


# asBIZNESU



Temat numeru:  
Pracodawcy przyjaźni  
pracownikom 50+

Wywiad:  
CSR według  
NIVEA

Zaangażowanie:  
Sekret mądrego wspierania  
motywacji w pracy

# 50+

# Inspirujemy przedsiębiorców

- Tworzymy platformę wymiany doświadczeń w zakresie społecznej odpowiedzialności

- Inicjujemy partnerską współpracę firm z organizacjami pozarządowymi

- Oferujemy fachowe wsparcie – szkoleniowe i doradcze przy planowaniu działań CSR

- Organizujemy wolontariat pracowniczy

Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP

ul. Pl. J. Metziga 26/6  
64-100 LESZNO  
Tel./Fax 65 520 78 86

ul. F. Ratajczaka 26/6/96  
61-815 POZNAŃ  
Tel./Fax 61 851 91 34

e-mail: [pisop@pisop.org.pl](mailto:pisop@pisop.org.pl)

  
**CENTRUM  
PISOP**

## Czas jako wróg czy sprzymierzeniec?



Stare przysłowie mówi, że Snie podcina się gałęzi, na której się siedzi. Mam wrażenie jednak, że wielokrotnie w firmach siekiery i piły idą w ruch. Trochę bez świadomości konsekwencji... Wydaje się bowiem, że bieżące, krótkoterminowe wyniki sprzedaży są kluczowe a młodzi mają wystarczająco dość siły i odwagi,

by walczyć... Zaś starszym pracownikom może pójść gorzej. To jednak nie jest wcale takie oczywiste.

Zarządzanie wiekiem podejmujemy na łamach Asa Biznesu z wielu powodów. Po pierwsze to ważny obszar odpowiedzialności, który daje firmom konkretne korzyści. Dodatkowo dostępny jest dla firmy zarówno dużej jak i małej, rodzinnej (**Dobre praktyki: Volkswagen i Drukarnia Leszno**). Biorąc pod uwagę coraz większy deficyt pracowników młodszych, angażowanie pracowników z dłuższym stażem może okazać się jedynym rozwiązaniem utrzymania działalności. Bez względu na uzasadnienie wszyscy zainteresowani tworzeniem przyjaznego środowiska pracy dla osób w dojrzałym wieku w **Temacie numeru** znajdą krótki poradnik nie tylko dla początkujących, przygotowany przez Tomasza Schimanka, zaś w dziale prawnym - uzupełniająco - zestawienie kluczowych uwarunkowań z tym związanych - **Pracownik 50+ w świetle prawa. Dlaczego inwestować w przyjazne miejsca pracy dla osób 50+?** ma świadomość coraz większa grupa firm, chociaż według Eurostatu nadal do średniej unijnej zatrudniania osób w wieku 55-64 brakuje nam 9 punktów procentowych. Warto więc skorzystać ze sprawdzonych doświadczeń.

W Numerze zdradzamy także **Sekret mądrego wspierania motywacji w pracy**. W wolnej chwili natomiast zachęcam do poczytania praktycznych porad na temat tworzenia sprawozdań niefinansowych (**Rzecz o raportach społecznych**), przydanych nie tylko korporacjom.

Czas szybko mija. Warto mieć w pamięci, że każdy z nas się w końcu zestarzeje. Jak chcemy być wtedy traktowani? Oplaca się zadbać o innych a jednocześnie o swoją przyszłość!

**Ewa Gałka**  
redaktor naczelna

### Spis treści:

- 3 Wstęp
- 4 Puls branży
- 6 Badania: **Dlaczego inwestować w przyjazne miejsca pracy dla osób 50+?**
- 9 **Temat numeru: Pracodawcy przyjaźni pracownikom 50+**
- 12 Plus Minus
- 13 Wywiad: **CSR według NIVEA**
- 16 Dobra praktyka: **Podróże w czasie w VW, czyli jutro zaczyna się dziś**
- 18 Dobra praktyka: **Efektywność w pracy zależy od człowieka - bez względu na wiek**
- 20 Odpowiedzialni: **W odpowiedzialnym biznesie liczy się człowiek**
- 21 Warto wiedzieć: **Rzecz o raportach społecznych**
- 24 Zaangażowanie: **Sekret mądrego wspierania motywacji w pracy**
- 26 Prawo: **Pracownik 50+ w świetle prawa**
- 28 Po godzinach: **Pożywanie życia czy trucizna?**
- 30 Felieton: **Kultura flirtuje z biznesem**
- 31 Fotorelacja: **Targi Ekonomii Społecznej w Lesznie**

**asBIZNESU** od 2011 roku

**Wydawca:** Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP

**Adres redakcji Kwartalnika:**

ul. Ratajczaka 26/6/96, 61-815 Poznań  
tel./faks 61 851 91 34 | e-mail: pisop@pisop.org.pl  
NIP: 697-20-53-010 | Regon: 411184520

**Redaktor naczelna:** Ewa Gałka

**Redaktor prowadząca:** Anita Nowicka, anita.nowicka@asbiznesu.pl

**Wsparcie merytoryczne:** Agata Robińska

**Sekretarz redakcji:** Justyna Schaefer-Kurkowiak

**Korekta językowa:** Maria Gałka | **Projekt makiety i skład:** ePic, Marcin Jaroszewski

**Projekt okładki:** ePic, Marcin Jaroszewski

**Druk:** Zakład Aktywności Zawodowej PROMYK | **Nakład:** 1000 egz.

Magazyn wraz z portalem [www.asbiznesu.pl](http://www.asbiznesu.pl) stanowią kompleksowe źródła inspiracji i wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu.

Magazyn As Biznesu w ramach społecznie odpowiedzialnych działań wydawcy drukowany jest w przedsiębiorstwie społecznym – Zakład Aktywności Zawodowej PROMYK w Żerkowie.

Redakcja Kwartalnika zaprasza do przesyłania swoich opinii, refleksji czy informacji prasowych wszystkich, którzy chcą podzielić się społecznie odpowiedzialną wiedzą i doświadczeniem: [redakcja@asbiznesu.pl](mailto:redakcja@asbiznesu.pl).

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych, zastrzega sobie prawo redagowania nadesłanych tekstów, nie odpowiada za treść zamieszczanych reklam i ogłoszeń.

**Kwartalnik jest częścią projektu LOWES – Leszczyński Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej realizowanego przez Centrum PISOP.**





Zielone dachy Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego  
Fot. Marcin Jaroszewski

## Eko branża? – Budownictwo!

Sukces „zielonego” budownictwa święci triumfy. Kryteria uznania budownictwa za ekologiczne określają specjalne certyfikaty. Obecnie dwa z nich są najcenniejsze: amerykański LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) oraz brytyjski BREEAM (Building Research Establishment’s Environmental Assessment Method).

Taki dokument we wstępnej fazie można uzyskać jeszcze dla projektu. Ważny jest dobór i rodzaj stosowanych materiałów budowlanych, zużycia energii i wody, wydajnej gospodarki odpadami czy redukcji zanieczyszczeń. W etapie drugim istotne jest, czy w całej inwestycji zostaną spełnione kryteria w kolejnych fazach procesu budowlanego. Kluczową rolę odgrywają tu kompetencje wykonawców – na nich bowiem spoczywa stosowanie procedur wynikających z warunków certyfikacji.

W Polsce ofensywa „zielonego” budownictwa właśnie się rozpoczyna. W porównaniu do stanu z roku 2014 w roku 2015 liczba certyfikowanych budynków wzrosła aż o 60%. Prognozuje się, że za kilka lat eko-certyfikaty staną się podobnym standardem jak ISO w ocenie systemów zarządzania.

## „Biznes a prawa człowieka – współczesny stan dyskusji” – cykl otwartych wykładów

Helsińska Fundacja Praw Człowieka współorganizuje z Polską Radą Biznesu cykl dziewięciu spotkań na tematy z pogranicza biznesu i ochrony praw człowieka. Celem projektu jest dyskusja wokół praw człowieka w kontekście funkcjonowania biznesu.

Podczas wykładów uczestnicy będą mieli okazję nie tylko do poznania współczesnych wyzwań dla przedsiębiorstw w kontekście praw człowieka, ale także możliwość dyskusji z ekspertami Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka, prowadzącymi spotkania. Wnioski płynące z wykładów zostaną zawarte w raporcie końcowym.

Wykłady odbywają się w okresie kwiecień-grudzień w sali konferencyjnej Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka w Warszawie. Więcej informacji o wydarzeniu oraz pełen harmonogram wykładów na stronie: [www.hfhr.pl](http://www.hfhr.pl)



Grafika promująca wydarzenie  
Fot. [www.hfhr.pl](http://www.hfhr.pl)



Fot. archiwum Centrum PISOP

## Zapraszamy do Klubu Asa Biznesu

W pierwszej połowie października w Wielkopolsce odbędzie się spotkanie poświęcone społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców, organizowane w ramach Klubu Asa Biznesu. Podczas spotkania będzie możliwość porozmawiać o trendach w CSR, posłuchać wystąpień ekspertów z dziedziny CSR, wymienić doświadczenia oraz nawiązać nowe kontakty biznesowe.

Spotkanie skierowane jest do wszystkich, którzy chcą poszerzyć swoją wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w praktyce, a także wzmacniać osiągnięte korzyści biznesowe.

Dzięki dofinansowaniu ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego udział w spotkaniu jest bezpłatny. Dokładna data oraz szczegółowe informacje zostaną zamieszczone na stronie [www.asbiznesu.pl](http://www.asbiznesu.pl) w zakładce wydarzenia.

## Stolik zarezerwowany

Raz w tygodniu poznańskie restauracje mogą gościć pary seniorów i ich towarzyszy-wolontariuszy i podarować im nieodpłatną możliwość zjedzenia obiadu w ramach akcji Stolik zarezerwowany. Seniorzy, którzy nie mogą opuścić domu, zjedzą obiad w towarzystwie wolontariusza, który dostarczy im do domu wcześniej przygotowany przez restauratorów posiłek. Pilotażowe działanie potrwa od czerwca do września, obejmując na początku 10 par złożonych z seniorów i towarzyszących im ochotników.

Do tej pory do akcji zgłosiło się siedem poznańskich restauracji. Organizatorzy planują rozbudować działania, stąd zapraszają do współpracy chętnych. Organizatorami akcji są: Centrum Inicjatyw Senioralnych, Stowarzyszenie Ulepsz Poznań, Stowarzyszenie Mali Bracia Ubogich i Stowarzyszenie Wzajemnej Pomocy Flandria. Więcej informacji: [www.poznan.pl/mim/ngo/news/stolik-zarezerwowany,94773.html](http://www.poznan.pl/mim/ngo/news/stolik-zarezerwowany,94773.html).



Fot. www.shutterstock.com

## Warszawa na czele rankingu zrównoważonych miast

Polityka Insight na zlecenie Fundacji Schaumanna zbadała 66 miast na prawach powiatu pod kątem zrównoważonego rozwoju. Pierwsze miejsce w rankingu zajęła stolica. Na podium znalazły się również Sopot i Bielsko-Biała. Na kolejnych miejscach uplasowały się kolejno Gdańsk, Kraków i Poznań, ósmy był Wrocław. Miasta były oceniane pod czterema kątami, które układający raport uznali za kluczowe wymiary zrównoważonego rozwoju: gospodarka, społeczeństwo, środowisko i polityka.

Według twórców raportu o wysokim wyniku Warszawy zdecydowała m.in. niska stopa bezrobocia rejestrowanego (lepszy wynik uzyskał tylko Poznań) i wysokie przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (wyższe jest tylko w Jastrzębiu Zdroju). Jednocześnie stolica odnotowuje najwyższe dodatnie saldo migracji na pobyt stały osób w wieku produkcyjnym. Część z nich wybiera stolicę jako miejsce zamieszkania właśnie ze względu na atrakcyjność rynku pracy, czyli większe możliwości znalezienia zatrudnienia oraz relatywnie wyższe zarobki.



Fot. www.shutterstock.com

## Pracownik lepszy od prezesa? Na starcie zawodów firm wszystko jest możliwe!

Integracja pracowników to klucz do podniesienia ich motywacji i budowania pozytywnych relacji w firmie. Trudno o lepsze okoliczności, niż udział w zawodach sportowych i walka o wspólne zwycięstwo.

Coraz częściej na starcie maratonu czy wyścigu kolarskiego zobaczyć więc możemy zespoły z konkretnych firm, kiedy prezes walczy o jak najlepszy czas z księgowym, kierowcą czy pracownikiem działu marketingu. Do wspólnej rywalizacji sportowej namawia zespoły biznesowe Bike Challenge, czyli największy miejski wyścig kolarski w Polsce. W tym roku odbędzie się w dwóch lokalizacjach: 14 sierpnia we Wrocławiu i 11 września w Poznaniu. Do Business Challenge mogą zgłaszać się minimum 5-cio osobowe zespoły, które wybierają dystans swojego startu: 120 km, 50 km lub 16 km.

Zalety integracji zespołu poprzez wspólną rywalizację sportową doceniło już wielu pracodawców, wśród nich tak znane marki, jak: Allegro, Kompania Piwowarska, Solid Logistics, Volkswagen, PKO Bank Polski czy Hochland.



Fot. archiwum organizatora Bike Challenge

# Dlaczego inwestować w przyjazne miejsca pracy dla osób 50+?

Argumenty – wynikające z badań – przemawiają za tym, że warto zatrudniać osoby po 50. roku życia i dostosowywać dla nich miejsca pracy.

*Zatrudnimy osoby komunikatywne, potrafiące pracować w zespole, biegle znające języki obce i posiadające co najmniej dwuletnie doświadczenie na podobnym stanowisku – tak lub bardzo podobnie ogłaszają się pracodawcy, chcący poszerzyć zespół pracowników. Czy wspominają o wieku? Oczywiście nie. Często dopiero podczas rozmów kwalifikacyjnych okazuje się, że firma niechętnie godzi się na*

nie pozostawiają złudzeń – liczba ludności spada, społeczeństwo się starzeje, co oznacza, że z każdym rokiem będzie przybywało osób w wieku dojrzałym, które jednak ciągle będą aktywne życiowo i zawodowo. Dlaczego więc nie dać im szansy?

