



***Wyzwania demograficzne — ponowny
przeгляд innowacyjnych środków w
europejskim sektorze ubezpieczeń***

Wspólny projekt europejskich partnerów społecznych z branży
ubezpieczeń

2016 r.



Przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej



Insurance Europe to Europejska Federacja Stowarzyszeń Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych. Za pośrednictwem 34 organizacji członkowskich — krajowych stowarzyszeń ubezpieczycieli — Insurance Europe reprezentuje wszystkie rodzaje zakładów ubezpieczeń i reasekuracji, np. przedsiębiorstwa paneuropejskie, ubezpieczycieli obligacji, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych i mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP). Insurance Europe z siedzibą w Brukseli reprezentuje zakłady ubezpieczeń, w których przypis składki stanowi około 95% całkowitych przychodów ze składek w Europie. Ubezpieczenia w znacznym stopniu przyczyniają się do wzrostu gospodarczego i rozwoju w Europie. Europejscy ubezpieczyciele wypracowują przychody ze składek wynoszące prawie 1 170 miliardów euro, zatrudniają ponad milion osób i inwestują w gospodarkę blisko 9 900 miliardów euro.



Jako Europejska Federacja Związków Zawodowych zrzeszająca 7 milionów pracowników sektora usług, **UNI Europa** przemawia w imieniu branż stanowiących podstawę życia gospodarczego i społecznego w Europie. UNI Europa, mająca siedzibę w samym sercu Brukseli, reprezentuje 272 krajowe związki zawodowe z 50 krajach, w tym następujące branże: handel, ubezpieczenia bankowe i banki centralne, gry, grafika i opakowania, usługi fryzjersko-kosmetyczne, obsługa technologii informacyjno-komunikacyjnych, media, rozrywka i sztuka, usługi pocztowe i logistyka, prywatna opieka zdrowotna i ubezpieczenia społeczne, sprzętanie przemysłowe oraz prywatne firmy ochroniarskie, zawodowy sport i rekreacja oraz profesjonalistów/menedżerów i pracowników tymczasowych. UNI Europa reprezentuje największy region w UNI Global Union.



BIPAR to Europejska Federacja Pośredników Ubezpieczeniowych. Zrzesza 52 krajowe stowarzyszenia z 30 krajów. Za pośrednictwem stowarzyszeń krajowych BIPAR reprezentuje interesy agentów i brokerów ubezpieczeniowych oraz pośredników finansowych w Europie. Poza pewną liczbą dużych korporacji w sektorze pośrednictwa ubezpieczeniowego działają setki tysięcy MŚP oraz mikroprzedsiębiorstw. Wypracowują one 0,7% europejskiego PKB, a ponad milion ludzi działa w tym sektorze.



AMICE jest głosem europejskiego sektora ubezpieczeń obejmującego towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych i spółdzielcze towarzystwa ubezpieczeń. Stowarzyszenie z siedzibą w Brukseli opowiada się za odpowiednim i uczciwym traktowaniem wszystkich towarzystw ubezpieczeń wzajemnych i spółdzielczych towarzystw ubezpieczeń w ramach europejskiego jednolitego rynku. Wspiera również tworzenie i rozwój innowacyjnych rozwiązań z korzyścią dla społeczeństwa i obywateli Europy. W Europie blisko 2800 ubezpieczycieli zrzeszonych w sektorze ubezpieczeń wzajemnych i spółdzielczych prowadzi ponad połowę wszystkich zakładów ubezpieczeń, a ich udział w rynku wynosi prawie 30%. Zapewniają one pokrycie ubezpieczeniowe dla ponad 200 milionów klientów i zatrudniają ponad 400 000 pracowników w Unii Europejskiej.

Przedmowa europejskich partnerów społecznych w sektorze ubezpieczeń	5
Oświadczenie Komisarz Marianne Thyssen	7
Wprowadzenie.....	8
1. Równowaga między życiem zawodowym, a prywatnym	9
Grupa Wüstenrot & Württembergische „Elastyczna organizacja pracy”	10
2. Kwalifikacje i kształcenie przez całe życie	14
RESPECT Academy – innowacyjny system służący do motywowania pracowników	15
Szkolenie ustawiczne w CEPOM	18
Zapewnienie kształcenia wysokiej jakości dla niepełnosprawnych młodych absolwentów w ramach programu stażu w VZP	21
3. Środki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy	24
Obozy przeciwstresowe organizowane przez Allianz Słowacja to innowacyjny i kreatywny sposób poprawy samopoczucia pracowników	25
„Tydzień szczęścia”, aby promować dbałość o własne zdrowie w AXA	28
4. Środki służące wydłużeniu okresu aktywności zawodowej	30
Życiowa szansa to inicjatywa firmy Groupama Assicurazioni.....	31
Program Minerwa dla pracowników w wieku 55+, czyli „jak cieszyć się z wydłużonego okresu aktywności zawodowej” w KBC	35
5. Środki w zakresie telepracy	39
Telepraca i praca w parach w LocalTapiola	40
Pracować inaczej @Baloise Insurance	43
Achmea lub gdy telepraca opiera się na założeniu, że pracownicy obdarzeni zaufaniem potrafią dokonywać trafnych wyborów	47
Załączniki	51
Wspólne oświadczenie europejskich partnerów społecznych z branży ubezpieczeń dotyczące wyzwań demograficznych w europejskim sektorze ubezpieczeniowym.....	51
Wspólna deklaracja europejskich partnerów społecznych z branży ubezpieczeń dotycząca telepracy	55

Przedmowa europejskich partnerów społecznych w sektorze ubezpieczeń



Od lewej do prawej: Elke Maes – koordynator dialogu społecznego z branży ubezpieczeniowej, UNI Europa Finance; Sebastian Hopfner – przewodniczący Platformy Dialogu Społecznego, Insurance Europe

stowarzyszeniach, aby zebrać nowe przykłady dobrych praktyk. Trzy tematy przedstawione we wspólnej deklaracji podpisanej przez partnerów społecznych w 2010 r. (równowaga między życiem zawodowym, a prywatnym; kwalifikacje i kształcenie przez całe życie oraz bezpieczeństwo i zdrowie w miejscu pracy) pozostają w centrum uwagi w nowym zbiorze, który został jednak rozszerzony o kolejny temat – telepracę – omówiony na Komitecie dialogu sektorowego w branży ubezpieczeń (ISSDC). W dniu 10 lutego 2015 r. europejscy partnerzy społeczni z sektora ubezpieczeniowego podpisali wspólną deklarację dotyczącą telepracy. Jest ona oparta na [Europejskim porozumieniu ramowym partnerów społecznych z 2002 r.](#) oraz, dodatkowo, rozważa warunki pracy w dzisiejszym sektorze ubezpieczeń.

W ostatnich latach telepraca staje się coraz ważniejsza dla pracowników sektora ubezpieczeń w związku z postępującym rozwojem technologii, otwierającym nowe możliwości w tym zakresie. Europejscy partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeń zobowiązali się do dalszego zajmowania się kwestią telepracy i nowa wspólna deklaracja, która znajduje się w załączniku, będzie służyć jako podstawa tej pracy.



Od lewej do prawej: Sebastian Hopfner – przewodniczący Platformy Dialogu Społecznego, Insurance Europe; Didier Pissoort – przewodniczący Komisji Spraw Społecznych BIPAR; Elke Maes – koordynator dialogu społecznego z branży ubezpieczeniowej, UNI Europa Finance

Europejscy partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeń z dumą przedstawiają zbiór udanych inicjatyw, które wpierają dobre samopoczucie pracowników i stanowią innowacyjne rozwiązania pozwalające stawić czoła wyzwaniom, przed którymi stoi szybko zmieniający się sektor.

Jest to kolejne opracowanie będące kontynuacją – ze szczególnym uwzględnieniem Europy Środkowej i Wschodniej – projektu europejskiego „Podjęcie wyzwania demograficznego w sektorze ubezpieczeń: zbiór i upowszechnianie dobrych praktyk”, który został zrealizowany przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej w połowie 2012 r.

Partnerzy społeczni przeprowadzili konsultacje w krajowych

Innym tematem rozważanym przez partnerów społecznych jest „wydłużenie okresu aktywności zawodowej”. Ważną sprawą jest opracowanie modeli kariery zawodowej, które będą sprawiedliwe dla wszystkich pokoleń pracowników. Partnerzy społeczni omówili kwestie związane z aktywnością osób starszych, zdrowszym i dłuższym życiem zawodowym, bezpieczeństwem i zdrowiem w miejscu pracy oraz godzeniem pracy i życia rodzinnego. Ostatecznie projekt ten pomógł im poznać innowacyjne sposoby pozwalające pracownikom w sektorze ubezpieczeń na dłuższe zatrudnienie i przyczyniające się do stworzenia odpowiedniego środowiska pracy.

Celem ISSDC jest zaangażowanie wszystkich krajów UE w ten projekt, w tym krajów z Europy Środkowej i Wschodniej (EŚW). Dlatego też europejscy partnerzy społeczni wykorzystali ten nowy projekt, aby zmobilizować związki stowarzyszone z krajów EŚW do bardziej aktywnego uczestniczenia w europejskim dialogu społecznym, a także w celu ułatwienia dialogu między przedstawicielami pracowników i pracodawców w tych krajach. Organizacja seminariów na Słowacji i w Rumunii z pewnością pomogła w dotarciu do partnerów społecznych w docelowych krajach EŚW. Odnotowano pewne sukcesy w tym zakresie i ten wysiłek będzie kontynuowany.

Partnerzy społeczni mają nadzieję, że niniejsza broszura stanowiąc będzie inspiracją do zgłaszania kolejnych inicjatyw na szczeblach firmowym lub krajowym, które pozwolą wspólnie stawić czoła wyzwaniom demograficznym.

I ostatnia sprawa, choć nie mniej ważna, partnerzy społeczni chcieliby podziękować Komisji Europejskiej za udzielenie wsparcia dla projektu i pomocy przy publikacji niniejszej broszury.



Od lewej do prawej: *William Vidonja – Dyrektor ds. Prowadzenia Biznesu, Insurance Europe; Claudia Saller – Specjalista ds. Polityki, UNI Europa Finance; François Lestanguet – Doradca ds. Polityki, BIPAR; Belma Yasharova – Doradca Prawny i ds. Polityki, AMICE; Helen Sheppard – Zastępca Sekretarza Generalnego AMICE*

Oświadczenie Komisarz Marianne Thyssen

Europa stoi w obliczu poważnych zmian demograficznych, które spowodują zmniejszanie się liczby ludności w wieku produkcyjnym, wyższy udział pracowników w starszym wieku i wzrost liczby osób na emeryturze. Wywiera to ogromny wpływ na państwa opiekuńcze i stawia nowe wyzwania przed wszystkimi sektorami gospodarki. Niemniej jednak starzenie się społeczeństwa otwiera również nowe możliwości, na przykład ze względu na rosnące zapotrzebowanie na nowe i dostępne usługi oraz produkty.

Aby zapewnić trwałość naszego europejskiego modelu społecznego w związku ze zmianami demograficznymi, konieczna będzie modernizacja systemów zabezpieczenia społecznego. Należy również zintensyfikować prace nad rozwijaniem elastycznych sposobów organizowania pracy oraz zapewnieniem zdrowego środowiska pracy. Wreszcie konieczne będą inwestycje w trwające przez całe życie doskonalenie umiejętności zawodowych jako odpowiedź na wyzwania globalizacji i rozwój technologii.

Kwestie te są wśród priorytetów Komisji na 2016 r. Tegoroczny europejski semestr na rzecz koordynacji polityki gospodarczej kładzie nowy nacisk na trwałość i adekwatność ochrony socjalnej w związku z oddziaływaniem zmian demograficznych. Toczące się formalne konsultacje z partnerami społecznymi dotyczą równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym. Pracujemy nad europejskim Programem na rzecz nowych umiejętności, jak również dokonujemy przeglądu dorobku legislacyjnego UE w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy. Wiedza fachowa i silne zaangażowanie partnerów społecznych będą miały zasadnicze znaczenie w kształtowaniu tych działań.

Ta Komisja chce wzmocnienia dialogu społecznego na wszystkich poziomach. Partnerzy społeczni mają lepszą pozycję niż organy publiczne, aby śledzić innowacje w miejscu pracy oraz określić potrzeby. Istotne jest zatem, aby mogli oni mieć swój wkład w projektowanie polityk i ustawodawstwa oraz przekazywali dobre praktyki już stosowane w miejscach pracy.

Niniejsza broszura zawiera konkretne przykłady sposobów radzenia sobie ze zmianami demograficznymi w wielu różnych obszarach, od zachowywania równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym, poprzez telepracę i kształcenie przez całe życie do bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wydłużania okresu aktywności zawodowej. Cieszę się widząc, jak partnerzy społeczni UE z sektora ubezpieczeń wdrażają kolejne działania zgodne z tym, co zostało przedstawione we wspólnym oświadczeniu dotyczącym wyzwań demograficznych, opublikowanym w 2010 r. Lekturę niniejszej broszury serdecznie polecam zarówno osobom odpowiedzialnym za wyznaczanie kierunków polityki, jak i praktykom!"



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Thyssen', written in a cursive style.

Wprowadzenie

Niniejsza publikacja opisuje każdą dobrą praktykę w podobny sposób, jak w poprzedniej publikacji z 2012 r., aby pomóc czytelnikom łatwo zrozumieć kontekst i główne cechy inicjatyw, a także wpływ i korzyści osiągane dzięki nim przez pracowników ubezpieczeniowych, firmy i sektor jako całość.



Oprócz spraw już omówionych w broszurze opublikowanej w 2012 r. — czyli równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym, kwalifikacjami i kształceniem przez całe życie oraz bezpieczeństwem i higieną pracy – dodano dwie kwestie: wydłużenie okresu aktywności zawodowej oraz telepracę. Te dwie nowe sprawy zostały niedawno wpisane do planu pracy Komitetu dialogu sektorowego w branży ubezpieczeń (ISSDC). Jeżeli chodzi o telepracę, to w dniu 10 lutego 2015 r. europejscy partnerzy społeczni z sektora ubezpieczeniowego podpisali wspólną deklarację dotyczącą tej kwestii, której treść przytoczono w niniejszej broszurze.

W związku z tym, że pięć wymienionych kwestii jest ze sobą nierozzerwalnie związanych, zdecydowana większość dobrych praktyk mogłaby pojawić się w więcej niż jednym dziale broszury. Jednak w celu zachowania jasności i uniknięcia powtórzeń, są one prezentowane w głównym obszarze, którego dotyczą.

Podobnie jak w broszurze z 2012 r., głównym celem nie jest tu tylko samo omówienie dobrej praktyki, którą można powielić w praktyce, lecz inspirowanie przedsiębiorstw lub sektorów pragnących poprawić sposób działania w jednym z pięciu obszarów. Mamy nadzieję, że podane tutaj dobre praktyki będą dla wszystkich głównym źródłem inspiracji.



1. Równowaga między życiem zawodowym, a prywatnym



Kwestia równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym jest postrzegana różnie w zależności od sytuacji zawodowej (np. praca w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy, zajmowane stanowisko). Brak jest definicji obejmującej wszystkie sytuacje. Zachowanie równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym wymaga sporej świadomości i odpowiedniej komunikacji między kierownictwem, a pracownikami, ponieważ zarówno jedni, jak i drudzy ponoszą za nią odpowiedzialność. Założenia i zasadnicze cele powinny zostać omówione w formie otwartego dialogu, w atmosferze zaufania i w sposób dostosowany do kompetencji pracownika.

Choć kwestia ta jest trudna do zdefiniowania zachowywanie tego, co jest postrzegane jako dobra równowaga pomiędzy życiem prywatnym, a zawodowym jest niezwykle ważne w czasie rekrutacji pracowników, a także jeżeli chcemy ich zatrzymać w firmie. W związku z tym elastyczna organizacja pracy, elastyczność w zakresie miejsca pracy i funkcji pracownika, wsparcie w świadczeniu opieki (np. pomoc w opiece nad dziećmi) mogą być czynnikami decydującymi, które sprawią, że pracownik zatrudni się i pozostanie w firmie.

Dobre praktyki przedstawione w tym dziale ilustrują, jak wdrożenie elastycznej organizacji pracy w niemieckiej firmie (Grupa Wüstenrot & Württembergische) spowodowało znaczne zmniejszenie ryzyka konfliktów odnoszących się do zachowania równowagi między życiem osobistym i rodzinnym z jednej strony, a pracą z drugiej.

Grupa Wüstenrot & Württembergische „Elastyczna organizacja pracy”



Nazwa firmy/organizacji

Grupa Wüstenrot & Württembergische

Siedziba centrali

Niemcy

Wielkość i sektor organizacji

Sektor ubezpieczeń – około 7000 pracowników (w tym dział sprzedaży obejmujący około 6000 agentów)

Główne obszary i sposoby działania

Równowaga między życiem zawodowym, a prywatnym – „Elastyczna organizacja pracy”

Podstawowe informacje /powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad

Biorąc pod uwagę aktualne trendy demograficzne, elastyczna organizacja pracy zyskuje na znaczeniu, ponieważ młodszy pracownicy kładą coraz większy nacisk na osiągnięcie i utrzymanie lepszej równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym. Wdrażając projekt (pilotażowy) „Elastyczna organizacja pracy”, Grupa W&W miała na celu stworzenie atrakcyjnego i wspierającego pracowników środowiska pracy oraz ułatwienie rekrutacji i zatrzymania wyspecjalizowanej kadry.

Data wdrożenia/czas trwania

Projekt pilotażowy „Elastyczna organizacja pracy” został wdrożony w maju 2011 r. na okres wstępny trwający około półtora roku. Został on przedłużony o jeden rok, we wrześniu 2012 r. W czerwcu 2013 r., po uzgodnieniu z radą zakładową, podpisano w firmie porozumienie „ Praca mobilna ad hoc” dotyczące doraźnej pracy mobilnej; termin obowiązywania porozumienia został w czerwcu 2014 r. przedłużony o jeden rok. Od końca 2015 r. koncepcja doraźnej pracy mobilnej „Praca mobilna ad hoc” została rozszerzona i wprowadzona w 5 innych jednostkach zależnych Grupy W&W.

Zaangażowani partnerzy

Projekt pilotażowy został wdrożony przy wsparciu Instytutu Inżynierii Przemysłowej Fraunhofer (Fraunhofer IAO). Fraunhofer IAO udzielił innym firmom wsparcia w zakończonym powodzeniem wdrażaniu podobnych projektów.

