE, WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE, DOFINANSOWANIE DO AKTYWNOŚCI SPORTOWYCH, INNE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – CZY PRACOWNICY MOGĄ NA NIE LICZYĆ ZE STRONY PRACODAWCY?

Zapewniamy dostęp nie tylko takich benefitów jak pakiet medyczny i karta sportowa, ale również zachęcamy do udziału w inicjatywach w ramach rocznego kalendarza aktywności Dbam o Zdrowie. Przez cały rok zachęcamy do badań profilaktycznych, ułatwiamy dostęp do nich, edukujemy oraz mobilizujemy do aktywności fizycznej. W ostat-

nim czasie rozszerzyliśmy działalność skierowaną do naszych Pracowników o wsparcie psychiczne w postaci dedykowanych komunikatów i webinarów. Od dwóch lat organizujemy DOZ Formę, wyjazd dla Pracowników z chorobami zawodowymi, a od 9 lat DOZ Camp, który jest skierowany dla dzieci naszych Pracowników.



Home&Market

**ODPOWIEDZIALNY
PRACODAWCA 2025**

Generali Polska



ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE FIRMY – W JAKIE AKCJE ANGAŻUJE PRACOWNIKÓW?

Generali Polska realizuje działania społeczne za pośrednictwem Fundacji The Human Safety Net. W 2025 roku prowadzone były programy „Dobry Początek” dla mam z Domów Samotnej Matki (we współpracy z Caritas Polska) oraz „Wsparcie na starcie” dla rodzin z małymi dziećmi (realizowany wspólnie ze Stowarzyszeniem Ta Szansa). Dla uchodźców z Ukrainy, we współpracy z Fundacją INCO, zorganizowano program mentoringowy wspierający ich wejście na rynek pracy. Zainicjowano również, we współpracy z organizacją Aflatoun, program warsztatów z zakresu planowania budżetów domowych dla mam z Domów Samotnej Matki. Do kontynuowanego programu hipotermii leczniczej w transporcie „N” dołączył Uniwersytecki Szpital Dziecięcy w Krakowie. Do tej pory program przyczynił się do uratowania życia 30 noworodków. Kolejny rok z rządu Generali pełniło także rolę Oficjalnego Ubezpieczyciela akcji Operacja Czysta Rzeka.

OTWARTOŚĆ NA INICJATYWY PROSPOŁECZNE/EKOLOGICZNE PRACOWNIKÓW – CZY FIRMA UMOŻLIWIA PRACOWNIKOM WDRAŻANIE WŁASNYCH POMYSŁÓW? W JAKI SPOSÓB SIĘ TO ODBYWA?

Pracownicy mają możliwość zgłaszania prospołecznych i ekologicznych inicjatyw. Przykładem są aktywności realizowane przez pracowników w ramach czerwcowego Wyzwania THSN, podczas którego zebrano środki na obóz szkoleniowo-diagnostyczny dla rodzin z dziećmi znajdującymi się w trudnej sytuacji. Pracownicy angażowali się również w oddolną zbiórkę rzeczową na rzecz Domów Samotnej Matki, a podczas kolejnej edycji akcji „Listy do Świętego Mikołaja” przygotowali prezenty dla 138 dzieci z domów dziecka oraz Domów Samotnej Matki w całej Polsce. Wolontariusze zorganizowali także świąteczne warsztaty dla mam i dzieci. Łącznie w działania wolontariackie zaangażowało się 330 osób.

PAKIETY MEDYCZNE, WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE, DOFINANSOWANIE DO AKTYWNOŚCI SPORTOWYCH, INNE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – CZY PRACOWNICY MOGĄ NA NIE LICZYĆ ZE STRONY PRACODAWCY?

Generali zapewnia, oprócz standardowych pakietów medycznych i sportowych, program wsparcia terapeutycznego – każdy pracownik może anonimowo zapisać się na sesję odbywającą się w godzinach pracy. Pracownicy mają również możliwość zakładania Klubów Generali – oddolnych społeczności

łączących osoby o tych samych pasjach. Obecnie działają m.in. kluby: biegowy, jogi, piłki nożnej, szachów, jazdy konnej, gokartowy, siatkówki i fitness. W biurze dostępna jest bezpłatna siłownia, a osoby dojeżdżające rowerem mogą korzystać z profesjonalnej rowerowni z szatniami.



Home&Market

ODPOWIEDZIALNY PRACODAWCA 2025

Grupa ONE House



ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE FIRMY – W JAKIE AKCJE ANGAŻUJE PRACOWNIKÓW?

W Grupie ONE House wierzy się, że odpowiedzialny pracodawca realnie wpływa na swoje otoczenie, dlatego wspólnie z pracownikami podejmowane są działania takie jak udział w akcji Sprzątanie Świata, organizacja świątecznych zbiórek na rzecz schroniska oraz przygotowywanie paczek dla dzieci z domów zastępczych. W ramach inicjatywy Pink October wspierana jest profilaktyka zdrowotna poprzez oferowanie dnia wolnego na wykonanie badań. Na co dzień wzmacniane są odpowiedzialne postawy ekologiczne i społeczne.

OTWARTOŚĆ NA INICJATYWY PROSPOŁECZNE/EKOLOGICZNE PRACOWNIKÓW – CZY FIRMA UMOŻLIWIA PRACOWNIKOM WDRAŻANIE WŁASNYCH POMYSŁÓW? W JAKI SPOSÓB SIĘ TO ODBYWA?

W Grupie ONE House aktywnie wspierane są oddolne inicjatywy pracowników. Stworzono Idea Box – przestrzeń do zgłaszania własnych pomysłów na działania prospołeczne, ekologiczne i integracyjne. Każdy głos jest ważny, a najlepsze inicjatywy są wspólnie omawiane i wdrażane. Dzięki temu pracownicy realnie współtworzą kulturę odpowiedzialności, mają wpływ na otoczenie i odczuwają sprawczość w codziennym działaniu.

PAKIETY MEDYCZNE, WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE, DOFINANSOWANIE DO AKTYWNOŚCI SPORTOWYCH, INNE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – CZY PRACOWNICY MOGĄ NA NIE LICZYĆ ZE STRONY PRACODAWCY?

W Grupie ONE House dba się o zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników. Firma zapewnia bezpłatne pakiety medyczne, dofinansowanie do karty sportowej oraz regularne zajęcia jogi. W biurze dostępny jest pokój

SPA z fotelami do masażu oraz strefa relaksu. W ramach akcji Pink October oferowany jest dzień wolny na badania profilaktyczne, co realnie wspiera wellbeing oraz równowagę między pracą a życiem prywatnym.



Home&Market

**ODPOWIEDZIALNY
PRACODAWCA 2025**

Grupa Żabka



ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE FIRMY – W JAKIE AKCJE ANGAŻUJE PRACOWNIKÓW?

Grupa Żabka konsekwentnie realizuje Strategię Zaangażowania Społecznego, angażując pracowników w inicjatywy o realnym wpływie. Kluczowym projektem jest program stypendialny „Żabka z pasją”, w ramach którego każdego roku kilkudziesięciu dzieci pracowników i współpracowników otrzymuje stypendium w wysokości 10 000 zł na rozwój swoich talentów. Pracownicy mogą również przeznaczyć do 8 godzin miesięcznie na wolontariat – rocznie w akcje pomocowe angażuje się ponad 300 wolontariuszy, którzy łącznie przekazują ponad 1 200 godzin wsparcia. Działania te wzmacniają kulturę odpowiedzialności społecznej w organizacji oraz budują długofalowe relacje z otoczeniem. Zespoły aktywnie uczestniczą także w inicjatywach sportowo-charytatywnych, m.in. Poland Business Run, Turnieju Logixx Cup, Wings for Life oraz biegu „Policz się z cukrzycą”, łącząc integrację, promocję zdrowego stylu życia i pomoc potrzebującym.

OTWARTOŚĆ NA INICJATYWY PROSPOŁECZNE/EKOLOGICZNE PRACOWNIKÓW – CZY FIRMA UMOŻLIWIA PRACOWNIKOM WDRAŻANIE WŁASNYCH POMYSŁÓW? W JAKI SPOSÓB SIĘ TO ODBYWA?

Grupa Żabka jest otwarta na oddolne inicjatywy prospołeczne i ekologiczne pracowników. Wspierany jest zarówno wolontariat indywidualny, jak i zespołowy – każdy pracownik może poświęcić do 8 godzin miesięcznie na działania społeczne, realizując własne pomysły lub uczestnicząc w inicjatywach zespołowych. Program wolontariatu jest koordynowany przez dedykowaną osobę, która dba o bezpieczeństwo, komfort oraz odpowiednie przygotowanie wolontariuszy.

PAKIETY MEDYCZNE, WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE, DOFINANSOWANIE DO AKTYWNOŚCI SPORTOWYCH, INNE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – CZY PRACOWNICY MOGĄ NA NIE LICZYĆ ZE STRONY PRACODAWCY?

Pracownicy Grupy Żabka mają dostęp do szerokiego pakietu świadczeń pozapłacowych. Obejmuje on Employee Assistance Program – bezpłatne i poufne wsparcie psychologiczne, prawne oraz finansowe, dostępne również dla bliskich pracowników. Firma dofinansowuje prywatną opiekę me-

dyczną (pakiet indywidualny za 1 zł oraz pakiety rodzinne) oraz kartę sportową MultiSport Plus. Dodatkowo, w ramach sportowego Teamu Żabki, firma w pełni finansuje udział pracowników w różnorodnych imprezach sportowych, wspierając aktywny i zdrowy styl życia.



Home&Market

ODPOWIEDZIALNY PRACODAWCA 2025

Intrum

intrum

ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE FIRMY – W JAKIE AKCJE ANGAŻUJE PRACOWNIKÓW?

Pracownicy Intrum są aktywnie zaangażowani w działania społeczne i charytatywne. Inicjatywy te obejmują pomoc potrzebującym rodzinom, dzieciom oraz osobom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej, działania na rzecz zwierząt, krwiodawstwo, edukację młodszych pokoleń, a także udział w lokalnych inicjatywach charytatywnych, realnie wspierających społeczności lokalne.