Po pierwsze doświadczenie. Wartość bezcenna w każdej branży. Czas się zmieniają, natomiast pewne problemy powielają się bez względu



**Magdalena Ignaczak**  
ewaluatorka wewnętrzna,  
Centrum PISOP

**Osoby dojrzałe są godne zaufania i dyspozycyjne, rzetelnie podchodzą do obowiązków zawodowych, szybko przyswajają nową wiedzę i radzą sobie na co dzień ze stresem.**

nawiązanie współpracy z kandydatem, który przekroczył 50-tkę. Dlaczego? W obawie przed mniejszą efektywnością pracy, problemami z obsługą nowoczesnych urządzeń, niższym poziomem energii na co dzień, problemami zdrowotnymi? Być może. Ale jest też druga strona medalu – potencjalni pracownicy w wieku 50+ są w stanie wnieść do firmy dotąd zatrudniającej dwudziesto- i trzydziestolatków nie tylko nową perspektywę myślenia, ale przede wszystkim kilkudziesięcioletnie doświadczenie zawodowe. Ponadto prognozy demograficzne dla Polski

na kontekst społeczno-gospodarczy. Czasem dobra rada, podpowiedź, inna propozycja zmierzenia się z problemem może uchronić nas nie tylko przed nerwowymi sytuacjami w zespole czy w relacjach z klientami, ale także przed stratami finansowymi, które w oczywisty sposób wpływają na kondycję firmy. Zasada jest prosta – im większe, bogatsze doświadczenie, tym lepiej. U kogo więc go szukać, jeśli nie u osób, które w niejednym miejscu już pracowały i potrafią z odbytych praktyk wyciągać wnioski na przyszłość?

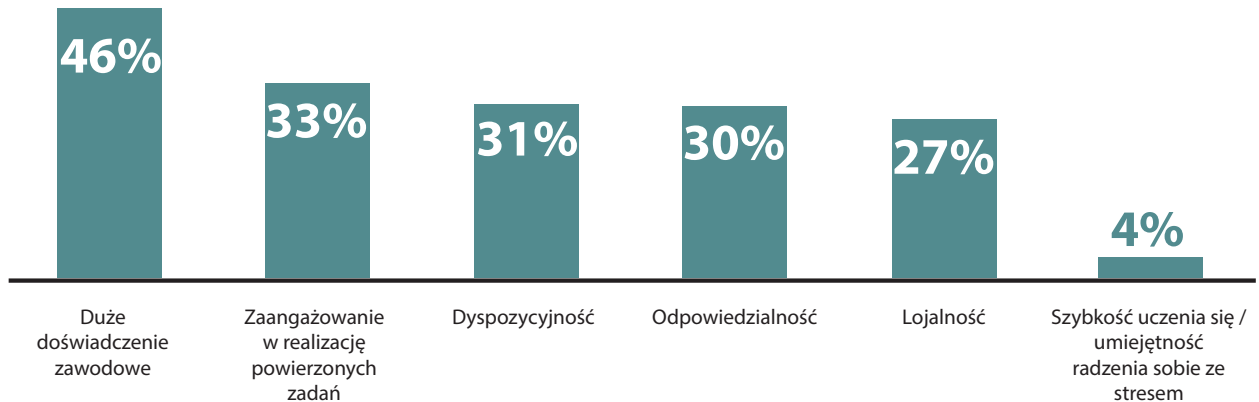
Pomimo tego, że osoby starsze charakteryzują się niższym pozio-

mem wykształcenia niż młodsze pokolenie, ta sytuacja z każdym rokiem ulega zmianie. W latach 2002-2011 odnotowano wzrost poziomu wykształcenia ludności Polski, dotyczyło to także osób w wieku co najmniej 65 lat. Nastąpiły istotne zmiany w strukturze wykształcenia osób starszych – najbardziej widoczny jest wzrost (o połowę) odsetka osób z wykształceniem wyższym, który w 2011 r. dla tej grupy wieku ludności wyniósł 9,5% wobec 6,2% w 2002 r.<sup>1</sup> Dysproporcje w poziomie wykształcenia między pokoleniami są coraz mniejsze, a co za tym idzie – przedstawiciele różnych pokoleń legitymują się podobnym poziomem fachowej wiedzy teoretycznej.

Prognozy dotyczące poziomu wykształcenia wśród osób powyżej 50. roku życia wyraźnie wskazują, że utrzyma się tendencja wzrostowa, tzn. osoby te będą sukcesywnie podnosiły swoje kwalifikacje. Zmiany zachodzące w poziomie wykształcenia osób starszych są często zdeterminowane ich sytu-

<sup>1</sup> Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050, GUS, Warszawa 2014, s. 9.

Wykres 1. Wartości pracowników 50+ doceniane przez pracodawców.



Źródło: Work Service S.A.

acją społeczno-ekonomiczną – coraz mniej osób korzysta z niezarobkowych źródeł utrzymania – np. na przestrzeni lat 2002-2011 znacznie zmniejszył się udział osób starszych utrzymujących się głównie z rent (z tytułu niezdol-

## Dojrzały i doświadczony pracownik będzie cennym towarzyszem w codziennej walce o klienta i nowe zlecenia.

ności do pracy, rodzinnej i socjalnej). Informacja ta stanowi kolejny dowód na to, iż osoby po 50. roku życia mają motywację i chęci, by podjąć pracę zarobkową i by właściwie wywiązywać się ze swoich obowiązków. Dzięki temu otrzymają gratyfikację, która pozwoli im godziwie żyć. Wzrostu aktywności zawodowej ludności w starszym wieku można spodziewać się także z uwagi na ustawowe przesunięcie wieku uprawniającego do emerytury. Fakt, że bogate doświadczenie zawodowe oraz zaangażowanie w wykonywaną pracę to nie jedyny aspekty, które pracodawcy cenią u osób powyżej 50. roku życia prezentują badania przeprowadzone przez Work Serwis S.A. Okazuje się, że osoby dojrzałe są godne zaufania i dyspozycyjne, rzetelnie podchodzą do obowiązków zawo-

dowych, szybko przyswajają nową wiedzę i dobrze radzą sobie na co dzień ze stresem.

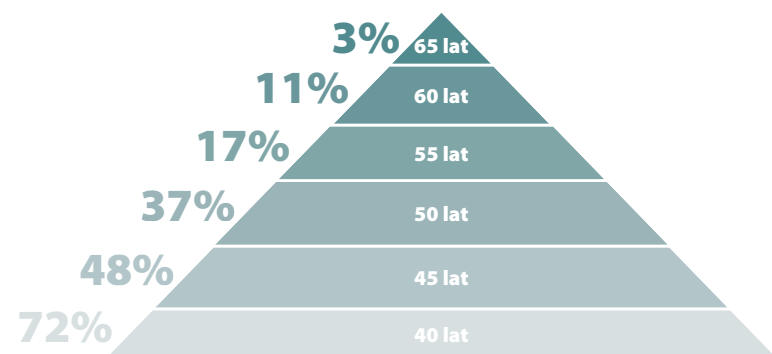
W Polsce – jak podają badania GUS – wzrasta nie tylko średnia długość życia, ale również świadomość znaczenia dobrego zdrowia.

Zdrowy styl życia (rozumiany jako stan dobrego – fizycznego, psychicznego i społecznego – samopoczucia) jest obecnie szczególnie propagowany wśród dzisiejszych 40-50-latków. Należy zatem spo-

dziewać się pozytywnych zmian w stanie zdrowia ludności, a także w jego samoocenie, tj. zwiększenia wskaźnika osób określających swoje zdrowie jako dobre lub bardzo dobre – szczególnie w młodszych grupach osób starszych. W sposób bezpośredni wpłynie to oczywiście na jakość pracy tych osób. Im dłużej będą się cieszyły dobrym zdrowiem, a co za tym idzie dobrym samopoczuciem, tym chętniej będą chodziły do pracy i efektywniej będą wykonywały swoje obowiązki zawodowe.

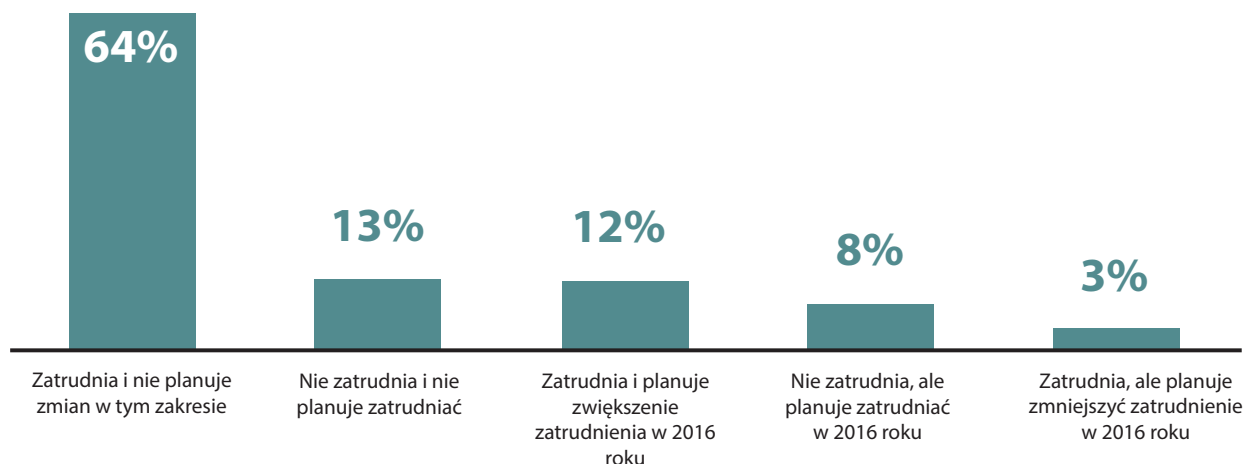
Osoby po 50. roku życia są coraz aktywniejsze, zdrowsze, lepiej wykształcone i silnie zmotywo-

Wykres 2. Odsetek pracodawców poszukujących pracowników (wyrażających preferencje wiekowe), którzy akceptowali do pracy kandydata w podanym wieku lub starszego (dane z lat 2010-2012).



Źródło: PARP

Wykres 3. Podejście firm do zatrudniania osób 50+.



Źródło: Work Service S. A.

wane do pracy. Wspierają zespół swoim doświadczeniem, wpływają na pozytywną atmosferę w grupie dzięki wysokim umiejętnościom interpersonalnym i radzenia sobie ze stresem. Jak pokazują badania PARP ponad połowa pracodawców jest skłonna wziąć pod uwagę te oraz inne atuty, wynikające z zatrudniania dojrzałych osób.<sup>2</sup> Coraz częściej nie poddają się stereotypowym, obiegowym i często bardzo krzywdzącym opiniom o rzekomo niższej wydajności tych pracowników i wbrew tym przekonaniom decydują się ich zatrudnić. To bardzo budujące, szczególnie w obliczu zmieniającego się rynku pracy, na którym wykorzystanie mocnych stron osób po pięćdziesiątce nabierze kluczowego znaczenia.

Każdy z nas z uwagi na nieuchronny proces starzenia musi się liczyć z sytuacją, w której stanie przed koniecznością starania się o zatrudnienie w firmie zarządzanej przez osoby młodsze. Na pewno będzie nam wtedy miło, je-

śli nie będziemy musieli za wszelką cenę udowodnić posiadania naszych rozległych kompetencji może nawet większych niż młodszy współpracownicy. Przyjemnie będzie zatem napotkać otwartych ludzi świadomych tego, dlaczego warto

Osoby po 50. roku życia często są u szczytu swoich możliwości życiowych, są spełnione w życiu prywatnym, mają stabilną sytuację finansową, ale nadal są otwarte na nowe wyzwania. Mają bardzo duży potencjał, szeroki zasób wiedzy, w zwią-

### Osoby po 50. roku życia mają bardzo duży potencjał i szeroki zasób wiedzy, w związku z tym perspektywa ich zatrudnienia winna być postrzegana jako wyjątkowo korzystna i kusząca.

zatrudniać osoby po 50. roku życia i dlatego warto tworzyć dla nich przyjazne miejsca pracy. Na szczęście coraz więcej pracodawców rozumie korzyści wynikające z zatrudniania, co obrazuje Wykres 3.

ku z tym perspektywa ich zatrudnienia winna być postrzegana przez potencjalnych pracodawców jako wyjątkowo korzystna i kusząca. ■

#### Pracodawco!

Zanim zdecydujesz się zrezygnować z czyjejś kandydatury z uwagi na wiek, zechciej jeszcze przez moment się zastanowić. Pamiętaj, że dojrzały i doświadczony pracownik na pewno będzie cennym towarzyszem w codziennej walce o klienta i nowe zlecenia, jak również będzie wartościowym dopełnieniem zespołu.

<sup>2</sup> Raport III edycji Bilansu Kapitału Ludzkiego opracowany przez Uniwersytet Jagielloński na zlecenie PARP.



# Pracodawcy przyjaźni pracownikom 50+

Korzyści z zatrudniania pracowników 50+ są istotnym argumentem dla pracodawców, aby zatrudniali osoby w dojrzałym i starszym wieku. Jak je osiągać?

Praktycznie w Polsce, a także w wielu innych krajach osoby po pięćdziesiątym roku życia są nadal w pierwszej kolejności zwalniane z pracy i w ostatniej kolejności zatrudniane. Dlaczego tak się dzieje? Z kilku co najmniej powodów. Jednym z najczęstszych są rozpowszechnione negatywne stereotypy dotyczące dojrzałych i starszych pracowników. Dla wielu prac-

py i Stanach Zjednoczonych, których społeczeństwa zaczęły starzeć się już kilkanaście lat temu. To właśnie starzenie się społeczeństw powoduje, że szczególnego znaczenia nabiera kwestia zatrudnienia osób 50+. Stosowanie rozwiązań przyjaznych pracownikom 50+, a jednocześnie umożliwiających dobre funkcjonowanie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych

## Starzenie się społeczeństw powoduje, że szczególnego znaczenia nabiera kwestia zatrudnienia osób 50+.

dawców osoba po pięćdziesiątce to pracownik często korzystający ze zwolnień, trudno adaptujący się do zmian, nieznający nowych technologii, choć praktyka tego nie potwierdza.

Negatywny stosunek do zatrudniania osób 50+ wynika także z braku wiedzy i doświadczeń

w stosowaniu rozwiązań, które umożliwiłyby pracodawcom osiągnięcie korzyści wynikających z posiadania w zespole osób

dojrzałych i starszych.