Zakres działań

W czasie projektu pilotażowego „Elastyczna organizacja pracy” sprawdzono 34 pracowników i 11 członków kadry zarządzającej pracujących w niezależnej lokalizacji. Projekt pilotażowy został najpierw wprowadzony w formie porozumienia operacyjnego w holdingu firmy w Stuttgarcie, Niemcy, w maju 2011 r., w następujących działach: controllingu, księgowości i podatków, komunikacji i zasobów ludzkich.

Szereg wewnętrznych zasad i wytycznych stanowi podstawę projektu pilotażowego, a mianowicie:

- pracownicy muszą mieć dostęp do technologii telekomunikacyjnych, aby mogli wykonywać zadania służbowe;
- pracownicy muszą zadbać o to, żeby w normalnych godzinach pracy można było się z nimi skontaktować. Organizacja pracy nie może negatywnie oddziaływać na wydajność pracownika;
- pracodawcy muszą zachowywać równomierny podział obowiązków służbowych bez przeciążania pracowników pracujących w biurze.

Dział Obsługi IT Grupy W&W udostępnił niezbędne rozwiązania z zakresu technologii telekomunikacyjnej umożliwiające pomyślne wdrożenie projektu pilotażowego. Obejmowały one telefonię internetową, udostępnianie pulpitu oraz urządzenia do prowadzenia konferencji wideo, audio i w sieci web (Lync). Ponadto Fraunhofer IAO służył pomocą przy realizacji projektu od maja 2011 r. do lipca 2012 r. Instytut określił, jakie kluczowe czynniki sprzyjają lub utrudniają pomyślną realizację takich elastycznych form organizacji pracy.

W związku z tym, że projekt pilotażowy zakończył się sukcesem Grupa W&W postanowiła poszerzyć jego zakres, włączając jednostki operacyjne firmy i rozwijając w dalszym ciągu koncepcje elastycznej organizacji pracy. Pod koniec 2015 r. zawarto pięć nowych porozumień firmowych wprowadzających koncepcję doraźnej pracy mobilnej „Praca mobilna ad hoc”. Umożliwia ona dobrowolną pracę w niezależnej lokalizacji. Prawo do takiej pracy nie jest zagwarantowane i jest przyznawane tylko (np. osobiście lub za pośrednictwem poczty elektronicznej) na zasadzie ad hoc, ponieważ ta forma organizacji pracy nie nadaje się do długoterminowego stosowania. Uczestnicy projektu muszą być przygotowani na powrót do pracy na zasadach obowiązujących przed wprowadzeniem elastycznych form pracy, jeżeli sytuacja lub potrzeby firmy będą tego wymagać. Przewidywane jest wprowadzenie tej formy organizacji pracy w 2-3 innych jednostkach zależnych Grupy W&W.

Osiągnięte efekty i korzyści

Projekt pilotażowy odniósł skutki dwójakiego rodzaju: Grupa W&W zyskała reputację pracodawcy, który oferuje atrakcyjne i wspierające pracowników środowisko pracy oraz zwiększyła się elastyczność, zaangażowanie i wydajność pracowników przy jednoczesnym ograniczeniu potencjalnych czynników stresowych.

Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy

Wyniki wewnętrznych ocen przeprowadzonych przez Fraunhofer przed i po wdrożeniu projektu wykazały, że uczestnicy korzystali z takich form organizacji pracy przede wszystkim 1-3 razy w miesiącu i od czasu do czasu przez 1-2 dni w tygodniu. 48,2% uczestników dostrzegło spadek ryzyka wystąpienia konfliktu w zakresie zachowania równowagi pomiędzy życiem rodzinnym/prywatnym, a zawodowym; 59,3% uczestników odnotowało poprawę w zakresie „zarządzania trudnymi sytuacjami w pracy”.

W ramach projektu pilotażowego Grupa W&W przeprowadziła spotkanie inauguracyjne oraz dogłębne oceny sytuacji przed i po jego wdrożeniu, które umożliwiły zidentyfikowanie jego mocnych i słabych stron.

Kilka czynników przyczyniło się do sukcesu tego projektu pilotażowego. Po pierwsze poziom zaangażowania kadry kierowniczej umożliwiający pomyślną realizację projektu pilotażowego — wymagało to obdarzenia pracowników zaufaniem i odejścia od tradycyjnego modelu zarządzania kładącego kategoryczny nacisk na obecność w miejscu pracy. Ponadto, umożliwiając trwającą cały czas wymianę opinii między kadrami kierowniczą, a działem zasobów ludzkich, możliwe było rozwiązanie problemów, które powstały w fazie wdrażania projektu. Po drugie możliwe było stworzenie wewnętrznych zasad i wytycznych oraz dokładne określenie oczekiwań. Na przykład fakt, że pracownicy muszą być dostępni w czasie normalnych godzin pracy. Cel ten osiągnięto, wprowadzając politykę w zakresie korzystania z telefonu i poczty elektronicznej, która umożliwiła kontaktowanie się z pracownikiem w razie potrzeby. Po trzecie uzyskanie dostępu do w pełni funkcjonalnych zasobów technologicznych (na przykład technologii dostępu zdalnego). Wymagało to wprowadzenia rozwiązań komunikacyjnych umożliwiających i wspierających doraźną pracę mobilną.

Przeszkody wymienione przez pracowników uczestniczących w projekcie obejmowały problemy techniczne i brak osobistego kontaktu ze współpracownikami. Pracodawcy zwracali uwagę na trudności w określeniu warunków elastycznych form pracy. Na przykład, które wydziały lub którzy pracownicy mogą korzystać z elastycznej organizacji pracy, a kto nie może i dlaczego. Ponadto trudności przysporzyło zapewnienie zgodności z prawem pracy, w szczególności w zakresie ponoszenia odpowiedzialności za ocenę warunków bezpieczeństwa i higieny pracy w przestrzeni roboczej pracownika. Rada zakładowa Grupy W&W opracowała ulotkę na temat ergonomii w miejscu pracy, aby pomóc pracownikom w przestrzeganiu standardów w zakresie ergonomii w przestrzeni roboczej. Wreszcie trudności przysporzyła cyfryzacja istniejących materiałów archiwalnych potrzebna do zapewnienia nieograniczonego i zdalnego do nich dostępu. Proces cyfryzacji archiwów Grupy W&W trwa nadal.

Strony WWW

Strona główna Grupy W&W: http://www.ww-ag.com/de/arbeiten_bei_w_w/wer_wir_sind/was_wir_bieten/was-wir-bieten.html

Instytut Inżynierii Przemysłowej Fraunhofer (Fraunhofer IAO):
<http://blog.iao.fraunhofer.de/grenzenlose-arbeitswelt-1-geht-fuehren-auch-anders-als-manager-es-heute-tun/>

2. Kwalifikacje i kształcenie przez całe życie



Utrzymanie szans na rynku pracy przez całe życie zawodowe człowieka jest postrzegane jako niezwykle ważne w naszym nowoczesnym społeczeństwie. W czasach zmian demograficznych zdolność do adaptacji i nabywania uniwersalnych umiejętności jest jeszcze ważniejsza. Jak stwierdzono we wspólnym oświadczeniu europejskich partnerów społecznych z sektora ubezpieczeń „Kształcenie przez całe życie to działanie tworzące wartość dodaną zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika, sytuacja, w której obie strony mogą zwyciężyć. Kształcenie przez całe życie jest korzystne dla pracownika, pracodawcy i państwa, i w związku z tym inwestowanie w szkolenia i edukację jest wspólną odpowiedzialnością wszystkich trzech stron. Ciągłe doskonalenie umiejętności jest niezbędne, jeżeli pracownik chce utrzymać się na rynku pracy. Indywidualny rozwój zawodowy i doskonalenie umiejętności mają decydujące znaczenie w motywowaniu pracowników i zachowywaniu ich zdolności do zadowalającego wykonywania powierzonych zadań”.

Dobre praktyki opisane w tym dziale w twórczy i zróżnicowany sposób zaspokajają potrzeby sektora ubezpieczeń dotyczące kwalifikacji i szkolenia pracowników. Przykładowo czeska firma zajmująca się ubezpieczeniami zdrowotnymi (VZP) wprowadziła program stażu dla niepełnosprawnych absolwentów umożliwiając im zdobycie pierwszego doświadczenia zawodowego, lecz także przyczyniający się do podniesienia świadomości dotyczącej problemu niepełnosprawności wśród innych pracowników i zwiększenia różnorodności w miejscu pracy. W Belgii stworzono fundusz do organizacji wspólnych szkoleń (CEPOM) oferujący szeroką gamę programów szkoleniowych charakteryzujących się dużą elastycznością pod względem oferty i lokalizacji, dla wszystkich pracowników sektora pośrednictwa ubezpieczeniowego. I wreszcie czeski pośrednik ubezpieczeniowy również stworzył własną „akademię” (Respect Group) szkolącą zarówno własnych pracowników, jak i personel klienta, a nawet, od niedawna, personel firm niebędących jego klientami. System kształcenia podzielony jest na 8 modułów obejmujących szeroką gamę tematów związanych z zadaniami o charakterze technicznym wykonywanymi w pracy (np. innowacje w zakresie oferowanych produktów i usług, zarządzanie ryzykiem, jak również rozwój osobisty i znajomość języków obcych).

**RESPECT Academy —
innowacyjny system
kształcenia służący do
motywowania pracowników**



Nazwa firmy/organizacji

RESPECT GROUP

Siedziba centrali

Republika Czeska (z firmą córką w Słowacji)

**Wielkość i sektor
organizacji**

Pośrednik ubezpieczeniowy zatrudniający 260 pracowników

**Główne obszary i
sposoby działania**

Program podnoszenia kwalifikacji i kształcenia przez całe życie o nazwie „RESPECT Academy” (Akademia RESPECT)

**Podstawowe informacje
/powody podjęcia
działań/wprowadzenia
zasad**

Ogólnie rzecz biorąc, bardzo trudno jest znaleźć wykwalifikowanych pracowników zainteresowanych pracą w sektorze ubezpieczeń, a sprawą jeszcze bardziej skomplikowaną jest znalezienie i nakłonienie do pozostania w firmie pracowników wyspecjalizowanych w pośrednictwie ubezpieczeniowym. Ponadto, od chwili utworzenia w 1993 r., firma bardzo dużo zainwestowała w szkolenia pracowników, pragnąc zgromadzić know-how, z którego mogliby korzystać wszyscy pracownicy w firmie.

**Data wdrożenia/czas
trwania**

Program zapoczątkowano w 2010 r. i jest on kontynuowany. Ponadto w 2012 r. firma postanowił otworzyć Akademię dla klientów biznesowych i ich pracowników. Od 2014 roku Akademia jest otwarta także dla firm niebędących klientami RESPECT.

Zaangażowani partnerzy

Cały projekt jest prowadzony wyłącznie przez firmę, która jedynie od czasu do czasu korzysta z usług wykładowców z zewnątrz.

RESPECT organizuje szkolenia dla pracowników od samego początku istnienia firmy (od 1993 r.) Jednak w 2010 r. firma opracowała dość skomplikowany system o nazwie „RESPECT Academy” (Akademia RESPECT). Udział w szkoleniach Akademii jest obowiązkowy dla pracowników na stanowiskach, na których mają oni bezpośredni kontakt z klientami (stanowiska w dziale obsługi klienta), np. brokerzy, rzeczoznawcy, specjaliści od ubezpieczeń samochodowych czy ubezpieczeń prywatnych itp. Wpłata premii uznaniowej zależy od udziału pracownika w programie Akademii i nieukończenie szkolenia w ramach programu może mieć wpływ na zarobki, włącznie ze zmniejszeniem ich wysokości, a w skrajnych przypadkach może doprowadzić do rozwiązania stosunku pracy. Z drugiej strony szkolenia w ramach modułów nie są obowiązkowe dla pracowników, którzy nie mają bezpośredniego kontaktu z klientami (wykonujących zadania na zapleczu), np. specjalistów operacyjnych, specjalistów od marketingu itp. W ich przypadku brak jest finansowych zachęt do pomyślnego ukończenia szkolenia, jednak jest to jeden z warunków wstępnych ewentualnego przeniesienia (awansu) do działu pośrednictwa lub podobnych działów obsługi klienta.

System szkolenia jest podzielony na 8 modułów zgodnych z rodzajami świadczonych przez firmę usług, a szkolenie w zakresie innowacyjnych produktów i usług oferowanych klientom znajduje się na pierwszym planie. Inne moduły obejmują techniki ubezpieczenia, zarządzanie ryzykiem, umiejętności w zakresie biznesu i prezentacji oraz rozwoju osobistego, podstawową wiedzę prawną i gospodarczą, informatykę oraz znajomość języków obcych.

Co dwa lata każdy wyspecjalizowany pracownik RESPECT musi udowodnić, że posiada fachową wiedzę, zdając test w Internecie i osiągnąć wynik wynoszący co najmniej 75% poprawnych odpowiedzi. Każdy uczestnik może trzy razy próbować ukończyć każdy moduł. Jeżeli trzecia próba zakończy się niepowodzeniem, to pracownik zdaje egzamin ustny oceniany przez komisję złożoną z wewnętrznych specjalistów z firmy. Zadaniem komisji jest ustalenie przyczyny porażki: czy uczestnik naprawdę nie ogarnia omawianych zagadnień, czy po prostu nie rozumie pytań lub nie czuje się swobodnie, rozwiązując test w Internecie. Zebranie komisji zostało zwołane tylko raz w ciągu ostatnich 5 lat i dotyczyło modułu ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej. Okazało się, że pracownik rozumiał zagadnienie, jednak nie był w stanie zmieścić się w czasie wyznaczonym na ukończenie testu i dlatego nie zdobył wystarczającej liczby punktów, aby go zaliczyć. Długoterminowy wskaźnik powodzenia w zaliczaniu modułów przy pierwszej próbie wynosi około 70%, zaledwie kilku uczestników szkoleń musi czekać do trzeciej próbie, aby odnieść sukces i w większości są to nowicjusze dopiero poznający daną dziedzinę od niedawna pracujący w firmie. System kształcenia jest powiązany z systemem motywacyjnym pracowników i zarządzany przez dział zasobów ludzkich. Co roku około 80 pracowników uczestniczy w szkoleniach. Wykładowcami są głównie osoby z firmy, które mają co najmniej 5-letnie doświadczenie w zakresie pośrednictwa ubezpieczeniowego.

W związku z sukcesem RESPECT Academy odniesionym wewnątrz firmy, w 2012 r. zdecydowano się rozszerzyć zakres systemu i objąć nim klientów biznesowych i ich pracowników, przeprowadzając szkolenia w

Osiągnięte efekty i korzyści

Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy

Strony WWW

zakresie produktów i usług ubezpieczeniowych. RESPECT Academy dla klientów jest organizowana w formie odbywających się cyklicznie seminariów (zwykle są to 4 seminaria rocznie trwające od 2 do 5 godzin), szkolenie jest bezpłatne dla wszystkich uczestników (jest ono w całości finansowane przez RESPECT), którzy otrzymują certyfikat jego ukończenia.

Od 2014 r. Akademia została również otwarta dla osób niebędących klientami RESPECT, mniej więcej na tych samych zasadach jak opisano powyżej. Są oni traktowani przez firmę jako potencjalni klienci i otrzymują ofertę wzięcia udziału w kursach szkoleniowych od dealerów/przedstawicieli handlowych RESPECT albo mogą dowiedzieć się o kursach na stronie internetowej RESPECT, na której mają również możliwość zarejestrowania się na wybrany kurs. W przeciwieństwie do klientów RESPECT osoby niebędące klientami firmy muszą zapłacić za szkolenia. Cena od osoby za jeden warsztat wynosi kilkaset koron (CZK).

To, że obroty RESPECT rosną nieprzerwanie od 2010 r., że firma zajęła 4 miejsce wśród 30 NAJLEPSZYCH brokerów ubezpieczeniowych w Republice Czeskiej oraz że została wyróżniona tytułem „Brokera ubezpieczeniowego roku” za 2014 r., bez wątplenia dowodzi, że inicjatywa utworzenia Akademii RESPECT okazała się korzystna zarówno dla firmy, jak i jej pracowników.

Możliwe, że motto szkoleń pomogło pracownikom w identyfikacji z celami i wizją firmy:

- edukacja służąca praktyce, a nie teorii;
- indywidualne i elastyczne podejście do każdego uczestnika;
- zespół najlepszych specjalistów i ekspertów na rynku ubezpieczeniowym;
- niezwykle staranne przygotowanie niezbędnych dokumentów roboczych na szkolenia;
- zwiększenie potencjału wiedzy każdego uczestnika.

<http://www.respect.cz>

Szkolenie ustawiczne w CEPOM



Nazwa firmy/organizacji

CEPOM – Wspólny fundusz na rzecz zatrudnienia i rozwijania działalności szkoleniowej w sektorze pośrednictwa ubezpieczeniowego.

Siedziba centrali

Belgia

Wielkość i sektor organizacji

Sektor ubezpieczeń i pośrednictwa ubezpieczeniowego w Belgii zatrudnia 9 824,35 pracowników w przeliczeniu na ekwiwalent pełnego wymiaru czasu pracy (EPC)

Od 2008 r. CEPOM zatrudnia 1,5 pracownika w przeliczeniu na ekwiwalent pełnego wymiaru czasu pracy

Główne obszary i sposoby działania

Program podnoszenia kwalifikacji i kształcenia przez całe życie – szkolenie ustawiczne

Podstawowe informacje /powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad

CEPOM został stworzony po to, aby zapewnić wszystkim pracownikom, niezależnie od poziomu ich wykształcenia czy wielkość firmy pośrednictwa lub agencji ubezpieczeniowej, w której pracują, możliwość dostępu do ustawicznego szkolenia z zakresu przedmiotów podstawowych dla sektora, lecz także dotyczącego wszystkich spraw mogących stanowić zagrożenie dla ich pracy. Stanowi ono odpowiedź na zmiany techniczne i złożoność wieloaspektowego i stale zmieniającego się sektora i ma na celu stałe podnoszenie poziomu wykształcenia i poprawę umiejętności aktywnych pracowników. Wreszcie CEPOM jest zaangażowany w opracowywanie twórczej i skutecznej polityki szkoleniowej.

Data wdrożenia/czas trwania

CEPOM rozpoczął konkretne działania w dniu 13 kwietnia 2005 r. Oferta szkoleniowa i zakres działań zmieniały się w miarę upływu czasu, aby jak najlepiej sprostać wymaganiom i celom funduszu. Jest to stała polityka.

