

## **Zdrowie pracowników w zrównoważonym zarządzaniu kapitałem ludzkim**

dr hab. T. Rostkowski, prof. SGH

Jan Strzemiński

Karol Szymański

### **Potrzeba zrównoważonego podejścia**

O konieczności stosowania zasady zrównoważonego rozwoju świadczy bardzo wiele argumentów prawnych, ekonomicznych, społecznych czy etycznych. Polega ona na jednoczesnej dbałości o ludzi (*people*), planetę – środowisko (*planet*) i korzyści ekonomiczne (*profit*). Gospodarka może być uznana za zrównoważoną, jeśli tworzą ją organizacje prowadzące zrównoważone działania w wymienionych obszarach

### **Zrównoważone zarządzanie kapitałem ludzkim**

Wśród najważniejszych obszarów zrównoważonego rozwoju wymienia się ludzi i konieczność działania na ich rzecz. Dzięki wykorzystaniu zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim<sup>1</sup>, kształtowane są przekonania i postawy, które wspierają realizację zakładanych celów zrównoważonego rozwoju i zaangażowanie pracowników.<sup>2</sup> Idea stosowania rozwiązań zintegrowanych w ramach ZKL jest w pełni kompatybilna z podejściem zrównoważonym. Kluczowymi wyzwaniami we wprowadzaniu podejścia zrównoważonego do ZKL są:

1. Uwzględnienie nowej polityki organizacji w grupie wcześniej realizowanych i identyfikacja połączeń pomiędzy nimi,
2. Uwzględnienie konieczności prowadzenia działań zrównoważonych we wszystkich procesach zarządzania kapitałem ludzkim,
3. Pomiar efektów uwzględniający szeroko rozumiane korzyści planowane i dodatkowe,
4. Wprowadzanie całkowicie nowych narzędzi i rozwiązań będące wynikiem wykorzystania nowych źródeł inspiracji w całkowicie nowych obszarach.

### **Troska o zdrowie pracowników jako element systemu ZKL**

---

<sup>1</sup> T. Rostkowski (2003), *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.

<sup>2</sup> Szerzej w: M. Juchnowicz (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE Warszawa 2012

Pracownicy to kluczowa dla organizacji grupa interesariuszy. Na ich zdrowie, samopoczucie i komfort wpływ ma bardzo wiele elementów od planowania pracy, przez ocenę, wyposażenie miejsca pracy, relacje ze współpracownikami po komunikację w organizacji. Stąd, dbałość o zdrowie pracowników musi być elementem polityki organizacji wplatającym się we wszystkie pozostałe obszary ZKL i szerzej zarządzanie organizacją na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Ostatnie badania pokazały gwałtowny wzrost zainteresowania pracujących Polaków własnymi potrzebami zdrowotnymi. Równocześnie - uwydatniono konieczność wspierania ich zaspokojenia przez pracodawców<sup>3</sup> oraz indywidualizacji oferowanych świadczeń. Jednak realizacja wymienionych postulatów jest trudna, gdyż poza dostosowaniem działań prozdrowotnych, wymaga zapewnienia poczucia sprawiedliwości i niedyskryminacji wśród pracowników.

Troska o zdrowie pracowników koncentruje uwagę przede wszystkim na świadczeniach prozdrowotnych dla pracowników będących częścią świadczeń pozapłacowych, które z kolei są elementem systemu wynagradzania pracowników. Jednak pracodawcy coraz częściej poza medycyną pracy finansują także dodatkowe usługi medyczne, zajęcia rekreacyjno-sportowe, dostęp do zdrowej diety i napojów. O rosnącym zainteresowaniu tego rodzaju usługami świadczy gwałtowny rozwój przedsiębiorstw zajmujących się ich dostarczaniem. W wielu segmentach rynku pracy dostęp do takich usług przestał być traktowany jako przywilej czy motywator a zyskał status koniecznego elementu oferty zatrudnienia pracowników.

Jednak świadomość zdrowotna Polaków (alfabetyzm zdrowotny<sup>4</sup>) wciąż jest na niskim poziomie. Rezultatem tego stanu rzeczy jest nieprawidłowe wykorzystywanie usług np. zbyt późne udawanie się na wizyty lekarskie, nieregularna diagnostyka, nieprawidłowo dobrana dieta w oparciu o mody i przesady, nadmierne wykorzystanie niektórych form aktywności sportowej.