Tego typu rozwiązania są od lat tworzone i stosowane w praktyce przede wszystkim w krajach Zachodniej Euro-

doprowadziło do stworzenia odrębnego podejścia w kierowaniu firmą zwanego zarządzaniem wiekiem. Wykorzystuje ono często znane i stosowane w biznesie instrumenty zarządzania ludźmi w taki sposób, aby zróżnicowanie wiekowe pracowników stało się istotnym czynnikiem rozwoju firmy.

Polskie społeczeństwo zaczęło się starzeć dopiero od kilku lat, stąd też znaczenie zatrudnienia osób 50+ wciąż przebija się do świadomości polityków, pracodawców i pracowników. A jest to o tyle istotne, że pomimo poprawy sytuacji w zakresie zatrudnienia osób dojrzałych i starszych w ostatnich kilku latach, która nastąpiła w dużej mierze dzięki działaniom wspieranym przez Europejski Fundusz Społeczny, wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej 55-64 nadal jest w Polsce stosunkowo niski, najniższy wśród krajów naszego regionu. W 2015 roku stopa zatrudnienia osób w wieku 55-64 w Polsce wy-



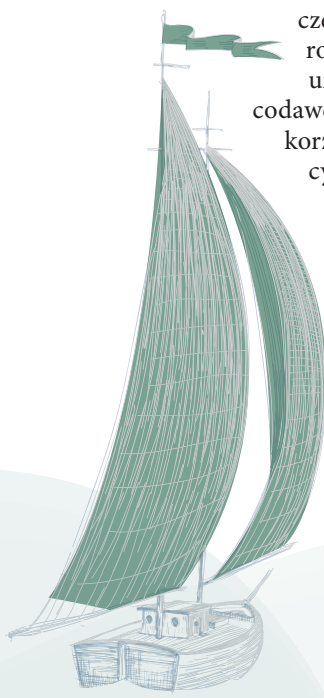
**Tomasz Schimanek**  
ekspert, Akademia  
Rozwoju Filantropii

nosiła według Eurostatu 44,3%, w Czechach 55,5%, na Węgrzech 45,3%, w Bułgarii 53%, na Litwie 60,4%, a średnia stopa zatrudnienia dla wszystkich krajów unijnych wyniosła 53,4%.

W Polsce w ostatnich kilku latach zaczęło się mówić o zarządzaniu wiekiem, ale dotychczas jest to głównie „oswajanie się” z tym podejściem. Badanie 320 małych i średnich przedsiębiorców z województwa mazowieckiego przeprowadzone w połowie 2015 roku pokazało na przykład, że co prawie 1/3 z nich sądzi, że warto byłoby wdrożyć rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem, to tyle samo nie miało zdania na ten temat, a zaledwie nieco ponad 3% badanych stosuje obecnie rozwiązania w tym zakresie.<sup>1</sup> Są jednak przedsiębiorstwa działające w Polsce, które od kilku lat wprowadzają z powodzeniem różnego rodzaju rozwiązania przyjazne pracownikom 50+. Częściej są to duże firmy i korporacje, co spowodowane jest z jednej strony organizacyjnymi i finansowymi możliwościami wprowadzania nowych rozwiązań, z drugiej wymiernymi korzyściami wynikającymi z liczby zatrudnianych pracowników.

<sup>1</sup> „Zarządzanie wiekiem skierowane na pracowników 50+.

Raport z badań w przedsiębiorstwach”, Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa 2015.





### Cztery obszary zarządzania wiekiem:

koncentrowanie się na tym, co dla firmy jest najważniejsze, czyli kwalifikacjach, kompetencjach i umiejętnościach pracownika bez dyskryminacji ze względu na wiek,

tworzenie warunków umożliwiających maksymalne wykorzystanie atutów pracownika i zneutralizowanie jego słabych stron związanych z wiekiem,

umożliwienie maksymalnego wykorzystania szans i perspektyw wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku i minimalizowania zagrożeń z tym związanych,

tworzenie warunków działania sprzyjających stabilnym, zintegrowanym, zmotywowanym i lojalnym zespołom pracowniczym.

Zarządzanie wiekiem obejmuje działania, które można pogrupować w cztery generalne obszary:

- koncentrowanie się na tym, co dla firmy jest najważniejsze, czyli kwalifikacjach, kompetencjach i umiejętnościach pracownika bez dyskryminacji ze względu na wiek,
- tworzenie warunków umożliwiających maksymalne wykorzystanie atutów pracownika i zneutralizowanie jego słabych stron związanych z wiekiem,
- umożliwienie maksymalnego wykorzystania szans i perspektyw wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku i minimalizowania zagrożeń z tym związanych,
- tworzenie warunków działania sprzyjających stabilnym, zintegrowanym, zmotywowanym i lojalnym zespołom pracowniczym.

Najpełniej to podejście realizowane jest poprzez wdrażanie kompleksowych strategii zarządzania wiekiem, aczkolwiek najczęściej pracodawcy stosują pojedyncze rozwiązania, które są z jednej strony proste do wdrożenia, a z drugiej najlepiej odpowiadają potrzebom i specyfice firmy. Są to na przykład:

- wprowadzenie i przestrzeganie zasady niedyskryminowania kandydatów ze względu na wiek przy rekrutacji,

## W Polsce jednym z najczęściej stosowanych przez pracodawców rozwiązań jest wewnętrzny mentoring, w ramach którego starsi pracownicy przekazują młodszym zdobywaną latami wiedzę, umiejętności, doświadczenia i kulturę organizacyjną.

- wprowadzenie i przestrzeganie zasady równego dostępu do szkoleń i awansu bez względu na wiek,
- mentoring pracowników 50+,
- dbanie o bezpieczne i ergonomiczne warunki pracy,
- profilaktyka zdrowotna i promowanie aktywnego stylu życia,
- ocena stanowisk i warunków pracy pod kątem potrzeb i możliwości osób 50+,
- elastyczne formy i czas pracy dostosowane do potrzeb i możliwości osób 50+,
- tworzenie zespołów międzypokoleniowych.

W Polsce jednym z najczęściej stosowanych przez pracodawców rozwiązań jest wewnętrzny mentoring, w ramach którego starsi pracownicy przekazują młodszym zdobywaną latami wiedzę pragmatyczną, unikalne często umiejętności, doświadczenia i kulturę organizacyjną.

Takie rozwiązania od lat stosuje na przykład Centrum Techniki Okrętowej z Gdańska, wykorzystują je także Nokia Siemens Networks czy ArcelorMittal Poland. Wszystkie te wymienione firmy tworzą również zespoły międzypokoleniowe, pozwalające łączyć doświadczenie i namysł starszych pracowników z otwartością i przebojowością młodych.

Volkswagen Poznań od kilku lat realizuje na przykład tak zwane rekrutacje wewnętrzne, pozwalające starszym pracownikom przejść na stanowiska mniej obciążające fizycznie, ale za to wykorzystujące zdobytą przez nich wiedzę i doświadczenie, dając im przy okazji możliwość zdobycia nowych kwalifikacji. Firma prowadzi także regularną ocenę ergonomiczną stanowisk pracy, której wyniki pozwalają na dostosowanie ich m.in. do potrzeb i możliwości dojrzałych i starszych pracowników.

Zemat Technology Group z Łodzi wprowadził elastyczny czas pracy



dla osób w wieku emerytalnym, zatrudnia także czasowo pracowników, którzy zdecydowali się przejść na emeryturę. Wiedzę i doświadczenie emerytowanych pracowników wykorzystuje również Centrum Techniki Okrętowej, firma Bosch czy też ICN Polfa Rzeszów.

Wspomniany ArcelorMittal Poland czy też firma ANKOL z Chorzełowa stosują również zasady niedyskryminacji wiekowej przy dostępie do szkoleń i innych możliwości roz-

współpracuje z jednym z centrów medycznych w zakresie badań przesiewowych (np. badania mamograficzne dla kobiet, badania prostaty dla mężczyzn 50+), poradnictwa dotyczącego prozdrowotnego stylu życia. Firma posiada także ergonomiczne rozwiązania dla pracowników, np. program przeciwdziałania monotypii (ćwiczenia, relaks), podnóżki, ergonomiczne podkładki pod mysz komputerową, piłki rehabilitacyjne. Z kolei Dalkia Poznań, dys-

rozbudowany pakiet socjalny i programy prozdrowotne.

Firma Jumarpol z Gliwic, zajmująca się specjalistycznymi pracami ziemnymi, zatrudnia górników odchodzących na emeryturę, wykorzystując ich bezcenne doświadczenie. Oferuje im jednocześnie program indywidualnego rozwoju, pozwalający pozyskiwać nowe kwalifikacje i umiejętności przydatne w pracy w firmie. Kodeks pracy zabrania dyskryminacji ze względu na wiek przy rekrutacji pracowników, pracodawcy nie mogą więc oferować pracy tylko pracownikom 50+, ale mogą, co stosowała wspomniana sieć Rossmann, zachęcać do podejmowania pracy, oznaczając stanowiska pracy jako przyjazne dla osób dojrzałych i starszych.

Tych kilka przykładów pokazuje, że rozwiązania przyjazne pracownikom 50+ można stosować zarówno w korporacjach, jak i w średnich i małych firmach. Podstawą do tego jest wola ze strony pracodawcy, poparta wiedzą w zakresie zarządzania wiekiem oraz rzetelną analizą kosztów i korzyści wprowadzania poszczególnych rozwiązań. Dzięki temu stosowanie instrumentów zarządzania wiekiem przynosi korzyści zarówno pracownikom 50+, jak też całej firmie.<sup>2</sup> ■

## Rozwiązania przyjazne pracownikom 50+ można stosować zarówno w korporacjach, jak i w średnich i małych firmach.

woju zawodowego. ANKOL ma także spisane i dostępne na stronie internetowej przejrzyste zasady i procedurę rekrutacji, zgodnie z którymi wiek nie ma żadnego znaczenia przy naborze pracowników, liczą się jedynie kompetencje.

Michelin Polska, producent i dystrybutor opon samochodowych prowadzi szereg programów prozdrowotnych, które uwzględniają potrzeby pracowników 50+, oferując im np. bezpłatne badania w kierunku wykrywania raka piersi i raka prostaty czy też dostęp do rehabilitantów. Firma Unilever Bydgoszcz

trybutor i producent energii cieplnej utworzyła dział pracy chronionej, do którego kierowani są starsi pracownicy, którzy z uwagi na stan zdrowia utracili uprawnienia do wykonywania zawodu. Pracownicy z kłopotami zdrowotnymi, najczęściej starsi, mają prawo do trzytygodniowego pobytu w sanatorium opłaconego przez pracodawcę w ramach urlopu zdrowotnego.

Firmy starają się także przyciągać do siebie pracowników 50+. Kilka lat temu robiła to w Polsce sieć drogerii Rossmann, oferując osobom dojrzałym i starszym zatrudnienie na etat,

<sup>2</sup> Więcej o zarządzaniu wiekiem i przykładach firm stosujących rozwiązania w tym zakresie m.in. w: „Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko”, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2015.

**PLUS****MINUS**

## Każdy będzie mieć kiedyś 50 lat

**B**udowanie korzystnej polityki zatrudniania osób w wieku 50+ leży w naszym wspólnym interesie. Żyjemy w czasach starzejącego się społeczeństwa, w których coraz więcej pracowników decyduje się na przedłużenie aktywności zawodowej. Niezwykle istotne stało się zatem budowanie poprawnych relacji między aktorami występującymi w stosunku zatrudnienia. Nie dotyczy to bowiem tylko obecnych pracowników, którzy ukończyli 50-ty rok życia. Przede wszystkim chodzi o wypracowanie wzoru dobrych, odpowiedzialnych praktyk, z których w przyszłości będą mogły korzystać osoby aktualnie młodsze.

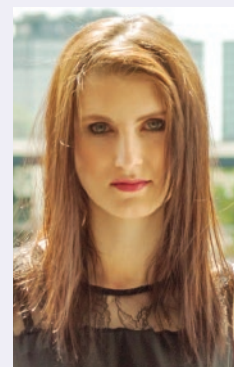
### Zatrudnienie seniora to niższe koszty pracy. Przedsiębiorcy mają też wsparcie finansowe w niezbędnej aktualizacji wiedzy u starszych pracowników.

Wbrew stereotypom zatrudnianie pracowników po 50-tym roku życia niesie wiele korzyści dla przedsiębiorców. Przede wszystkim są wśród nich ludzie doświadczeni, z wieloletnią praktyką zawodową, znający struktury i zasady funkcjonowania firmy. Pracownicy z tej grupy wiekowej posiadają ogromną wiedzę i praktyczne umiejętności, które mogą przekazać osobom młodszym stażem. Ponadto są bardziej elastyczni pod kątem godzin pracy, ustabilizowani w życiu prywatnym oraz gotowi do dalszego podnoszenia kompetencji. Cechuje ich także lojalność w stosunku do pracodawców.

Można także wskazać instytucjonalne profity przewidziane dla przedsiębiorców decydujących się na zatrudnienie osób z grupy 50+. Przede wszystkim zatrudnienie seniora to niższe koszty pracy. Firma nie musi bowiem płacić składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za pracowników, którzy osiągnęli 60 lat (w przypadku mężczyzn) i 55 lat w przypadku kobiet. Jeśli natomiast tworzone jest miejsce pracy dla osoby bezrobotnej w wieku min. 50 lat, firma przez rok nie musi płacić wspomnianych składek. Przedsiębiorcy mają też wsparcie finansowe w sytuacji niezbędnej aktualizacji wiedzy u starszych pracowników. Mogą skorzystać z refundacji nawet 80 procent kosztów szkoleń, na jakie wyślą osoby po 45. roku życia.