OTWARTOŚĆ NA INICJATYWY PROSPOŁECZNE/EKOLOGICZNE PRACOWNIKÓW – CZY FIRMA UMOŻLIWIA PRACOWNIKOM WDRAŻANIE WŁASNYCH POMYSŁÓW? W JAKI SPOSÓB SIĘ TO ODBYWA?

Pracownicy Intrum chętnie inicjują i wspierają działania charytatywne. Firma zapewnia im na ten cel środki finansowe, czas pracy oraz przestrzeń biurową, wspierając każdą inicjatywę. Ponad 50 Ambasadorów Marki i CSR reaguje natychmiast na potrzeby innych, zachęcając do pomocy. Dzięki temu pojedyncze działania szybko zyskują poparcie kolejnych osób, tworząc efekt kuli śnieżnej i angażując coraz większą grupę pracowników.

PAKIETY MEDYCZNE, WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE, DOFINANSOWANIE DO AKTYWNOŚCI SPORTOWYCH, INNE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – CZY PRACOWNICY MOGĄ NA NIE LICZYĆ ZE STRONY PRACODAWCY?

W Intrum pracownicy mają dostęp do szerokiego pakietu świadczeń pozapłacowych, obejmującego opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie, programy emerytalne oraz możliwość refundacji wydatków zdrowot-

nych. Firma dba także o wellbeing zespołu poprzez warsztaty i webinary, a regularne zajęcia ruchowe prowadzone przez trenera w biurach wspierają zdrowie i kondycję całego zespołu.



Home&Market

**ODPOWIEDZIALNY
PRACODAWCA 2025**

MAN Truck & Bus Polska



ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE FIRMY – W JAKIE AKCJE ANGAŻUJE PRACOWNIKÓW?

W 2025 roku pracownicy MAN Truck & Bus Polska aktywnie uczestniczyli w akcjach społecznych i charytatywnych. Wspierane były m.in. dom dziecka, ośrodek specjalny w Pruszkowie oraz zorganizowana z okazji Dnia Psia zbiórka na rzecz schroniska. Pracownicy angażowali się w te inicjatywy, biorąc udział w zbiórkach oraz działaniach wspierających potrzebujących, co przyczynia się do budowania zaangażowanej i społecznie świadomej organizacji.

OTWARTOŚĆ NA INICJATYWY PROSPOŁECZNE/EKOLOGICZNE PRACOWNIKÓW – CZY FIRMA UMOŻLIWIA PRACOWNIKOM WDRAŻANIE WŁASNYCH POMYSŁÓW? W JAKI SPOSÓB SIĘ TO ODBYWA?

W MAN Truck & Bus Polska pracownicy mają możliwość zgłaszania i realizowania własnych inicjatyw prospołecznych i ekologicznych. W 2025 roku angażowali się m.in. w wsparcie domu dziecka, ośrodka specjalnego w Pruszkowie oraz w zbiórkę dla schroniska z okazji Dnia Psia. Firma nie tylko umożliwia pracownikom organizację takich akcji, lecz także aktywnie je wspiera, uczestnicząc w działaniach i zapewniając wsparcie finansowe. Dzięki temu pomysły pracowników są realizowane w praktyce, a zaangażowanie społeczne całego zespołu zostaje wzmocnione.

PAKIETY MEDYCZNE, WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE, DOFINANSOWANIE DO AKTYWNOŚCI SPORTOWYCH, INNE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – CZY PRACOWNICY MOGĄ NA NIE LICZYĆ ZE STRONY PRACODAWCY?

Pracownicy MAN Truck & Bus Polska mają dostęp do szerokiego pakietu świadczeń pozapłacowych, wspierających zdrowie, aktywność oraz komfort życia. Firma oferuje opiekę medyczną, karty sportowe oraz platformę Activy, motywującą do regularnego ruchu. Dodatkowo pracow-

nicy mogą korzystać z leasingów oferowanych w ramach produktów bankowych grupy oraz z benefitów finansowanych ze Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Takie rozwiązania pozwalają łączyć troskę o zdrowie z możliwością realizacji osobistych potrzeb i aktywności.

Raben Group

Raben

ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE FIRMY - W JAKIE AKCJE ANGAŻUJE PRACOWNIKÓW?

Wierzimy, że praca ma sens wtedy, gdy realnie wpływa na ludzi i otoczenie. Dlatego odpowiedzialne zarządzanie i zaangażowanie społeczne są ważną częścią naszej kultury. Pracownicy dzielą się wiedzą, prowadząc działania edukacyjne dotyczące roli transportu i logistyki. Aktywnie uczestniczymy w inicjatywach pomocowych, takich jak Szlachetna Paczka i Świąteczne Konwoje, wspieramy organizacje pozarządowe usługami pro bono oraz angażujemy się w akcję Drive to Bee, promując ochronę pszczół i opiekę nad ulami. W okresie wakacyjnym w ramach inicjatywy Raben Sport Challenge promujemy ekologiczne formy dojazdu do pracy i aktywność na świeżym powietrzu.

OTWARTOŚĆ NA INICJATYWY PROSPOŁECZNE/EKOLOGICZNE PRACOWNIKÓW – CZY FIRMA UMOŻLIWIA PRACOWNIKOM WDRAŻANIE WŁASNYCH POMYSŁÓW? W JAKI SPOSÓB SIĘ TO ODBYWA?

Raben wspiera pomysły pracowników, dając im przestrzeń do realizacji własnych inicjatyw społecznych i ekologicznych. W oddziałach regularnie organizowane są kiermasze charytatywne, zbiórki odzieży oraz karmy dla schronisk, a pracownicy mają pełną swobodę w inicjowaniu własnych projektów prospołecznych i ekologicznych. Jednostki biznesowe z najwyższymi wynikami w wyzwaniu sportowym Raben Sport Challenge przekazują wsparcie finansowe fundacjom wybranym oddolnie przez pracowników. To ludzie z drive'm – ich energia, pomysłowość i zaangażowanie realnie wspierają środowisko oraz lokalne społeczności.

PAKIETY MEDYCZNE, WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE, DOFINANSOWANIE DO AKTYWNOŚCI SPORTOWYCH, INNE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – CZY PRACOWNICY MOGĄ NA NIE LICZYĆ ZE STRONY PRACODAWCY?

Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi jest integralną częścią wartości firmy i znajduje odzwierciedlenie we wszystkich działaniach wobec pracowników, na każdym szczeblu organizacji. Firma dba o zdrowie i aktywność zespołu, oferując pakiety medyczne, webinary wellbeingowe oraz dofinansowanie do aktywności sportowych. Pracownicy mają dostęp do szerokiego pakietu benefitów w systemie

kafeteryjnym, gdzie sami wybierają nagrody i dofinansowania. Cyklicznie organizowane jest wyzwanie sportowe Raben Sport Challenge, promujące zdrowy tryb życia i aktywność na świeżym powietrzu. W corocznym badaniu zaangażowania Pulse Check pracownicy dzielą się swoimi potrzebami, co pozwala firmie tworzyć środowisko naprawdę angażujące i sprzyjające rozwijaniu dobrych pomysłów.



Home&Market

**ODPOWIEDZIALNY
PRACODAWCA 2025**

Unum Życie TuiR



ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE FIRMY – W JAKIE AKCJE ANGAŻUJE PRACOWNIKÓW?

Z okazji Dnia Wolontariusza Fundacja Unum wsparła merytorycznie i finansowo 475 wolontariuszy, którzy wzięli udział w 27 akcjach realizowanych na terenie całej Polski. Wolontariusze wykonywali prace remontowe i porządkowe, organizowali warsztaty edukacyjne oraz dostarczali niezbędne artykuły i wyposażenie. W ramach inicjatywy „Unum na sportowo” 319 wolontariuszy wzięło udział w sportowym wydarzeniu charytatywnym, dzięki czemu przekazano 15 000 zł na rzecz Fundacji Gram z Głową.

OTWARTOŚĆ NA INICJATYWY PROSPOŁECZNE/EKOLOGICZNE PRACOWNIKÓW – CZY FIRMA UMOŻLIWIA PRACOWNIKOM WDRAŻANIE WŁASNYCH POMYSŁÓW? W JAKI SPOSÓB SIĘ TO ODBYWA?

Dzień Wolontariusza: wolontariusze angażują się charytatywnie, niosąc pomoc lokalnym społecznościom. Program Podwójne Działanie: program grantowy dla pracowników i współpracowników, którzy działają na rzecz organizacji pożytku publicznego. W 2025 roku Fundacja Unum wsparła jednorazową darowizną 9 organizacji wskazanych przez wolontariuszy, wzmacniając ich zaangażowanie.

PAKIETY MEDYCZNE, WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE, DOFINANSOWANIE DO AKTYWNOŚCI SPORTOWYCH, INNE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – CZY PRACOWNICY MOGĄ NA NIE LICZYĆ ZE STRONY PRACODAWCY?

Pracownicy mają dostęp do szerokiego pakietu świadczeń wspierających zdrowie, rozwój i równowagę między pracą a życiem prywatnym. Obejmuje on m.in.: pakiety medyczne, naukę języków obcych, dofinansowanie udziału w zawodach sportowych i wydarzeniach kulturalnych, zajęcia

jogi w biurze, grupowe ubezpieczenie na życie, platformę kafeteryjną, pracę hybrydową, dofinansowanie wypoczynku, świadczenia okolicznościowe, program emerytalny, dzień wolny na wolontariat oraz inicjatywy profilaktyczne, takie jak Dwa Tygodnie Zdrowia i webinary edukacyjne.



Home&Market

ODPOWIEDZIALNY PRACODAWCA 2025

VanityStyle



ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE FIRMY – W JAKIE AKCJE ANGAŻUJE PRACOWNIKÓW?

VS regularnie wspiera dobrostan pracowników, organizując szkolenia, śniadania rozwojowe oraz badania dobrostanu w organizacji. Pracownicy angażują się także w działania społeczne, m.in. w zbiórki charytatywne w ramach akcji „Święty Mikołaj dla Seniora”. Realizowana jest kolejna edycja Akademii Dobrej Energii Junior, która wspiera uczniów szkół podstawowych, ich nauczycieli oraz rodziców. VS wspólnie z pracownikami prowadzi również wewnętrzne akcje proekologiczne na rzecz poprawy stanu środowiska. W firmie funkcjonuje stały program wolontariacki „Zespół FitHeroes biegną z pomocą” – w 2025 r. wsparciem objęte było Stowarzyszenie „Nasze Cztery Łapy” z Makowa Mazowieckiego.