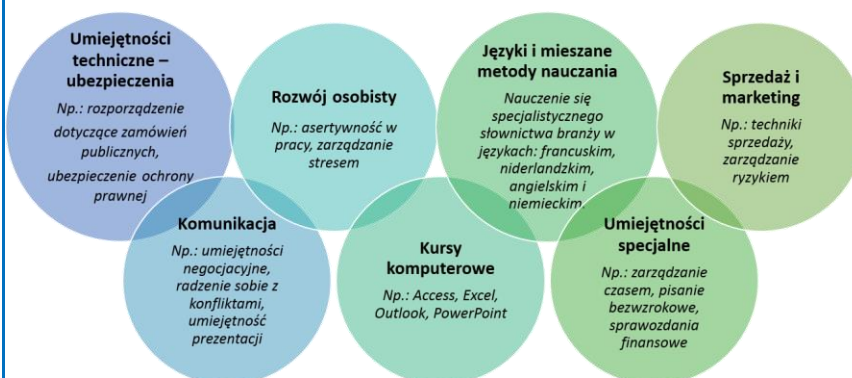
Zaangażowani partnerzy

Zgodnie ze statutem CEPOM jest kierowany przez zarząd, w skład którego wchodzi przedstawiciele pracowników i pracodawców mianowani przez Wspólny Komitet 307 będący wspólnym komitetem zajmującym się firmami brokerskimi i agencjami ubezpieczeniowymi w Belgii.

Zakres działań

Wszyscy pracownicy pracujący w sektorze pośrednictwa ubezpieczeniowego mają prawo uczestniczenia w bezpłatnych programach szkolenia ustawicznego. W maju 2009 r. poszerzono zakres celów realizowanych przez wspólny fundusz, włączając kwestie dotyczące zwolnień monitorowanych. Oznacza to, że CEPOM może również interweniować w kontekście reintegracji pracowników zwolnionych przez firmę z sektora.

CEPOM oferuje szkolenia trwające zazwyczaj od pół do trzech i pół dnia. Oferta szkoleniowa dotyczy przede wszystkim siedmiu głównych obszarów zagadnień, których przykłady zostały przedstawione poniżej.



Wszystkie szkolenia są opisane w katalogu a la carte z zastrzeżeniem ich organizacji pod warunkiem zarejestrowania się minimalnej liczby uczestników (zazwyczaj jest to 6 osób), w mieście wybranym przez uczestnika na terytorium Belgii (np. Bruksela, Liege, Antwerpia).

CEPOM otworzył również „Szkołę kształcenia sezonowego”. Program ten ma na celu opracowanie narzędzi oraz ukształtowanie zmysłu handlowego pracowników sektora pośrednictwa ubezpieczeniowego. Obejmuje on te same tematy, co wymienione w obszarze zagadnień dotyczących „Sprzedaży i marketingu” i ma na celu zwiększenie skuteczności i wykształcenie nastawienia handlowego u zainteresowanych pracowników. Uczestnicy biorą udział w pełnym kursie trwającym pięć dni, rozłożonym w okresie od 3 do 4 miesięcy. Co roku organizowane są dwa cykle szkoły kształcenia sezonowego — jeden na wiosnę, a drugi na jesieni — pod warunkiem, że zarejestruje się co najmniej 8 osób.

Osiągnięte efekty i korzyści

CEPOM oferuje szeroką i zróżnicowaną ofertę szkoleń w zakresie kształcenia ustawicznego, najlepiej zaspokajających potrzeby sektora.

**Główne czynniki
zapewniające
powodzenie/problemy**

Liczba uczestników jest stała i waha się od 3 do 4 tys. osób rocznie w ciągu ostatnich 7 lat. Liczba dni szkoleniowych w sektorze rośnie (433 dni w 2015 r.) Odnotowano również wzrost wskaźników czytania biuletynów CEPOM, idący w parze ze wzrostem liczby abonentów.

Jeżeli chodzi o „Szkolę kształcenia sezonowego”, to należy wspomnieć, że ponad 10 tys. osób uczestniczyło w tej specjalnej formie szkolenia od czasu jej utworzenia w 2009 r. Zorganizowano kursy szkoleniowe na poziomie zaawansowanym, aby umożliwić uczestnikom szkoleń wstępnych ugruntowanie i poszerzenie zdobytej wiedzy w szczególności w zakresie sprzedaży i marketingu.

Jednym z głównych czynników przyczyniających się do sukcesu CEPOM jest fakt, że działa on w oparciu o szerokie grono zainteresowanych stron: federacje krajowe, regionalne i lokalne, izby handlowe, organizacje pracodawców i związki zawodowe. CEPOM nieustannie czyni zadość nowym wymaganiom nałożonym na sektor ubezpieczeń, np. w zakresie nowego stanu prawnego dotyczącego zwolnień monitorowanych, wprowadzonego w Belgii od 1 stycznia 2014 r. Zwolnienie monitorowane można zdefiniować jako szereg usług wsparcia i działań doradczych świadczonych przez usługodawcę. Pracodawca płaci agencji zatrudnienia za przedstawienie zwalnianym pracownikom, indywidualnie lub w grupie, możliwości samodzielnego znalezienia nowej pracy u nowego pracodawcy lub rozpoczęcia działalności na własny rachunek. Dzięki CEPOM zwolnieni pracownicy mogą uczestniczyć w szkoleniach przydatnych dla pracujących w sektorze ubezpieczeń i pośrednictwa ubezpieczeniowego. CEPOM może w ten sposób odpowiedzieć na potrzeby sektora i zaproponować szkolenia dostosowane do wymagań pracowników zatrudnionych w sektorze ubezpieczeń i pośrednictwa ubezpieczeniowego.

Do sukcesu wspólnego funduszu przyczynia się również przeprowadzanie szkoleń skierowanych do pracowników z różnych grup wiekowych, np. specjalnych szkoleń integrujących nowe konkretne narzędzia, które pozwalają sprostać wyzwaniu związanemu z pracą w grupach międzypokoleniowych, z tworzeniem szansy na rynku pracy dla osób powyżej 60 roku życia.

Strony WWW

<http://www.cepom.be>

Zapewnienie kształcenia wysokiej jakości dla niepełnosprawnych młodych absolwentów w ramach programu stażu w VZP



**VŠEOBECNÁ
ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA
ČESKÉ REPUBLIKY**



Nazwa firmy/organizacji

VZP (Zakład Powszechnych Ubezpieczeń Zdrowotnych)

Siedziba centrali

Republika Czeska

Wielkość i sektor organizacji

VZP prowadzi działalność w zakresie publicznego ubezpieczenia zdrowotnego i została założona przez państwo. VZP to największy zakład ubezpieczeń zdrowotnych w Republice Czeskiej posiadający 59% udziału w rynku sektora ubezpieczeń. VZP ma prawie 6 milionów klientów i jest członkiem Międzynarodowego stowarzyszenia non-profit firm ubezpieczeń zdrowotnych i na wypadek choroby. VZP zatrudnia ponad 3500 osób.

Główne obszary i sposoby działania

Kwalifikacje i kształcenie przez całe życie – program stażu dla niepełnosprawnych absolwentów, w ramach którego wsparcie w zakresie zatrudnienia udzielane jest studentom borykającym się z inwalidztwem, łączący je z ich integracją w tradycyjnych programach stażowych.

Podstawowe informacje /powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad

Państwo Czeskie wymaga, aby co najmniej 4% całkowitej liczby zatrudnionych przez firmę pracowników stanowiły osoby niepełnosprawne fizycznie. W przypadku nie wypełnienia wymagań dotyczących podanego limitu zatrudnienia, firma musi zapłacić grzywnę do budżetu państwa. Ewentualnie firma może nabywać usługi lub produkty innych firm zatrudniających głównie osoby niepełnosprawne.

VZP jako firma odpowiedzialna społecznie preferuje zatrudnianie osób niepełnosprawnych, a w szczególności integrację młodych niepełnosprawnych studentów po ukończeniu przez nich studiów.

Data wdrożenia/czas trwania

Przedsięwzięcie zostało rozpoczęte w 2013 r., początkowo jako unikatowy projekt pilotażowy. Po kilku miesiącach oceniono, że projekt jest bardzo

skuteczny i atrakcyjny dla studentów. Ze względu na duże zainteresowanie, program został włączony do długoterminowej strategii firmy.

Zaangażowani partnerzy

Projekt pilotażowy został pierwotnie opracowany we współpracy z Metropolitan University w Pradze i Funduszem uposażenia, aby wspierać zatrudnienie osób niepełnosprawnych. Stopniowo nawiązano kontakty z innymi szkołami wyższymi i uniwersytetami.

Zakres działań

Absolwenci szkół wyższych i uniwersytetów w ramach specjalnego programu stażowego dostają szansę zdobycia wstępnego doświadczenia zawodowego. Jednocześnie mają możliwość poszukiwania z pracodawcą odpowiedniego długoterminowego zatrudnienia w dziedzinie lub obszarze będącym w zakresie ich zainteresowań. Ponadto absolwenci mają możliwość praktycznego sprawdzenia danej pracy.

Główne zasady projektu „Program stażu dla niepełnosprawnych absolwentów” są następujące:

- podstawową jednostką programu jest trzymiesięczna umowa z niepełnosprawnym absolwentem;
- w przypadku pomyślnego ukończenia stażu, umowa zostaje przedłużona na kolejne trzy miesiące;
- z najlepszymi absolwentami z programu podpisywane są umowy o pracę na pełny etat;
- zapewniony jest równy dostęp do pracy, świadczenia i możliwość zgłaszania roszczeń przez niepełnosprawnych pracowników;
- możliwość indywidualnego rozwoju i uczestnictwa w specjalnych projektach;
- oddziaływanie i osiągnięte korzyści.

Osiągnięte efekty i korzyści

Do chwili obecnej w ramach programu wsparcia udzielono prawie 100 niepełnosprawnym absolwentom.

Program stażu dla niepełnosprawnych absolwentów doprowadził do powstania w VZP nowego programu profilaktycznego pod nazwą „Bunt przeciwko urazom”. Program jest przeznaczony dla uczniów szkół podstawowych i średnich. Niepełnosprawni pracownicy VZP spotykają się z uczniami i zachęcają ich do bezpiecznych zachowań, tym samym zapobiegając wypadkom. Przytaczając osobiste historie, opisują uczniom życie z niepełnosprawnością.

Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy

Program stażu dla niepełnosprawnych absolwentów odniósł sukces, ponieważ sprzyjał pojawieniu się nowej kultury korporacyjnej skoncentrowanej na rozwijaniu wzajemnej tolerancji i udzielaniu wsparcia. Wprowadzono nowe sposoby zarządzania związane z osobistym podejściem. Doprowadziło to do wspierania mocnych stron zróżnicowanego zespołu roboczego. Wszyscy pracownicy biorą udział w integracji niepełnosprawnych absolwentów. Wzmacnia to wizerunek i postrzeganie VZP jako pracodawcy społecznie odpowiedzialnego.

Strony WWW

<http://www.vzp.cz>

<http://www.zdravakariera.cz>

3. Środki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy



Główne kwestie dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy w przypadku pracowników z sektora ubezpieczeń dotyczą przede wszystkim stresu w pracy, zdrowia psychicznego, pozycji fizycznej przy pracy (ergonomia), przestrzeni roboczej i zmieniających się warunków pracy. W związku z tym środki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy obejmują stworzenie stabilnego środowiska pracy z warunkami pracy sprzyjającymi dobremu fizycznemu i psychicznemu samopoczuciu pracownika. Cele te można zrealizować, przykładowo, zapewniając dostęp do porad medycznych, poufnej infolinii lub doradztwa. Inne przykłady środków pozwalających zapobiegać wysokiemu poziomowi stresu to dobra komunikacja i wzajemne wsparcie między pracodawcą i pracownikiem, a także między współpracownikami. Szkolenia, w tym konkretne szkolenia dotyczące radzenia sobie ze stresem, mogą być również bardzo pomocne, szczególnie w zakresie zmieniających się warunków pracy. Dobre planowanie pracy przez kierownictwo może być również odpowiedzią na problemy związane z bezpieczeństwem i higieną pracy w firmie (rozłożenie obciążenia pracą, stawianie realistycznych celów i założeń itp.)

Wdrożenie środków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy może być korzystne zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracowników, ponieważ może spowodować zmniejszenie absencji, lepsze zdrowie lub zmniejszenie poziomu stresu u pracowników.

W tym dziale broszury przedstawiono kreatywne i innowacyjne rozwiązania umożliwiające radzenie sobie z kwestiami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy w miejscu pracy. Obejmują one obozy przeciwstresowe przeprowadzane na Słowacji (Allianz Słowacja), w czasie których pracownicy co roku mają możliwość wyjazdu na trzydniową wycieczkę organizowaną przez firmę. Wcześniej wybierają zajęcia, w których chcieliby wziąć udział, np. ćwiczenia na zdrowe plecy, pilates, joga, nauka pływania i inne atrakcje wellness, jak również szkolenie w zakresie radzenia sobie ze stresem. Kolejnym przykładem w tym obszarze jest „Tydzień szczęścia” organizowany przez czeską firmę (AXA) i odbywający się dwa razy w roku. Pracownicy uczestniczący w tym szkoleniu mogą wybrać interesujący ich temat, np. rozumienie ludzkiej fizjologii, zdrowe nawyki w pracy (np. ergonomia, ćwiczenia rozciągające).

Obozy przeciwstresowe organizowane przez Allianz Słowacja to innowacyjny i kreatywny sposób poprawy samopoczucia pracowników



Nazwa firmy/organizacji

Allianz Słowacja

Siedziba centrali

Allianz SE (z siedzibą główną w Niemczech) opracował Porozumienie w sprawie wytycznych dotyczących stresu związanego z pracą, które ma zastosowanie do wszystkich firm należących do grupy Allianz na całym świecie. Jednak obóz przeciwstresowy jest organizowany wyłącznie na Słowacji.

Wielkość i sektor organizacji

Sektor ubezpieczeń - około 1650 EPC w Allianz Słowacja

Główne obszary i sposoby działania

Bezpieczeństwo i higiena pracy - obozy przeciwstresowe

Podstawowe informacje /powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad

Porozumienie w sprawie wytycznych dotyczących stresu związanego z pracą zostało zawarte po negocjacjach prowadzonych pomiędzy radą zakładową SE i zarządem Allianz SE, i zostało później wdrożone w poszczególnych jednostkach organizacyjnych na szczeblu lokalnym (np. w Allianz Słowacja). Celem porozumienia jest poprawa zdrowia i zmniejszenie stresu wśród pracowników.

Od 2011 r. firmy, które są członkami grupy Allianz SE wdrażają powyższe porozumienie, wprowadzając działania dostosowane do potrzeb każdej z nich. W tym kontekście Allianz Słowacja próbował znaleźć różne formy wykonania Porozumienia w celu poprawy środowiska pracy i dobrostanu pracowników. Allianz Słowacja organizuje obecnie trzy rodzaje aktywności dla swoich pracowników: obozy przeciwstresowe w marcu, letnie zawody sportowe w czerwcu i obozy turystyczne we wrześniu.

Data wdrożenia/czas trwania

Porozumienie w sprawie wytycznych dotyczących stresu związanego z pracą zostało podpisane w maju 2011 r. Pierwszy obóz przeciwstresowy odbył się w marcu 2015 r., drugi w marcu 2016 r. i to przedsięwzięcie powinno być w zasadzie realizowane w przyszłości raz w roku.

Zaangażowani partnerzy

Pracodawca i związek zawodowy

Zakres działań

Obóz przeciwstresowy jest doskonałą okazją, aby zostawić za sobą codzienne problemy, z którymi pracownicy borykają się w pracy. W czasie trwającego trzy dni wydarzenia (w tym weekend) pracownicy spotykają się ze współpracownikami z różnych regionów lub działów. Program wydarzenia jest znany z wyprzedzeniem i każdy pracownik można zdecydować, jak i z kim chce spędzić ten weekend. Program ostatniego wydarzenia (marzec 2015 r.) został ułożony przez uczestników zgodnie z ich preferencjami i zaproponowano wiele atrakcji, w szczególności jazdę na nartach, nordic walking i odnowę biologiczną. W czasie drugiego obozu przeciwstresowego, który odbył się w marcu 2016 r., prowadzono ćwiczenia na zdrowe plecy, zajęcia pilates, jogi, naukę pływania, odnowę biologiczną, trening radzenia sobie ze stresem, pomiar poziomu stresu, ciśnienia krwi i wskaźnika masy ciała (BMI) oraz degustację deserów owocowych, a także organicznych kaw i herbat.



Zasady uczestnictwa są przedmiotem konsultacji z przedstawicielami pracowników (związki zawodowe). Uczestnicy mogą rejestrować się na obóz przeciwstresowy, letnie zawody sportowe i obóz turystyczny za pośrednictwem elektronicznego systemu rejestracji online. Każdy pracownik może się zarejestrować, ale pierwszeństwo mają ci, którzy nie uczestniczyli w żadnym z tych trzech wydarzeń w przeszłości. Chodzi o to, żeby każdy pracownik miał możliwość wzięcia udziału w co najmniej jednym wydarzeniu w ciągu trzech lat. Te same zasady mają zastosowanie do wszystkich trzech imprez, a więc pracownicy mogą zaplanować, na które wydarzenie, zgodnie z ich zainteresowaniami, chcą się zarejestrować.

Osiągnięte efekty i korzyści

Obóz przeciwstresowy jest wydarzeniem typu all-inclusive, w czasie którego wszystkie koszty ponosi firma Allianz Słowacja. Jednak w związku z tym, że wydarzenie trwa trzy dni (od piątku do niedzieli) pracownik ma obowiązek albo wziąć urlop na piątek, albo zarządzać obciążeniem pracą w godzinach pracy w miesiącu.

Do chwili obecnej około 30% wszystkich pracowników Allianz Słowacja miało okazję wziąć udział w co najmniej jednym z trzech wymienionych powyżej wydarzeń.

Opinie pracowników dotyczące obozu zorganizowanego w marcu 2015 r. były bardzo pozytywne i zarówno pracodawcy, jak i pracownicy myślą o sposobach rozwinięcia tych aktywności.

Oczekuje się, że rezultatem tych działań będzie zmniejszenie absencji, poprawa zdrowia i ograniczenie stresu wśród pracowników. Niemniej jednak jest zbyt wcześnie, aby ocenić wpływ i korzyści z podjętych środków, ponieważ zastosowano je tylko przez okres jednego roku.

