



Téma: Podpora Work-Life Balance



„Stále viac firiem už chápe, že na to, aby mali spokojných a lojálnych klientov, musia mať najskôr lojálnych a spokojných zamestnancov. Tí sú kľúčom k úspešnému fungovaniu firmy.“

Branislav Jovankovič
McROY Slovakia



„Ak má zamestnanec možnosť priniesť do práce celé svoje Ja, je ochotný dať zo seba oveľa viac. Každý chce byť v práci nielen zamestnancom, ale aj človekom.“

Lýdia Sirotová
McROY Slovakia

Prečo má firmy zaujímať zosúladenie pracovného a osobného života ich zamestnancov?

Dvojkarierne manželstvá, starostlivosť o malé deti, ale aj o starších rodičov. Zároveň zrýchľujúce sa pracovné tempo a pretlak informácií. Udržiavanie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zamestnancov (tzv. *Work-Life Balance*) rieši čoraz viac firiem. Môže za to zmena tradičného pevného rozdelenia pracovného a súkromného času spôsobená nielen dôrazom na rýchlosť a výkon, ale aj vyspelými technológiami. Tie sú dvojsečným nástrojom. K vyrovnanosti a spokojnosti zamestnancov môžu ako pomôcť, tak i naopak – spôsobiť im pocit neustáleho tlaku a stresu*. A ten ani pre zamestnávateľov nie je výhodný. Zamestnanec pod dlhodobým stresom robí chyby, stráca kreativitu a schopnosť prinášať nové nápady, býva častejšie chorý a nakoniec môže vyhorieť a prácu opustiť. Naopak, ak aj zamestnávateľ dbá na to, aby pracovník nestratil rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, získava lojálneho a produktívneho človeka, ktorý prispieva k lepšej výkonnosti firmy a zároveň posilňuje jej pozitívnu reputáciu vo svojom okolí. Win-win situácia, čo povieťe?

* Obyvatelia Slovenska odpracujú v priemere 1 793 hodín ročne, pričom priemer OECD je 1 776 hodín. Približne 6% pracovníkov pravidelne „nadčasuje“ oproti 9% OECD priemeru (Zdroj: OECD: *BetterLife Index*; 2013: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/slovak-republic/>)

Viete, že... Work-Life Balance sa naozaj oplatí?

- Zamestnanci, ktorí cítia rovnováhu medzi svojím pracovným a osobným životom, sa v práci snažia o 21% viac ako ostatní (Corporate Executive Board Study, 2009);
- Flexibilita na pracovisku má šesťnásobne väčší vplyv na zmiernenie fluktuácie zamestnancov než zvýšenie platu (Deloitte, 2013);
- Podľa HR odborníkov je flexibilita v práci tou najlepšou taktikou na prilákanie a udržanie talentov (Families and Work Institute/SHRM, 2012).

Zdroj: D. Hartmann, Boston College Center for Work&Family, 2013**

** Prezentácia zo semináru Business Leaders Forum *Work-Life Integration: Advantages for Companies and Employees*; 9. október 2013, Bratislava

Oblasti odporúčaní pre tému Work-Life Balance*



* V týchto odporúčaní sa nevenujeme oblastiam Zdravie a pohoda (*well-being*) a Motivácia a angažovanosť zamestnancov. Cieľom bolo rozdeliť širokú oblasť na menšie časti, ktorým sa budeme venovať aj po ďalšie roky.

Odporúčania Business Leaders Forum pre jednotlivé oblasti

Flexibilita miesta a času

Skvelé výsledky môžu priniesť aj finančne nenáročné riešenia. Nejde len o skrátené pracovné úväzky, ale najmä o pohyblivú pracovnú dobu, či možnosť pracovať z domu. Flexibilita neznamená, že zamestnanci pracujú menej. Znamená, že pracujú inak. Pri tomto druhu nastavenia práce totiž manažéri kladú dôraz na výsledky práce, nie na miesto a čas, v rámci ktorého zamestnanci na svojich projektoch pracujú. Flexibilita je možná aj vo výrobe, minimálne vo forme nastavenia zmien a prestávok podľa vopred komunikovaných potrieb zamestnancov.