Pomimo, że jestem zwolenniczką zatrudniania osób z grupy 50+, muszę wskazać na niektóre problemy, z którymi mogą zetknąć się przedsiębiorcy. Przede wszystkim osoby starsze z powodów zdrowotnych mogą nie podołać pracom na stanowiskach wymagających dużej sprawności fizycznej. Często sygnalizowanym problemem jest także mała elastyczność w zakresie rozwiązywania stosunku pracy i ochrona osób w wieku przedemerytalnym. Statystyki wskazują, że tylko co piąta osoba po 50-tym roku życia może pochwalić się dobrą znajomością obsługi komputera, biegłym poruszaniem się w internecie czy też umiejętnością pracy z programami biurowymi. Jeszcze mniej jest osób, które znają języki obce. Niedawno zaledwie 15% seniorów mogło pochwalić się tytułem magistra czy inżyniera. Sytuacja jednak się zmienia m.in. dzięki możliwości uzyskania dofinansowania szkoleń i kursów zawodowych, organizowanych dla pracowników powyżej 50 roku życia z tzw. funduszu szkoleniowego. Polityka zatrudniania osób w wieku 50+ może stać się domeną firmy przynoszącą korzyści, a zarazem wpisującą się w kanon społecznej odpowiedzialności biznesu. ■

### Osoby starsze z powodów zdrowotnych mogą nie podołać pracom na stanowiskach wymagających dużej sprawności fizycznej.



**Katarzyna M. Gorzkowska**  
prawniczka,  
Fundacja  
Przedsiębiorczości  
i Rynku Pracy

Statystyki wskazują, że tylko co piąta osoba po 50-tym roku życia może pochwalić się dobrą znajomością obsługi komputera, biegłym poruszaniem się w internecie czy też umiejętnością pracy z programami biurowymi.

Jeszcze mniej jest osób, które znają języki obce. Niedawno zaledwie 15% seniorów mogło pochwalić się tytułem magistra czy inżyniera. Sytuacja jednak się zmienia m.in. dzięki możliwości uzyskania dofinansowania szkoleń i kursów zawodowych, organizowanych dla pracowników powyżej 50 roku życia z tzw. funduszu szkoleniowego. Polityka zatrudniania osób w wieku 50+ może stać się domeną firmy przynoszącą korzyści, a zarazem wpisującą się w kanon społecznej odpowiedzialności biznesu. ■

# CSR według NIVEA

CSR powinno być odseparowane od działań sprzedażowych, ale powinno pozwalać konsumentom zaangażować się na rzecz wspólnego dobra – mówi Katarzyna Milanovic, prezes NIVEA Polska.



Katarzyna Milanovic, prezes NIVEA Polska  
Fot. materiały NIVEA Polska

***Czy na rozwój firmy rzeczywiście mają wpływ wyznawane przez nią wartości etyczne, oddziaływanie na otoczenie albo sposób traktowania pracowników?***

**Katarzyna Milanovic:** Dziś rozwój firmy i utrzymanie pozycji lidera jest skorelowane z wieloma czynnikami począwszy od jakości oferowanych produktów, po podejście do zagadnień związanych z etyką, ochroną środowiska, zaangażowaniem społecznym czy dbałością o rozwój zasobów ludzkich w ramach organizacji. Każdy z tych elementów jest niezwykle istotny i stanowi wartość dodaną, która bezpośrednio przekłada się na postrzeganie firmy w długofalowej perspektywie.

***A może liczba świadomych klientów jest znaczącym, ale jednak marginesem?***

Polscy konsumenci z roku na rok są bardziej kompetentni i lepiej wyedukowani w zakresie wartości dodanych marek oraz produktów nimi sygnowanych. Coraz częściej przed podjęciem finalnej decyzji o zakupie produktu czytają etykiety, sprawdzają ekologiczność składu chemicznego, biodegradowalność opakowania, a nawet biorą pod uwagę społeczną działalność firmy. Dzięki temu, w pełni mogą identyfikować się

rodzin. Nasza filozofia to przede wszystkim zrozumienie ich potrzeb: tych związanych z bezpieczeństwem i ochroną ich skóry na co dzień, a także tych wynikających z potrzeby bliskości i lokalnej integracji. W naszą filozofię wpisuje się też troska o kolejne pokolenia.

Zrealizowaliśmy między innymi takie akcje, jak: „100 placów zabaw na 100 lat NIVEA”, „Szkółki piłkarskie NIVEA” czy „Bezpiecznie z NIVEA i WOPR”. Od dwóch lat prowadzimy projekt „Podwórko NIVEA”, który ma na celu zainspirowanie rodziców do

**W środowisku biznesowym zauważalny jest niezwykle pozytywny trend - coraz więcej organizacji uwzględnia w swej strategii działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.**

z wybranymi markami. Dlatego, tylko kompleksowe podejście do tych aspektów wpłynie na wzrost zaufania nabywców.

***NIVEA jako marka budzi właściwie same pozytywne skojarzenia. Po co takiej firmie CSR?***

NIVEA zakorzeniła się w świadomości wielu pokoleń rodzin jako godna zaufania i chroniąca to, co najważniejsze. Jesteśmy wdzięczni za okazywane zaufanie, dlatego już od 15 lat prowadzimy programy społecznej odpowiedzialności biznesu skierowane do polskich

aktywnego spędzania czasu ze swoimi dziećmi.

Tworzymy inicjatywy, których celem jest aktywizacja i wzbudzenie zaangażowania wśród społeczności lokalnych. Znakiem rozpoznawczym naszych akcji jest również długofalowy charakter, dopasowanie do oczekiwań oraz brak powiązania z zakupem produktów. Nasze programy skutkują nie tylko pomocą poprawiającą standard codziennego życia, ale również sprawiają, że my, jako pracownicy firmy, czujemy się jeszcze bardziej dumni z tego, co robimy.



Fot. materiały NIVEA Polska

### ***Czy o sukcesie tego typu działań decyduje wyłącznie budżet?***

Zdecydowanie nie. Za sukcesem akcji społecznych stoją przede wszystkim lokalne społeczności. To właśnie ich zaangażowanie i niesłabnąca mobilizacja udowadniają, że nasze inicjatywy są niezwykle potrzebne. Tylko w pierwszej edycji projektu „Podwórko NIVEA” wzięło udział aż 1117 gmin i spółdzielni mieszkaniowych z całej Polski. W internetowym głosowaniu na zwycięskie lokalizacje Polacy oddali łącznie ponad 18 mln głosów.

Pierwsza edycja naszego przedsięwzięcia udowodniła, że polskie

wać na rzecz wspólnego dobra. Budżet jest oczywiście ważny – chcemy, by proponowane przez nas rozwiązania były bezpieczne i innowacyjne.

### ***Co daje takie wprowadzenie sąsiedzkiej rywalizacji w działaniach CSR?***

Wszystko zaczyna się od małych grup, najczęściej sąsiedzkich, które wierzą, że mogą wygrać. W ramach tych społeczności wyrastają lokalni liderzy opinii dążący do tego, by wspólnymi siłami zmieniać okolicę. Dlatego zachęcają do głosowania w domach i instytucjach publicznych, zakładają

znane osobistości do oddawania głosów na ich lokalizacje. Te oddolne ruchy są fundamentem naszej akcji i sprawiają, że emocje z nią związane na długo pozostają w pamięci Polaków.

### ***Skąd wiadomo, że zaplanowane przedsięwzięcia będą się wpisywały w potrzeby Polaków?***

Zanim zaplanujemy działania CSR, wchodzimy w dialog z naszymi konsumentami. Prowadzimy badania i analizy, które pomagają nam odnaleźć problemy i sprecyzować oczekiwania polskich rodzin.

Tworząc program „Podwórko NIVEA”, zapytaliśmy konsumentów o ich potrzeby dotyczące spędzania czasu z dziećmi. Weryfikacja naszych działań dokonywana jest przez nich zarówno na etapie zgłaszania lokalizacji do konkursu czy oddawania głosów na własne lokalizacje, jak i w trakcie użytkowania placów zabaw. Po poprzedniej edycji otrzymaliśmy

## **Potencjalni nabywcy coraz częściej dokładnie sprawdzają produkt przed podjęciem decyzji o jego zakupie.**

rodziny potrzebują przestrzeni, w której mogą spędzać jakościowy czas razem. Co więcej, pokazała, że Polacy potrafią się mobilizować

konta na portalach społecznościowych, organizują lokalne inicjatywy, takie jak marsze na rzecz „Podwórka NIVEA” czy zachęcają

mnóstwo pozytywnych głosów, które zainspirowały nas do kontynuacji programu również w tym roku.

### **Jakie były największe problemy, które trzeba było pokonać w związku z Państwa sztandarowymi akcjami?**

Programy NIVEA są zintegrowanym i trudnym, zarówno logistycznie, jak i technologicznie, wyzwaniem.

Synchronizacja pracy przebiega między wieloma podmiotami, rozpoczynając od pracowników firmy, poprzez partnerów biznesowych, po samorządy lokalne. Najczęściej występującymi niedogodnościami są drobne problemy techniczne. Na szczęście, z pomocą naszych partnerów, sprawnie rozwiązujemy te kwestie i staramy się to robić w taki sposób, aby były one jak najmniej uciążliwe dla konsumentów.

### **Jak dbać o stały poziom emocji i siłę przekazu w przypadku prowadzenia cyklicznych akcji?**

Tworząc programy na dużą skalę – a programy NIVEA są akcjami ogólnopolskimi – z każdą kolejną odsłoną pragniemy wprowadzać jakieś innowacje. W tym roku zaprosiliśmy do udziału Mateusza Kusznierewicza, utytułowanego sportowca i aktywnego tatę

### **5 lat temu zainicjowany został wolontariat pracowniczy pod hasłem „100 dobrych uczynków na 100 lat NIVEA”. Jak w firmie znaleźć 100 chętnych pracowników do 100 dobrych uczynków?**

Mamy wspaniałych pracowników, którzy najczęściej sami wychodzą z propozycjami niesienia pomocy konkretnym dzieciom, rodzinom i społecznościom lokalnym.

### **Jak dopingować ludzi do wolontariatu, by nie zahaczało to o mobbing, by pracownik nie czuł się przymuszany?**

Najważniejsze i najtrudniejsze zarazem jest sprawienie, by wolontariat był integralną częścią kultury organizacyjnej. Kluczem do sukcesu jest systematyczna komunikacja, każdorazowe informowanie o inicjatywie i o jej wyniku. Warto pokazywać konkretną korzyść dla beneficjenta – wymierny efekt osiągniany dzięki wolontariatowi – a przez to samemu dawać dobry przykład.

### **W jaki sposób firma dba o pracujących w NIVEA młodych rodziców?**

Już 7 lat temu ruszyło Przedsiębiorstwo NIVEA. Powstało w odpowiedzi na sygnały pracowników. Firmowe przedszkole to dla nich

jazdy na nartach, gry na pianinie, a także zajęcia baletowe czy karate.

### **A oprócz przedszkola?**

Oferujemy szereg innych udogodnień dla rodziców: w ramach naszego programu pracowniczego „Working Parents” rodzicom przysługują m.in. dwa dodatkowe dni wolne w roku, a każdy pracownik po narodzinach pociechy otrzymuje paczkę dla malucha. Co więcej, każdy rodzic pracujący w naszej firmie może skorzystać z tzw. elastycznego czasu pracy, może też pracować z domu.

### **Jak ocenia Pani świadomość potrzeby prowadzenia działań CSR w polskich firmach, ich jakość i korzyści dla otoczenia?**

W środowisku biznesowym zauważalny jest niezwykle pozytywny trend, w którym coraz więcej organizacji uwzględnia w swej strategii działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Niestety wciąż dla wielu działań te mają za cel zwrot z poniesionych inwestycji, co stawia je na równi z działaniami marketingowymi i sprzedażowymi. CSR powinno być odseparowane od działań sprzedażowych, co pozwoli konsumentom silnie zaangażować się w działalność na rzecz wspólnego dobra, a nie komercyjnego interesu.

NIVEA w swojej działalności CSR bazuje przede wszystkim na autentyczności – wszystkie realizowane przez nas projekty są spójne z wartościami wyznawanymi przez firmę. Ta strategia jest nie tylko skuteczna, ale również wiarygodna w oczach konsumentów. Udowadniają to miliony Polaków, każdego roku angażując się w nasze społeczne działania. ■

## **Najważniejsze i najtrudniejsze zarazem jest sprawienie, by wolontariat był integralną częścią kultury organizacyjnej.**

dwójki dzieci. Pragniemy dotrzeć z naszą akcją do wszystkich rodziców. Jesteśmy pewni, że obecność Mateusza w projekcie zainspiruje ich do aktywnego spędzania czasu z dziećmi oraz pozwoli poznać różne aktywności, które poprawiają umiejętności ruchowe i społeczne.

duże wsparcie i korzyść dla całych rodzin. Pracownikom łatwiej jest łączyć obowiązki zawodowe z rodzicielskimi, zaś dzieci mają najlepszą możliwą opiekę. Placówka prowadzi autorski, rokrocznie aktualizowany program edukacyjny, wzbogacany m.in. o takie elementy, jak nauka języków obcych,

**Rozmawiała:  
Redakcja As Biznesu**

# Podróże w czasie w VW, czyli jutro zaczyna się dziś

Obecnie średnia wieku pracowników w fabryce samochodów Volkswagen Poznań wynosi 39, ale w 2020 roku statystycznie będzie to już 45 lat. Jak największy pracodawca w Wielkopolsce stawia czoła wyzwaniom związanym ze starzeniem się pracowników?

Volkswagen, zdając sobie sprawę z konsekwencji zjawiska starzenia się pracowników, podejmuje szereg działań już teraz, by przygotować się na zmiany w przyszłości. W firmie wprowadzono kompleksowy program „Wyzwania demograficzne”. Ważnym ele-

mentem programu jest kształtowanie i organizacja stanowisk pracy w sposób ergonomiczny, czyli dostosowujący obsługę ma-

szyn i urządzeń do przeciętnych psychofizycznych umiejętności człowieka. Firmie zależy, aby stanowiska pracy były możliwie najlepiej dopasowane do możliwości fizycznych osób w różnym wieku, tak by wykonywanie obowiązków zawodowych nie było męczące.