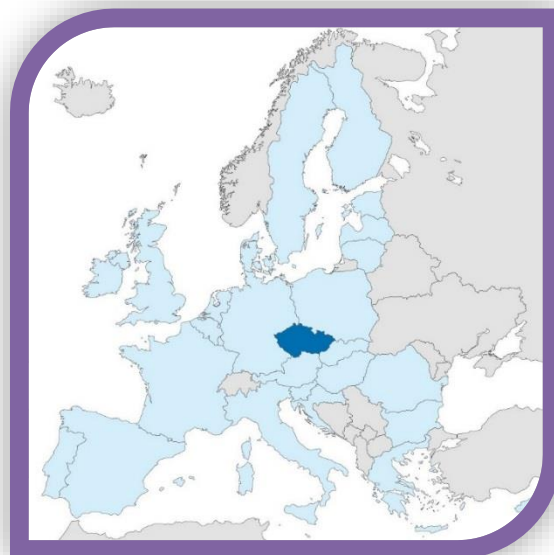
Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy

Główną przeszkodą są ograniczenia w liczbie uczestników ze względu na wysokie koszty wydarzeń, w całości pokrywane przez pracodawcę. I rzeczywiście nie więcej niż 150 pracowników może uczestniczyć w obozie przeciwstresowym, 180 osób w letnich zawodach sportowych i 360 osób w obozie turystycznym

Strony WWW

<http://www.allianzsp.sk/>

„Tydzień szczęścia”, aby promować dbałość o własne zdrowie w AXA



Nazwa firmy/organizacji

Zakład ubezpieczeń AXA w Republice Czeskiej

Siedziba centrali

Republika Czeska

Wielkość i sektor organizacji

Zakład Ubezpieczeń AXA w Republice Czeskiej jest wśród 10 wiodących firm ubezpieczeniowych na rynku i należy do grupy AXA — jednej z największych grup ubezpieczeniowych na świecie. AXA w Republice Czeskiej zatrudnia 550 pracowników w Czechach i na Słowacji.

Główne obszary i sposoby działania

Bezpieczeństwo i higiena pracy – inicjatywa „Tydzień szczęścia”, aby promować dbałość o własne zdrowie.

Podstawowe informacje /powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad

Wdrażając inicjatywę „Tydzień szczęścia”, AXA pragnie dać pracownikom możliwość zadbania o własne zdrowie, a tym samym zajęcia się stresem związanym ze środowiskiem pracy.

Data wdrożenia/czas trwania

Przedsięwzięcie to zostało rozpoczęte w 2012 r. i ze względu na bardzo duże zainteresowanie pracowników zakłada się, że będzie powtarzane regularnie 2 razy w roku, przy czym omawiane będą różne tematy w zależności od preferencji pracowników.

Zaangażowani partnerzy

Zaangażowanie organizacji partnerskich zależy od tematów i jest regularnie aktualizowane. Najważniejszymi partnerami są specjaliści w zakresie ochrony zdrowia i nawyków w pracy, psychologii, neurologii, specjaliści od nowych technologii cyfrowych i wielu innych.

Zakres działań

Strategiczna Inicjatywa „Tydzień szczęścia” opiera się na dobrowolnym zaangażowaniu pracowników, którzy zajmują się różnymi interesującymi ich tematami, w zależności od odmiennych preferencji w zakresie stylów życia i wartości. Dzięki temu pracownicy mają możliwość bardziej szczegółowego zapoznania się pod nadzorem specjalistów z podstawowymi zasadami lub regułami odnoszącymi się do wybranego obszaru zagadnień. Celem inicjatywy jest umożliwienie pracownikom osiągnięcia większej samorealizacji, a nawet rozwój w tych obszarach, które nie są bezpośrednio związane z podstawową działalnością firmy.

Przedsięwzięcie to jest podzielone na dwa spójne tygodniowe bloki tematyczne, z możliwością wyboru różnych zagadnień i stopnia zaangażowania zgodnego z preferencjami pracowników.

Preferowane przez pracowników obszary zagadnień można podzielić następująco:



Osiągnięte efekty i korzyści

Jedną z głównych korzyści przedsięwzięcia jest zapewnienie pracownikom przestrzeni do zapoznania się z tematami, które mają na nich znaczący wpływ. Podjęcie tej inicjatywy prowadzi zarówno do wzrostu satysfakcji pracowników, jak i wdrażania praktycznych rad w ich życiu codziennym. Wielu pracowników zwróciło się o realizację dodatkowych przedsięwzięć będących kontynuacją poprzednich.

Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy

To, że inicjatywa ta opiera się na dobrowolnym udziale pracowników oraz na tym, że wybrane przez nich obszary i tematy bezpośrednio zaspokajają ich potrzeby świadczy o sukcesie tego przedsięwzięcia.

Strony WWW

<http://www.axa.cz>

4. Środki służące wydłużeniu okresu aktywności zawodowej



Biorąc pod uwagę wyzwania demograficzne stojące przed sektorem ubezpieczeń, wydłużenie okresu aktywności zawodowej pracowników ma istotne znaczenie. Wszyscy uznają mocne strony starszych pracowników, a mianowicie doświadczenie, wiedza zarówno techniczna, jak i z zakresu kultury (kultura firmy, jej historia itp.) oraz nawiązane sieci kontaktów.

Szkolenie może być odpowiednim rozwiązaniem służącym zatrzymaniu pracowników w starszym wieku w firmie. Jak stwierdzono we wspólnym oświadczeniu z 2010 r., „ciągłe szkolenie starszych pracowników jest szczególnie ważne, ponieważ pozwala ich zatrzymać jako bogactwo firmy, która dzięki temu może korzystać z ich doświadczenia i wiedzy. Wiąże się to z założeniem, że pracownicy w starszym wieku będą chcieli zostać przeszkoleni. Oprócz zapewniania odpowiednich szkoleń dla pracowników ze wszystkich grup wiekowych, propagowanie lepszego zarządzania różnorodnością wiekową w firmach lub planowanie zatrudnienia starszych pracowników może być korzystne zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników w sektorze ubezpieczeń. We wspólnym oświadczeniu z 2010 r. stwierdza się, że „polityka, która zachęca starszych pracowników do pozostania w firmie, oferując alternatywne i mniej wymagające warunki pracy jest skutecznym narzędziem wypróbowywanym i sprawdzanym w niektórych firmach ubezpieczeniowych i pośrednictwa ubezpieczeniowego. Może ona obejmować zmniejszenie wymiaru czasu pracy, większą elastyczność w zakresie godzin pracy oraz indywidualne rozwiązania, które zaspokajają szczególne potrzeby osób starszych.”

Należy zaznaczyć, że firmy opracowują ciekawe i kreatywne narzędzia pozwalające zadbać o to, aby pracownicy po ukończeniu pewnego wieku chcieli nadal pracować. W Belgii, na przykład, jedna firma (KBC) opracowała cały program skierowany do pracowników powyżej 55 roku życia. Pracownikom w starszym wieku oferuje się pięć różnych ścieżek kariery do wyboru, od pracy w zmniejszonym wymiarze czasu pracy lub lżejszej do pracy poza firmą, przy czym nadal pozostają oni jej pracownikami. We Włoszech firma (Groupama) opracowała ciekawą inicjatywę skierowaną do pracowników w wieku powyżej 55 lat, mającą na celu zapewnienie im szkolenia zgodnie z ich potrzebami.

Życiowa szansa to inicjatywa firmy Groupama Assicurazioni



Nazwa firmy/organizacji

Groupama Assicurazioni

Siedziba centrali

Włochy

Wielkość i sektor organizacji

Sektor ubezpieczeniowy - firma zatrudniająca 831 pracowników

Główne obszary i sposoby działania

Wydłużenie okresu aktywności zawodowej – Życiowa szansa to inicjatywa kładąca przede wszystkim nacisk na kwestie dotyczące zarządzania wiekiem, skierowana, w szczególności, do pracowników w wieku powyżej 55 lat.

Podstawowe informacje /powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad

Średni wiek pracowników w sektorze ubezpieczeń rośnie. W Groupama Assicurazioni, w szczególności, średnia wieku pracowników wynosi 49 lat, a około 30% personelu jest w wieku powyżej 55 lat.

Konkurencyjność i wydajność są więc silnie związane ze zdolnością firmy do zapewnienia, aby wszyscy pracownicy, niezależnie od ich wieku, stażu pracy i płci, czuli się zaangażowani i mieli możliwość regularnego doskonalenia umiejętności i kompetencji.

Data wdrożenia/czas trwania

Program został opracowany w latach 2013 - 2014. Groupama Assicurazioni skupia się obecnie na polityce i szkoleniach skierowanych do młodych /potencjalnych pracowników.

Zaangażowani partnerzy

Udział wzięło wielu partnerów, w tym związki zawodowe, prestiżowa firma zajmująca się badaniami społecznymi oraz różni organizatorzy szkoleń specjalizujący się w odrębnych obszarach tematycznych.

Zakres działań

Groupama Assicurazioni nieustannie wspiera pracowników, opracowując dla nich cykliczne, roczne plany szkoleniowe. Programy szkoleniowe są organizowane w oparciu o konkretne, określane co roku, potrzeby szkoleniowe.

W latach 2013 i 2014 podjęto inicjatywę Życiowa szansa. Program ten składał się z kilku elementów.

W przypadku tego konkretnego projektu potrzeby szkoleniowe zidentyfikowano korzystając z profesjonalnego wsparcia zewnętrznej firmy specjalizującej się w badaniach społecznych, która dostarczyła konkretny raport obejmujący szczegółowe informacje, mający na celu wsparcie w zakresie opracowywania programu uwzględniającego rzeczywiste potrzeby osób, do których projekt jest skierowany. W badaniu przeanalizowano pięć obszarów, tzn. dane indywidualne, część organizacyjną (relacje z firmą), aspekty zawodowe (identyfikacja z własną rolą w firmie), motywacja oraz satysfakcja z pracy i potrzeby szkoleniowe. W badaniu wyróżniono trzy różne profile. Uznano, że 43% respondentów to osoby zorientowane na pracę, 25% było zorientowanych na życie prywatne, a 29% szukało nowej równowagi.

Badania społeczne umożliwiły przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych różnych grup, pozwalając firmie lepiej zinterpretować wyniki i opracować plan szkoleniowy uwzględniający różne potrzeby, czyli przedstawić zróżnicowaną ofertę. Następnie wdrożono pięć przedsięwzięć szkoleniowych, bazujących na dobrowolnym udziale pracowników.

Po pierwsze Groupama Assicurazioni zorganizowała jednodniowy zjazd, na którym przedstawiono zagadnienia związane z wiekiem i wydajnością pracy. Przybrał on formę jednodniowego seminarium, w czasie którego omówiono warunki demograficzne, społeczne i gospodarcze. Celem seminarium było zwiększenie świadomości w zakresie kwestii odnoszących się do przedłużenia życia zawodowego, zmian dotyczących wydajności pracy, a także zastosowania nowych technologii w miejscu pracy oraz w życiu codziennym.

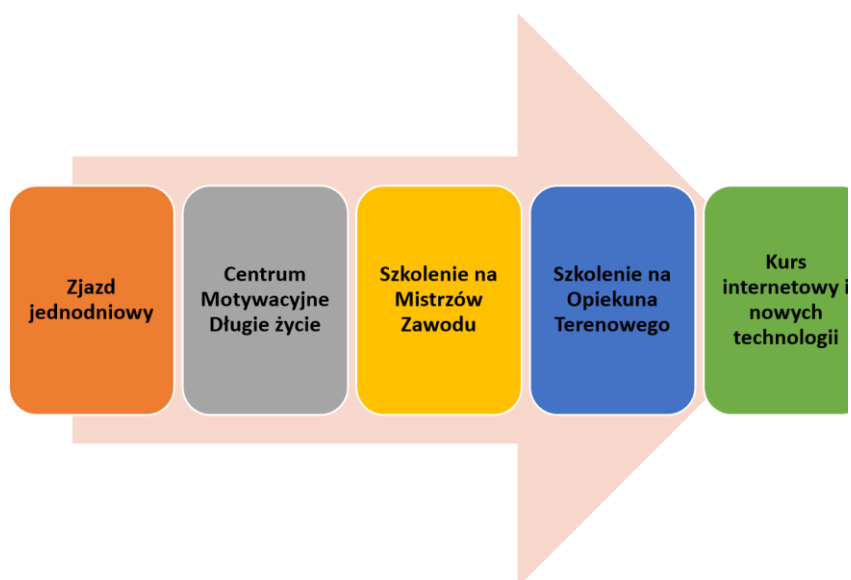
Następnie firma stworzyła „Centrum Motywacyjne Długie Życie” zorganizowane przez dwóch konsultantów zewnętrznych. Zostało ono utworzone w celu zwiększenia świadomości pracowników w wieku powyżej 55 lat dotyczącej ich sposobu myślenia i działania, w szczególności w odniesieniu do pragnień i aspiracji. Zorganizowano dwudniowe warsztaty dla 12-osobowych grup uczestników, wykorzystując techniki służące wzmocnieniu siły wewnętrznej i motywacyjne stosowane w czasie kursów szkoleniowych, przede wszystkim, aby pomóc im stworzyć plan działania na przyszłość. Po zakończeniu warsztatów przeprowadzono trwający 1,5 godziny coaching indywidualny, aby pomóc pracownikom w dokończeniu tworzenia osobistego i zawodowego projektu życiowego.

Pracownikom w wieku ponad 55 lat zaoferowano również możliwość odbycia dwóch szkoleń — technicznego i behawioralnego — umożliwiających zostanie „trenerem” i „opiekunem” młodych pracowników. Szkolenie na Mistrzów zawodu miało na celu umożliwienie im zapoznania się z technicznymi i praktycznymi narzędziami niezbędnymi do skutecznego zarządzania udziałem innych osób w szkoleniu. W ciągu dwóch dni uczestnicy — w grupach składających się maksymalnie z 12

osób — nauczyli się, jak przygotować program szkoleniowy, komunikować się w sytuacji edukacyjnej i zarządzać dyskusją.

Z drugiej strony szkolenie na Opiekuna terenowego miało na celu nauczenie starszych pracowników, jak być mądrym doradcą młodszych pracowników. W czasie jednodniowego modułu szkoleniowego grupy składające się z 12 uczestników nauczyły się nie tylko podstaw opracowywania programu doradztwa, lecz także sposobów wykorzystywania najbardziej efektywnych metod komunikowania się w czasie treningu oraz opanowały główne struktury potrzebne do nauczania w czasie pracy.

Wreszcie wdrożono specjalne przedsięwzięcie szkoleniowe zatytułowane „Internet i nowe technologie” w celu poszerzenia wiedzy o świecie technologii informacji i komunikacji. Dwudniowy program szkoleniowy obejmował przegląd nowych technologii internetowych, sieci społecznościowych i miał na celu skonsolidowanie umiejętności w zakresie operacyjnego wykorzystywania głównych aplikacji pakietu Microsoft Office (Word i Excel), nawet w zakresie jego najbardziej zaawansowanych funkcji.



Osiągnięte efekty i korzyści

Spośród 225 pracowników w wieku powyżej 55 lat pracujących w Groupama Assicurazioni (co stanowi 27% ogólnej liczby pracowników) 80% z nich wzięło udział w badaniu społecznym z 2013 r. Okazało się, że 60% starszych pracowników miało motywację do pracy, 67,7% było zadowolonych z pracy i 60,1% pragnęło uczyć się nowych rzeczy. W 2014 r. 100% osób w wieku powyżej 55 lat uczestniczyło w co najmniej jednym programie szkoleniowym: 180 osób uczestniczyło w jednodniowym zjeździe; 38 osób skorzystało z usług „Centrum motywacyjnego długie życie”; 24 osoby wzięły udział w inicjatywie szkoleniowej umożliwiającej zostanie trenerem lub opiekunem; ponad 70 osób uczestniczyło w kursie szkoleniowym „Internet i nowe technologie”. Zorganizowano ponad 2 800 godzin szkoleń.

**Główne czynniki
zapewniające
powodzenie/problemy**

Głównym czynnikiem zapewniającym sukces inicjatywy Życiowa szansa jest zaangażowanie w nią związków zawodowych od samego początku. Kompleksowa kampania informacyjna, poświęcenie i zaangażowanie kierownictwa na wczesnym etapie organizacji oraz różnorodność oferowanych szkoleń, w których udział był dobrowolny, przyczyniły się do sukcesu inicjatywy. Głównymi przeszkodami były bariery psychologiczne, społeczne i kulturowe odnoszące się do samego tematu, w szczególności u pracowników w wieku powyżej 55 lat.

Strony WWW

<http://www.groupama.it/>

Program Minerwa dla pracowników w wieku 55+, czyli „jak cieszyć się z wydłużonego okresu aktywności zawodowej”, wdrażany przez KBC



Nazwa firmy/organizacji

Grupa KBC

Siedziba centrali

Siedziba główna KBC znajduje się w Brukseli, w Belgii. Początkowo Program Minerwa został wdrożony w Belgii z powodu skomplikowanych rozporządzeń dotyczących zakończenia kariery zawodowej w Belgii.

Wielkość i sektor organizacji

Zintegrowana instytucja bankowo-ubezpieczeniowa dostarczająca produkty i usługi finansowe i ubezpieczeniowe. Podstawowymi rynkami, na których działa KBC są: Belgia, Republika Czeska, Słowacja, Węgry i Bułgaria. Liczba pracowników na całym świecie wynosi 36 000 EPC, a ogólnie w Belgii KBC zatrudnia 14 874 pracowników, z czego 2 504 osoby są w wieku ponad 55 lat, a 256 — ma ponad 60 lat. W dziale ubezpieczeń zatrudnionych jest 1200 pracowników, z czego 223 osoby mają ponad 55 lat, a 38 — ponad 60 lat.

Główne obszary i sposoby działania

Wydłużony okres aktywności zawodowej - Program Minerwa w KBC: „Sposób, aby pracować dłużej”.

Podstawowe informacje /powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad

KBC wdrożyło Program Minerwa z kilku powodów. Po pierwsze, aby zrównoważyć tendencje demograficzne, zgodnie z którymi 1/5 pracowników będzie starsza niż 60 lat w ciągu najbliższych 5 lat (zbliża się okres, w którym pokolenie wyżu demograficznego zakończy karierę zawodową oraz zachodzi proces ogólnego starzenia się populacji w Belgii). Po drugie w Belgii jest ogólnie niski wskaźnik zatrudnienia (61,9%) oraz niższy rzeczywisty wiek przechodzenia na emeryturę (59,3 lat) niż średnia w Europie (64,9% - 63,2 lat), ogromna skala wykorzystywania systemu wczesnych emerytur lub programów przejścia na emeryturę stwarza potrzebę, aby zatrzymać pracowników w średnim wieku, a także ostatnie decyzje podjęte przez rządy federalne, były i obecny, dotyczące kwestii emerytalnych (wydłużenie ustawowego wieku emerytalnego z 65 do 67

lat oraz minimalnej długości stażu pracy wymaganego, aby przejść na wcześniejszą emeryturę z 35 do 42 lat itp.) Kierownictwo KBC zdało sobie sprawę z konieczności podjęcia długoterminowych działań mających na celu motywowanie „starszych” pracowników i wydłużenie ich okresu aktywności zawodowej.