## **Zarządzanie zdrowiem pracowników – wyzwania wdrożeniowe**

---

<sup>3</sup> *Raport Kapitał Zdrowia, Pandemia: Punkt zwrotny dla benefitów pracowniczych*, 2020, Warszawa.

<sup>4</sup> M. Cylkowska-Nowak, M. Wiatrowska (2010), *Alfabetyzm zdrowotny Polaków – różnice warunkowane płcią i wiekiem*, Nowiny Lekarskie 79, 1

Wprowadzenie do organizacji skutecznych działań w zakresie zdrowia i satysfakcjonującego życia jest zadaniem wieloetapowym, którego wdrożenie możliwe jest wyłącznie za zgodą samych zainteresowanych – pracowników i ewentualnie (także za ich zgodą) ich rodzin (dzieci, rodziców) i osób bliskich (partnerów, przyjaciół). Włączanie osób bliskich pracownikom może być wysoce korzystne dla pracodawców poprzez redukcję nieobecności w pracy w związku z chorobami członków rodzin oraz koniecznością opieki nad nimi, jak też poprawę satysfakcji oraz redukcję stresu wynikającego z troski o bliskich. W praktyce firmy zajmujące się oferowaniem usług prozdrowotnych (np. w zakresie rekreacji i sportu, czy zdrowego odżywiania się) posiadają oferty adresowane do osób bliskich dotychczasowych klientów. Wynika to nie tylko z chęci rozszerzenia portfela klientów, ale także z korzyści długookresowych. Klientom łatwiej jest stabilnie i zgodnie z zaleceniami korzystać z ofert w sytuacji, gdy towarzyszą im bliscy. W związku z tym pracownicy uzyskują nie tylko osobiste korzyści, ale także mogą je dzielić z innymi zwiększając prawdopodobieństwo sukcesu i łącząc korzyści w zakresie własnego zdrowia z poprawą relacji życia zawodowego i prywatnego (rodzinnego, towarzyskiego). Pracodawcy uzyskują zaś korzyści w postaci większego prawdopodobieństwa uzyskania efektów i rozszerzenia pozytywnego oddziaływania na otoczenie.

### **Korzyści**

Największe korzyści z realizacji działań na rzecz zdrowia uzyskują sami zainteresowani – pracownicy. Zwykle korzyści te przedstawiane są jako wydłużenie oczekiwanej długości życia. W praktyce podejmując decyzję o uczestnictwie w działaniach na rzecz własnego zdrowia i samopoczucia pracownicy mają wybór dotyczący nie tylko wydłużenia lub skrócenia swego życia, ale przede wszystkim wyboru jego jakości liczonego albo latami przeżyтыми w zdrowiu i komforcie, albo latami cierpienia, bólu i niepełnosprawności.

Korzyści dla pracodawców dotyczą bogatego katalogu elementów:

1. korzyści etycznego działania (zadośćuczynienie pracownikom za narażenie ich na utratę zdrowia i minimalizowanie negatywnych skutków,
2. korzyści wizerunkowe (wizerunek pożądanego pracodawcy, wizerunek pożądanego partnera biznesowego – dostawcy produktów i usług),

3. korzyści efektywnościowe (poprawa wydajności pracy, zwiększenie sprzedaży i marży, ograniczenie zbędnych kosztów (np. koszty absencji, koszty prezentyzmu),
4. korzyści rozwojowe (innowacyjność, poszukiwanie rozwiązań jednocześnie bardziej komfortowych, bezpiecznych dla pracowników i efektywnych).

Z powyższego wynika, że podejście polegające na poświęceniu korzyści np. ekonomicznych na rzecz zapewnienia pracownikom wyższego poziomu bezpieczeństwa zdrowotnego powinny stosować przede wszystkim te organizacje, w których praca wiąże się z niemożliwymi do wyeliminowania ryzykami zdrowotnymi dla pracowników. W praktyce oznacza to, że to podejście powinno wykorzystywać stosunkowo niewiele przedsiębiorstw. Pozostałe powinny rozważać co najmniej podejście kompromisowe polegające na tym, że koszty realizacji działań prozdrowotnych powinny być równoważone poprzez ograniczenie innych, zbędnych kosztów. Jak pokazuje praktyka możliwe jest wykorzystanie efektu synergii pomiędzy realizacją celów prozdrowotnych organizacji i osiąganymi przez organizację efektami ekonomicznymi. W jego ramach możliwe jest jednoczesne poprawienie sytuacji zdrowotnej pracowników oraz poprawienie osiąganych wyników ekonomicznych.