OTWARTOŚĆ NA INICJATYWY PROSPOŁECZNE/EKOLOGICZNE PRACOWNIKÓW – CZY FIRMA UMOŻLIWIA PRACOWNIKOM WDRAŻANIE WŁASNYCH POMYSŁÓW? W JAKI SPOSÓB SIĘ TO ODBYWA?

W firmie od wielu lat funkcjonuje program wolontariacki „Zespół FitHeroes biegną z pomocą”, w ramach którego pracownicy mogą realizować własne projekty finansowane w formie grantów przez VS. Cele i beneficjenci projektów są określani w zgłoszeniach programowych. Mogą to być działania zmierzające do wyrównywania szans w grupach społecznych zagrożonych wykluczeniem lub znajdujących się w wyjątkowo trudnej sytuacji materialnej lub życiowej, pomoc zwierzętom, a także wsparcie inicjatyw o charakterze proekologicznym.

PAKIETY MEDYCZNE, WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE, DOFINANSOWANIE DO AKTYWNOŚCI SPORTOWYCH, INNE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE – CZY PRACOWNICY MOGĄ NA NIE LICZYĆ ZE STRONY PRACODAWCY?

Pracownicy mogą korzystać z licznych benefitów wspierających zdrowie i rozwój, takich jak półgodzinne przerwy wellbeingowe, relaks w Pokoju ZEN, dostęp do siłowni w budynku, karty sportowe dla pracowników i ich rodzin, bezpłatne konsultacje z psychologiem oraz webinary i warsztaty. Firma oferuje również dofinanso-

wanie wypoczynku i posiłków, dodatkowe dni pracy zdalnej, ubezpieczenie na życie, opiekę medyczną oraz urlop stażowy, czyli dodatkowe dni urlopowe. Tzw. śniadania rozwojowe oraz benefity kulturalne pomagają pracownikom w budowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym.



Rola liderów w kształtowaniu odpowiedzialnego miejsca pracy

W pracy spędzamy jedną trzecią naszego życia. Warto, aby to miejsce i ludzie sprawiali, że chcemy być częścią zespołu. To na liderach spoczywa olbrzymia odpowiedzialność nie tylko za dowożenie wyników, ale też za stworzenie miejsca, gdzie pracownicy czują się bezpiecznie, czują się ważni, a ich potrzeby są zauważane i uwzględniane.



TOMASZ KALKO
psycholog biznesu, strateg,
szkoleniowiec

Rola dobrego lidera
Rolą dobrego lidera jest nadanie ważności i wartości temu, co ludzie robią w danym miejscu pracy. Głupi szef zespołu inżynierów projektujących turbiny potrafi powiedzieć do swoich ludzi: „macie po prostu robić swoje macie robić turbiny”. A szef zespołu śmieciarzy potrafi powiedzieć swoim ludziom, że robią

bardzo ważną rzecz, bo dzięki nim ludzie mieszkają w czystym świecie są zdrowi i że jest im bardzo wdzięczny za to, że wykonują bardzo ważną pracę. Nie oszukujmy się, jest to niezwykle ważne, może często nie zdajemy sobie z tego sprawy, ale wyobraźmy sobie, że osoby zajmujące się porządkami na tygodnie zastrajkują... Powstałby niesamowity chaos. Dobry szef, po-



trafi sprawić, że ludzie są dumni z tego co robią. Jest to odpowiedzialny zawód i rolę szefa jest to pracownikom uświadomić.

Skuteczne zarządzanie, czyli jakie?

Odpowiedzialny lider wie nie tylko, w jaki sposób zarządzać zespołem, aby pracownicy czuli się docenieni, ale też tak by dowieźć wyniki. Co warto zrobić? Zamienić kontrolę na bycie zainteresowanym. Kontrola jest bardzo stresującym doświadczeniem, a z kolei świadomość, że ktoś jest zainteresowany tym co robisz jako pracownik, jakie masz sukcesy, dodaje wiatru w skrzydła.

Oczywiście należy stawiać granice, ale unikajmy w tym przemocy. Ludzie wbrew pozorom potrzebują mądrej dyscypliny, zdrowych granic i organizacji, ale muszą rozumieć czemu to służy. W egzekucji tej dyscypliny trzeba być kon-

sekwentnym, ale nie przemocowym. Mam nadzieję, że takich szefów rodem z memów, używających rozwiązań nieetycznych, przemocowych, jest już bardzo niewiele, bo są wówczas zwykłymi przełożonymi, którzy nie potrafią zarządzać zespołem.

Praca w odpowiedzialnym miejscu

Liderzy w obecnych czasach, aby być uznanymi za dbających o pracowników i miejsce pracy muszą wykonać szereg zadań. Nie należy narzucać perfekcjonizmu i w żadnym wypadku nie wolno oczekiwać pracoholizmu. Mam nadzieję, że żyjemy w czasach, kiedy znane są szefom i managerom zagrożenia wynikające z pracoholizmu oraz wypalenia zawodowego i wiedzą oni jak wyłapywać sygnały, aby tym zjawiskom przeciwdziałać.

Lider okazuje współpracownikom szacunek i pamięta, że to

on jest przykładem. Szacunek należy okazywać wszystkim, także osobom wykonującym najbardziej podstawowe prace jak chociażby prace porządkowe czy konserwacyjne, bo wiemy już jak one są istotne w funkcjonowaniu całego ekosystemu firmy. Ludzie uczą się przez przykład, więc należy postępować tak, aby nie było wątpliwości co do naszego właściwego zarządzania.

W zespole nazwane powinny być podstawowe zasady współżycia w grupie, takie jak: szacunek, pomoc, współpraca. Trzeba ich przestrzegać i pilnować, bo tworzy odpowiednią i bezpieczną atmosferę. I to samo dotyczy także nowych pracowników i o ich przyjęcie również lider powinien zadbać. Wypalenie zawodowe często jest związane z odseparowaniem od grupy, a dobry onboarding pomaga człowiekowi zapuścić korzenie w relacjach międzyludzkich od samego początku.

O to także dba odpowiedzialny lider

Jakie są inne istotne aspekty dobrego lidera, który tworzy odpowiedzialne miejsce pracy? Taki

**ODPOWIEDZIALNY LIDER
WIE NIE TYLKO, W JAKI
SPOSÓB ZARZĄDZAĆ
ZESPOŁEM, ABY
PRACOWNICY CZULI SIĘ
DOCENIENI, ALE TEŻ TAK
BY DOWOZIĆ WYNIKI.**

lider nie ma faworytów, bo to bardzo obniża morale w zespole. Kiedy ludzie są przekonani, że czegoś nie zrobią, to nikt tego nie doceni, to najzwyczajniej zniechęca ich do pracy.

Niezwykle ważne jest to, aby zauważać przejawy przemęczenia, rozdrażnienia wśród pracowników. Należy wówczas pytać, reagować, słuchać. Wypalenie często zaczyna się od zwykłego długotrwałego przemęczenia. Dbajmy więc o to, by ludzie korzystali z urlopów. Zamieńmy dyscyplinę w kulturę zaangażowania.

Szef musi słuchać ludzi, pytać i zaangażować ich w procesy decydowania o tym co robi zespół i jak wykonuje swoje obowiązki,

NIEZWYKLE WAŻNE JEST TO, ABY ZAUWAŻAĆ PRZEJAWY PRZEMĘCZENIA, ROZDRAŻNIENIA WŚRÓD PRACOWNIKÓW.

jak ma realizować cele. Współdecydowanie to najwyższy przejaw szacunku.

Rolą dobrego lidera jest nauczenie ludzi w zespole, że są za siebie wzajemnie odpowiedzialni i mają sobie pomagać w trudnych

chwilach, bo to pracownik siedzący obok będzie pierwszą osobą, która zauważy, że coś z kolegą jest nie tak. Stworzenie kultury wzajemnej pomocy nawet w drobnych sprawach, jest ważne, bo przełożyć się na pomoc także w większych, istotniejszych kwestiach.

Na koniec nie można pominąć jednej kluczowej kwestii: lider, który chce tworzyć dobre, odpowiedzialne środowisko pracy – takie, do którego ludzie chcą przychodzić i w którym czują sens swojej pracy – musi zacząć od siebie. Lider nie jest tylko twórcą tego środowiska, ale jego częścią. Dopiero dbając o własny dobrostan, energię i kondycję psychiczną, ma przestrzeń i siłę, by autentycznie zadbać o innych.

REKLAMA



APTEKA

NAJLEPSZY WYBÓR DLA TWOJEJ KARIERY

Stabilna praca i bogaty pakiet benefitów!



ATRAKCYJNY
SYSTEM PREMIOWY



SZKOLENIA
I WARSZTATY



PRYWATNA
OPIEKA MEDYCZNA



ŚWIADCZENIA
SOCJALNE



KARTA
SPORTOWA



BUDOWANIE
ŚCIEŻKI KARIERY



Great
Place
To
Work.

5

LAT

LEGENDA

Aplikuj na
DOZkariera.pl



**DOZ
PRACA**

**SZUKASZ PRACY
NA ZLECENIE W APTECE?**

Pobierz aplikację DOZ Praca i sprawdź oferty.



➔ Moc różnorodności

Inkluzja to nie tylko gest, ale strategiczny silnik biznesu

Dzisiejszy rynek pracy w Polsce ewoluje w stronę modelu, w którym największą wartością stają się kompetencje i potencjał człowieka, a nie jego metryka czy stopień sprawności. Budowanie inkluzywnych zespołów przestało być domeną wyłącznie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR); staje się elementem strategii, który pozwala firmom odpowiedzieć na palący problem niedoboru talentów.



JUSTYNA SŁAWIK

ED&I lead for Europe & international markets, Randstad

Osoby z niepełnosprawnościami stanowią w Polsce ogromną, bo liczącą niemal 4 mln osób grupę, z której blisko 55 proc. jest w wieku produkcyjnym. To kapitał, którego polski biznes nie może dłużej ignorować, jeśli chce utrzymać innowacyjność i przewagę rynkową.