Data wdrożenia/czas trwania

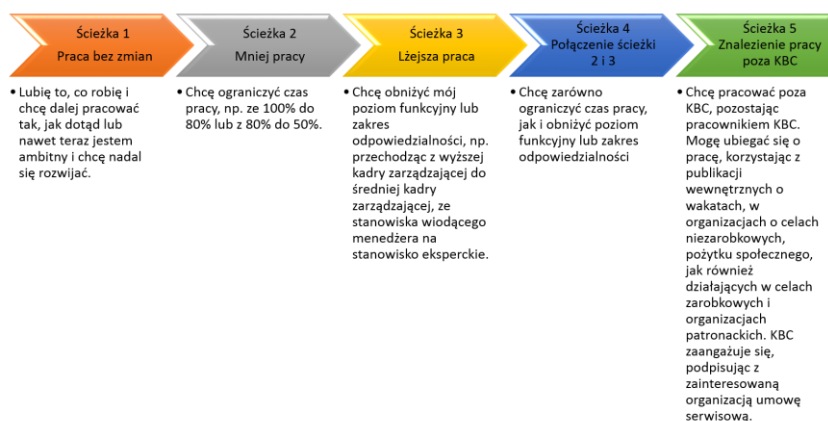
W 2012 r. grupa projektowa rozpoczęła analizy i opracowywanie koncepcyjnych ram programu Minerwa, który został następnie oficjalnie wdrożony w marcu 2014 r. w KBC Belgia. Od tego czasu program Minerwa jest wyznacznikiem polityki w zakresie końca kariery zawodowej w KBC w Belgii. Podlega on ciągłemu przetwarzaniu w ramach procesów realizowanych przez dział zasobów ludzkich tak, aby można było dostosować strategię Minerwy do zmian kontekstów wewnętrznego i zewnętrznego.

Zaangażowani partnerzy

W okresie opracowywania programu wszystkie zainteresowane strony (pracownicy ze wszystkich grup wiekowych, czołowi członkowie kadry kierowniczej, ale również wszyscy partnerzy społeczni) zostali zaproszeni przez grupę projektową z korporacyjnego działu zasobów ludzkich do uczestniczenia w warsztatach, w czasie których można było wyrazić opinie dotyczące przedstawionej wizji, przygotowanych opcji, podejścia itp.

Zakres działań

W programie Minerwa zebrano wszystkie już istniejące rozwiązania i zaoferowano w formie pakietu wszystkim pracownikom z grupy docelowej oraz kierownictwu, dając im w ten sposób wybór dotyczący podejścia do kwestii „końca kariery zawodowej”. Zasadniczo KBC zwraca się do osób w wieku powyżej 55 lat o to, aby zastanowiły się nad przebiegiem swojej kariery zawodowej, zachęcając ich do zadania sobie pytań odnoszących się do ich talentów i zainteresowań (dopasowanie zainteresowań do kompetencji?), zachowania równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym (ile godzin w tygodniu chcą pracować?), stopnia złożoności pracy wykonywanej na zajmowanym przez nich stanowisku (czy chcą wykonywać zadania, w przypadku których zakres ponoszonej odpowiedzialności oraz złożoności jest niższy?) oraz perspektywy długoterminowej (kiedy chcą przejść na emeryturę?). Odpowiedzi udzielone na pytania zadane w ramach ćwiczenia z autorefleksji prowadzą do wyboru jednej z dostępnych ścieżek:



Osiągnięte efekty i korzyści

Wybór przez pracownika jednej z pięciu ścieżek kariery zostaje omówiony z bezpośrednim przełożonym. Bezpośredni przełożony dokonuje praktycznej weryfikacji wyboru pracownika i po jego zatwierdzeniu, przełożony i pracownik wdrażają w działcie wybrane rozwiązanie. Porozumienie zostaje zarejestrowane jako „I-deal” (Moja umowa) i będzie monitorowane przez korporacyjny dział zasobów ludzkich jako że jest to wspólne zobowiązanie. „I-deal” może zostać co roku zmodyfikowany, jeżeli sytuacja się zmieni czy to dla pracownika, czy dla organizacji.

W wyniku wdrożenia programu w ciągu pierwszego półtora roku (od marca 2014 r.) 25% pracowników w wieku ponad 55 lat już zawarło „I-deal” z bezpośrednim przełożonym, a kolejne 25% spontanicznie podjęło decyzję, wybierając jedną z dostępnych opcji bez zawierania „I-deal” (większość z nich zdecydowała, że albo będzie pracować mniej, albo ustaliła datę przejścia na emeryturę).

Jeżeli chodzi o zawarte porozumienia „I-deal”, to najbardziej popularna okazała się ścieżka 1 (praca bez zmian - 71,3% pracowników), następną w kolejności była ścieżka 2 (mniej pracy - 14,4%, przy czym większość wybrała opcję pracy w wymiarze 80% czasu pracy). Pracownicy zdają się obawiać wyboru ścieżki 3 (lżejsza praca - 1,7%) i 4 (lżejsza praca i mniej pracy - 6%), jednak sposób myślenia zaczyna się zmieniać i następuje przesunięcie od idei, że kariera zawodowa zawsze oznacza wspinanie się do góry, a zejście w dół jest degradacją, do pojmowania zrobionego świadomie kroku w tył jako równoważnego wyboru w karierze zawodowej.

Jeżeli chodzi o ścieżkę 5 (praca poza KBC), to ponad 20 pracowników świadczy lub już świadczyło pracę poza KBC w szeregu organizacjach (przede wszystkim w sektorach społecznym i niekomercyjnym, ale również w organizacjach zarobkowych), co stanowi 6,6% porozumień „I-deal”. Wszystkie firmy, które zatrudniły doświadczonych pracowników KBC są bardzo zadowolone z ich pracy. Stale, każdego roku wewnątrz firmy publikowanych jest średnio 10 ogłoszeń o wakatach. Przykładowo konsultant ds. szkód objętych ubezpieczeniem pracuje obecnie jako ekonomista dla dwóch katolickich kongregacji.

Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy

Kilka czynników przyczyniło się do sukcesu programu Minerwa. Po pierwsze do programu Minerwa wprowadzono również zasadę tworzenia zindywidualizowanego miejsca pracy. Zachęca się menedżerów do faktycznego tworzenia miejsc pracy dopasowanych do mocnych stron poszczególnych pracowników, zamiast prób „klonowania” wszystkich stanowisk, co w rezultacie prowadzi do koncentrowania się na słabych stronach pracownika. Po drugie program oferuje dodatkowy wybór w zakresie rozwiązań dotyczących zakończenia kariery (za pośrednictwem ścieżki 5), dając pracownikom możliwość spełnienia wcześniejszych pragnień zgodnie z ich (być może poprzednio sformułowanymi) przekonaniem, z zachowaniem dodatkowych prawnych korzyści wynikających z faktu bycia pracownikiem KBC. Innym czynnikiem zapewniającym sukces był fakt, że wszystkie zainteresowane strony były aktywnie zaangażowane we wszystkie fazy projektu. I wreszcie w trakcie programu prowadzona jest ciągła wymiana informacji dotyczących

wszelkich wprowadzanych zmian, za pośrednictwem wszystkich możliwych kanałów wewnętrznych.

Należy również wspomnieć, że po wdrożeniu i sukcesie polityki związanej ze ścieżką 5, KBC, wraz z kilkoma innymi firmami (Axa, Proximus, HazelHeartwood), założyła nową platformę o nazwie „Experience@Work” (Doświadczenie w pracy). Platforma ułatwia kontakt między organizacjami, w których są wolne miejsca pracy, zainteresowanymi rekrutacją starszych pracowników z innych organizacji, takich jak KBC, z chętnymi do współpracy przy publikacji ofert pracy i udzielaniu wsparcia swoim pracownikom w znalezieniu pracy poza firmą. Od początku wdrożenia Experience@Work 45 informacje o wakatach są przekazywane organizacjom uczestniczącym w projekcie. W międzyczasie IBM i Arcadis również dołączyły do platformy.

Oprócz tych czynników zapewniających sukces, pozostają pewne przeszkody. Przykładowo nie każdy pracownik czy menedżer docenia wagę tego proaktywnego programu i na początku napotkano opór ze strony kierownictwa średniego szczebla, ponieważ w przeszłości firma zawsze oferowała (kosztowne) programy przechodzenia na wcześniejszą emeryturę. Z drugiej strony nie każdy widzi jasno, że wśród osób pracujących 25% będzie starsza niż 60 lat w ciągu najbliższych 5 lat, ponieważ w poprzednich dekadach takie zjawiska nie zachodziły. Niemniej jednak jedynie ograniczona liczba osób może wejść na ścieżkę 5, ponieważ wciąż jest to koszt ponoszony przez organizację KBC, chociaż rozwiązanie to jest mniej kosztowne niż stosowane dotychczas. Szytywne ustawodawstwo rządowe jest kolejną przeszkodą ograniczającą lub niepozostawiającą żadnej przestrzeni dla elastycznych rozwiązań umożliwiających motywowanie osób starszych do dłuższej pracy. Tymczasem wszystkie regulacje prawne i systemy zarządzania zasobami ludzkimi są przestarzałe i skupione na tym, aby w jak najmniejszym stopniu podlegać zmianom i umożliwiają pracownikom jak najwcześniejsze zakończenie kariery zawodowej. Ponadto nadal pokutują błędne przekonania dotyczące starszych pracowników, na przykład często uważa się, że ich utrzymanie w firmie jest drogie, osiągają słabe wyniki w pracy, a przez większość czasu są chorzy. Nie jest również rzeczą łatwą przekonanie kierownictwa do zatrudniania starszych pracowników w fazach redukcji. Wreszcie na początkowym etapie projektu należy dobrze poprowadzić rokowania ze związkami zawodowymi w celu uzyskania ich poparcia, ponieważ w przeciwnym razie będą one przez cały czas negocjowały wprowadzenie programów przechodzenia na wcześniejszą emeryturę.

Strony WWW

Biała księga KBC – SD Worx na korporacyjnej stronie KBC (dostępna tylko w języku niderlandzkim):

https://www.kbc.com/nl/system/files/doc/sustainability-reponsability/Stakeholders/CCSR_SH_Miverva-plan_KBC_Langer_Werken_nl.pdf

<http://www.experienceatwork.be>

5. Środki w zakresie telepracy

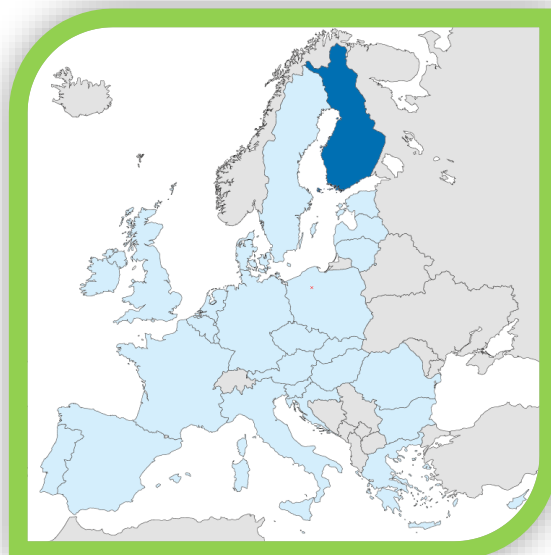


Europejscy partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeniowym niedawno we wspólnej deklaracji dotyczącej telepracy z dnia 10 lutego 2015 r. potwierdzili, że „zgodnie z Porozumieniem ramowym z dnia 16 lipca 2002 r. rozumieją telepracę jako formę organizacji lub wykonywania pracy z wykorzystaniem technologii informacyjnej w ramach umowy o pracę, zgodnie z którą praca zwykle wykonywana w pomieszczeniach pracodawcy, jest regularnie świadczona z dala od tych pomieszczeń. Innymi słowy, telepraca to elastyczna forma organizacji pracy, w ramach której pracownik wykonuje zadania służbowe w zatwierdzonym miejscu pracy innym niż normalne miejsce pracy pracownika”.

We wspólnej deklaracji europejscy partnerzy społeczni uznają telepracę za „jeden z głównych czynników pozwalających na poprawę jakości życia w miejscu pracy oraz wyników przedsiębiorstw”. Rzeczywiście wprowadzenie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych otworzyło nieograniczone możliwości wyboru dotyczące tego, kto, jaką pracę wykonuje, kiedy, gdzie i jak. Oczywiście są pluse i minusy korzystania z telepracy. Jeżeli chodzi o argumenty „przeciw”, to telepraca może nie być odpowiednia dla każdego pracownika, nie odpowiadać opisowi stanowiska pracy ani poziomowi cyfryzacji. A argumenty „za” są takie, że telepraca pozwala na większą elastyczność, może być narzędziem umożliwiającym zachowanie równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym i ma potencjał w zakresie oszczędności pieniędzy (np. wynajem biur). Ponadto, jak stwierdzono w wspólnej deklaracji dotyczącej telepracy z 2015 r., „dla pracodawców korzystne jest, gdy ich pracownicy są zadowoleni i bardziej zmotywowani, natomiast udogodnieniami dla pracowników są większa elastyczność czasu pracy, oszczędność czasu i pieniędzy, a także zmniejszenie stresu ze względu na ograniczenie dojazdów do pracy”.

W tym dziale omówimy trzy różne firmy, które wprowadziły telepracę, umożliwiając części lub całości personelu świadczenie pracy w tej formie, jednak nie ograniczyły się „tylko” do telepracy i dodatkowo wdrożyły inne pomysły. I tak firma fińska (LocalTapiola) wprowadziła telepracę wraz z koncepcją pracy w parach. Holenderska firma (Achmea) opracowała własną koncepcję organizacji pracy i stworzyła różne przestrzenie robocze (np. biurka z siodełkami rowerowymi), umożliwiając pracownikom, zgodnie z przepisami prawa krajowego z 2014 r., pracę w formie telepracy. Wreszcie belgijska spółka (Baloise) opracowuje koncepcję „różnych sposobów pracy”, która w szczególności obejmuje możliwość telepracy i „hot desking”, czyli korzystania z wolnych stanowisk roboczych w miarę potrzeby.

Telepraca i praca w parach w LocalTapiola



Nazwa firmy/organizacji

Grupa LocalTapiola

Siedziba centrali

Finlandia

Wielkość i sektor organizacji

LocalTapiola jest grupą kapitałową towarzystw ubezpieczeń wzajemnych zatrudniającą 3400 pracowników, z czego około 800 osób pracuje w dziale likwidacji szkód.

Główne obszary i sposoby działania

Telepraca - specyficzny podsektor działu likwidacji szkód.

Podstawowe informacje /powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad

Zazwyczaj eksperci i specjaliści od czasu do czasu korzystali z możliwości telepracy. Okazało się jednak, że codzienne długotrwałe dojazdy do pracy w niektórych przypadkach stanowiły nie lada wyzwanie, np. gdy pracownik miał małe dzieci.

Umożliwiając regularne korzystanie z telepracy, zazwyczaj w wymiarze 50% czasu pracy, LocalTapiola pozwala likwidatorom szkód pracować w nowoczesny sposób, mając na uwadze wprowadzenie większej elastyczności i nadanie sensu ich codziennej pracy.

Data wdrożenia/czas trwania

Pod koniec 2011 r. rozpoczęto wdrażanie telepracy w formie projektu pilotażowego, a w 2012 r. została ona wprowadzona na stałe. Od tego czasu liczba telepracowników wzrasta co roku.

Zaangażowani partnerzy

Partnerzy zewnętrzni nie byli zaangażowani we wdrożenie projektu.

Zakres działań

Telepraca polega na pracy w innym miejscu niż pomieszczenia pracodawcy, zazwyczaj jest to praca w domu. Jest to sposób organizacji

Osiągnięte efekty i korzyści

pracy. Nie jest to szczególna forma stosunku pracy i nie ma żadnego wpływu na zajmowane przez pracownika stanowisko, jego prawa, obowiązki ani sposób traktowania.

Regularna telepraca musi być dopasowana do indywidualnej sytuacji danej osoby, procedur i rytmu pracy. Telepraca jest zawsze dobrowolna. Pracodawca ma prawo do decyzji, kto, w odniesieniu do jakich zadań i na jakich stanowiskach oraz w jakim zakresie telepraca jest możliwa. Każdy, kto chce rozpocząć telepracę musi spełnić określone wymagania, takie jak, na przykład posiadanie pewnego poziomu wiedzy eksperckiej, doświadczenie, motywację, umiejętność samodzielnej i aktywnej pracy oraz korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych. Bezpośredni przełożony wraz z pracownikiem dokonują odpowiednich uzgodnień, jeżeli powyższe wymagania są spełnione. Wymagania te obejmują również kwestie dotyczące czasu i monitorowania pracy, np. dostępności w godzinach pracy, informowania o nieobecności, sposobu uczestniczenia w spotkaniach, przerwy na lunch.

Wprowadzono pracę w parach, aby pracownicy na zmianę, z tygodnia na tydzień, pracowali w formie telepracy. Oznacza to, że w jednym tygodniu telepracownik pracuje w domu, a w kolejnym — w pomieszczeniach pracodawcy. Para telepracowników dzieli to samo biurko w biurze, aby zaoszczędzić miejsce. Osoba pracująca w biurze pomaga tej pracującej w domu, na przykład pobierając pisma z drukarki i przesyłając je pocztą elektroniczną, ponieważ ze względów bezpieczeństwa nie zezwala się pracownikom na zabieranie ani drukowanie dokumentów w domu.

Pracownik musi zaakceptować zasady, treść umowy i wymagania dotyczące telepracy. Pracodawca zapewnia potrzebne urządzenia techniczne, płaci za ubezpieczenie oraz udziela informacji o bezpieczeństwie. Przed rozpoczęciem telepracy każdy pracownik musi w pracy ukończyć kurs internetowy dotyczący bezpieczeństwa informacji.

W przypadkach, gdy pracownik pracuje zdalnie co najmniej 1 dzień w tygodniu podpisana jest oficjalna umowa o telepracę i w LocalTapiola zawarto już 150 takich umów. W pozostałych przypadkach (telepraca wykonywana rzadziej niż jeden dzień w tygodniu) warunki telepracy mogą zostać uzgodnione bezpośrednio z przełożonym, bez podpisywania umowy.

W 2014 r. w LocalTapiola około 750 osób świadczyło pracę w formie telepracy. Przeciętna liczba dni telepracy wynosiła w miesiącu około 2,5 dnia, a około 10 osób świadczy pracę w formie telepracy w pełnym wymiarze czasu pracy. W dziale likwidacji szkód około 80 likwidatorów szkód przez 50% czasu pracy pracuje w formie telepracy (jest to 10% załogi) i liczba tych osób stale wzrasta. Dodatkowo eksperci i menedżerowie regularnie pracują w formie telepracy.