Príklady z BLF

Členovia BLF ponúkajú svojim zamestnancom kľzavú pracovnú dobu a zvyčajne aj *home office* do určitého počtu dní v týždni/mesiaci. V spoločnosti **Skanska SK** (Bratislava/SR, stavebníctvo) sa snažia prispôbiť harmonogram práce na stavbách tak, aby zamestnanci netrúvali zbytočne veľa času cestovaním do práce, ale mali voľný čas aj pre seba a rodinu. Majú preto zavedený turnusový režim (napr. 6 dní zmena a potom 6 dní voľno). Úplne iný, ale veľmi efektívny druh flexibility zaviedli v **Ceragon Networks** (Liptovský Hrádok, elektrotechnický a telekomunikačný priemysel). V rámci projektu *Flexi Liptov* spolupracujú elektrotechnické firmy v regióne s vysokou nezamestnanosťou pri „požičiavaní si“ zamestnancov. Táto flexibilita zabraňuje hromadnému prepúšťaniu alebo prechodu k personálnemu leasingu, ktorý by pracovníkom nedával dlhodobú istotu zamestnania.

Udržiavanie vzťahu so zamestnancom na materskej/rodičovskej dovolenke

Udržiavajte zamestnankyňu/zamestnanca v kontakte s firemným životom i počas jej/jeho dočasnej neprítomnosti v práci. Nemusí ísť o nič zložité, stačí raz za čas zaslať novinky z práce, prípadne skúsiť prideliť riadnemu zamestnancovi funkciu „kmotry“, ktorá bude fungovať ako most medzi firmou a mamičkou/oteckom. Novopečení rodičia iste ocenia, ak budú i naďalej môcť využívať voľno-časové firemné benefity a zúčastňovať sa spoločných podujatí či dobrovoľníckych aktivít. Uľahčíte im návrat do práce ponukou využiť tréningy a školenia, ktoré im pomôžu ľahšie sa začleniť do kolobehu pracovných povinností a zvládať popri nich i rodinu.

Príklad z BLF

Úspešná pro-rodinná politika **Stredoslovenskej energetiky** (Žilina a okolie, výroba a distribúcia elektriny) – SSE získalo už päťkrát ocenenie Zamestnávateľ ústretový k rodine – zahŕňa aj aktívny kontakt so zamestnankyňami na materskej a rodičovskej dovolenke (MD/RD). Pred odchodom na MD dávajú v SSE štartovací balíček so základnou výbavou pre novorodiatko, ako aj manuál „*Keď príde na svet bábätko...*“ s praktickými informáciami, kde si čo vybaviť. Počas MD/RD udržiavajú kontakt, ponúkajú možnosť teleworkingu a vzdelávacích kurzov na témy podľa záujmu mamičiek (pracovného, rodinného charakteru, ale aj *soft skills* školenia pre osobný rozvoj). Dvakrát ročne SSE tiež poskytuje príspevok vo forme dovolenkovej a vianočnej mzdy. Rodinné a športové firemné eventy sú samozrejme otvorené aj pre pracovníčky na MD/RD.

Benefity a aktivity podporujúce rodinný život

Príklad z BLF

V **Hewlett-Packard Slovakia** (Bratislava, informačné technológie) spolupracujú s viacerými škôlkami, ktoré si prídu ráno vyzdvihnúť deti priamo od rodičov pri príchode do práce. Staršie deti zamestnancov si dvakrát ročne, počas jarných a jesenných prázdnin, môžu prísť na jeden deň vyskúšať, aké je to pracovať na tej či onej pozícii vo firme. Podobne ako ostatní členovia BLF, aj HP Slovakia organizuje tzv. *Family Day* i dobrovoľnícke aktivity (napr. v bratislavskej ZOO), kam môže prísť pomôcť celá rodina.