Potencjał ukryty w kompetencjach

Pracodawcy, którzy zdecydowali się na otwarcie swoich or-

ganizacji, mówią jednym głosem: inkluzja się opłaca. Aż 85 proc. z nich wskazuje na wyjątkową lojalność i zaangażowanie pracowników z niepełnosprawnościami – czytamy w badaniu Randstad. To grupa, która wnosi do firm nie tylko zróżnicowane doświadczenia życiowe, ale przede wszystkim konkretne, deficytowe na rynku kompetencje.

Dane pokazują, że ponad 30 proc. osób z niepełnosprawnościami znajduje zatrudnienie w sektorze administracji i działalności wspierającej, gdzie wyróżniają się doskonałą organizacją pracy i zdolnościami adaptacyjnymi. W grupie osób z niepełnosprawnościami wyróżnia się też wyższy odsetek osób z wykształceniem zawodowym niż wśród pozostałej części populacji, czyni ich idealnymi kandydatami dla branży prze-



mysłowej czy logistycznej w obszarach, w których liczą się konkretne kompetencje techniczne. To dowód, że postrzeganie pracownika przez pryzmat jego zasobów, a nie ograniczeń, zwiększa różnorodność zespołów, które z natury mogą być bardziej efektywne i innowacyjne.

Technologia jako most do pełnej sprawności

Współczesna transformacja cyfrowa staje się wielkim sprzymierzeńcem inkluzji. Sztuczna inteligencja i nowe technologie nie tylko ułatwiają wykonywanie zadań, ale wręcz niwelują bariery, które dotychczas wydawały się nie do pokonania dla osób z niepełnosprawnościami. To właśnie ta grupa pracowni-

**SZTUCZNA INTELIGENCJA
I NOWE TECHNOLOGIE
NIE TYLKO UŁATWIAJĄ
WYKONYWANIE ZADAŃ,
ALE WRĘCZ NIWELUJĄ
BARIERY, KTÓRE
DOTYCHCZAS WYDAWAŁY
SIĘ NIE DO POKONANIA
DLA OSÓB
Z NIEPEŁNOSPRA-
WNOŚCIAMI.**

ków wykazuje największą gotowość do rozwoju w obszarze technologicznym. Aż 55 proc. z nich aktywnie korzysta z AI do rozwiązywania zawodowych wyzwań, podczas gdy wśród osób pełnosprawnych odsetek ten wynosi 39 proc.

Narzędzia takie jak czytniki ekranu, oprogramowanie do zamiany mowy na tekst czy asystenci AI korygujący teksty sprawiają, że praca staje się bardziej dostępna niż kiedykolwiek. Kluczem do sukcesu jest tu również elastyczność. Praca zdalna i hybrydowa, która dla wielu jest wygodą, dla osób z ograniczeniami ruchowymi bywa fundamentem ich zawodowej egzystencji, eliminując bariery architektoniczne i stresujące dojazdy.





Architektura inkluzywnego procesu: Od ogłoszenia po onboarding

Budowanie różnorodnego zespołu zaczyna się już na etapie projektowania ogłoszenia. Inkluzywny proces rekrutacji to taki, który ocenia umiejętności, a nie zdrowie. Prosty, czytelny język oraz jasna deklaracja o otwartości na kandydatów z orzeczeniem o niepełnosprawności to pierwszy sygnał wysłany do rynku: „Szukamy Twojego talentu”.

Skutecznym narzędziem w walce z nieświadomymi uprzedzeniami (tzw. unconscious bias) są ustrukturyzowane wywiady oraz koncepcja blind hiring, czyli rekrutacji w oparciu o CV zanonimizowane przez systemy. Takie podejście wymusza skupienie się wyłącznie na merytoryce. Równie ważne jest sperso-

nalizowane wdrożenie – wspólne ustalenie tzw. racjonalnych uprawnień, dostosowanych do potrzeb pracującej osoby z niepełnosprawnością.

Kultura przynależności: Jak nie stracić potencjału?

Zatrudnienie to dopiero początek. Prawdziwym wyzwaniem jest stworzenie kultury organizacyjnej, w której każdy pracownik czuje się bezpiecznie i może być sobą. Badania Randstad wskazują, że aż 85 proc. osób pracuje efektywniej, gdy czują autentyczną przynależność do zespołu.

Rola liderów jest tu nie do przecenienia. Włączający styl zarządzania opiera się na empatii, transparentności i odwadze w eliminowaniu przejawów dyskryminacji. Inwestycja w szkolenia dla

kadry menedżerskiej, tworzenie sieci wsparcia pracowniczego czy programy typu „buddy” to konkretne kroki, które zamieniają deklaracje w codzienną praktykę. Na polskim rynku upowszechniają się działania firm wyznaczające standardy, np. oferujące kursy języka migowego dla zespołów

**BUDOWANIE
ÓŻNORODNEGO
ZESPOŁU ZACZYNA
SIĘ JUŻ NA ETAPIE
PROJEKTOWANIA
OGŁOSZENIA.**

czy asystę tłumaczy online, co realnie łączy ludzi ponad barierami komunikacyjnymi.

Strategia, która wspiera zysk

Zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami to świadoma decyzja biznesowa, która idzie w parze z wymiernym wsparciem finansowym. Polscy przedsiębiorcy mogą liczyć na dofinansowania z PFRON do wynagrodzeń, zwrot kosztów adaptacji stanowisk pracy czy znaczące obniżenie obowiązkowych składek na Fundusz.

**W DOBIE WALKI
O TALENTY I ROSNĄCEJ
ROLI WARTOŚCI
W BIZNESIE, INKLUZJA
STAJE SIĘ NOWYM
WYMIAREM SUKCESU.**

W dobie walki o talenty i rosnącej roli wartości w biznesie, inkluzja staje się nowym wymiarem sukcesu. Firmy, które potrafią włączyć ten niewykorzystany dotąd potencjał do swojej strategii, zyskują nie tylko lojalnych fachowców, ale przede wszystkim organizację gotową na wyzwania przyszłości. Czas przestać patrzeć na bariery, a zacząć dostrzegać możliwości – bo moc włączania staje się realną siłą napędową nowoczesnej gospodarki.

Wyjeżdżając na ferie – ubezpiecz się

Polisa turystyczna poza kosztami leczenia zawiera także usługi assistance, w tym transport medyczny.

Transport medyczny, w tym transport helikopterem, karetką lub – jeżeli jest takie wskazanie – samolotem medycznym (air ambulance), pozwala na przewóz poszkodowanego ze stoku do placówki medycznej, między placówkami oraz transport do kraju. W kurortach zagranicznych często jest konieczność hospitalizacji w prywatnych placówkach, co generuje wysokie koszty, mogące szybko osiągać wartość dziesiątek tysięcy euro. Istotne jest również pokrycie kosztów kontynuacji leczenia po powrocie do kraju, od dodatkowych konsultacji po zabiegi rehabilitacyjne. Co ważne, polisa Generali działa nawet po symbolicznym kieliszku prosecco.

– Ubezpieczenie kosztów leczenia, transportu medycznego, ratownictwa górskiego, następstw nieszczęśliwych wypadków, OC

w życiu prywatnym czy ochrony sprzętu sportowego to elementy, które zimą, zwłaszcza na stokach, mają ogromne znaczenie. Przykładowy koszt transportu helikopterem ze stoku za granicę może sięgać nawet 10 000 euro. Równie drogie bywa leczenie po kontuzjach narciarskich czy organizacja powrotu medycznego do kraju. Dlatego tak ważne jest, by polisa odpowiadała realnym potrzebom i uwzględniała charakter podróży – zarówno tej zimowej, jak i tej w tropikalne kierunki – mówi Damian Oleszczuk, menedżer produktu w Generali Polska.

Nie mniej istotne są odpowiedniej sumy ubezpieczenia. Najczęściej wybierane na Europę w Generali są sumy to 500–800 tys. zł, natomiast w przypadku USA – ponad milion złotych. W „Generali z myślą o podróży” dostępne są



sumy ubezpieczenia, sięgające nawet 5 mln zł zarówno dla kosztów leczenia, jak i dla usług assistance. Co istotne – są one niezależne od siebie, dzięki czemu np. koszt transportu medycznego nie pomniejsza puli dostępnej na leczenie.

materiał partnera



Między demografią a odpowiedzialnością biznesu

Debata o rynku pracy coraz częściej koncentruje się na wieku pracowników. Zazwyczaj jednak sprowadza się ona do uproszczonych etykiet i krótkoterminowych mód. Organizacje pytają, jak przyciągnąć młodych, jak „utrzymać” milenialsów, jak poradzić sobie z dojrzałymi pracownikami. Tymczasem prawdziwe wyzwanie nie polega na zarządzaniu wiekiem jako takim, lecz na długofalowym zarządzaniu zaangażowaniem ludzi znajdujących się na różnych etapach życia zawodowego. To wyzwanie ma dziś twardy, demograficzny kontekst.



MAGDA PIETKIEWICZ

ekspert rynku pracy i twórczyni platformy Enpulse

Według prognoz Eurostatu, do 2030 r. liczba osób w wieku produkcyjnym (20-64 lata) w Unii Europejskiej spadnie o około 5-6 proc., a do 2040 r. nawet o 9-11 proc. W Polsce tempo tego procesu będzie wyraźnie szybsze. W ciągu najbliższych 14 lat ubytek zasobów pracy może sięgnąć 12-15 proc. Dołączmy do tego dane demograficzne. Polskie społeczeństwo się starzeje. Coraz mniej

młodych osób wchodzi na rynek pracy przez co rośnie odsetek pracowników dojrzałych w całej populacji osób w wieku produkcyjnym. To wszystko, oznacza, że już wkrótce większość odpowiedzialności za funkcjonowanie firm, siłą rzeczy, będzie spoczywać na osobach z wieloletnim doświadczeniem.

W tych warunkach firmy nie mogą sobie pozwolić na selektywne zainteresowanie jedną grupą wiekową. Stabilność organizacji nie wynika dziś bowiem z jednorodności zespołów, lecz z umiejętnego łączenia energii, doświadczenia, ambicji i odpowiedzialności w sposób systemowy i przewidywalny.