Zadając sobie sprawę z zalet tej formy pracy, trzeba podkreślić, że telepraca wymaga jednak systematycznego monitorowania i informacji zwrotnych otrzymywanych od telepracowników i im przekazywanych. Telepraca ma pozytywny wpływ na dobre samopoczucie pracowników w pracy (np. zmniejszenie nieobecności w pracy z powodu dolegliwości pleców, oszczędność czasu, jeżeli chodzi o dojazdy), wydajność (w domu jest mniej zakłóceń niż w biurze), a także na zadowolenie klienta.

**Główne czynniki
zapewniające
powodzenie/problemy**

Telepraca może mieć również pozytywny wpływ na budżet firmy, np. poprzez zmniejszenie kosztów wynajmu powierzchni biurowych, ponieważ dzięki telepracy w pomieszczeniach pracodawcy można pracować na bardziej ograniczonej przestrzeni, nie odczuwając negatywnych skutków.

W opinii działu ds. promocji zdrowia w miejscu pracy w LocalTapiola doświadczenia związane z telepracą są pozytywne. Jak dotąd nie było negatywnych doświadczeń. Telepraca została również sprawdzona w procesie rehabilitacji pracowników, którzy podlegają ograniczeniom wynikającym z braku pełnej zdolności do pracy. Nowoczesna technologia umożliwia monitorowanie pracy i ułatwia komunikację między bezpośrednim przełożonym, a telepracownikiem.

Wdrażania telepracy w LocalTapiola zakończyło się sukcesem, ponieważ zostało zaplanowane wraz z pracownikami w celu dostosowania do ich potrzeb. Telepraca na regularnych zasadach została wprowadzona do działu likwidacji szkód z inicjatywy pracownika. Przedmiotem negocjacji z pracownikami jest to, jak często praca jest wykonywana w formie telepracy.

LocalTapiola wie z własnego doświadczenia, że zazwyczaj najlepiej jest rozpoczynać wdrażania telepracy z mniejszą liczbą pracowników i z bardziej zżyтым zespołem. I rzeczywiście firma doszła do wniosku, że zazwyczaj najlepsze wyniki uzyskuje się, gdy około 1/4-1/3 zespołu świadczy pracę w formie telepracy.

LocalTapiola w dalszym ciągu gromadzi doświadczenia dotyczące długoterminowego wpływu telepracy na wspólnotę osób pracujących, przywództwo w zespole i dobre samopoczucie pracowników. Telepraca może w niektórych przypadkach prowadzić do izolacji lub osłabienia ducha pracy zespołowej – dlatego też ważne jest, aby organizować wystarczająco dużo bezpośrednich spotkań.

Wreszcie możliwość telepracy kreuje również pozytywny i atrakcyjny wizerunek firmy w oczach potencjalnych pracowników.

Strony WWW

<http://www.lahitapiola.fi/en/information-on-localtapiola>

Pracować inaczej @Baloise Insurance



Nazwa firmy/organizacji

Baloise Insurance

Siedziba centrali

Belgia

Wielkość i sektor organizacji

Sektor ubezpieczeniowy - firma zatrudniająca 1 185 pracowników

Główne obszary i sposoby działania

Telepraca - Pracować inaczej @Baloise Insurance

Podstawowe informacje /powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad

Świat ciągle się zmienia. Jako nowoczesny pracodawca, Baloise śledzi główne, nowe trendy i cele w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Baloise Insurance wybiera inny sposób podejście do pracy w przyszłości.

Projekt w zakresie pracy nakładczej mieści się w szerszej koncepcji pod nazwą „Pracować inaczej”. W związku z tym Baloise rozwija, przykładowo, koncepcję „hot desking” („flexdesk”). Umożliwia ona zachowanie 70 do 80% istniejących biur i to biorąc pod uwagę miejsce niewykorzystane z powodu zatrudnienia pracowników na 80% etatu w ramach pracy nakładczej lub zgodnie z alternatywnymi harmonogramami pracy. Pozostała przestrzeń jest wykorzystywana do poprawy środowiska pracy, czyli stworzenia miejsc do koncentracji uwagi, nowych sal konferencyjnych wyposażonych w stoły o regulowanej wysokości (spotkania na stojąco). W ramach koncepcji „Pracować inaczej” Baloise wdraża samodzielnie zarządzane zespoły, czyli zespoły, w których pracownicy dzielą się pracą między sobą bez udziału przełożonego i planuje zniesienie systemu rejestracji czasu pracy pracowników.

Jeżeli chodzi o telepracę, to chęć, aby pracować inaczej stanowi odpowiedź na kilka zmieniających się w nowoczesnej gospodarce czynników: cyfryzację (szybkość wymiany informacji, środki komunikacji, itp.),

kwestie związane z mobilnością (intensywność ruchu, problemy z parkowaniem itp.), ochroną środowiska naturalnego (ślad węglowy, nacisk na zrównoważony rozwój itp.), kryzys finansowy (celem jest ograniczenie wydatków poprzez, na przykład zmniejszenie wykorzystywanej powierzchni biurowej) oraz rosnące znaczenie zachowania równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym i zapotrzebowanie nowej generacji pracowników na elastyczność w pracy.

Data wdrożenia/czas trwania

Wdrażanie telepracy w Baloise rozpoczęto w 2013 r. z pierwszą grupą pilotażową liczącą 25 pracowników, których praca była dokładnie monitorowana przez okres 6 miesięcy. Od 2014 r. projekt jest stopniowo wdrażany w całej firmie. W założeniu wdrożono go na czas nieokreślony, jednak jest dobrowolny dla wszystkich pracowników.

Zaangażowani partnerzy

Kierownictwo, dział zarządzania zasobami ludzkimi, dział technologii informacyjno-komunikacyjnych, związki zawodowe oraz dział usług ogólnych (odpowiedzialny za logistyczne aspekty działania firmy).

Zakres działań

Praca nakładcza w Baloise oznacza, że pracownik pracuje albo w stałym miejscu pracy, albo w domu. Intencją pracodawcy nie jest, aby pracownik pracował w innym biurze Baloise.

Praca nakładcza jest zawsze dobrowolna i powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu między bezpośrednim przełożonym i pracownikiem. Nie jest to ani prawo, ani obowiązek, lecz umowa na czas określony zawarta na okres jednego roku między pracodawcą a pracownikiem. Umowa może nie zostać przedłużona, lecz w praktyce prawie nigdy się to nie zdarzyło. Nie jest to prawo nabyte: nowa sytuacja może wymagać dokonania innego wyboru i wymaga elastyczności zgodnie z zakresem działania/potrzebami związanymi z pracą. Wymaga to również szczególnej uwagi w zakresie wzajemnej dwukierunkowej komunikacji pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem.

Baloise zakłada, że każdy pracownik może kwalifikować się do pracy nakładczej. Zarząd jest odpowiedzialny za wcześniejsze podjęcie decyzji, które działy i stanowiska kwalifikują się do tej formy pracy. Przykłady stanowisk, które się nie kwalifikują to stanowiska związane z określoną lokalizacją (np. recepcjonista), stanowiska powiązane z daną infrastrukturą, stanowiska kierownicze z hierarchicznym zwierzchnictwem nad pracownikami oraz stanowiska pracy w terenie.

Drugim badanym aspektem jest osoba wnioskująca o pracę nakładczą. Pod uwagę brane są również trzy zalecane, stałe kryteria dostępu do pracy nakładczej, czyli konieczność bycia obecnym w biurze przez co najmniej trzy dni w tygodniu oraz dobra roczna ocena pracy. Na początku wdrażania projektu w Baloise wymagano co najmniej rocznego stażu pracy w firmie, jednak w końcu zrezygnowano z tego kryterium, aby położyć większy nacisk na autonomię i inicjatywę ze strony pracownika. Tak więc ważną rolę odgrywają tu różne czynniki, np. związane ze stanowiskiem (czy jest to organizacyjnie możliwe w ramach zespołu?), dotyczące indywidualnych umiejętności (potencjał pracownika do pracy nakładczej) oraz środowiska domowego (czy miejsce pracy spełnia określone wymagania). Czynniki te

są wyszczególnione w liście kontrolnej, która służy jako wsparcie dla przełożonych w procesie podejmowania decyzji. Decyzja zostaje podjęta na szczeblu dyrektora i bezpośredniego przełożonego.

W przypadku konieczności wyboru kandydatów do telepracy spośród kilku pracowników, priorytet przyznaje się osobom z najdłuższym czasem dojazdu do domu/pracy i korzystających z transportu publicznego, przyjeżdżających do pracy wspólnym samochodem oraz tym, które są odpowiedzialne za obsługę infolinii wczesnym rankiem lub późnym wieczorem.

Obecnie ustalono, że praca nakładcza może być wykonywana przez jeden dzień w tygodniu, jednak realizowany jest projekt pilotażowy, w którym 15 pracowników wykonuje pracę nakładczą dwa dni w tygodniu. Pracę nakładczą można również połączyć z wykorzystywanym na bieżąco jednodniowym urlopem macierzyńskim wynoszącym 90% wymiaru czasu pracy, czyli pół dnia w tygodniu. Praca nakładcza była zazwyczaj wykonywana w stałym uzgodnionym dniu tygodnia, jednak zarówno przełożeni, jak i pracownicy stwierdzili, że rozwiązanie to jest nieostatecznie elastyczne i zdecydowano, że pracownik będzie co tydzień wysłał do bezpośredniego przełożonego wniosek o ustalenie, w którym dniu tygodnia w danym tygodniu będzie pracował w formie telepracy.

I jako ostatnia sprawa wszystkie niezbędne materiały są dostarczane i opłacane przez firmę (komputer, łącze internetowe itp.), z wyjątkiem drukarki. Jest to związane z tym, że jeżeli pracownik musi drukować podczas wykonywania zadań służbowych, to wówczas praca nakładcza nie będzie dla niego dostępną opcją.

Osiągnięte efekty i korzyści

Celem Baloise było wdrożenie 400 pracowników stanowiących 50% siły roboczej firmy do telepracy do końca 2015 r. Cel ten został osiągnięty.

Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy

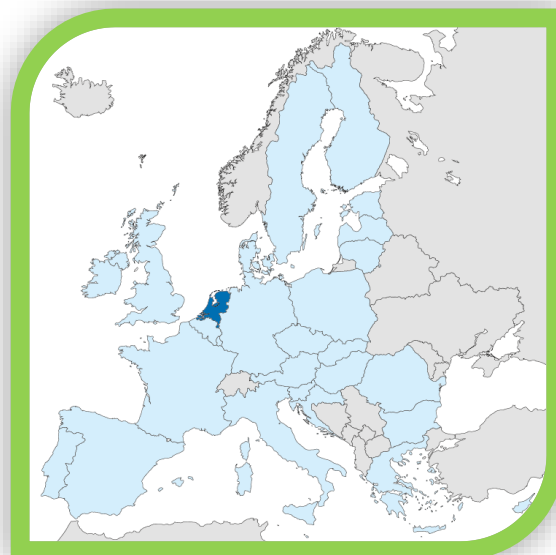
Ogólnie rzecz biorąc, opinie są bardzo pozytywne: nastąpił wzrost produktywności, dobra komunikacja jest możliwa dzięki narzędziom IT (Sametime), zmniejszył się stres i zwiększyła wydajność na jednostkę czasu. Projekt zakończył się sukcesem również dlatego, że jest realizowany w ramach toczącej się cały czas dyskusji z partnerami społecznymi i dzięki temu nadal może być modyfikowany. Na przykład Baloise rozpoczął ostrożnie z jednym dniem pracy nakładczej w tygodniu, jednak okazało się, że możliwe jest zwiększenie liczby dni. Punktem wyjścia było jednak to, że pracownicy muszą być w biurze trzy dni w tygodniu.

Przeszkodą była niechęć niektórych menedżerów do wdrożenia nowych form pracy. Jednak Baloise podszedł do tego poważnie i na bieżąco informował i szkolił menedżerów.

Strony WWW

<https://www.baloise.be/fr/particuliers.html>

Achmea lub gdy telepraca opiera się na założeniu, że pracownicy obdarzeni zaufaniem potrafią dokonywać trafnych wyborów



Nazwa firmy/organizacji

Achmea

Siedziba centrali

Holandia

Wielkość i sektor organizacji

Sektor ubezpieczeniowy - firma zatrudniająca 15 000 pracowników

Główne obszary i sposoby działania

Telepraca i nowe sposoby pracy

Podstawowe informacje /powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad

Zwiększenie elastyczności pracowników i wdrożenie nowej organizacji pracy, której celem jest lepsza obsługa klientów

Data wdrożenia/czas trwania

Telepraca (praca poza biurem) to część Koncepcji Pracy Achmea (KPA). Wszystko zaczęło się w 1995 r. w jednej z dziesięciu jednostek biznesowych pod nazwą „Interpolis” i zostało rozszerzone na całą firmę, poczynając od 2010 r. Jest to proces ciągły, w którym nadal wprowadzone są nowe formy pracy, na przykład „Dynamiczna praca” (pracowników zachęca się do poruszania się, a nie siedzenia przy biurku przez cały dzień).

Zaangażowani partnerzy

Inicjatywa ta wyszła od pracodawcy, jednak przeprowadzono uzgodnienia ze związkami zawodowymi i przedstawicielami pracowników za pośrednictwem rady zakładowej. Nie przybrało to formy formalnej umowy zawartej ze związkami zawodowymi, jednak były one konsultowane i zwrócono się do nich o wyrażenie opinii z perspektywy pracownika.

Zakres działań

Telepraca umożliwia pracownikom pracę w czasie i miejscach, w których największa jest jej wartość dodana, np. w domu, na stacji kolejowej lub w biurze klienta. Firma obdarza pracowników zaufaniem, uważając, że potrafią oni dokonywać trafnych wyborów w zakresie miejsca i czasu pracy, w których osiągają najwyższą wydajność, w zależności od rodzaju wykonywanych czynności.

- Telepracy nie uważa się ani za prawo, ani za obowiązek. Istnieje taka możliwość, że bezpośredni przełożony, pracownik i zespół będą musieli uzgodnić, jakie warunki pracy mają zostać spełnione.
- Pracownik, bezpośredni przełożony i zespół decydują o „fizycznym minimum”, tzn. o ilości dni roboczych w tygodniu, w czasie których członkowie zespołu muszą pracować razem (spójność społeczna). W praktyce oznacza to, że średnio 1-2 dni w tygodniu można wykorzystać na telepracę.
- Osobiste kompetencje pracownika muszą ułatwiać telepracę (np. skupienie, planowanie pracy, umiejętność załatwiania spraw itp.) Kwestie te są omawiane przez pracownika z jego bezpośrednim przełożonym.
- Charakter pracy sprawia, że telepraca jest możliwa. Dziś w Achmea wszyscy pracownicy mogą zwrócić się o umożliwienie im telepracy, z wyjątkiem osób pracujących jako ochroniarze i wykonujących zdania w recepcji.
- Sytuacja osobista w domu musi ułatwiać telepracę. Oznacza to, że w domu powinna być odpowiednia przestrzeń robocza (właściwe umeblowanie, oświetlenie, ciche otoczenie itp.) Achmea zdecydowała, że nie będzie kontrolować przestrzeni roboczej ani prosić pracownika o wysłanie zdjęcia, ponieważ firma postanowiła zaufa swoim pracownikom. W zamian pracownicy są proszeni o udzielenie odpowiedzi na kilka pytań dotyczących ergonomii przestrzeni roboczej w ich domu. Achmea zapewnia wszystkim pracownikom laptopa, który może być również wykorzystywany do telepracy, z dostępem do serwera firmy. Pracodawca może również pokryć koszty zakupu drukarki, jeżeli pracownik udowodni bezpośredniemu przełożonemu, że jej potrzebuje, chociaż firma stara się zachęcać pracowników do pracy bez korzystania z dokumentów w formie papierowej. Wreszcie Achmea wypłaca kwotę do 500 euro na pracownika co trzy lata, aby mógł on przystosować do pracy przestrzeń roboczą w domu, np. kupując biurko lub krzesło. Z drugiej strony pracownik sam odpowiada za wykorzystanie i pokrycie wydatków poniesionych na Internet w domu, (zwłaszcza, że on również czerpie korzyści z telepracy) i telepracownicy otrzymują niższy dodatek na pokrycie kosztów podróży.

Umowa dotycząca telepracy jest ważna przez rok i co roku musi być ponownie negocjowana.

Osiągnięte efekty i korzyści

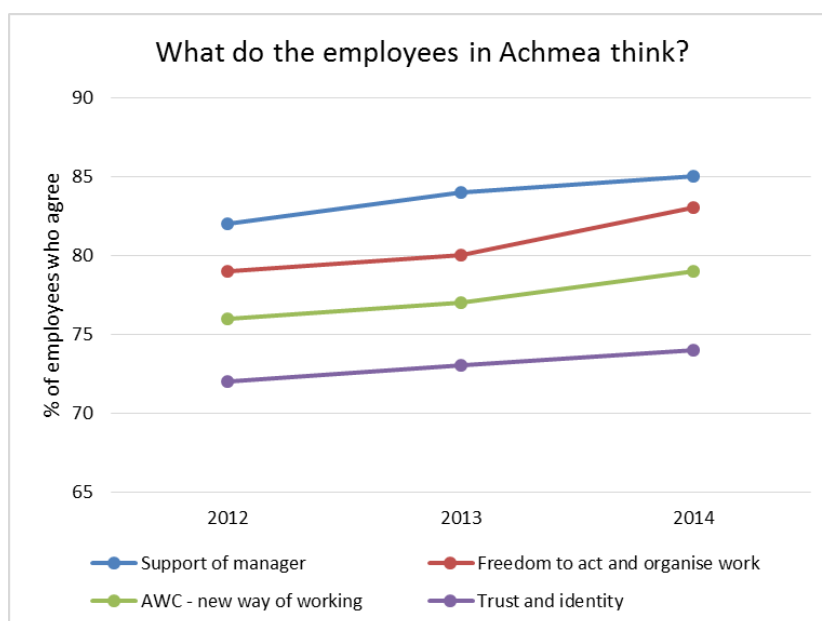
Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy

W 2016 r. wszyscy pracownicy mają możliwość pracy w formie telepracy, z wyjątkiem stanowisk wyłączonych ze względu na charakter pracy, wymagających fizycznej obecności (ochrona i recepcja).

W 2016 r. 80% pracowników Achmea korzysta z telepracy. Główną korzyścią dla pracownika jest osiągnięcie lepszej równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym. Ma ona pozytywny wpływ na wydajność pracowników i powoduje zmniejszenie liczby zwolnień chorobowych. Po stronie pracodawcy umożliwia także pewną redukcję kosztów ze względu na fakt, że firma potrzebuje mniej przestrzeni biurowej. Jest tak również dlatego, że, jak wyjaśniono powyżej, telepraca w Achmea jest częścią szerszej koncepcji – Koncepcji pracy Achmea – która, na przykład, zakłada wdrożenie „hot desking”.