**Agata Robińska**  
redaktorka, As Biznesu

## Firmie zależy, aby stanowiska pracy były możliwie najlepiej dopasowane do możliwości fizycznych osób w różnym wieku.

mentem programu jest kształtowanie i organizacja stanowisk pracy w sposób ergonomiczny, czyli dostosowujący obsługę ma-

To dla nas duże wyzwanie - mówi Lidia Hylla, kierowniczka Działu Ochrona Zdrowia i BHP. Dlatego stworzyliśmy całą strategię popra-

wy ergonomii w naszych zakładach produkcyjnych, w którą włączyliśmy również naszych pracowników. To oni wskazują nam, gdzie jest potrzeba wprowadzenia zmian na stanowiskach pracy. W firmie Volkswagen każdy pracownik może więc przenieść się w czasie, zakładając modułowy kombinezon symulacji wieku 50+. Pozwala on poznać i zrozumieć ograniczenia fizyczne osób w podeszłym wieku, takie jak np.: słabnące czucie w dłoniach, ograniczona możliwość ruchu czy ograniczone pole widzenia i tym samym wypracować ergonomiczne rozwiązania na swoim stanowisku. Firma przygotowuje nowe rozwiązania własnymi siłami. *Budujemy platformy i wózki samojezdne, specjalne regały, organizujemy też warsztaty procesu ciągłego ulepszania, podczas których pracownicy dyskutują i zbierają pomysły w celu poprawy ergonomii* – opowiada Radosław Urbaniak, kierownik Działu Inżynierii Przemysłowej. Wszystkie zgłaszane pomysły są analizowane i część z nich zostanie wykorzysta-



Platforma jezdna zainstalowana w hali montażu eliminująca zbędny pieszny ruch pracowników, pobierających części z pojemników  
Fot. archiwum firmy VW





Fot. archiwum firmy VW

Kombinezon symulacji wieku wykorzystywany jest m.in. do planowania ergonomicznych stanowisk pracy

na. W taki sposób wypracowano na przykład niskonakładowe rozwiązania dla kilku stanowisk pracy, obniżające pozycje rąk pracownika poniżej linii ramion podczas pracy np. ze zgrzewarką. Zastosowano również zmianę w sposobie dostarczania części, eliminując konieczność pochylania się pracowników podczas pobierania

ków, w szczególności z dłuższym stażem pracy, jest dbanie o ich stan zdrowia. Na początku 2012 roku wprowadzono dobrowolny profilaktyczny przegląd stanu zdrowia Checkup – zdrowotny kierunkowskaz. Jest to kompleksowy przegląd zdrowotny, pozwalający monitorować stan własnego zdrowia i zapobiegać chorobom.

rzystania tam z porad specjalistów, m.in.: neurologa, okulisty, laryngologa, ortopedy czy fizjoterapeuty. Oprócz tego każdego roku przygotowywana jest bogata oferta usług, akcji profilaktycznych i aktywności, poprzez które firma wspiera pracowników w dokonywaniu prozdrowotnych wyborów. Dzięki takiemu podejściu i monitorowaniu stanu zdrowia załogi, możliwe jest kompleksowe zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie.

Zaangażowanie zostało docenione. Spółka otrzymała m.in. tytuł Pracodawcy przyjaznego pracownikom 50+ w konkursie Akademii Rozwoju Filantropii. Natomiast program Checkup zdobył I miejsce w kategorii najlepsze działanie CSR w dziedzinie promocji i profilaktyki zdrowotnej podczas Plebiscytu KNOW HEALTH oraz nagrodę zaufania - Złoty Otis 2013.

Kształtowanie warunków pracy w aspekcie zmian demograficznych to dobry i konieczny trend. Tym bardziej, że w drugiej połowie 2016 roku w Białężycach k. Wrześni spółka otworzy kolejną fabrykę. Wtedy liczba pracowników wyniesie blisko 10 tysięcy! To duża odpowiedzialność! ■

## Dla firmy ważne jest kształtowanie i organizacja stanowisk pracy w sposób ergonomiczny, czyli dostosowujący obsługę maszyn i urządzeń do przeciętnych psychofizycznych umiejętności człowieka.

ciężkich i nieporęcznych detali. *Naszym celem jest wyeliminowanie wysoce nieergonomicznych stanowisk pracy. Chcemy ponadto, by były one przyjazne ludziom nie tylko dziś, ale także za kilka czy kilkanaście lat, kiedy wszyscy będziemy starsi* – podkreśla Magdalena Rutkowska, koordynatorka Akademii Volkswagen Poznań. Wszystko to zgodnie ze strategią, w ramach której do roku 2020 wszystkie stanowiska pracy powinny spełniać wymogi ergonomii z uwzględnieniem potrzeb osób starszych.

Przedsiębiorstwo nie porzeka jednak na kształtowanie przyjaznego środowiska pracy. Ważnym aspektem w utrzymaniu aktywności zawodowej pracowni-

Pracownicy mają także do dyspozycji na terenie firmy centrum rehabilitacyjno-sportowe, a w nim salę do ćwiczeń indywidualnych – siłowych i aerobowych oraz do zajęć grupowych. *Przekazujemy naszym pracownikom wiedzę na temat prostych ćwiczeń wykonywanych podczas krótkich przerw w czasie pracy, które pomagają zniwelować napięcie mięśniowe* – uszczegóławia Dorota Niedbalska, kierowniczką Działu Ochrona Zdrowia. Ponadto we wszystkich zakładach oferowana jest także całodobowa opieka medyczna z wykorzystaniem własnego ambulatorium. Obok standardowych badań z zakresu medycyny pracy, pracownicy mają możliwość sko-

# Efektywność w pracy zależy od człowieka – bez względu na wiek

Jak pokazuje doświadczenie Drukarni Leszno, wiek 50+ wcale nie musi być barierą dla pracodawcy. Nadzieją dla osób przekraczających granicę 50 lat mogą być małe, rodzinne przedsiębiorstwa. Właśnie tam są intuicyjnie wprowadzane mechanizmy zarządzania wiekiem.

## Wiek jako atut

Zarządzanie wiekiem to podejście, które wspiera w zatrudnianiu pracowników w różnym wieku, co w perspektywie przekłada się na rozwój firmy. Ta różnorodność powoduje mnóstwo korzyści.

*siębiorstwem zatrudniającym dwanaście osób w oddziale zajmującym się reklamą i drukiem, z czego troje pracowników przekroczyło próg 50 lat. Nigdy nie miałem poczucia, że osoby te mogą być mniej efektywne. Uważam, że wiek może być atutem aniżeli przeszkodą.*



**Beata Grzegorzewska**  
animatorka,  
Centrum PISOP

## Obawy są zawsze.

### Czy to jest pracownik 50+ czy 25+.

Przekonał się o tym Artur Marciniak – przedsiębiorca z Leszna, zarządzający firmą Drukarnia Leszno. *Jesteśmy rodzinnym przed-*

*Drukarnia Leszno obsługuje rynek poligraficzno-reklamowy na terenie Polski, coraz częściej dociera także do klientów zagranicz-*

*nych pod międzynarodową marką PRINT44.eu. Tak szeroki obszar nie stanowi żadnych przeszkód dla pracowników 50+. Jeden z pracowników jest przedstawicielem handlowym, drugi jest montażystą a trzeci pracuje na produkcji. I tak jak pani z produkcji jest cały czas na miejscu, tak dla pozostałych pracowników dalsze wyjazdy nie stanowią przeszkód. Zaangażowanie płynie z motywacji – mówi Marciniak.*



Pani Dorota realizuje część produkcji w Drukarni Leszno  
Fot. archiwum Drukarni Leszno

## Różnorodnie jak w rodzinie

To właśnie w firmach, w których na pierwszym planie są relacje rodzinne, można dostrzec wrażliwość na wiek. W rodzinach naturalnym zjawiskiem jest starzejące się pokolenie babć i dziadków służących radą, cierpliwością, czasem dbających o relacje w rodzinie. Podobnie jest w firmie, gdzie następuje naturalne sprzężenie międzypokoleniowe. Przedsiębiorstwo dzięki tej różnorodności wiekowej zyskuje



Pan Tadeusz jest ekspertem od druku wielkoformatowego, który jest jedną ze specjalizacji firmy



Kompleksowe doradztwo dla klienta zapewnia pan Zbigniew, dzięki swojemu bogatemu doświadczeniu

Fot. archiwum Drukarni Leszno

na rynku, ponieważ słabe strony pracowników 50+ są neutralizowane, a z kolei młode pokolenie ma mentorów, od których czerpie inne doświadczenia. *Dyskusje między*

*na zwolnieniu lekarskim aniżeli w pracy? Co w chwili, gdy kondycja firmy się pogorszy a pracownik będzie w okresie ochronnym i nie będę mógł wypowiedzieć umowy?*

## Dyskusje międzypokoleniowe kadry są niezastąpionymi elementami życia codziennego w drukarni. Niejednokrotnie cenniejszymi aniżeli wysoko opłacane szkolenia.

*kadrą są niezastąpionymi elementami życia codziennego w drukarni. Niejednokrotnie cenniejszymi aniżeli wysoko opłacane szkolenia* – wyjaśnia przedsiębiorca z Leszna. Dlatego w Drukarni Leszno zespół na co dzień dba o relacje, wymianę doświadczeń i wzajemne wsparcie. W praktyce z tej pomocy częściej korzystają młodszy pracownicy niż ci z dłuższym stażem pracy.

### Korzyści przeważają

*Czy nie będzie problemów w trakcie trwania umowy? Jak poważne jest niebezpieczeństwo, iż pracownik będzie więcej przebywał*

– Artur Marciniak definiuje swoje obawy w zatrudnianiu osób po 50. roku życia. Nie przeszkadzają mu one jednak we współpracy ze starszymi pracownikami. Szybko bowiem odpowiada sobie na postrzegane trudności. *Obawy są zawsze. Czy to jest pracownik 50+ czy 25+. Strach ma wielkie oczy. Wątpliwości znikają, kiedy widzi się pracownika zaangażowanego, lojalnego, sumiennego, chętnego do pracy i współpracy. Wszystko jednak zależy od człowieka* – podsumowuje.

Zatrudniając w firmie doświadczonych pracowników 50+, zauważalny jest także wzrost oszczędności oraz większa lojalność

z ich strony. Mają oni najczęściej mniejsze zobowiązania rodzinne wynikające z opieki nad małymi dziećmi. Ponadto firma zatrudniając pracowników 50+, jest w stanie dotrzeć do szerszego grona odbiorców swoich produktów. W końcu przedstawiciele tego samego pokolenia są w stanie szybciej nawiązać relacje partnersko-biznesowe.

Dzięki przyjaznemu podejściu do pracownika, będącego przed emeryturą, firma bardzo często zyskuje w oczach kontrahentów a także młodszego pokolenia.

*Do Drukarni Leszno trafili wartościowi pracownicy, których doceniam i nie zamieniłbym na młodszych* – podsumowuje Artur Marciniak. Takie podejście w dzisiejszej rzeczywistości jest bardzo cenne, gdyż nadchodzą czasy, gdzie pracownika w wieku produkcyjnym będzie brakować. Wcześniej zdecyduje się poszukać pracy poza granicami kraju aniżeli w Polsce. Przedsiębiorcy, którzy szybciej zrozumieją perspektywę rynku pracy związane z demografią, jak Drukarnia Leszno, z pewnością wygrają! ■

# W odpowiedzialnym biznesie liczy się człowiek

Człowiek jest kluczowym dobrem każdej firmy, dlatego jego satysfakcja, zadowolenie, bezpieczeństwo są bardzo ważne. Poczucie odpowiedzialności za każdą osobę – czy to pracownika, czy klienta potwierdzają odpowiedzialne osoby z firmy Schattdecor i Raben.

## Marta Szymborska



Fot. archiwum prywatne

Od 8 lat zarządza w Grupie Raben działaniami CSR w 11 krajach Europy. Jej zdaniem istotne jest ujęcie działań CSR w strategii biznesowej oraz realizowanie projektów w zgodzie z oczekiwaniami kluczowych interesariuszy. Wśród najważniejszych projektów wymienia sesje dialogowe, które Grupa Raben przeprowadziła w 2015 roku w 3 miejscowościach, pytając o oczekiwania lokalnych interesariuszy, w tym sąsiadów, sołtysów, burmistrzów i wójtów, dyrektorów placówek edukacyjnych, a także pracowników oraz dostawców. Dużo satysfakcji sprawia jej również organizowanie od 6 lat Zdrowego Tygodnia dla niemal 10 000 pracowników Grupy Raben.

Ma słabość do mierników. *Przez wiele lat istniało przekonanie, że działania CSR są niemierzalne. Do dziś walczę z tym przeświadczeniem i regularnie badam efektywność wszystkich obszarów CSR, poczynając od zmiany postaw wśród pracowników, którzy wzięli udział w Zdrowym Tygodniu, skończywszy na zadowoleniu ze śniadań biznesowych CSR, które organizujemy dla naszych klientów i dostawców. Można zatem powiedzieć, że jest to kompleks mierników. Zygmunta Freuda uważał jednak, że kompleksy kształtują również konstruktywne cechy osobowości, więc wierzę, że mi też kluczowe wskaźniki wydajności, przypisane niemal do wszystkich działań CSR, pomogą – komentuje. ■*

## Danuta Pawlik



Fot. archiwum prywatne

Od 18 lat związana z firmą Schattdecor, producentem papierów dekoracyjnych i folii finish. W firmie odpowiada za komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, marketing, a od kilku lat również za działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu. CSR rozumie jako szeroko pojęte działania prospołeczne wspierające różne grupy interesariuszy: pracowników, klientów, lokalną społeczność, a także działania ekologiczne. W rezultacie firma mieniąca się społecznie odpowiedzialną realizuje się na polu pozabiznesowym, wzmacniając na tej drodze swój wizerunek. Firma Schattdecor jest aktywna na tym polu od wielu lat, co wynika z filozofii firmy podkreślającej rolę człowieka w biznesowym sukcesie grupy. Walter Schatt – założyciel Schattdecor opiera bowiem swój sukces na stwierdzeniu: *Trzeba lubić ludzi*. Panią Danutę szczególnie interesują działania z zakresu marketingu personalnego oraz działania edukacyjne. *Szczególnie bliskie są mi działania edukacyjne, które od 16 lat Schattdecor realizuje w ramach współpracy z Wydziałem Architektury i Wzornictwa Uniwersytetu Artystycznego w Poznaniu – podkreśla.* Firma w najbliższych miesiącach chce rozwijać niedawno wprowadzony program wolontariatu pracowniczego. *W ramach tego programu zachęcamy pracowników do aktywności społecznej, wspierania instytucji typu non profit, angażowania się w sprawy lokalnej społeczności – dodaje. ■*

# Rzecz o raportach społecznych

Z założenia firma odpowiedzialna społecznie zdaje relacje z tego, co robi. Wyznacza sobie cele, a następnie podsumowuje, co się jej udało osiągnąć, a co nie, jakie napotkała bariery i co zamierza dalej z tym zrobić.