Różne potrzeby, wspólny mianownik

Z perspektywy badań zaangażowania widać wyraźnie, że

różnice między przedstawicielami różnych pokoleń nie dotyczą ich potrzeb. Wszystkim pracownikom, niezależnie od wieku, zależy na trzech fundamentalnych elementach: poczuciu sensu pracy, sprawiedliwym traktowaniu oraz realnym wpływie na swoje środowisko zawodowe. Różnice pojawiają się dopiero w hierarchii oczekiwań oraz w poziomie tolerancji na niepewność, chaos organizacyjny czy brak jasnych reguł.

Młodszy pracownicy częściej akcentują elastyczność i dobrostan psychiczny. Osoby z dłuższym stażem zawodowym przywiązują większą wagę do stabilności, jakości decyzji i przewidywalności procesów. Z kolei pracownicy w środkowej fazie kariery łączą te oczekiwania, jednocześnie ponosząc największą odpowiedzialność operacyjną, zarówno zawodową, jak i prywatną. Trzeba dodać, że to właśnie ta grupa będzie w najbliższych 10-15 latach kluczowa dla utrzymania ciągłości organizacyjnej. Dlaczego? Według OECD mediana wieku pracownika w Europie

**OSOBY Z DŁUŻSZYM
STAŻEM ZAWODOWYM
PRZYWIĄZUJĄ WIĘKSZĄ
WAGĘ DO STABILNOŚCI,
JAKOŚCI DECYZJI
I PRZEWIDYWALNOŚCI
PROCESÓW.**

do 2035 r. wzrośnie do 45-46 lat, a w Polsce przekroczy 47 lat przed 2040 r.

Napięcia narastają tam, gdzie brakuje równowagi

W badaniu Work War Z, zrealizowanym przez Enpulse na próbie ponad 12,5 tys. pracowników, analizowano postawy i oczekiwania osób wchodzących na rynek pracy. Wyniki potwierdziły znane z badań międzynarodowych tendencje: większą wrażliwość młodszych pracowników na jakość komunikacji, styl przywództwa i kwestie zdrowia psychicznego, ale także niższą tolerancję na brak sensu i nieuporządkowane środowisko pracy.

Jednocześnie dane te pokazały, że stabilność operacyjna firm wciąż opiera się na pracownikach o dłuższym stażu, którzy przejmują odpowiedzialność w momentach kryzysu, utrzymują jakość procesów i pełnią rolę nieformalnych mentorów. To właśnie oni najczęściej doświadczają przeciążenia odpowiedzialnością przy relatywnie niskim poziomie systemowego wsparcia rozwojowego.

Analizy OECD i EU-OSHA wskazują, że objawy wypalenia zawodowego mogą dotyczyć 25–35 proc. pracowników w wieku 40–55 lat, szczególnie w organizacjach podlegających intensywnym zmianom technologicznym i restrukturyzacji. Z perspektywy biznesowej oznacza to realne ryzyko – szacunkowy koszt odejścia doświadczonego specjalisty lub menedżera, uwzględniający utratę wiedzy, spadek jakości i czas wdrożenia następcy wynosi nawet 200 proc. jego rocznego wynagrodzenia.

Kultura jakości jako spoiwo międzypokoleniowe

Coraz częściej mówi się o potrzebie powrotu do myślenia o kulturze jakości nie tylko jako zbiorze norm i procedur, lecz jako spójnym systemie zarządzania ludźmi, decyzjami i relacjami. Systemie opartym na rozpoznaniu realnych potrzeb pracowników na różnych etapach kariery i projektowaniu środowiska pracy sprzyjającego długoterminowemu zaangażowaniu, a nie wyłącznie krótkotrwałej satysfakcji. To bardzo ważne, ponieważ organizacje, które

**STABILNOŚĆ OPERACYJNA
FIRM WCIĄŻ OPIERA SIĘ
NA PRACOWNIKACH
O DŁUŻSZYM STAŻU,
KTÓRZY PRZEJMUJĄ
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
W MOMENTACH KRYZYSU,
UTRZYMUJĄ JAKOŚĆ
PROCESÓW I PEŁNIĄ
ROLĘ NIEFORMALNYCH
MENTORÓW.**

potrafią integrować różne perspektywy wiekowe, są bardziej odporne na kryzysy, szybciej adaptują się do zmian i rzadziej tracą kluczowe kompetencje.

Dlaczego potrzebujemy lepszych danych

Mimo rosnącej świadomości wyzwań demograficznych, wiele organizacji wciąż podejmuje decyzje personalne na podstawie intuicji lub uproszczonych założeń. Tymczasem zrozumienie dynamiki międzypokoleniowej



wymaga równie rzetelnych danych, jak zarządzanie finansami czy jakością operacyjną.

Z tej potrzeby powstało badanie GeeX, koncentrujące się na doświadczeniach i zaangażowaniu pracowników w kluczowej, lecz słabiej opisanej fazie kariery zawodowej. Stanowi ono uzupełnienie wcześniejszych analiz rynku pracy i wpisuje się w szerszy nurt badań nad długofalową zdolnością organizacji do utrzymania kompetencji,

jakości i ciągłości działania. Do badania wciąż może się bezpłatnie przyłączyć każda firma, której na sercu leży dobro pracowników i wysoka sprawczość organizacji.

Wspólny interes pracowników i pracodawców

W realiach kurczącego się rynku pracy zarządzanie różnorodnością pokoleń przestaje być kwestią wizerunkową. Staje się elementem odpowiedzialności

biznesowej. Organizacje, które potrafią zachować równowagę pomiędzy różnymi etapami kariery, budują przewagę konkurencyjną, której nie da się szybko skopiować ani zastąpić.

Dyskusja o pokoleniach nie powinna dzielić. Powinna prowadzić do refleksji nad tym, jak tworzyć miejsca pracy, w których ludzie chcą zostać na dłużej, niezależnie od metryki, ale w pełni świadomi swojej roli w systemie organizacyjnym.

Dobry lider nie zgaduje, on pyta. Kulisy badania zaangażowania w Grupie Raben

W wymagającym środowisku biznesowym przewagę budują organizacje, które potrafią słuchać i wyciągać wnioski. W Grupie Raben traktujemy głos pracowników jako jedno z kluczowych źródeł wiedzy o tym, jak rozwijać firmę i wzmacniać nasze zespoły. Dlatego co roku przeprowadzamy badanie zaangażowania, które pozwala nam podejmować decyzje oparte na danych, a nie na intuicji.

**ANITA
KORALEWSKA-RATAJCZAK**
Head of HR – Raben Group

Od 14 do 30 stycznia trwa kolejna edycja badania. To ważny element naszego rocznego cyklu, który realnie wpływa na kierunek zmian. Tylko w 2025 r., dzięki opiniom pracowników, zdefiniowaliśmy aż 677 inicjatyw poprawiających komfort i efektywność pracy. Po raz pierwszy przeprowadziliśmy również follow-up survey, aby upewnić się, że wdrażanie działań przebiega zgodnie z oczekiwaniami pracowników.

Mierzyć rzeczywiście postęp

Ankieta została przygotowana – jak co roku – we współpracy z tym samym zewnętrznym partnerem badawczym. Ta ciągłość pozwala nam rzetelnie analizować wyniki na przestrzeni lat i mierzyć rzeczywiście postęp. Część pytań pozostaje niezmienna, aby zachować porównywalność danych, natomiast nowe obszary odzwierciedlają aktualne cele Grupy Raben oraz zmieniające się otoczenie rynkowe. W tym roku szczególnie koncentrujemy się na doskonałości operacyjnej i jakości obsługi klienta – fundamentach naszej przewagi konkurencyjnej.

Od kilku lat utrzymujemy bardzo wysoką frekwencję – niespeł-

na 90 proc. To wyraźny sygnał, że jako organizacja i pracownicy mamy wspólny kierunek i wspólne ambicje.

Siła zaangażowania

Liczymy, że tegoroczne badanie ponownie pokaże siłę naszego zaangażowania. W Raben wszyscy mamy w sobie DRIVE – energię i pasję do działania, które od zawsze nas napędzają. To połączenie indywidualnych talentów i pracy zespołowej sprawia, że potrafimy zmieniać organizację na lepsze. Dlatego pytamy, słuchamy i działamy. Razem tworzymy miejsce, w którym każdy może rozwijać swój potencjał i wносить to, co najlepsze.

materiał partnera



Budując lojalność pracowników nie da się iść na skróty

Wytrwałość, długotrwałe zaangażowanie i odpowiedzialność – to właśnie te elementy składają się na lojalność pracowników. Tego nie da się „zadekretować”, ani wypracować jednorazowymi działaniami czy pakietem benefitów. To efekt długofalowego, konsekwentnego sposobu zarządzania oraz kultury organizacyjnej, która naprawdę „idzie z góry”, od postaw właścicielskich i menedżerskich po codzienne decyzje operacyjne.



ANETA KLEPACKA-KOŹBUK
dyrektor generalny w MCC Mazurkas
Conference Centre & Hotel

Często mówi się o lojalności przez pryzmat lat pracy, a to duże uproszczenie. Dla mnie to raczej gotowość do brania odpowiedzialności, zaangażowanie w to, co się robi, i poczucie, że jest się częścią firmy. To pojawia się wtedy, gdy relacja z pracodawcą przestaje być czysto „umową”, a zaczyna opierać się na partnerstwie.

Nasze doświadczenie pokazuje, że zaangażowanie nie pojawia się ot tak. Nie da się wypracować go w trzy-cztery miesiące. To podejście wymaga czasu i konsekwencji, ale daje stabilność całej organizacji. Dlatego dziś ważniejsze od pytania „czy warto budować lojalność” jest to, jak robić to uczciwie i odpowiedzialnie wobec pracowników.

Od deklaracji do praktyki

Budowanie zaangażowania stało się dziś jednym z kluczowych wyzwań, szczególnie w branżach opartych na jakości obsługi. To obszar, w którym nie działają skróty ani szybkie rozwiązania. Kluczowe są jasne i uczciwe zasady

– zwłaszcza w obszarze wynagrodzeń i współpracy. Przezroczystość daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa, a to przekłada się na zaufanie. Ważna jest też stabilność i styl zarządzania oparty na rozmowie. Ludzie chcą wiedzieć, że ich zdanie ma znaczenie i że mogą mieć wpływ na to, jak wygląda ich miejsce pracy. Dużą rolę odgrywa także docenianie doświadczenia. Nie tylko w sensie finansowym, ale poprzez pokazywanie, że osoby z długim stażem są ważnym punktem odniesienia dla młodszych zespołów – wtedy, gdy sami chcą się tą rolą dzielić.