Jednym z głównych czynników zapewniających sukces w zakresie rozwijania telepracy w Achmea było wsparcie ze strony ścisłego kierownictwa, które również pomogło przekonać menedżerów do telepracy, pokazując płynące dla firmy korzyści, ponieważ żywili oni pewne obawy dotyczące utraty kontroli nad pracownikami. Innym czynnikiem zapewniającym sukces jest to, że telepraca jest tylko jednym z elementów szerszego podejścia – koncepcji KPA – która stanowi integralną część polityki zarządzania zasobami ludzkimi i marką pracodawcy. Wreszcie wdrażanie telepracy zakończyło się pomyślnie także z tego powodu, że współtwórcami tego procesu były związki zawodowe i pracownicy za pośrednictwem rady zakładowej.

Poniższy wykres pokazuje, że pracownicy w Achmea są coraz bardziej zadowoleni z KPA oraz innych kwestii związanych z jej wdrożeniem, czyli wsparcia bezpośrednich przełożonych, swobody działania i możliwości samodzielnego organizowania pracy oraz zaufania i zachowania własnej indywidualności.



W związku z tym, że telepraca oznacza deregulację, nastąpiło przejście od zarządzania opartego na regułach do zarządzania mającego za podstawę zasady, choć negatywne stanowisko kierownictwa było w owym czasie

przeszkodą we wdrażaniu telepracy. Jednak ten problem został pomyślnie rozwiązany w rezultacie prowadzonego dialogu. Achmea faktycznie oferuje różne formy udziału i szkolenia dla członków zespołu i kierownictwa korzystających z telepracy. Zaowocowało to zmianą dawnych konserwatywnych sposobów zarządzania opartych na kontroli (kontrola obecności pracowników w miejscu pracy) na polegające na zaufaniu (przywiązywanie wagi do wkładu pracy i wyników pracownika).

Kolejną przeszkodą we wdrażaniu telepracy są możliwości technologii informacyjno-komunikacyjnych. Jednak problem ten został już rozwiązany, ponieważ wszystkie niezbędne technologie są już dostępne dla pracowników, którzy korzystają z telepracy, na przykład możliwość udostępniania dokumentów on-line, utworzenie Skype for Business itp.

<https://www.achmea.nl/en/paginas/default.aspx>

Załączniki

Wspólne oświadczenie europejskich partnerów społecznych z branży ubezpieczeń dotyczące wyzwań demograficznych w europejskim sektorze ubezpieczeniowym

Bruksela, w dniu 26 stycznia 2010 r.

Wprowadzenie

Z powodu starzenia się oraz zmniejszania wielkości populacji, Unia Europejska stoi w obliczu bezprecedensowych wyzwań w zakresie przyszłości demograficznej. Pokolenie wyżu demograficznego zaczyna się wycofywać z rynku pracy i proces ten będzie się coraz bardziej nasilał w ciągu następnej dekady. Jednocześnie z powodu niskiego współczynnika urodzeń dramatycznie zmniejsza się liczba osób z młodszego pokolenie wchodzących na rynek pracy, co nie zrównoważy rosnącej liczby pracowników przechodzących na emeryturę. UE musi zmierzyć się z problemem coraz większej liczby emerytowanych obywateli i zbyt małej liczby pracowników potrzebnych, aby odpowiednio finansować programy państwa opiekuńczego.

Powyższe zmiany demograficzne oddziałują na europejskie zakłady ubezpieczeń i pośredników ubezpieczeniowych zarówno wtedy, gdy występują oni w charakterze dostawców produktów (przykładowo ubezpieczeń na życie, emerytalnych, ubezpieczeń zdrowotnych oraz długoterminowej opieki ubezpieczeniowej), jak i pracodawców.

Zakłady ubezpieczeń i pośrednicy ubezpieczeniowi jako dostawcy produktów

Pracujący w branży są świadomi sposobu, w jaki społeczeństwo w ogóle i konkretni klienci w szczególności, postrzegają różnych graczy dostarczających produkty i usługi ubezpieczeniowe. Czynione są poważne wysiłki w celu poprawy wizerunku firm i, jak sądzimy, dokonał się już pewien postęp.

Zakłady ubezpieczeń i pośrednicy ubezpieczeniowi jako pracodawcy

Wspólne oświadczenie skupia się zatem na roli odgrywanej przez graczy z sektora ubezpieczeń jako pracodawców.

Średni wiek pracowników w sektorze ubezpieczeń rośnie. Wielu pracowników również zbliża się do wieku emerytalnego. Poradzenie sobie ze skutkami starzenia się siły roboczej będzie trudnym zadaniem. Po pierwsze musimy pozwolić doświadczonym i mającym motywację starszym pracownikom na kontynuowanie kariery zawodowej po przekroczeniu tradycyjnego wieku emerytalnego, jeżeli tego pragną. Po drugie musimy przyciągnąć do sektora nowe talenty niezbędne w zrównoważonej, wykwalifikowanej i zróżnicowanej kadrze pracowniczej.

Sektor ubezpieczeń jest świadomy potrzeby zwiększenia wysiłków, aby przyciągnąć wykwalifikowanych i profesjonalnych pracowników. Konieczne jest w szczególności, aby sektor ubezpieczeń był postrzegany jako atrakcyjna branża oferująca interesujące możliwości kariery, zwłaszcza w porównaniu do sektora bankowego.

W rezultacie wielu graczy działających w sektorze ubezpieczeń uznało, że musi ponownie przemyśleć całą strategią zatrudniania oraz model operacyjny, aby przyciągnąć i zatrzymać utalentowane osoby.

Rola europejskich partnerów społecznych

Partnerzy społeczni z europejskiego sektora ubezpieczeń uważają, że mają do odegrania ważną rolę we wspieraniu wysiłków branży, aby sprostać tym wyzwaniom. W 2008 r. uzgodnili oni, że trzeba opracować konstruktywne odpowiedzi i strategie na szczeblu europejskim i, w tym celu, postanowili uwzględnić kwestie demograficzne w programie prac Komitetu dialogu sektorowego w branży ubezpieczeń (ISSDC) na lata 2008 i 2009.

W trakcie prac partnerzy społeczni zidentyfikowali atrakcyjność pracy i szanse na rynku pracy jako dwie kluczowe kwestie dla sektora ubezpieczeń. W związku z tym postanowili skoncentrować działania na kwestiach dotyczących (1) zachowania równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym, (2) utrzymania szansy na zatrudnienie i rozwoju kariery oraz (3) bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy.

Wspólne oświadczenie powstało w wyniku dyskusji i wymiany poglądów dotyczących tych kwestii, prowadzonych przez partnerów społecznych w ciągu ostatnich dwóch lat. Narzędzia i instrumenty zidentyfikowane przez partnerów społecznych, służące do tego, aby uporać się ze zmianami demograficzne są już do pewnego stopnia stosowane w sektorze ubezpieczeń. Fakt, że te narzędzia i instrumenty zostały wymienione w tym dokumencie nie oznacza, że firmy już z nich nie korzystają.

Partnerzy społeczni europejskiego sektora ubezpieczeń wzywają swoich członków, jak również wszystkie zainteresowane strony w sektorze ubezpieczeń, do rozważenia i dokonania przeglądu własnych praktyk w świetle przytoczonego poniżej wspólnego oświadczenia.

Kolejne czynności i następne kroki

Promowanie wspólnego oświadczenia

Partnerzy społeczni zobowiązują się do informowania, wszystkimi dostępnymi środkami, związków zawodowych, stowarzyszeń zawodowych i pracodawców w sektorze ubezpieczeń i nie tylko, o tym wspólnym oświadczeniu. Będą zachęcać znaczących partnerów społecznych na szczeblu krajowym do promowania i odnoszenia się razem do wspólnego oświadczenia. Mogłoby to na przykład przybrać formę organizowania wspólnych spotkań mających na celu omówienie jego treści, przygotowywania wspólnych prezentacji dla rządów krajowych i innych znaczących graczy, podejmowania wspólnych badań lub działalności badawczej albo powoływania się na nie podczas negocjowania układów zbiorowych pracy. O ile to będzie możliwe, wspólne oświadczenie zostanie również przetłumaczone na inne języki urzędowe UE.

Monitorowanie wspólnego oświadczenia

Jako kolejne czynności po ogłoszeniu wspólnego oświadczenia, partnerzy społeczni podejmą inicjatywy związane z jego monitorowaniem. Celem będzie określenie postępów w dziedzinach określonych jako wyzwania oraz ocena oddziaływania wspólnego oświadczenia w praktyce. Może to zrobić, na przykład, wysyłając kwestionariusze do członków europejskich partnerów społecznych lub do graczy działających w sektorze ubezpieczeń.

Opublikowanie broszury

Partnerzy społeczni zamierzają przyglądać się, jak wspólne oświadczenie zostało przyjęte, wydając broszurę, w której zwraca się uwagę na podejścia oparte na dobrych praktykach dotyczące wyżej wymienionych tematów, stosowane przez różnych graczy działających w sektorze ubezpieczeń w państwach członkowskich UE.

Promowanie broszury

Partnerzy społeczni planują rozprowadzić broszurę wśród swoich członków. Partnerzy społeczni i ich członkowie będzie promować broszurę tak skutecznie, jak to będzie możliwe przy użyciu wszelkich dostępnych środków (np. ekstranet, witryny internetowe, biuletyny wewnętrzne i zewnętrzne itp.), aby broszura była znana i dostępna związkom zawodowym, stowarzyszeniom zawodowym i pracodawców w sektorze ubezpieczeń i poza nim.

Aktualizowanie broszury

Partnerzy społeczni zamierzają na bieżąco aktualizować broszurę, aby uwzględniała rozwój sytuacji zarówno w zakresie zmian demograficznych oddziałujących na europejski sektor ubezpieczeń, jak i nowych rozwiązań zapoczątkowanych i realizowanych przez zainteresowane strony. Partnerzy społeczni spodziewają się, że zakończą pierwszy etap tej pracy, organizując konferencję poświęconą wyżej wymienionym tematom, ze szczególnym uwzględnieniem wymienia się informacjami o dobrych praktykach, analizy trendów i opracowania planów przyszłych działań.

1. Równowaga między życiem zawodowym, a prywatnym

Partnerzy społeczni europejskiego sektora ubezpieczeń uznają znaczenie zapewnienia odpowiedniej równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym. Zachowanie równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym jest zagadnieniem złożonym, dotyczącym wszystkich pracowników. Każdy pracownik na swój własny sposób postrzega to, na czym polega zachowanie równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym. Chcąc maksymalnie zwiększyć atrakcyjność sektora, pracodawcy powinni móc zaoferować szeroki wachlarz możliwości wyboru form organizacji pracy zgodnych z potrzebą sprawnego i skutecznego działania.

Partnerzy społeczni uznają również, że kwestie związane z zachowaniem równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym są szczególnie istotne dla kobiet. Często mogą one mieć poczucie, że muszą dopasować ambicje zawodowe do potrzeb rodziny tak, aby uwzględniły konieczność opieki nad dziećmi lub krewnymi w podeszłym wieku. Aby umożliwić wszystkim, niezależnie od płci, wejście na rynek pracy lub powrót do pracy po okresie nieobecności, przydatne jest stosowanie takich narzędzi, jak ruchomy czas pracy, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, inicjatywy ułatwiające powrót do pracy, możliwość pracy w domu oraz elastyczna organizacja pracy dzięki dostępowi do technologii (np. teledojazdy i telepraca). Inicjatywy te przyczyniają się do zwiększenia atrakcyjności zatrudnienia w sektorze i pomagają przyciągnąć i zatrzymać utalentowanych pracowników. Dobre praktyki już stosowane w firmach ubezpieczeniowych i firmach pośrednictwa ubezpieczeniowego należy naśladować gdzie indziej.

Elastyczność jest także elementem niezbędnym w całym przebiegu życia zawodowego pracowników. Polityka, która zachęca starszych pracowników do pozostania w firmie, oferując alternatywne i mniej wymagające warunki pracy jest skutecznym narzędziem wypróbowywanym i sprawdzanym w niektórych firmach ubezpieczeniowych i pośrednictwa ubezpieczeniowego. Może ona obejmować zmniejszenie wymiaru czasu pracy, większą elastyczność w zakresie godzin pracy oraz indywidualne rozwiązania, które zaspokajają szczególne potrzeby osób starszych.

Rozwój i rozbudowa placówek opieki nad dziećmi oraz zapewnienie wsparcia w postaci różnych form opieki nad dziećmi (np. bonów na opiekę nad dziećmi) umożliwia rodzicom przyjęcie takich form organizacji pracy, które im odpowiadają czy to w niepełnym, czy w pełnym wymiarze czasu pracy. Partnerzy społeczni uważają, że państwa członkowskie UE mają do odegrania kluczową rolę w zapewnieniu odpowiednich placówek opieki nad dziećmi. Z zadowoleniem przyjmują cele określone w Barcelonie dotyczące placówek opieki nad dziećmi dla dzieci w wieku przedszkolnym (SEC (2008) 2597), uważając je za krok w dobrym kierunku.

2. Kwalifikacje i kształcenie przez całe życie

Partnerzy społeczni uważają, że kształcenie przez całe życie jest ważnym czynnikiem prowadzącym do długoterminowego zwiększenia szans na rynku pracy. Przeprowadzane w duchu wspólnej odpowiedzialności, kształcenie przez całe życie to działanie tworzące wartość dodaną zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika, sytuacja, w której obie strony mogą zwyciężyć. Kształcenie przez całe życie jest korzystne dla pracownika, pracodawcy i państwa, i w związku z tym inwestowanie w szkolenia i edukację jest wspólną odpowiedzialnością wszystkich trzech stron.

Ciągłe doskonalenie umiejętności jest niezbędne, jeżeli pracownik chce utrzymać się na rynku pracy. Indywidualny rozwój zawodowy i doskonalenie umiejętności mają decydujące znaczenie w motywowaniu pracowników i zachowywaniu ich zdolności do zadowolającego wykonywania powierzonych zadań.

Ciągłe szkolenie starszych pracowników jest szczególnie ważne, ponieważ pozwala im zatrzymać jako bogactwo firmy, która dzięki temu może korzystać z ich doświadczenia i wiedzy. Wiąże się to z założeniem, że pracownicy w starszym wieku będą chcieli zostać przeszkoleni.

Każdy pracownik ma prawo do odbycia szkolenia niezbędnego do tego, aby mógł on odpowiednio wykonywać powierzone mu zadania służbowe. Należy aktualizować umiejętności pracowników zgodnie ze zmianami zachodzącymi w branży i zachęcać ich do uczestniczenia w programach szkoleniowych oraz wzięcia odpowiedzialności za rozwój własnej kariery zawodowej.

W interesie pracowników leży również wzięcie odpowiedzialności za własną naukę i podnoszenie kwalifikacji w celu stworzenia i utrzymywania szans na rynku pracy. Pracodawcy odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu rozwoju kompetencji pracowników. Każdemu pracownikowi należy pomóc, w stosownych przypadkach poprzez odpowiednie szkolenia, w sprawnym wykonywaniu powierzonych mu zadań. Pracodawcy powinni zachęcać pracowników do rozwijania i doskonalenia umiejętności i kompetencji potrzebnych do efektywnego wykonywania zadań służbowych, a także ogólnych kwalifikacji do pracy. Ze swej strony pracownicy muszą być gotowi do uczestniczenia w procesie kształcenia przez całe życie i ostatecznie do wzięcia odpowiedzialności za własne szanse na rynku pracy.

3. Bezpieczeństwo i zdrowie w miejscu pracy

Pracodawcy i pracownicy ponoszą wspólną odpowiedzialność za stworzenie zdrowego środowiska pracy z warunkami pracy, które sprzyjają utrzymaniu się pracownika na rynku pracy i wspierają jego zdrowie fizyczne i psychiczne.

Partnerzy społeczni uważają, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy mają do odegrania ważną rolę w promowaniu bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy. Pracodawcy mogą pomóc, tworząc środowiska i wprowadzając polityki wspierające zdrowie pracowników. W tym celu pomocne może być podejmowanie w ramach systemu zarządzania promocją zdrowia inicjatyw takich, jak zachęcanie do uprawiania ćwiczeń fizycznych, doradztwo w zakresie właściwego odżywiania i zarządzania stresem, prowadzenie infolinii służącej pracownikom wsparciem oraz organizowanie badań lekarskich lub badań przesiewowych. Pracodawcy nie są jednak odpowiedzialni za życie prywatne ani styl życia pracowników i dlatego też ostateczny sukces podjętych środków zależy od chęci pełnego skorzystania z nich przez poszczególne osoby.

Skuteczna polityka w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy jest podstawą zapewnienia bezpiecznego środowiska pracy. Pracodawca powinien podjąć niezbędne działania w miejscu pracy w celu zapewnienia bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy. Pracownicy ze swej strony również odgrywają pewną rolę w przyczynianiu się do utrzymania dobrego i zdrowego środowiska pracy.

W Międzysektorowym porozumieniu ramowym z 2004 r. dotyczącym stresu związanego z pracą wskazano, że stres może potencjalnie oddziaływać w każdym miejscu pracy i na każdego pracownika, niezależnie od wielkości firmy, zakresu działalności czy formy umowy o pracę lub stosunku pracy. Partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeń zgadzają się z treścią porozumienia i z twierdzeniem, że przeciwdziałanie stresowi w pracy może prowadzić do zwiększenia wydajności oraz poprawy bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy, co przynosi korzyści ekonomiczne i społeczne firmom, pracownikom i społeczeństwu jako całości. Partnerzy społeczni wzywają pracodawców i pracowników w sektorze ubezpieczeń do podjęcia odpowiednich kroków w celu ustalenia przyczyn występowania szkodliwego poziomu stresu związanego z pracą oraz do podjęcia pozytywnych działań mających na celu zapobieganie, eliminowanie lub zmniejszanie go tam, gdzie to jest możliwe. Do każdego pracodawcy należy podjęcie decyzji, jakie środki uważa za właściwe do rozwiązania ewentualnych problemów związanych ze stresem w miejscu pracy. Tam, gdzie to możliwe działania te będą prowadzone przy udziale i współpracy z pracownikami lub ich przedstawicielami.

Podsumowanie

Europejscy partnerzy społeczni zachęcają swoich członków, aby przyczynili się do sprostania wyzwaniom demograficznym. Demografia jest złożonym tematem, którym należy się zajmować, stosując różne podejścia na wszystkich szczeblach systemu społecznego. Zmiany demograficzne wpływają na wszystkie działy firmy. Pracodawcy i pracownicy firm ubezpieczeniowych i firm pośrednictwa ubezpieczeniowego powinni zatem poszukać sposobów, jakimi wspólnym wysiłkiem mogą rozwiązać te problemy.