## Niewykorzystany potencjał

**T**zw. raportowanie społeczne, inaczej pozafinansowe (nazwa wynika z tego, że w takim raporcie

ko jest prawdą. Z punktu widzenia firmy – każdy raport wymaga ogromnych nakładów pracy. A te raporty, które zdają relacje z działania przedsiębiorstwa we wszystkich jego

## Tworzysz raport? Jeśli chcesz dotrzeć do czytelników, musisz postawić się na ich miejscu.

nacisk położony jest nie na kwestie finansowe, ale na inne dane) czy zrównoważonego rozwoju uznaje się za część zarządzania firmą w sposób odpowiedzialny, choć w Polsce nie jest to trend tak bardzo popularny, co wyraźnie pokazują liczby raportów zgłaszanych do konkursu Raporty Społeczne (w 2015 roku było 37 zgłoszeń). Być może ta liczba zwiększy się w obliczu wejścia w życie dyrektywy unijnej dotyczącej ujawniania danych pozafinansowych<sup>1</sup>. Czas pokaże.

Niemniej jednak w licznych rozmowach z menedżerami firm przewija się wątek, że raport jest niewykorzystanym narzędziem komunikacji z interesariuszami o wielkim potencjale<sup>2</sup>. Wielu menedżerów rezygnuje z redagowania raportu, przygotowanie takiego sprawozdania według nich wymaga dodatkowej pracy i zabiera dużo cennego czasu. To wszyst-

obszarach, czyli nie tylko pokazują liczby czy kreślą piękną laurkę firmy, są szczególnie czasochłonnymi i pracochłonnymi przedsięwzięciami. Dużo pracy, ale też nie do końca ugruntowana motywacja – bo w sumie, kto to będzie czytał? Czy kogoś to zainteresuje?

## Dokument, którego nikt nie czyta...

No właśnie – można śmiało zaryzykować tezę, że raportów społecznych nikt nie czyta (przynajmniej na razie). No może poza osobami bezpośrednio zaangażowanymi w proces tworzenia czy zawodowo związanymi ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Raporty to nie są lektury do poduszki i – jak powiedziała kiedyś Elaine Cohen – raporty są bardziej do używania niż do czytania (...), to nie są zabawne opowieści, to raczej



**Ewa Albińska**  
Forum Odpowiedzialnego Biznesu



**dr Agata Gruszecka-Tiesluk**  
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

dokumenty zawierające kluczowe informacje dla szerokiego grona interesariuszy.<sup>3</sup> Poza tym ludzie generalnie coraz mniej czytają, mają coraz większe problemy ze skupieniem się na tekście. Większość nie czuje także potrzeby identyfikowania działań społecznych firm. Choć, jak już któryś z konsumentów do niego zajrzał, to uznał informacje w nim zawarte za przydatne.<sup>4</sup> Tylko najpierw trzeba zajrzeć. I błędne koło się zamyka. Jak więc sprawić, żeby ludzie sięgnęli po raporty? Jak wykształcić w ludziach potrzebę szukania informacji w raportach? Poniżej przedstawiamy kilka naszych refleksji na ten temat.

<sup>1</sup> Mowa o dyrektywie 2014/95/UE, która nakłada obowiązek ujawniania danych niefinansowych na wybrane jednostki zainteresowania publicznego. Wchodzi ona w życie 6 grudnia 2016.

<sup>2</sup> Badania "Menedżerowie CSR", Forum Odpowiedzialnego Biznesu, PBS, Warszawa: 2015.

<sup>3</sup> "Społeczne się oplaca", wywiad z Elaine Cohen w: Natalia Ćwik (red.), "Wspólna odpowiedzialność: rola raportowania społecznego" Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa: 2013, s.102.

<sup>4</sup> „Global CSR Study”, Cone Communications 2015.

## 1. Wejdźmy w buty interesariusza

Jeśli chcemy dotrzeć do czytelników, musimy postawić się na ich miejscu. Nie tylko z dobrodziejstwem inwentarza wypisać to, co my chcemy i co jest oczekiwane w standardach raportowania (np. GRI – Global Reporting Initiative), ale zebrać możliwie dużo informacji o tym, czego i w jakiej formie nasi odbiorcy by



Źródło: [www.kp.pl/raport/o-raporcie/](http://www.kp.pl/raport/o-raporcie/)

oczekiwali. Zachować równowagę i zdrowy rozsądek. To pozwoli być skutecznym, czyli doprowadzić do zbudowania jakiejś „relacji”. Na myśl przychodzą jakże mądre i odnoszące się do wielu dziedzin życia książki dwóch pań: Adele Faber i Elaine Mazlish (pierwsza część: Jak mówić, żeby dzieci nas słuchały, jak słuchać, żeby dzieci do nas mówiły), które zauważają jedną prostą zasadę – trzeba szukać takiego sposobu porozumiewania się, aby był on dostępny dla każdej ze stron. Tylko tak możemy z jednej strony osiągnąć nasz cel, a z drugiej zbudować jakąś trwałą relację. Jak więc za pomocą raportu nawiązać relację? Warto zastanowić się, co ja jako odbiorca chciałbym/chciałabym w nim przeczytać. Poza

tym po prostu należy zapytać i wysłuchać opinii. Dobrym przykładem takiego działania jest raport BZW BK 2014, który wyraźnie uwzględniła oczekiwania interesariuszy (za co między innymi zdobył Nagrodę Internautów w konkursie Raporty Społeczne w 2015 roku<sup>5</sup>).

## 2. Bądźmy autentyczni

Ludzie mają zdolność wyczuwania fałszywej nuty. Nikt nie będzie czytał raportu, w którym nie będzie „autentycznego życia”. Wszystko, co robimy, ma cienie i blaski. Trzeba to w raporcie społecznym odważnie pokazać. To trudne, bo nie jest łatwo pisać o zwolnieniach grupowych, które się odbyły lub są planowane. Ale jak też o nich nie wspominać, skoro czytelnikiem raportu może być sam pracownik, który doskonale wie lub przynajmniej przeczuwa, co się

zwań swojej branży czy też w porównaniu do innych firm z branży. To pozwoli pokazać działania danej firmy na tle ogólnych warunków, może niekiedy wcale niełatwych. Pozwoli zrozumieć czytelnikowi uwiłkanie w kwestie środowiskowe, ale też uwarunkowania społeczno-kulturowe czy nawet trendy światowe. W innym kontekście funkcjonuje branża górnicza a w innym telekomunikacyjna. Inną historię mają sprywatyzowane polskie zakłady a inną międzynarodowe korporacje. Rozważanie działania firmy poza tym kontekstem mija się z celem. Warty uwagi przykładem jest tutaj raport np. Totalizatora Sportowego ukazujący kontekst funkcjonowania firmy w branży hazardowej. Warto również sięgnąć do zintegrowanego raportu ANG Spółdzielni Doradców Kredytowych, który w 2015 roku został doceniony przez dziennikarzy za

## Raport firmy Cemex pokazuje dużą odwagę w sposobie opisywania zarówno sukcesów, jak i wyzwań stojących przed firmą.

dzieje? Jak nie napisać o katastrofie ekologicznej, o której głośno było w mediach? Warto pokazać, jak firma poradziła sobie z sytuacją konfliktową i w jaki sposób ma zamiar jej zapobiegać w przyszłości. Wiarygodność budujemy na prawdzie. Rozumie to między innymi firma Cemex, której raport pokazuje dużą odwagę w sposobie opisywania zarówno sukcesów, jak i wyzwań stojących przed firmą. Jednocześnie napisany jest bardzo klarownym językiem.

## 3. Pokazujemy szerszy kontekst

To się wiąże z punktem powyżej. Warto pokazać działania firmy w szerszym kontekście na tle wy-

rzetelność, kompletność oraz wiarygodność.

## 4. Zaciekawmy

Piszmy o rzeczach, z których ludzie powszechnie nie zdają sobie sprawy. Każda branża ma swoje ciekawostki. A może coś się w firmie lub w branży wydarzyło, o czym warto zakomunikować? Takim przykładem jest pytanie jednego z uczestników szkolenia, gdy przeglądał raport firmy z branży piwowarskiej – o deputat piwny. Nie znalazł odpowiedzi. Oczywiście nie chodzi o to, aby pisać o wszystkim, czego zażyczą sobie nasi interesariusze. Ten przykład pokazuje tylko, że warto wejść w buty swoich czytelników. Bo może – jeśli raz czy dwa

<sup>5</sup> <http://raportyospoleczne.pl/edycje/raporty-ospoleczne-2015/>

znajdą odpowiedź na takie „swoje pytanie” – to chętniej zjrzą do raportu tej firmy i do raportów społecznych innych firm.

## 5. Mówmy o rzeczach dla ludzi ważnych

Oczywiście raport musi zawierać określone dane, często takie, które chociaż przydatne będą wąskiej grupie odbiorców – ale będą konieczne. Nie unikajmy jednak kwestii, które są bliskie każdemu – tu kłania się szczególnie cała sfera pracownicza. Piszmy o zarobkach, o zatrudnianiu pracowników obu płci, o powrocie

kształceniem, płcią, stażem pracy. Piszmy o sposobie odpowiadania na konkretne wyzwania i potrzeby społeczne – w końcu biznes jest częścią społeczeństwa. Przykładem jest odwoływanie się do kwestii środowiskowych, np. zmian klimatu (np. Velux i analiza cyklu życia produktu – okna), kwestii oszczędzania wody (np. Kampania Piwowska).

## 6. Piszmy prosto

Im prościej, tym lepiej. Raport z założenia czytają zarówno analitycy finansowi, jak również pracownicy czy tzw. zwykły klient. Powinien być

pewno traktujemy serio czytelników raportu.

## 7. Komunikujmy wszem i wobec

Przygotowanie raportu to długotrwały proces, a sam dokument wieńczy dzieło. Nie jest to jednak koniec naszej pracy. Udostępniamy informacje o raporcie w naszej komunikacji do pracowników, klientów, inwestorów, dostawców. Chwalmy się. Wstawmy baner na główną stronę internetową, aby niektórzy – choćby przypadkowo – na niego trafili. Wydrukujmy skrót z raportu i dołączmy go do ulotki reklamowej dla klientów (jak na przykład Tchibo). Powróćmy do interesariuszy z pytaniem o opinię (tak robi np. Kampania Piwowska). Wyślijmy drukowany raport do byłych pracowników i pracownic.

## Raport ANG Spółdzielni Doradców Kredytowych w 2015 roku został doceniony przez dziennikarzy za rzetelność, kompletność oraz wiarygodność.

po urloпах macierzyńskich (to już pojawia się praktycznie w każdym raporcie społecznym).

Zwracajmy uwagę, co w danym czasie jest dla ludzi społecznie ważne, o czym się mówi w mediach. Ludzie chcą wiedzieć, jak na te problemy odpowiada biznes. I to często są sprawy, które łączą ludzi ponad wy-

więc napisany poprawnie, bez charakterystycznego dla dużych firm korpo-żargonu, z użyciem pojęć używanych powszechnie. Prostota, ale też przejrzystość i porównywalność danych. Niekiedy zdarza się tak, że firmy chcą napisać tak, aby nie napisać, bo jakieś dane są mało atrakcyjne, więc to opakowują, aby było ładniej. Problem jednak w tym, że wtedy ztraca się możliwość łatwego dojścia do konkretnych danych. Przykład: firma zatrudnia na kluczowych, ale mniej opłacanych stanowiskach w przeważającej mierze samych mężczyzn. Kobiet jest mniej, ale piastują lepiej opłacane stanowiska, głównie stanowiska umysłowe, w tym menedżerskie i kierownicze. Chwalenie się tym, że kobiety zarabiają tyle samo, a nawet więcej w skali całej firmy jest zupełnie nieuzasadnione. Na pierwszy rzut oka liczba wygląda całkiem imponująco, ale po chwili zastanowienia wzbudza uśmiech. Tam, gdzie trzeba, bądźmy poważni. A na



Źródło: [www.raportyspoleczne.pl](http://www.raportyspoleczne.pl)



Źródło: [www.raportyspoleczne.pl](http://www.raportyspoleczne.pl)

A może w przyszłości przygotujemy raport w wersji interaktywnej strony a nie w postaci papierowej książki (tak robi już np. Lotos, Tauron, GSK, Coca-Cola)? Wykorzystajmy media społecznościowe (może jakiś konkurs dla internautów?). No i zgłośmy koniecznie raport do konkursu Raporty Społeczne.<sup>6</sup> ■

<sup>6</sup> <http://raportyspoleczne.pl/informacje-o-konkursie/>

# Sekret mądrego wspierania motywacji w pracy

Czy warto motywować? Co zrobić, aby mieć zmotywowanych pracowników? Jakich błędów nie popełniać?

Powyższe pytania stały się inspiracją do napisania artykułu, który tłumaczy istotność motywacji pracowników oraz pokazuje, jak w przemyślany sposób to robić. Co, jak się okazuje, nadal jest sporym wyzwaniem dla kadry zarządzającej.

Zacznijmy od tego, że jak mówi

## Co sprawia, że wspieranie motywacji w pracy ma sens?

Nie da się ukryć, że najefektywniejszy pracownik to taki, który angażuje się. Warunkiem niezbędnym do zbudowania organizacji klientocentrycznej są właśnie zaangażowani



**Agnieszka Pająk**  
Content & Marketing  
Manager, inOneCar.com

## By móc sprostać oczekiwaniom klientów, potrzebna jest solidna komunikacja wewnątrz firmy oraz odpowiednie motywowanie pracowników.

R. Tijsterman z Aegon: *Jeśli chcemy nadążyć za zmianami, musimy nieustannie odkrywać siebie na nowo i współpracować z klientami na nowych płaszczyznach. Klientocentryczność jest podstawą kultury innowacji.* Co więcej, dzisiaj równie ważna jak lojalność klientów jest lojalność pracowników. By móc sprostać oczekiwaniom klientów, potrzebna jest solidna komunikacja wewnątrz firmy oraz odpowiednie motywowanie pracowników. Już w latach 50. F. Herzberg odkrył, że inne czynniki motywują ludzi do pracy, a zupełnie inne sprawiają, że są z niej niezadowoleni. Wydaje się to oczywiste, jednak do tej pory wielu menedżerów ma trudności z odpowiednim wykorzystaniem tej wiedzy. Zapominamy, jak ważne jest mądre wspieranie motywacji w pracy, a co ważniejsze – stałe jej podtrzymywanie.

pracownicy. Dbanie o dobrą komunikację, wspieranie ich pracowitości działa na korzyść biznesu, rozwój firmy i pozwala ograniczyć ryzyko sytuacji kryzysowych, a przede wszystkim przekłada się na poziom satysfakcji.