Trzeba natomiast pamiętać, że nawet najlepsze procedury i systemy nie zadziałają, jeśli zabraknie

Zmieniający się kontekst

Nie jest to zjawisko, które należałoby oceniać w kategoriach dobrego czy złego — raczej naturalny element współczesnego rynku pracy i zmieniających się ścieżek zawodowych. Pracownicy chcą zdobywać doświadczenia w różnych środowiskach, poznając odmienne style zarządzania, relacje zespołowe czy podejście do pracy. Taki proces poszukiwań i porównań po prostu się dziś wydarza i warto go rozumieć jako element szerszego kontekstu rynku pracy.

wrotów do wcześniejszych miejsc zatrudnienia. Decyzje te wynikają z przekonania, że dana organizacja odpowiada ich oczekiwaniom i wartościom w codziennej praktyce. W historii Mazurkasa mieliśmy kilka takich sytuacji – także wśród kluczowych ról, jak chociażby szefowie kuchni. To dla nas sygnał, że konsekwentne budowanie środowiska pracy daje efekty.

Lojalność nie jest deklaracją ani prostą konsekwencją stażu pracy, lecz pochodną wytrwałości, długotrwałego zaangażowa-

nia i odpowiedzialności. To proces wymagający czasu, konsekwencji i wzajemnego zaufania. Stabilność, transparentność, szacunek oraz partnerskie relacje tworzą środowisko, w którym pracownicy chcą pozostać na dłużej i brać odpowiedzialność za rozwój organizacji. Bo lojalność w gruncie rzeczy zaczyna się tam, gdzie ludzie po prostu lubią swoją pracę i czują, że są w niej naprawdę potrzebni. W realiach wymagającego rynku pracy staje się ona realną przewagą konkurencyjną i jednym z kluczowych wyznaczników odpowiedzialnego pracodawcy.

REKLAMA

HOME&MARKET | LUTY 2026 ■ 99

Między dobrostanem, rozwojem a konsekwencją

Odpowiedzialny pracodawca to dziś znacznie więcej niż podmiot przestrzegający przepisów prawa pracy. To organizacja, która świadomie buduje środowisko sprzyjające dobrostanowi pracowników, dba o ich zdrowie – także psychiczne – oraz tworzy realne możliwości rozwoju i uczenia się przez całe życie. W obliczu rosnącej presji, dynamicznych zmian rynku pracy i coraz częściej diagnozowanego wypalenia zawodowego, rola pracodawcy nabiera nowego znaczenia – zarówno etycznego, jak i strategicznego.



KAROLINA

PRASZEK-GOŁĘBIEWSKA

dyrektor zarządzający / CEO
Kancelarii Bezpieczeństwa,
prawniczka, ekspertka ds.
bezpieczeństwa informacji i ochrony
danych osobowych

Zdrowie psychiczne jako kluczowe wyzwanie

odpowiedzialnych pracodawców

Wypalenie zawodowe stało się jednym z najczęściej omawianych problemów współczesnego rynku pracy. Choć temat ten bywa „odmieniany przez wszystkie przypadki”, wciąż wymaga dojrzałego i wyważonego podejścia. Odpowiedzialny pracodawca nie może być bowiem jedyną stroną ponoszącą ciężar odpowie-

dzialności za zdrowie psychiczne pracowników.

Kluczowe znaczenie ma tu zmiana modelu zarządzania. Era „szefa przymuszającego” – skupionego wyłącznie na dowiezieniu wyników, bez refleksji nad kondycją zespołu – odchodzi do lamusa. W jego miejsce pojawia się lider wspierający, który patrzy na pracownika w sposób holistyczny, dostrzegając, że człowiek nie jest w stanie być produktywny przez 24 godziny na dobę i że jego efektywność zależy od wielu czynników życiowych.

Nie oznacza to rezygnacji z celów czy odpowiedzialności za projekty. Wręcz przeciwnie – oznacza umiejętność reagowania na momenty słabszej dyspozycji, gotowość do rozmowy, zrozumienia, czasem do dania jednego dnia wolnego, który pozwoli pracownikowi wrócić z nową energią i witalnością. Takie podejście w praktyce realnie przeciwdziała wypaleniu zawodowemu.

Gdzie kończy się odpowiedzialność pracodawcy, a zaczyna odpowiedzialność pracownika?

W dyskusji o zdrowiu psychicznym nie sposób pominąć kwestii indywidualnej odpowiedzialności. Warto podkreślić, że „jesteśmy dorośli” – a dorosłość oznacza branie odpowiedzialności za własne życie, stan psychiczny i granice. Pracownik powinien wiedzieć, ile jest w stanie dać i nie przekraczać tych granic wyłącznie z przekonania, że „pracodawca tego oczekuje”.

Często to właśnie nadmierna, niekomunikowana gotowość do poświęceń prowadzi do wypalenia, zmęczenia, a nawet depresji – o których pracodawca może po prostu nie wiedzieć. Dlatego odpowiedzialność musi działać dwustronnie: po stronie firmy leży przestrzeganie przepisów prawa pracy, a po stronie pracownika – korzystanie z przysługujących mu praw i sygnalizowanie problemów.

Do podstawowych obowiązków pracodawcy należą m.in. poszanowanie norm czasu pracy, przerw, zasad BHP, urlopów wypoczynkowych oraz zwolnień lekarskich. Szczególnie istotne jest umożliwienie realnego wypoczynku – w tym wykorzystania co najmniej dwutygodniowego, nieprzerwanego urlopu, który pozwala organizmowi faktycznie się zregenerować.

**Wellbeing – benefit
czy konieczność
w nowoczesnej organizacji?**

Z perspektywy prawa pracy wellbeing wciąż pozostaje dodatkiem – nie jest obowiązkiem wynikającym z przepisów. Jednak realia rynku pracy pokazują wyraźnie, że dla młodszych pokoleń stał się on

**DO PODSTAWOWYCH
OBOWIĄZKÓW
PRACODAWCY NALEŻĄ
M.IN.POSZANOWANIE
NORM CZASU PRACY,
PRZERW, ZASAD
BHP, URLOPÓW
WYPOCZYNKOWYCH
ORAZ ZWOLNIEŃ
LEKARSKICH.**

standardem, swoistym „must have”, a nie luksusem.

To, co jeszcze niedawno było traktowane jak benefit – podobnie jak kiedyś telefon czy samochód służbowy – dziś stało się elementem kultury organizacyjnej. Wellbeing funkcjonuje więc nie jako prawo, lecz jako zwyczaj, który znacząco wpływa na atrakcyjność pracodawcy.

Z biznesowego punktu widzenia umiarkowane, dobrze zaprojektowane programy wellbeingowe są inwestycją, a nie kosztem. Ich wpływ na produktywność, zaangażowanie i kondycję psychiczną pracowników jest nieproporcjonalnie duży w stosunku do ponoszonych nakładów. Warunkiem jest jednak rozsądek – wellbeing nie może być efektem presji czy manipulacji.





Profilaktyka zdrowotna jako inwestycja w stabilność zespołów

Coraz więcej firm wdraża działania z zakresu profilaktyki zdrowotnej – od kart sportowych, przez dni badań profilaktycznych, po obecność fizjoterapeutów czy ergonomiczne wyposażenie stanowisk pracy. Takie inicjatywy wzmacniają poczucie bycia „zaopiekowanym” i budują wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy.

Choć benefity zdrowotne rzadko są jedynym czynnikiem decydującym o pozostaniu w firmie, stanowią ważny element całego ekosystemu pracy. W połączeniu z kulturą organizacyjną, stylem zarządzania i możliwościami rozwoju realnie wpływają na stabilność zespołów i efektywność organizacji.

Prawo do bycia offline

Praca zdalna i hybrydowa znacząco zmieniły granice między życiem zawodowym a prywatnym. Warto jednak pamiętać, że niezależnie od miejsca wykonywania zleconych zadań, kodeks pracy nadal obowiązuje. Ośmiogodzinny czas pracy,

przerwy i prawo do odpoczynku nie znikają wraz z przejściem na tryb online – pracownik zatrudniony na umowę o pracę podlega tym samym zasadom, niezależnie od tego, czy pracuje w biurze, czy z domu.

Prawo do bycia offline jest w dużej mierze kwestią przestrzegania jasno określonych reguł – zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. W przypadku pracy na sprzęcie służbowym naturalną granicą staje się moment jego wyłączenia po zakończeniu dnia pracy.

**W PRZYPADKU
PRACOWNIKÓW
ZATRUDNIONYCH
NA UMOWĘ O PRACĘ
KORZYSTANIE
Z WŁASNEGO KOMPUTERA
CZY TELEFONU
WYMAGA ZAWARCIA
ODPOWIEDNIEJ UMOWY
UŻYCZENIA**

Laptop i telefon służbowy powinny służyć wyłącznie do celów zawodowych, a ich używanie po godzinach pracy lub do spraw prywatnych nie tylko zaciera granice między pracą a życiem osobistym, lecz także może prowadzić do poważnych konsekwencji prawnych, zwłaszcza w obszarze ochrony danych osobowych.

Warto jednak zwrócić uwagę również na sytuacje, w których praca wykonywana jest na sprzęcie prywatnym. W przypadku pracowników zatrudnionych na umowę o pracę korzystanie z własnego komputera czy telefonu wymaga zawarcia odpowiedniej umowy użyczenia. Dokument ten powinien precyzyjnie określać zasady przetwarzania danych, stosowane zabezpieczenia oraz zakres odpowiedzialności pracownika. Brak takich ustaleń zwiększa ryzyko incydentów związanych z bezpieczeństwem informacji i w praktyce utrudnia egzekwowanie prawa do bycia offline.

Inaczej wygląda sytuacja w relacjach B2B, gdzie mamy do czynienia z współpracą firma–firma. W takim modelu to zleceniobiorca, jako niezależny przedsiębiorca, samodzielnie organizuje swoją pracę, korzysta z własnego sprzętu i ponosi odpowiedzialność za przestrzeganie przepisów prawa oraz ochronę danych. Nie obowiązują tu reguły kodeksu pracy, a kwestie dostępności czy godzin wykonywania zadań wynikają wyłącznie z treści umowy cywilnoprawnej.