Wspólna deklaracja europejskich partnerów społecznych z branży ubezpieczeń dotycząca telepracy

Bruksela, w dniu 10 lutego 2015 r.

Wprowadzenie

Po upływie ponad dziesięciu lat od zawarcia przez europejskich partnerów społecznych w dniu 16 lipca 2002 r. Porozumienia ramowego dotyczącego telepracy, jest ona w sektorze ubezpieczeń narzędziem, które w dzisiejszych czasach ogrywa jeszcze większą rolę. Dzisiaj technologie informacyjno-komunikacyjne dają różne możliwości bardziej mobilnego i elastycznego organizowania pracy. Telepraca przynosi korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom.

Dla pracodawców korzystne jest, gdy ich pracownicy są zadowoleni i bardziej zmotywowani, natomiast udogodnieniami dla pracowników są większa elastyczność czasu pracy, oszczędność czasu i pieniędzy, a także zmniejszenie stresu ze względu na ograniczenie dojazdów do pracy.

Telepraca może obu stronom dawać korzyści w zakresie logistyki. Telepraca może mieć również pozytywny wpływ na środowisko i szerszą społeczność, przyczyniając się do zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska ze względu na ograniczenie transportu i dojazdów pracowników z domu do biura i z powrotem, z korzyścią dla społeczeństwa jako całości. Telepraca wymaga wysokiego poziomu własnej odpowiedzialności pracownika.

Jak zostało to przedstawione we wspólnej deklaracji dotyczącej demografii, europejscy partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeń uznają znaczenie zapewnienia odpowiedniej równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym. Z tego powodu zachęcają pracodawców i pracowników sektora ubezpieczeń do tego, aby rozważyli zastosowanie telepracy jako narzędzia służącego wspólnym interesom. Zabezpiecza ona interes pracowników chcących zachować odpowiednią równowagę między życiem zawodowym, a prywatnym, z jednej strony, a z drugiej — interes pracodawców, którzy pragną mieć zmotywowaną i elastyczną kadre.

Europejscy partnerzy społeczni uważają ten nowy sposób organizacji pracy za jeden z głównych czynników pozwalających na poprawę jakości życia w miejscu pracy oraz wyników przedsiębiorstw.

W niniejszej wspólnej deklaracji partnerzy społeczni chcieliby zająć się kwestią telepracy i wskazać istotne czynniki, które należy uwzględnić w indywidualnych umowach o pracę lub zbiorowych układach pracy obejmujących telepracę na szczeblach krajowym lub firmowym.

Niniejsza wspólna deklaracja zostaje zaliczona do kategorii Deklaracji, zgodnie z opisem w załączniku nr 2: *Typologia wyników europejskiego dialogu społecznego* zgodnie z Komunikatem Komisji Europejskiej dotyczącym *Partnerstwo na rzecz zmian w rozszerzonej Europie – wzmocnienie wkładu europejskiego dialogu społecznego* z dnia 12 sierpnia 2004 r. (COM(2004) 557 wersja ostateczna).

Zgodnie z Porozumieniem ramowym z dnia 16 lipca 2002 r. europejscy partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeniowym rozumieją telepracę jako formę organizacji lub wykonywania pracy z wykorzystaniem technologii informacyjnej w ramach umowy o pracę, zgodnie z którą praca zwykle wykonywana w pomieszczeniach pracodawcy, jest regularnie świadczona z dala od tych pomieszczeń. Innymi słowy, telepraca to elastyczna forma organizacji pracy, w ramach której pracownik wykonuje zadania służbowe w zatwierdzonym miejscu pracy innym niż normalne miejsce pracy pracownika.

Niniejsza wspólna deklaracja dotyczy:

- pracowników zatrudnionych na etat, którzy regularnie pracują na odległość;
- pracowników mobilnych sprzedaży i likwidatorów szkód w jurysdykcjach i systemach prawnych, w których, w uzgodnionych przez partnerów społecznych warunkach pracy, brak jest rozróżnienia między pracownikami mobilnymi sprzedaży i likwidatorami szkód z jednej strony, a pozostałymi pracownikami z drugiej strony.

W każdym przypadku należy przestrzegać obowiązujących przepisów krajowych.

Niniejsza wspólna deklaracja jest oparta i w pełni zgodna z Porozumieniem ramowym dotyczącym telepracy, podpisanym przez europejskich partnerów społecznych w dniu 16 lipca 2002 r.

Partnerzy społeczni europejskiego sektora ubezpieczeń wzywają swoich członków, jak również zainteresowane strony w sektorze ubezpieczeń, do zastanowienia się nad własnymi praktykami w świetle treści przytoczonej poniżej wspólnej deklaracji.

Kolejne czynności i następne kroki

Promowanie wspólnej deklaracji

Partnerzy społeczni zobowiązują się do informowania, wszystkimi dostępnymi środkami, związków zawodowych, stowarzyszeń zawodowych i pracodawców w sektorze ubezpieczeń i nie tylko, o tej wspólnej deklaracji.

Będą zachęcać znaczących partnerów społecznych na szczeblu krajowym do promowania i odnoszenia się razem do wspólnej deklaracji. Mogłoby to na przykład przybrać formę organizowania wspólnych spotkań mających na celu omówienie jej treści, przygotowywania wspólnych prezentacji dla rządów krajowych i innych znaczących graczy, podejmowania wspólnych badań lub działalności badawczej.

O ile to będzie możliwe, wspólna deklaracja zostanie również przetłumaczona na inne języki urzędowe UE.

Monitorowanie wspólnej deklaracji

Wspólną deklarację można monitorować, na przykład, wysyłając kwestionariusze do członków europejskich partnerów społecznych lub do graczy działających w sektorze ubezpieczeń.

Publikacja podejść opartych na dobrych praktykach

Partnerzy społeczni zamierzają przyglądać się, jak wspólna deklaracja została przyjęta, podkreślając przykłady dobrych praktyk dotyczących telepracy stosowanych przez różnych graczy działających w sektorze ubezpieczeń i w państwach członkowskich UE, w uaktualnionej wersji broszury zatytułowanej „Walka z wyzwaniem demograficznymi w sektorze ubezpieczeń”.

Istotne czynniki dotyczące telepracy

1. Dobrowolność

Telepraca jest dobrowolna zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy, których dotyczy. Telepraca może być wymagana od początku i uwzględniona we wstępnym opisie stanowiska pracy pracownika lub można się jej podjąć w terminie późniejszym zgodnie z dobrowolnie zawartą umową. Niektóre profile zawodowe nie pozwalają na podjęcie telepracy.

Jeżeli telepraca nie jest częścią oryginalnej umowy o pracę, a pracodawca oferuje możliwość telepracy, pracownik może przyjąć lub odrzucić tę ofertę.

Niemniej jednak każdy pracownik zgłaszający chęć podjęcia telepracy musi uzasadnić swoją prośbę. Pracodawca może wówczas zgodzić się lub odmówić pracownikowi, ponieważ ocenę potrzeby wprowadzenia telepracy oraz czy dana praca może być wykonywana w formie telepracy pozostawia się do uznania pracodawcy.

Warunki pracy na odległości mogłyby z korzyścią zostać omówione wcześniej.

2. Warunki zatrudnienia

Pracodawca ma obowiązek monitorowania telepracowników w celu wsparcia ich w tym procesie.

Niemniej jednak, w celu uwzględnienia specyfiki telepracy, partnerzy społeczni zachęcają swoich członków, aby przed rozpoczęciem telepracy rozważyli zawarcie szczególnego, uzupełniającego układu zbiorowego pracy lub indywidualnych-umów regulujących następujące kwestie a) – i):

a) Częstotliwość

W ramach obowiązującego ustawodawstwa, układów zbiorowych pracy, zasad firmowych i indywidualnych umów o pracę telepracownik zarządza organizacją czasu pracy, uwzględniając ograniczenia i warunki ustanowione pod kierunkiem pracodawcy. Wymaga to od telepracownika poczucia odpowiedzialności, które jest powyżej średniej.

(Indywidualna) pisemna umowa obejmuje częstotliwość świadczenia telepracy, wymagane dni wykonywania telepracy, dni lub godziny obecności w pomieszczeniach pracodawcy oraz czas lub okresy, w których telepracownik musi być dostępny wraz z podaniem środków łączności, za pośrednictwem których można się z nim skontaktować.

Ważne jest, aby pracownik nie być odseparowany od pozostałej, pracującej w firmie wspólnoty pracowników. Można to osiągnąć, na przykład, pozwalając pracownikowi regularnie spotykać się ze współpracownikami oraz udzielając dostępu do informacji o firmie.

Szczególną uwagę należy zwrócić na rozwiązanie kwestii dostępności, biorąc pod uwagę znaczenie zapewnienia odpowiedniej równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym oraz monitorowania czasu pracy w stosunku do telepracy. Warunki w zakresie czasu pracy muszą być zgodne z zasadami firmy, układami zbiorowymi pracy, prawami krajowym i europejskim.

b) Bezpieczeństwo i higiena pracy

Pracodawca jest odpowiedzialny za ochronę bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy telepracownika zgodnie z dyrektywą 89/391 i wszystkimi odpowiednimi dyrektywami, ustawodawstwem krajowym oraz układami zbiorowymi pracy. Jednakże, biorąc pod uwagę szczególne okoliczności telepracy, pracodawca potrzebuje ciągłego wsparcia ze strony telepracownika w celu wypełnienia tych obowiązków.

Pracodawca informuje telepracownika o polityce dotyczącej bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy, w szczególności w zakresie wymagań dotyczących wyświetlaczy ekranowych. Pracodawca musi dać telepracownikowi niezbędne środki oraz udzielić instrukcji. Telepracownik poprawnie stosuje zasady bezpieczeństwa.

Wypadki i zdarzenia potencjalnie wypadkowe z udziałem telepracowników podczas pracy muszą być zgłaszane w taki sam sposób, jak w przypadku pracowników pracujących w pomieszczeniach firmy.

Ważne jest, aby telepracownicy dysponowali urządzeniami do wezwania pomocy w sytuacji awaryjnej związanej z pracą.

c) Ochrona danych osobowych

Pracodawca jest odpowiedzialny za podjęcie odpowiednich środków, w szczególności w odniesieniu do oprogramowania, w celu zapewnienia ochrony danych wykorzystywanych i przetwarzanych przez telepracownika w celach zawodowych.

Pracodawca informuje telepracowników o wszystkich odpowiednich przepisach prawa oraz zasadach obowiązujących w firmie dotyczących ochrony danych. Obowiązkiem telepracownika jest przestrzeganie tych zasad.

d) Prawo dostępu do miejsca pracy

W celu sprawdzenia, czy przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony danych są prawidłowo stosowane, pracodawca, przedstawiciele pracowników lub ich odpowiednie organy mają dostęp do miejsca telepracy w ramach ograniczeń ustanowionych przez ustawodawstwo krajowe i układy zbiorowe pracy. Jeżeli telepracownik pracuje w domu, to kwestie dotyczące dostępu do miejsca pracy są przedmiotem wcześniejszego powiadomienia i wyrażenia na to zgody przez telepracownika.

e) Wyposażenie

Zgodnie z ogólną zasadą pracodawca jest odpowiedzialny za dostarczenie, instalację i konserwację urządzeń niezbędnych do regularnej telepracy, na przykład, gdy telepraca jest obowiązkowa, chyba że telepracownik korzysta z własnego sprzętu. W tym ostatnim przypadku, gdy telepracownik korzysta z własnego sprzętu, pracodawca nie jest za niego odpowiedzialny. W przypadku, gdy wyposażenie zostało

dostarczone przez pracodawcę, telepracownik musi chronić te urządzenia. W zamian pracodawca zapewnia telepracownikowi odpowiednie środki wsparcia technicznego.

Jeżeli telepraca wykonywana jest regularnie, to pracodawca rekompensuje pracownikowi lub płaci (na przykład w formie kwoty ryczałtowej) koszty związane z pracą, w szczególności z tytułu użytkowania środków komunikacji. Jednak może tak nie być w przypadku, jeżeli telepraca została wprowadzana z inicjatywy pracownika.

Dlatego ważne jest, aby pracodawca i pracownik wspólnie uzgodnili te elementy umowy.

Pracodawca zapewnia telepracownikowi odpowiednie środki wsparcia technicznego.

Zgodnie z przepisami prawa krajowego i układami zbiorowymi pracy pracodawca ponosi odpowiedzialność w zakresie kosztów z tytułu straty i uszkodzenia sprzętu i danych wykorzystywanych przez telepracownika.

Telepracownik dobrze dba o dostarczony mu sprzęt i nie gromadzi ani nie rozpowszechnia nielegalnych materiałów za pośrednictwem Internetu.

f) Awaria

W przypadku awarii urządzenia lub działania siły wyższej, w wyniku których telepracownik nie może wykonywać pracy, powinien on niezwłocznie powiadomić o tym pracodawcę.

Jeżeli telepracownik nie jest w stanie kontynuować pracy z powodu takiego zdarzenia, to warto wcześniej wyjaśnić, czy i kiedy może on być zobowiązany do pracy w pomieszczeniach pracodawcy.

g) Odwracalność

Jeżeli telepraca nie jest częścią pierwotnego opisu stanowiska pracy, to decyzja o zmianie formy wykonywania pracy na telepracę jest odwracalna w drodze umowy indywidualnej lub układu zbiorowego. Odwracalność może oznaczać powrót do pracy w pomieszczeniach pracodawcy na wniosek pracownika lub pracodawcy. Tryby odwracalności zostają ustalane w drodze umowy indywidualnej lub układu zbiorowego pracy.

h) Szkolenia

Telepracownicy mają taki sam dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej, co pracownicy na porównywalnych stanowiskach pracujący w pomieszczeniach pracodawcy i podlegają takim samym zasadom oceny jak inni pracownicy.

Telepracownicy odbywają odpowiednie szkolenia ukierunkowane na obsługę urządzeń technicznych będących w ich dyspozycji oraz na cechy charakterystyczne tej formy organizacji pracy. Przełożony telepracownika i współpracownicy bezpośrednio z nim współpracujący mogą również potrzebować szkolenia w zakresie tej formy pracy i zarządzania nią.

i) Warunki pracy

W odniesieniu do warunków zatrudnienia telepracownicy korzystają z takich samych praw gwarantowanych przez obowiązujące przepisy i układy zbiorowe pracy, jak pracownicy na porównywalnych stanowiskach pracujący w pomieszczeniach pracodawcy. Z drugiej strony telepracownicy mają takie same obowiązki jak pracownicy na porównywalnych stanowiskach.

Nakład pracy i standardy wydajności telepracownika odpowiadają ustalonym dla pracowników biurowych pracujących na porównywalnych stanowiskach.

Działy zasobów ludzkich muszą być zaangażowane w ten proces w celu monitorowania telepracowników oraz zapewnienia im takich samych możliwości rozwoju zawodowego jak w przypadku innych pracowników.

3. Ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków

Partnerzy społeczni uznają ryzyko pracowników, którzy nie są objęci ubezpieczeniem od następstw nieszczęśliwych wypadków w przypadku wypadków, które nastąpiły w miejscu świadczenia telepracy. Krajowe systemy zabezpieczenia społecznego w państwach członkowskich zapewniają różne poziomy ochrony, jednak czasami pracownikowi może być trudne udowodnić, że wypadek przy pracy zdarzył się w

jego domu. Z tego powodu partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeń zalecają swoim członkom, aby wzięli pod uwagę podjęcie odpowiednich kroków w tej kwestii, takich jak rozważenie, czy wykupienie dodatkowego ubezpieczenia w przypadku wypadków w miejscu świadczenia telepracy, biorąc pod uwagę sytuację w kraju w tym zakresie, nie byłoby wskazane.

4. Kwestie dotyczące praw zbiorowych

Telepracownikom przysługują te same prawa zbiorowe, co pracownikom pracującym w pomieszczeniach pracodawcy. Nie stawia się żadnych przeszkód telepracownikowi komunikującemu się z przedstawicielami pracowników.

Stosują się do nich te same warunki uczestniczenia w wyborach i ubiegania się o wybór do organów przedstawicielskich pracowników lub zapewniających pracownikom przedstawicielstwo. Telepracownicy są uwzględniani w obliczeniach dla określania progów warunkujących utworzenie organów przedstawicielskich pracowników zgodnie z prawem europejskim i krajowym, układami zbiorowymi pracy lub praktyką w tym zakresie. Zakład pracy, do którego telepracownik zostaje dołączony w celu umożliwienia mu korzystanie z przysługujących mu praw zbiorowych jest od samego początku określony.

Organa przedstawicielskie pracowników zostają poinformowane i są konsultowane w kwestiach związanych z wprowadzeniem telepracy, w przypadku, gdy jest to przewidziane przepisami europejskiego i krajowego ustawodawstwa lub układów zbiorowych pracy.

Broszura „Wyzwania demograficzne – nowe przemyslenia: innowacyjne środki podjęte w europejskim sektorze ubezpieczeń. Monitorowanie i aktualizacja pomyslnych inicjatyw partnerów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem Europy Środkowej i Wschodniej” jest dostępna na stronie internetowej UNI Europa: <http://www.uniglobalunion.org/sectors/finance/social-dialogue>

© UNI Europa
Bruksela, 2016 r.
Wszelkie prawa zastrzeżone
Projekt: ICF International

Broszura „Wyzwania demograficzne – nowe przemyslenia: innowacyjne środki podjęte w europejskim sektorze ubezpieczeń. Monitorowanie i aktualizacja pomyslnych inicjatyw partnerów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem Europy Środkowej i Wschodniej” jest przedmiotem prawa autorskiego i wszelkie prawa są zastrzeżone. Powielanie części publikacji jest dozwolone, jeżeli podane są informacje o źródle „Wyzwania demograficzne – nowe przemyslenia: innowacyjne środki podjęte w europejskim sektorze ubezpieczeń. Monitorowanie i aktualizacja pomyslnych inicjatyw partnerów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem Europy Środkowej i Wschodniej, 2016 r.” Mile widziane jest przesyłanie kopii do wiadomości. Powielanie, dystrybucja, transmisja lub sprzedaż publikacji jako całości jest zabronione bez uzyskania uprzedniej zgody UNI Europa.

Mimo że wszystkie informacje wykorzystane w niniejszej publikacji zostały zaczerpnięte z wiarygodnych źródeł po starannym ich sprawdzeniu, UNI Europa nie ponosi żadnej odpowiedzialności za dokładność ani kompletność podanych informacji. Prezentowane w niniejszej publikacji informacje zostały podane wyłącznie w celach informacyjnych i w żadnym wypadku UNI Europa nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty lub szkody wynikające z korzystania z nich. Komisja Europejska nie jest odpowiedzialna za sposób wykorzystania informacji zawartych w niniejszej publikacji.