## Komunikacja ma bezpośredni wpływ na to, jak pracownicy oceniają swojego pracodawcę i w efekcie na ich motywację do pracy.

Dopiero wtedy, kiedy jesteśmy w stanie szczerze odpowiedzieć na pytanie, czy faktycznie pracownicy naszej firmy są przez nas wspierani, możemy myśleć o motywowaniu ich do zaangażowania się w dodatkowe inicjatywy.

## Co motywuje ludzi do pracy?

Gdyby zapytać pracowników, dlaczego są mało zmotywowani, opowiedzieliby pewnie o zbyt ni-

skiej pensji czy zbytnim monitorowaniu. Nawet jeśli doskonale zarządza się tymi czynnikami, nie motywuje to pracowników do bardziej wydajnej pracy. Nie można zapomnieć, że motywacja jest tym, co popycha ludzi do działania. Ludzi motywuje ciekawa praca, nowe wyzwania, poczucie kontroli oraz rosnąca z czasem odpowiedzialność – te czynniki zaspokajają bowiem głęboko zakorzenione ludzkie potrzeby: potrzebę rozwoju i potrzebę

osiągnięć. Poczucie zdobywania nowych doświadczeń, większej wiedzy i umiejętności, bycia coraz lepszym – to poczucie, że się rozwijamy. Są oczywiście także inne “motywatory”, jak: prestiż, pieniądze, czy work-life balance, a nawet rodzina. Niestety nadal w Polsce myśląc o poprawie motywacji, największą wagę przykładają się do wynagrodzeń i pakietów motywacyjnych. Pobeżnie traktuje się sygnały pracowników o potrzebie szkoleń czy awansu.



W praktyce najczęściej można spotkać tradycyjną metodę kija i marchewki.

**Jeśli myślisz o mądrym wspieraniu motywacji pracowników, wystrzegaj się poniższych błędów:**

- Brak samodzielności pracowników i jej ograniczanie.
- Zbytńia kontrola i nadmierna centralizacja decyzyjności.
- Blokowanie inicjatyw i faworyzowanie tylko wybranych pracowników.
- Przesadne szukanie winnych.
- Błędne wykorzystanie kompetencji pracowników.

Z pewnością każdy pracodawca chciałby mieć w swoich szeregach pracowników wysoko zaangażowanych w powierzone im zadania. Podwójnego znaczenia nabiera hasło „warto motywować pracowników” i już sam fakt, że nie popełniasz powyższych błędów sprawia, że możesz podnosić profesjonalizm i jakość wykonywanej pracy.

### Co się liczy, czyli jak mądrze motywować w pracy?

Motywowanie pracowników to jedno z istotniejszych zadań w zarządzaniu zespołem. Trzeba jednak najpierw poznać ich potencjał, potrzeby, wartości, poglądy i przekonania, a nawet sposób bycia. Pamiętajmy, iż w tych staraniach nie powinniśmy dopuścić do sytuacji, gdy pracownicy o ważnych dla firmy sprawach dowiadują się z zewnętrznych źródeł. Komunikacja ma bezpośredni wpływ na to, jak pracownicy oceniają swojego pracodawcę i w efekcie na ich motywację do pracy. Informacja i jeszcze raz informacja! Rozmowa z pracownikami, zadawanie pogłębionych pytań czy bezpośredni kontakt, by odkrywać indywidualne wartości.



Fot. www.pexels.com

Konieczne jest otwarcie na dialog kadry zarządzającej z pracownikami firmy, szukanie głębszego sensu w sygnałach od pracowników. Niezwykle ważne jest rozwiązywanie

Na pochwałę i dobre słowo zawsze powinien być czas, a na szczególne wyróżnienie zasługują te chwile, gdy coś udaje nam się zakończyć z pozytywnym skutkiem, gdy udaje

## Ludzi motywuje ciekawa praca, nowe wyzwania, poczucie kontroli oraz rosnąca z czasem odpowiedzialność.

sytuacji konfliktowych, próba negocjacji, wysłuchanie skarg i wniosków, nawet tych negatywnych.

się osiągnąć zamierzone cele, zrealizować plany.

**Jeśli myślisz o mądrym wspieraniu motywacji pracowników, wykorzystaj poniższe wskazówki:**

- Dobrze poznaj potrzeby pracownika.
- Błędy są ludzkie i są naturalnym elementem pracy.
- Oczekuj od pracowników tego, co najlepsze.
- Wyznaczaj cele i podnoś poziom wymagań.
- Zauważaj, chwal i nagradzaj zaangażowanie.
- Wskazuj wspólne cele i wartości.

Warto angażować serca i umysły pracowników, by sprostać wyzwaniom najbliższej przyszłości w firmach. I równie istotne jest wyciąganie wniosków, zawartych w podsumowaniach realizowanych działań z zakresu motywacji. Uzyskiwane jeszcze w trakcie pracy informacje od pracowników, co ich motywuje, co sprawia, że mogą się lepiej zaangażować w pracę to niezwykle cenne źródło wiedzy, z którego powinno czerpać się garściami w określaniu kierunków kolejnych inicjatyw motywacyjnych. ■

Pozytywne wzmacnianie pracowników odnosi się tak do efektu końcowego realizowanych zadań, jak i do poszczególnych etapów.

# Pracownik 50 + w świetle prawa

Wiele miejsca poświęca się ostatnio wyzwaniom demograficznym, przed jakimi stoi obecnie Polska. O czym należy pamiętać, zatrudniając osoby po pięćdziesiątym roku życia?

## Po pierwsze – nie dyskryminuj

Jedną z kardynalnych zasad polskiego prawa pracy jest zakaz dyskryminacji pracowników. Dyskryminacja to pojęcie, które zdomowało się w polskim słowniku od dłuższego czasu, ale warto przypomnieć, czym ona jest w świetle przepisów prawa. Z dyskryminacją bezpośrednią mamy do czynienia, gdy dana osoba jest traktowana mniej korzystnie niż pozostali pracownicy ze względu na swoją płeć, rasę, wyznanie, niepełnosprawność, itd. – są to tzw. przyczyny

się w gorszej sytuacji w stosunku do pozostałych zatrudnionych – i to bez żadnego obiektywnie usprawiedliwionego powodu.

Przykładem dyskryminacji pośredniej ze względu na wiek byłaby więc praktyka pracodawcy polegająca na dopuszczaniu do szkoleń wyłącznie pracowników, którzy uzyskali wyższe wykształcenie po określonej dacie. Wówczas mielibyśmy do czynienia z dyskryminacją ze względu na wiek (starsi pracownicy, którzy zazwyczaj ukończyli studia wcześniej nie mogliby podnosić swoich kwalifikacji). Takie

## Pozornie niewinne kryteria awansu mogą okazać się dyskryminujące wobec osób starszych, co może narazić pracodawcę na odpowiedzialność odszkodowawczą.

dyskryminacyjne. Przyczyną dyskryminacyjną jest także wiek – stanowi o tym wyraźnie kodeks pracy. Ustawodawca wyróżnia jednak także dyskryminację pośrednią, która ma miejsce, gdy postępowanie osoby dyskryminującej jest na pierwszy rzut oka neutralne i wynika z zastosowania rzekomo niedyskryminujących kryteriów. Jednak ta neutralność jest jedynie pozorna, prowadzi bowiem w istocie do tego, że wszyscy lub znaczna część pracowników, należących do grupy wyróżnionej ze względu na przyczynę dyskryminacyjną, znajduje

postępowanie pracodawcy byłoby w świetle Kodeksu Pracy niedozwolone.

Nietrudno jednak dojść do wniosku, iż pośrednia dyskryminacja jest trudna do wykazania i ma często ukryty charakter. Niemniej jednak pracodawcy powinni zachować ostrożność, aby ich postępowanie – przy zatrudnianiu, wynagradzaniu lub awansowaniu pracowników – nie zostało uznane za dyskryminujące. Pozornie niewinne kryteria awansu mogą okazać się w istocie dyskryminujące także wobec osób starszych, co



**Piotr Właź**

aplikant radcowski,  
Rosicki Purski  
i Wspólnicy Ecdf  
Kancelaria Radców  
Prawnych sp.k.

może narazić pracodawcę na odpowiedzialność odszkodowawczą.

## Wynagrodzenie pracownika-seniora w czasie choroby

Aby zachęcić pracodawców do zatrudniania pracowników po ukończeniu 50. roku życia, ustawodawca zróżnicował zasady wypłaty wynagrodzenia przez pracodawcę w trakcie przebywania pracownika na zwolnieniu lekarskim. Zasadą jest, że w przypadku choroby pracodawca powinien wypłacać pracownikowi 80% wynagrodzenia w razie niezdolności pracownika do pracy trwającej łącznie do 33 dni w ciągu roku kalendarzowego. Wyjątkiem są właśnie pracownicy, którzy ukończyli 50. rok życia – w stosunku do nich obowiązek wypłaty 80% wynagrodzenia trwa jedynie 14 dni.

Skoro pracodawca ma obowiązek wypłacać wynagrodzenie starszym pracownikom przez krótszy czas niż w stosunku do młodszych pracowników, to czy takie zróżnicowanie nie stanowi „ustawowej dyskryminacji”? Oczywiście nie – pracownicy przed 50. rokiem życia, którzy chorują dłużej niż 33 dni, są upraw-

nieni do otrzymania zasiłku chorobowego; w przypadku pracowników, którzy skończyli 50 lat – prawo do zasiłku chorobowego powstaje już po upływie 14 dni.

Oznacza to, że ciężar wypłaty

któremu do emerytury pozostało 5 lat, rozwiąże się po upływie tego 2-letniego okresu (oczywiście pod warunkiem, że żadna ze stron nie wypowiedzie tej umowy wcześniej, albo że umowa nie zostanie prze-

jęcemu z ochrony przedemerytalnej, pracownik może złożyć odwołanie do sądu pracy, domagając się przywrócenia do pracy albo odszkodowania.

### **...i po przejściu na emeryturę**

Wróćmy jeszcze do zagadnienia poruszonego na początku, do problemu dyskryminacji. Czy wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę ze względu na osiągnięcie wieku emerytalnego nie będzie uznane za dyskryminację ze względu na wiek? Wydaje się, że nie, o ile osiągnięcie wieku emerytalnego nie będzie jedyną przyczyną rozwiązania umowy o pracę przez pracodawcę. Przykładowo, jeżeli pracodawca zmuszony jest zwolnić część załogi, to wypowiedzenie umowy pracownikowi, który ma prawo do emerytury jest usprawiedliwione (choćby z tego powodu, że taki pracownik będzie miał źródło utrzymania). Każdy przypadek trzeba jednak analizować osobno.

Jeżeli pracownik spełnia warunki uprawniające go do emery-

## **Państwo tworzy zachętę do zatrudniania danej kategorii pracowników, ponieważ uznaje, że w przeciwnym razie ta kategoria osób byłaby dyskryminowana.**

świadczeń na rzecz starszych pracowników przechodzi z pracodawcy na Zakład Ubezpieczeń Społecznych wcześniej niż ma to miejsce w przypadku pozostałych zatrudnionych. Państwo tworzy bowiem zachętę do zatrudniania danej kategorii pracowników (tj. osób mających 50 i więcej lat), ponieważ uznaje, że w przeciwnym razie ta kategoria osób byłaby dyskryminowana.

### **Sytuacja pracownika przed emeryturą...**

Jak się wydaje, najdalej idącym środkiem ochrony pracowników-seniorów jest ochrona przedemerytalna, a więc zakaz wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego. Jeżeli pracownik posiada taki okres zatrudnienia, który pozwoli mu uzyskać prawo do emerytury wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego, wówczas pracodawca nie może go jednostronnie zwolnić.

Oczywiście nikogo nie można zmuszać do pozostawania w stosunku pracy. Dlatego w okresie przedemerytalnym dopuszczalne jest wypowiedzenie umowy przez pracownika i rozwiązanie umowy o pracę za porozumieniem stron. Ponadto ochrona przedemerytalna nie dotyczy upływu okresu, na jaki została zawarta umowa na czas określony: umowa o pracę zawarta na okres dwóch lat z pracowni-

ka, któremu do emerytury pozostało 5 lat, rozwiąże się po upływie tego 2-letniego okresu (oczywiście pod warunkiem, że żadna ze stron nie wypowiedzie tej umowy wcześniej, albo że umowa nie zostanie prze-

dłużona za zgodą obu stron). Nie ulega też wątpliwości, iż dopuszczalne jest rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika: trudno oczekiwać od pracodawcy, że będzie utrzymywał na stanowisku osobę, która – przykładowo – rażąco narusza obowiązki pracownicze.

Należy także pamiętać o tym, że ochrona przedemerytalna dotyczy zarówno tzw. wypowiedzenia definitywnego (w wyniku którego dochodzi do rozwiązania stosunku pracy), jak i wypowiedzenia zmieniającego (w którym pracodawca proponuje pracownikowi nowe warunki pracy lub płacy, a pracow-

nik może je przyjąć, lub odrzucić, jednak w tym drugim przypadku będzie to równoznaczne z rozwiązaniem umowy o pracę po upływie okresu wypowiedzenia). Co do zasady nie może więc dojść do sytuacji, w której pracodawca proponuje pracownikowi-seniorowi w okresie przedemerytalnym drastycznie niższe wynagrodzenie lub warunki zatrudnienia, aby w ten sposób zmusić tego pracownika do odejścia z pracy.

Jeżeli pracodawca wypowiedzie umowę wbrew zakazowi wynika-

## **Jeżeli pracodawca zmuszony jest zwolnić część załogi, to wypowiedzenie umowy pracownikowi, który ma prawo do emerytury, jest usprawiedliwione.**

tury i jeżeli jego stosunek pracy ustał w związku z przejściem na emeryturę, przysługuje mu odprowa emerytalna w wysokości jednomiesięcznego wynagrodzenia. Oczywiście także w tym przypadku pracownik traci wspomniany przywilej, jeżeli umowa zostaje rozwiązana przez pracodawcę z winy pracownika.

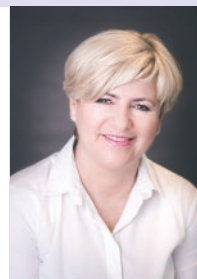
Jak widzimy, ustawodawca z jednej strony próbuje zachować równowagę pomiędzy ochroną pracowników-seniorów a tworzeniem zachęt do ich zatrudniania. ■

# Pożywienie życia czy trucizna?

Czy zdrowe produkty są zdrowe dla wszystkich? W jaki sposób wyselekcjonować najlepsze dla siebie pożywienie? Na co zwracać uwagę przy komponowaniu na co dzień własnego menu?