Niezależnie jednak od formy współpracy, nadmierna „nadgorliwość” w byciu stale online

może przynieść więcej szkody niż pożytku – zarówno dla pracownika, jak i dla pracodawcy. Odpowiedzialne podejście do pracy zdalnej oznacza respektowanie ustalonych zasad, świadome wyznaczanie granic oraz zrozumienie, że prawo do odpoczynku i odłączenia się od pracy jest jednym z fundamentów długofalowego dobrostanu i bezpieczeństwa organizacji.

Rozwój kompetencji i kultura ciągłego uczenia się

Współczesna organizacja nie jest w stanie funkcjonować bez inwestowania w rozwój kompetencji pracowników. Dynamicz-

ny rozwój technologii, sztucznej inteligencji oraz zmieniające się regulacje prawne sprawiają, że brak upskillingu i reskillingu oznacza realne ryzyko „zwinięcia się” firmy.

Rozwój kompetencji – zarówno twardych, jak i miękkich – wzmacnia nie tylko organizację, ale także samych pracowników. Kompetencje pozostają z nimi na całe życie, niezależnie od miejsca zatrudnienia. Jednocześnie należy pamiętać o równowadze interesów – pracodawca finansujący szkolenia ma prawo stosować klauzule lojalnościowe, a pracownik powinien być ich świadomy.

Konsekwencja zamiast presji

Odpowiedzialny pracodawca to nie ten, który rezygnuje z wymagań, lecz ten, który działa konsekwentnie. Kluczowe znaczenie mają jasno określone wartości, misja i wizja organizacji – nie jako dekoracja, lecz realny fundament codziennych decyzji.

Konsekwencja, transparentne zasady i spójność komunikacji budują poczucie bezpieczeństwa pracowników. W takim środowisku możliwe jest jednoczesne okazywanie wsparcia i egzekwowanie ustaleń. A tam, gdzie zasady są łamane, odpowiedzialnością pracodawcy jest podjęcie decyzji, czy dana współpraca ma sens.

Grupa Żabka na liście Top Employer Polska 2026

Grupa Żabka otrzymała certyfikat Top Employer Polska 2026, który potwierdza, że realizowana przez organizację polityka HR odpowiada najwyższemu standardowi rynkowemu. Wyróżnienie to trafia do organizacji, które w sposób konsekwentny i długofalowy tworzą nowoczesne środowisko pracy, skutecznie rozwijają kompetencje pracowników, dbają o ich dobrostan oraz traktują funkcję HR jako kluczowy element wspierający realizację celów biznesowych.

W tegorocznej edycji szczególnie wysoko oceniono rozwiązania Grupy Żabka w obszarze cyfrowego HR, w tym nowoczesne procesy wspierające pracowników i menedżerów. Powyżej rynkowych benchmarków uplasowały się również działania związane z przyciąganiem talentów oraz budo-



waniem wizerunku pracodawcy. Dobrze ocenione zostały również wartości firmy i jasno określony sens jej działania. To oznacza, że wartości Grupy Żabka nie są tylko deklaracją, ale mają realne znaczenie w codziennej pracy zespołów.

Organizacja od lat zdobywa również międzynarodowe uznanie – m.in. wysokie miejsca w rankingach najlepszych miejsc pracy oraz certyfikaty z obszaru ESG, co dodatkowo wzmacnia jej wiarygodność jako pracodawcy odpowiedzialnego społecznie i organizacyjnie.

W praktyce oznacza to dbałość o inkluzywność, równe szanse rozwoju oraz transparentne procesy HR. Certyfikat Top Employer 2026 stanowi nie tylko prestiżowe wyróżnienie, lecz także potwierdzenie, że Grupa Żabka tworzy środowisko pracy sprzyjające zaangażowaniu, efektywności i długoterminowemu rozwojowi talentów – czynnikom o kluczowym znaczeniu w warunkach rosnącej konkurencji o pracowników na polskim rynku pracy.

materiał partnera

Rola pracodawcy w budowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym

Równowaga między pracą, a życiem prywatnym jest obecnie kluczowa dla osiągnięcia dobrostanu. W czasach, gdy wypalenie zawodowe dotyka już dwudziestokilkulatków, zastanowić się musimy, dlaczego tak się dzieje i jaka jest rola pracodawcy, szefa, lidera, aby o tę równowagę zadbać.



JAKUB B. BĄCZEK

trener mentalny, multiinwestor,
autor książek

Okazuje się, że po stronie pracodawców jest całkiem wiele narzędzi. Pracodawcy powinni ułatwiać połączenie życia prywatnego z zawodowym, a nie w tym przeszkadzać. Zadowolony, wypoczęty i zmotywowany pracownik jest w dzisiejszych czasach na wagę złota.

Temat work-life balance, czyli równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, został w ostatnich latach odmieniony przez wszystkie przypadki. Chcemy świata, gdzie efektywność i świetne wyniki nie oznaczają siedzenia w biurze do 2 w nocy. Gdzie bycie dobrym pracownikiem nie oznacza zaniedbywania swojej

rodziny, zdrowia, hobby. Wydaje się, że większość pracodawców a także ustawodawcy dobrze to już rozumieją, bo mamy wiele przepisów, które pracę regulują, chociaż spora część dotyczy rodziców pracujących. To oni muszą łączyć zarabianie pieniędzy i realizowanie się z wychowywaniem dzieci. Jednak owocowe czwartki i kar-net na siłownię dla singli to już nie jest nic atrakcyjnego, a stało się po prostu internetowym żartem. W jaki więc sposób pracodawcy mogą pomóc pracownikom w osiągnięciu balansu, aby ci po prostu mieli energię i chęci dobrze wykonywać swoje zadania?

Równowaga to nie przywilej – to konieczność

Po pierwsze, work-life balance jest dla każdego pracownika, nie tylko dla szefostwa czy managerów wysokiego szczebla. To realna potrzeba każdego człowieka – niezależnie od płci, wieku czy stanowiska. Dlatego pracodawca bardzo indywidualnie powinien

podchodzić do każdego członka swojego zespołu, bo czego innego będzie potrzebowała matka trójki dzieci, czego innego pracownik po pięćdziesiątce z ponad 20-letnim stażem, a inne potrzeby będzie miał dwudziestodwuletni junior. Każdy z nich musi czuć się wysłuchany i zaopiekowany. Taka jest rola dobrego szefa. Wydaje się to trudne i takie jest, jednak czasy się zmieniły. Każdy jest tylko i aż człowiekiem i jesteśmy na innych etapach życiowych. W miejscu pracy powinniśmy czuć wsparcie, gdy go potrzebujemy. A o taką atmosferę dba szef.

Co może pomóc pracownikom?

Wspomniane wcześniej owocowe czwartki to oczywiście miły dodatek, ale realnie nie wnoszą zbyt wiele do życia pracowników. Co zatem może zrobić pracodawca, aby korzystnie wpłynąć na życie podwładnych? Oprócz wsłuchiwanie się w potrzeby, dobrze jest także postawić na elastyczność. Praca zdalna stała się



faktem. Ja sam jestem zdania, że jeżeli praca jest wykonana i ktoś ją zrobił w 4 godziny, a nie 8, to nie mam zamiaru tej osoby karać, zasługuje ona na nagrodę. I czy ktoś ją wykonał z biura, czy z hotelu w Portugalii, nie ma dla mnie znaczenia. Liczy się efekt. Takie podejście wymaga bezspornie zbudowania wcześniej wzajemnego zaufania i nauczania pracowników odpowiedniego etosu pracy, którego się po prostu wymaga. Warto więc na to poświęcić czas, aby mieć zespół, który wie, jak pracować, jak dowieźć wyniki, a jednocześnie może to zrobić z dowolnego miejsca na świecie. Dla wielu osób, zwłaszcza młodych rodziców, taki rodzaj zaufania i pracy jest wręcz ratującą ich codzienność, a to bardzo pozytywnie wpływa na ich nastrój, zdrowie psychiczne i nastawienie do miejsca pracy, gdzie czują zrozumienie.

Pracodawca jako dobry lider, musi poprzez swój przykład pokazywać, jak ważny jest odpoczynek. Jeśli ty jako szef, pracujesz po 18 godzin na dobę, pracownicy mogą czuć presję i wymóg tego samego. A wiemy już, że to błąd.

Odpoczywaj i do tego też zachęcaj pracowników. Dbaj o wykorzystywanie urlopów. Dbaj o to, aby klienci szanowali wasz czas prywatny i wolny. Dbaj o przerwy w pracy. To wszystko ma olbrzymi wpływ na zachowanie równowagi między pracą, a życiem prywatnym. Zmęczony pracownik w pewnym momencie się wypali, a to najgorszy scenariusz.

Miejsce pracy, które dba o zdrowie psychiczne i fizyczne

Pracodawca ma bardzo realny wpływ na dobrostan swoich pracowników. Pakiety zdrowotne są coraz bardziej powszechne, a w dużych firmach są standardem. Jednak to, co należy wpro-

wadzić, to również dbanie o zdrowie psychiczne, bo tutaj często leży problem. Dobrze jest organizować wyjazdy integracyjne, spotkania zespołu poza miejscem pracy, bo to buduje relacje. Świetnym rozwiązaniem, które stosują firmy coraz częściej jest zapraszanie trenerów mentalnych, którzy pomagają rozwiązać nie tylko kwestie biznesowe, ale właśnie te, dotyczące emocji.

Firmy powinny posiadać systemy wsparcia dla pracowników, a oni powinni czuć, że mają się od kogo zgłosić w przypadku problemu. Ponownie szef będzie tu przykładem. Regularne szkolenia z objawów depresji czy wypalenia zawodowego również będą bardzo pomocne. Nie wszyscy mamy przecież psychologiczne wykształcenie.

Zbudowanie zespołu, o który pracodawca dba, a przez to jego członkowie również są w stanie sobie pomagać, to jeden z największych sukcesów każdego lidera. Taki zespół doskonale będzie potrafił zachować równowagę między życiem prywatnym a zawodowym, bo w pracy będzie czuł się bezpiecznie.