**Z**żywienie jest od najwcześniejszych lat naszego życia jednym z ważniejszych czynników determinujących rozwój, zdrowie i wygląd człowieka. Pożywienie jest dla nas paliwem, bez którego funkcjonowanie organizmu nie jest możliwe. Od

łatnie składniki do posiłków i dba, aby dieta była bogata w warzywa. Tymczasem może się zdarzyć, że np. preferowana w naszym jadłospisie marchewka jest dla nas szkodliwa. Jak to możliwe, skoro tyle się pisze i mówi o jej dobroczynnych właści-



**dr n. med.**  
**Marzena Rypina**  
kierownik Instytutu Zdrowia w Hotelu Wellness ProVita, dietetyk, dietoterapeutka wg Tradycyjnej Medycyny Chińskiej  
[www.hotelprovita.pl](http://www.hotelprovita.pl)

## Zdrowa kuchnia niekoniecznie musi być tak samo zdrowa dla wszystkich.

jakości tego paliwa zależy, czy nasz rozwój jest prawidłowy, czy jesteśmy odporni na choroby i w jakiej jesteśmy kondycji. Można to porównać do samochodu. Jeśli do diesla nalejemy benzyny, daleko nasz pojazd nie pojedzie. Tak samo dzieje się z naszym organizmem. Jeśli nie dostarczymy mu wartościowego paliwa, wszystko powoli zacznie szwankować, pojawią się różne dolegliwości, a w konsekwencji często także choroby.

Część z nas wychodzi zapewne z założenia, że zdrowo się odżywia i zapewnia swojemu organizmowi właściwe pokarmy. Dobiera skrupu-

wościach? To prawda, że jest to bardzo wartościowe warzywo, ale nie dla każdego, ponieważ każdy z nas jest inny pod względem enzymatycznym, genetycznym, hormonalnym i w związku z tym nie dla każdego to samo jest dobre. Zatem ta zdrowa kuchnia niekoniecznie musi być tak samo zdrowa dla wszystkich.

### Co więc jeść i jak jeść, aby być zdrowym?

Organizm ludzki ma szereg mechanizmów obronnych i łatwo dostosowuje się do warunków zewnętrznych jak i wewnętrznych.

Na co dzień dobrze sobie radzimy nawet z pożywieniem, którego nie tolerujemy. Nielatwo rozpoznać na podstawie obserwacji, co konkretnie nam nie służy. Czasami intuicyjnie nie przepadamy za pewnymi produktami, coś nam po prostu nie smakuje. Warto zwracać na to uwagę, ponieważ mogą to być sygnały wysyłane przez nasz organizm. Skoro nam coś nie smakuje, może nie jest dla nas dobre? Nie powinniśmy się więc zmuszać do spożywania produktów dla nas niesmacznych.

Co prawda człowiek jest w stanie przyzwyczać się nawet do trucizny, jeśli odpowiednio się wytrenuje, ale tylko na krótką metę. Tak w zamierzonych czasach przygotowywano testerów żywności. Planując spisek przeciwko królom, podawano silnie działające trucizny począwszy od najmniejszej dawki, jeszcze nieśmiertelnej, po czym stopniowo zwiększano dawkę, aby tester mógł się przyzwyczać. Kiedy osiągnięto dawkę śmiertelną dla przyszłej ofiary, a niewywołującą reakcji u testera żywności, można było przystąpić do zamachu. Takie przyzwyczajenie do trującej substancji jest jednak pozorne, gdyż z czasem sam tester również ginie z powodu wyniszczenia oraz niewydolności organów wewnętrznych. Tylko dzięki mechanizmom obronnym długo wytrzymuje działanie trucizny. Tak też jest i z nami.



Fot. [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

## Co jest zatem dla nas trucizną?

Na co dzień spożywamy różne pokarmy, które mogą być przez nas nietolerowane i z czasem na skutek

nicznym zmęczeniem, depresją, problemami skórными czy niedomaganiem układu oddechowego, a nawet zaburzeniami psychosomatycznymi. Nie jest łatwo uświadomić sobie, że nasze pożywienie jest katalizatorem

## Człowiek jest w stanie przyzwycząić się nawet do trucizny, jeśli odpowiednio się go wytrenuje, ale tylko na krótką metę.

odkładanych w organizmie toksyn mogą wywołać szereg zaburzeń i chorób wewnętrznych. Większość chorób cywilizacyjnych jest dietozależnych. Tylko dlatego nie kojarzymy faktu, że to wszystko jest za sprawą pożywienia? Otóż nietolerancja pokarmowa jest niewłaściwą reakcją naszego organizmu na pewne pokarmy, co może objawiać się na wiele sposobów. Początkowo przebiega łagodnie, z czasem stopniowo się nasilając. Taki stan może utrzymywać się przez kilka, kilkanaście lat i w efekcie prowadzić do inicjacji stanów zapalnych tkanek, narządów wewnętrznych, powodując dolegliwości i choroby. Niektórzy będą mieć tylko jeden objaw, jak np. ostre bóle głowy, podczas gdy u innych objawi się to zespołem nadwrażliwych jelit, migrenami, łuszczycą, egzemą, chro-

dla występowania pewnych objawów, ponieważ symptomy nietolerancji pokarmowej mogą wystąpić kilka godzin albo nawet kilka dni później. Zupełnie inaczej niż w przypadku alergii pokarmowej, kiedy objawy często są widoczne natychmiast.

### Na jakiej więc podstawie wyselekcjonować produkty żywnościowe, aby dostarczyć organizmowi to, co dla niego najlepsze?

Zrozumienie skomplikowanego procesu, w jaki sposób żywność wpływa na nasze codzienne życie, jest jeszcze w fazie rozwoju. Najczęściej postawienie właściwej diagnozy na podstawie samej obserwacji jest trudne. Pomocne w tym wypadku może okazać się określenie



Fot. www.shutterstock.com

indywidualnej reakcji organizmu na białka pokarmowe (tzw. własnego kodu metabolicznego) i dzięki temu odkryć, co jest dla nas dobre, a co wywołuje nieprawidłową reakcję. Odkrycie własnych nietolerancji pozwala na wprowadzenie odpowiedniej diety. Po zastosowaniu się ściśle do zaleceń zyskujemy zdrowie, doskonale samopoczucie i normalizację masy ciała. Ponadto należy pamiętać, że im bardziej urozmaicona jest nasza codzienna dieta, tym lepiej, ponieważ dzięki temu możemy zaradzić powstaniu ewentualnych nowych nietolerancji. ■

### Przyczyny nietolerancji pokarmowej

- Dziedziczenie. Niektóre osoby mają genetyczną skłonność w kierunku gorszej tolerancji niektórych produktów.
- Higiena. Zbyt restrykcyjne przestrzeganie higieny uniemożliwia wytworzenie się odporności. Także częste przyjmowanie antybiotyków od wczesnego dzieciństwa może być przyczyną spadku odporności, który manifestuje się nietolerancją pokarmową. Zarówno nadmierna higiena, jak i antybiotykoterapia uszkadzają florę bakteryjną jelita, gdzie wytwarzane są limfocyty T odpowiedzialne za odporność człowieka.
- Zbyt wczesne urozmaicenie diety. Przewód pokarmowy niemowląt nie jest dostosowany do tak dużej różnorodności pokarmowej. Nie powinno się dzieciom w wieku niemowlęcym wprowadzać zbyt wczesnie nowych pokarmów, a posiłki powinny być proste i niezbyt urozmaicone. Powoli stopniowo przyzwyczajamy przewód pokarmowy do nowych smaków.
- Zbyt monotonna dieta i brak urozmaicenia w żywieniu osób dorosłych.
- Niedobory enzymatyczne do trawienia różnych białek pokarmowych.
- Pojawianie się na rynku nowych, nieznanych produktów. Owoce egzotyczne, przyprawy, oleje roślinne z roślin nie rosnących w Europie.
- Uprzemysłowanie produkcji. Sztuczne aromaty, sztuczne dodatki, konserwanty, chemizacja żywności produkowanej na skalę masową, mieszanki, nowe technologie, coraz bardziej rozwinięty proces produkcji żywności, wykorzystywanie modyfikacji genetycznej – wszystko to może być przyczyną pojawiania się alergenów.
- Zanieczyszczenie środowiska. Aluminium, ołów, rtęć. Zatrucia ciężkimi metalami (plomby amalgamatowe, szczepionki, spaliny, dym papierosowy) mogą być odpowiedzialne zwłaszcza za nietolerowanie glutenu i produktów mlecznych. Najczęściej występująca nietolerancja dotyczy pszenicy, glutenu, białek mleka krowiego i jaj. Pozostałe często spotykane: nietolerancja owoców morza, orzechów, niektórych przypraw, owoców egzotycznych, truskawek.

Na podstawie: [www.poradnikzdrowie.pl](http://www.poradnikzdrowie.pl)

# Kultura flirtuje z biznesem

Każda organizacja pozarządowa wie, że oprócz angażowania wolontariuszy i spełniania swoich celów statutowych musi dbać o zasoby. Mimo wszystko dyskusja o pieniądzach w kulturze wciąż traktowana jest jako temat wstydlivy.

Prześledźmy proces tworzenia niewielkiego wydarzenia artystycznego – małego spotkania literackiego z dwoma pisarzami, na które każdy z nich musi dojechać. Zakładamy, że przyjeżdżają pociągiem – 4 bilety II klasy z Warszawy to koszt około 400 zł. Jeżeli spotkanie odbywa się wieczorem, należy zadbać o nocleg, a 2 pokoje jednoosobowe to koszt mniej więcej 350 zł. Mamy szczęście, jeżeli pisarze (lub poeci) nie oczekują wynagrodzenia za swoją pracę (odpada wtedy 500 zł na osobę). Wynajęcie pomieszczenia na spotkanie to zwykle około 200 zł. Jak łatwo sobie policzyć, całe wydarzenie będzie nas kosztowało 950 zł – a pamiętajmy, że robimy je po kosztach.

## Przedsiębiorcy nie traktują organizacji kulturalnych poważnie.

Jeżeli organizacja nie ma stałego finansowania, zaczynają się problemy. Oczywiście można się zrzucić, ale rosnące koszty w końcu przerosną możliwości członków. Warto przy okazji wspomnieć, że rozwijając się, chcemy realizować coraz większe – a tym samym bardziej kosztowne – wydarzenia. Bywa więc, że organizacja dociera do tzw. „ściany”, czyli chce rosnąć, ale zwyczajnie nie ma funduszy na organizację wydarzeń na dużą skalę. Wówczas w głowach działaczy pojawia się pomysł na rozpoczęcie współpracy z biznesem. Jak się jednak okazuje, od pomysłu do

realizacji jest długa droga...

Przedsiębiorcy nie traktują bowiem organizacji kulturalnych poważnie. Pomimo profesjonalnej

## Organizacja pozarządowa nie może zapłacić przewoźnikom, hostelom czy artystom w produktach partnerskiej firmy.

oprawy, promocji, dedykowanych grafik, sporo firm uważa działalność kulturalną za zabawę, która nie może dać im realnej wartości. Czasem proponuje wymianę barterową. Trzeba jednak zrozumieć, że organizacja nie może zapłacić przewoźnikom, hostelom czy artystom w produktach. Do tego dochodzą jeszcze koszty prowadzenia biura, eksploatacja materiałów,

jektowaniu materiałów promocyjnych, przeprowadzić szkolenia, pomóc w marketingu, napisać notatkę prasową czy szerzej zapro-

ponować opracowanie programu opartego o działania wpisujące się w społeczną odpowiedzialność biznesu. Czy taka forma współpracy nie brzmi atrakcyjniej niż wystawienie dwóch roll-upów? To może opłacić się obu stronom! ■

**Tekst:**  
**Zespół Fundacji Kultury Akademickiej**

## Fundacja Kultury Akademickiej

Fundacja Kultury Akademickiej (FKA) powstała z potrzeby prowadzenia wszechstronnych działań wspierających rozwój poznańskich uczelni wyższych, nauki, sektora doradztwa zawodowego oraz promowania innowacji w zakresie edukacji. Pod pieczęcią FKA w ciągu ostatnich dwóch lat kilkanaście tysięcy studentów kompleksowo rozwijało swoje pasje, jednocześnie łącząc je z aktywnym rozwojem ścieżki zawodowej.

# Targi Ekonomii Społecznej w Lesznie

18 czerwca podczas Pikniku Szybowcowego w Lesznie odbyło się największe wydarzenie promujące działalność podmiotów ekonomii społecznej w tym regionie.

Obok licznych atrakcji animacyjnych można było się zapoznać z ofertą, jak i zakupić produkty przedsiębiorstw społecznych. Obecnie obserwujemy ciągły wzrost przed-

siębiorstw społecznych, czyli firm, które działalność rynkową łączą z tworzeniem miejsc pracy dla osób długotrwale bezrobotnych, z niepełnosprawnością czy np. po pobycie w zakładach karnych.

Organizowane corocznie Targi Ekonomii Społecznej, które gromadzą tysiące odwiedzających, są świetną okazją do nawiązania rela-

cji biznesowych, a także pomagają w znalezieniu rzetelnego partnera dla przedsiębiorstw.

Wydarzenie zostało zorganizowane przez Stowarzyszenie Centrum PISOP przy współpracy z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Poznaniu. ■



Fot. Maciej Nowaczyk

## PARTNERZY

# asBIZNESU

OPINIOTWÓRCZY KWARTALNIK O SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI



WIELKOPOLSKA IZBA  
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA



WORLD TRADE CENTER®  
POZNAŃ



POZnań\*  
convention bureau



elsa  
The European Law Students' Association

CITY PARK  
HOTEL & RESIDENCE  
★★★★★



UNIwersytet EKONOMICZNY  
W POZNANIU



NICKELTECHNOLOGY  
PARK POZNAŃ



WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA  
w Poznaniu

WYŻSZA SZKOŁA  
LOGISTYKI



rehasport  
clinic



ILONNHOTEL  
POZNAŃ



inonecar.com

PROVITA  
WELLNESS HOTEL

Szukaj inspiracji  
i dobrych praktyk na  
[www.asbiznesu.pl](http://www.asbiznesu.pl)