**DOBRE JEST
ORGANIZOWAĆ WYJAZDY
INTEGRACYJNE,
SPOTKANIA ZESPOŁU
POZA MIEJSCEM PRACY,
BO TO BUDUJE RELACJE.**



Inkluzja zaczyna się od kultury organizacyjnej

Budowanie środowiska pracy, wolnego od dyskryminacji i wykluczenia, to proces wymagający wielu długofalowych zmian i wdrożeń. Zmiany, powinno się wprowadzać systemowo na każdym poziomie funkcjonowania firmy, przedsiębiorstwa czy instytucji. W mojej ocenie, należy od samego początku budować kulturę organizacyjną, opartą na klimacie społecznym firmy, zogniskowanym na postawie życzliwości, współpracy, współdziałania i kohabitacji.



DR EWA JÓWKO

adiunkt w Instytucie Pedagogiki
Uniwersytetu w Siedlcach,
pełnomocniczka Rektora UwS ds.
odpowiedzialności społecznej
uczelni, specjalistka ds. dostępności
i projektowania uniwersalnego

Podstawowymi elementami budującymi inkluzywne środowisko pracy są między innymi: jasne wartości i polityka równego traktowania (odnosząca się do braku akceptowania zachowań dyskryminujących ze względu na płeć, wiek, pochodzenie, orientację seksualną, światopogląd, religię czy niepełnosprawność). Dobrą praktyką, z perspektywy oczekiwań, jasności i transparentności zasad, a także ich przestrzegania, jest wdrożenie kodeksu etycznego fir-

my. Polityka równego traktowania jasno odnosi się również do zaangażowania w proces inkluzji, całego kierownictwa i pionu zarządzającego przedsiębiorstwem. To liderzy powinni poprzez swoje działania, szerzyć dobre praktyki w tym zakresie.

Budowanie relacji interpersonalnych

W perspektywie aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, warunkiem sine qua non, w tworzeniu środowiska wolnego od dys-

kryminacji i wykluczenia, staje się budowanie relacji interpersonalnych, między innymi, poprzez proces komunikowania się. W moim przekonaniu jedynym możliwym sposobem komunikacji, jest kultura dialogu. W takim wymiarze możliwa jest komunikacja otwarta, pełna szacunku, komunikacja bez przemocy (NVC)¹. Głównym założeniem sposobu komunikowania się wszystkich pracowników i pionu zarządczego powinna być empatia, aktywne słuchanie oraz uważność na potrzeby własne, drugiego człowieka i zespołu. Niemniej istotne w założeniach komunikacji bez przemocy jest wspólne zrozumienie i konstruktywne rozwiązanie. W tak pojmowanym procesie komunikacji, możliwe staje się harmonijne budowanie relacji, takich które wykluczają mało konstruktywną krytykę oraz osady. Kultura dialogu daje możliwość otwartości na różne perspektywy, otwartości w wyrażaniu pomysłów i argumentów.

Proces inkluzji społecznej, to również szeroko pojęta edukacja inkluzyjna, dzięki której możemy tworzyć firmy, instytucje i przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie. Opisując aspekt edukacji inkluzyjnej, mam na myśli, tworzenie możliwości pracownikom i kadrze zarządzającej, partycypacji wszystkich pionów firmy w różnego rodzaju szkoleniach podnoszących świadomość w obszarze równości, różnorodności i włączania społecznego, kursach i szkoleniach z zakresu rozpoznawania nieświadomych uprzedzeń, przełamywania schematów oraz stereotypów w myśleniu. W tworzeniu przedsiębiorstw odpowiedzialnych

społecznie, niezbędna jest również edukacja antymobbingowa i dyskryminacyjna, transparentność w działaniach działu HR, związanych z rekrutowaniem pracowników, awansowaniem i ewaluacją pracy, sprawiedliwym wynagrodzeniem za tę samą pracę.

Remedium na wykluczające środowisko pracy

Remedium na wykluczające środowisko pracy może stać się zmiana celów i misji firmy, zgodnie z założeniami design thinking (projektowania uniwersalnego). Podstawowe założenia design thinking realizowane w trzech podstawowych obszarach (architektonicznym, cyfrowym i komunikacyjnym) mogą znacząco przyczynić się do zmiany w kulturze pracy przedsiębiorstwa, w stronę firmy, czy przedsiębiorstwa inkluzywnego.

Założenia projektowania uniwersalnego, mogą zdecydowanie wspomagać funkcjonowanie w pracy i zatrudnianie osób o szczególnych potrzebach.

**PROCES INKLUZJI
SPOŁECZNEJ, TO
RÓWNIEŻ SZEROKO
POJĘTA EDUKACJA
INKLUZYJNA,
DZIĘKI KTÓREJ
MOŻEMY TWORZYĆ
FIRMY, INSTYTUCJE
I PRZEDSIĘBIORSTWA
ODPOWIEDZIALNE
SPOŁECZNIE.**

Termin projektowanie uniwersalne zakłada „konieczne i odpowiednie zmiany i dostosowania, nienakładające nieproporcjonalnego lub nadmiernego obciążenia, jeśli jest to potrzebne w konkretnym przypadku w celu zapewnienia osobom niepełnosprawnym możliwości korzystania z wszelkich praw człowieka i podstawowych wolności oraz ich wykonywania na zasadzie równości z innymi osobami”².

Projektowanie uniwersalne to „podejście interdyscyplinarne; proces, który stanowi nowy paradygmat wskazujący na różnorodność społeczną; to idea, w której potrzeby ludzkie powinny być zaspokajane w jak najszerszym zakresie przy użyciu maksymalnie uproszczonych, dostępnych i elastycznych rozwiązań”³.

Podstawowe zasady design thinking regulują sposób zachowania się wobec osób o szczególnych potrzebach, wskazują na prawo każdego człowieka do możliwości pełnej partycypacji w życiu społecznym, w obszarze architektonicznym, cyfrowym i komunikacyjno-informacyjnym. Celem wdrożenia zasad projektowania uniwersalnego w przedsiębiorstwie „jest niwelowanie przejawów wszelkiej marginalizacji, dyskryminacji i stygmatyzowania osób o szczególnych potrzebach oraz umożliwienie korzystania z różnego rodzaju obiektów i usług na równi ze wszystkimi członkami społeczeństwa”⁴.

Główne zasady projektowania uniwersalnego dotyczą dostosowania i elastyczności w zakresie racjonalnych usprawnień dla osób ze szczególnymi potrzebami:

elastycznych form pracy (np. godzin pracy, trybu pracy); wdrożenia komunikacji alternatywnej (np. wprowadzenia tekstu prostego, systemu znaków „Makaton”, PECS, tłumacza języka migowego); dostosowań cyfrowych (dostosowanie strony internetowej firmy, poczty służbowej, dokumentów – według wytycznych WCAG); szacunku dla różnic kulturowych i religijnych w pracy w grupie zróżnicowanej (np. respektowanie kalendarza świąt, tradycji, obyczajów i obrzędu, prowadzenie szkoleń z zakresu savoir vivre w kontakcie z osobami o szczególnych potrzebach).

**W PERSPEKTYWIE
AKTYWÓW
NIEMATERIALNYCH
PRZEDSIĘBIORSTWA,
WARUNKIEM SINE QUA
NON, W TWORZENIU
ŚRODOWISKA WOLNEGO
OD DYSKRYMINACJI
I WYKLUCZENIA, STAJE
SIĘ BUDOWANIE RELACJI
INTERPERSONALNYCH,
MIĘDZY INNYMI,
POPRZECZ PROCES
KOMUNIKOWANIA SIĘ.**

Budowanie środowiska pracy opartego na inkluzji społecznej, stanowi obecnie gwarant budowania przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie a także wpisuje się w cele i założenia związane ze strategią zrównoważonego rozwoju.

1. M. B. Rosenberg, Porozumienie bez przemocy. O języku życia, wyd. Czarna Owca, Warszawa 2025
2. Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, Dz.U. z 25 października 2012 r., poz. 1169.
3. G. Gawron, Universal Design – projektowanie uniwersalne jako idea w dążeniu do osiągnięcia partycypacji społecznej osób niepełnosprawnych, „Roczniki Nauk Społecznych” 2015, t. 7(43), nr 1, s. 125-144.
4. E. Jówko, Projektowanie uniwersalne. Innowacja w kształceniu studentów Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, „Student Niepełnosprawny. Szkice i rozprawy” 2022, nr 22(15), s. 65-72.

Cyberbezpieczeństwo to ciągły proces

Największym wyzwaniem w dbaniu o bezpieczeństwo w rozproszonych zespołach jest dopilnowanie, aby komputery pracowników były właściwie zabezpieczone i odpowiednio zarządzane. W praktyce są to najczęściej laptopy używane poza biurem, które łączą się z systemami i danymi firmy przez internet.



TOMASZ KRAJEWSKI

dyrektor techniczny sprzedaży na Europę Wschodnią w firmie Veeam

Ponieważ takie urządzenia nie zawsze korzystają z bezpiecznego, firmowego połączenia lub VPN, firma musi mieć możliwość kon-

trolowania, jakie pliki znajdują się na komputerze – jak są przechowywane oraz czy nie dochodzi do nieautoryzowanego kopiowania lub przesyłania danych. Równie ważne są regularne kopie zapasowe oraz egzekwowanie aktualizacji i ustawień bezpieczeństwa.

Jeśli tego zabraknie, jeden słabo zabezpieczony laptop może stać się punktem wejścia do ataku ransomware. A te są dziś coraz powszechniejsze i bardziej wyrafinowane. Z raportu Veeam 2025 wynika, że dotkniętych takimi in-

cydentami jest 69 proc. firm. Dlatego najbardziej świadome firmy traktują cyberbezpieczeństwo jak ciągły proces, a nie jednorazowy projekt: inwestują w cykliczne szkolenia, budują kulturę zgłaszania incydentów, przygotowują jasne procedury działania i regularnie ćwiczą scenariusze w ramach symulacji – poprzez angażowanie nie tylko zespołów IT, ale też innych działów. Dopiero połączenie technologii, procedur i kompetencji daje realną cyberodporność w zespołach rozproszonych.