Pro-rodinné opatrenia bývajú často mylne ciele len na ženy s malými deťmi. Dostupné by však mali byť pre všetkých (teda i slobodných, bezdetných či starších), a to v rôznych formách, ktoré prihladajú na životnú etapu a situáciu konkrétneho pracovníka. Ústretové firmy ponúkajú kultúrno-spoločenské, športové či iné voľno-časové benefity aj rodinným príslušníkom zamestnancov. Pomáhajú im tvoriť program pre deti počas prázdnin. Sprostredkujú im informácie alebo priamo poskytnú možnosť využiť opatrovateľské služby pre deti, ale napríklad i pre staršieho či zdravotne znevýhodneného člena rodiny. Zapájajú aj rodinných príslušníkov do života firmy a posilňujú tak svoju reputáciu v okolitej komunite.

Podpora v ťažkých životných situáciách/chorobe

Ľudia sú to najcennejšie, čo vo firme máte. Oni tvoria firmu a jej zisky. Ak sa majú zle vaši ľudia, skôr či neskôr sa bude „mať zle“ aj vaša firma. Osvietené spoločnosti vedia, že človek nie je stroj, ktorý dokáže hermeticky oddeliť svoj osobný život od pracovného. Ak čelí problémom, snažia sa mu podať pomocnú ruku. Takáto podpora znamená, že firma má i naďalej možnosť využívať potenciál a schopnosti pracovníkov, ktoré by sa inak stali nedostupnými.

Príklady z BLF

Philip Morris Slovakia (Bratislava, distribúcia tabakových výrobkov) rovnako ako väčšina členov BLF dáva svojim zamestnancom možnosť čerpať tzv. *sick days*, t.j. voľné dni na zotavenie v prípade choroby bez potreby dodania potvrdenia od lekára. Firma poskytuje štyri takéto dni ročne, ktoré môže zamestnanec využiť nielen v prípade vlastnej choroby, ale aj v prípade choroby dieťaťa. Navyše, svojim zamestnancom kompenzuje rozdiel medzi mzdou a nemocenskou dávkou či OČR, a to až do výšky 70% mzdy a do doby 43 dní v roku. V **Hewlett-Packard Slovakia** (Bratislava, informačné technológie) sa osvedčil program *Work-Life Coaching*. Ide o anonymné psychologicko-koučovacie konzultácie, poradenstvo a podporu, ktoré môže využiť každý pracovník, dokonca aj v ťažkých, až traumatických životných situáciách. Program je otvorený aj pre rodinných príslušníkov, trikrát do roka sa môžu osobne stretnúť a poradiť s psychológom. Firme sa za necelé tri roky existencie programu na Slovensku podarilo okrem iného odvrátiť štyri rozvody a dokonca aj tri samovraždy. **Ceragon Networks** (Liptovský Hrádok, elektrotechnický a telekomunikačný priemysel) poskytuje svojim zamestnancom v krízových rodinných situáciách možnosť zdarma využiť služby právneho zástupcu.

Komunikácia, komunikácia... a zase komunikácia

Transparentná a otvorená komunikácia so zamestnancami je základom úspechu. Dajte im možnosť povedať svoj názor (napr. cez e-mailový prieskum spokojnosti, tímové stretnutia, focusové diskusie, prostredníctvom zamestnaneckej rady, a pod.) a zdieľať nápady (napr. prostredníctvom intranetu alebo schránky tipov a podnetov). Pri nastavovaní opatrení nezabúdajte ani na rozličné potreby ľudí v rôznych životných etapách (*Age Management*) či z rozdielnych generácií (*Generation Management*). Poskytnite top manažmentu príklady dobrej praxe z iných spoločností a získajte ich podporu pre zavedenie *Work-Life Balance* programov. S odstupom času analyzujte úspešnosť zavedených opatrení, ich vplyv na spokojnosť zamestnancov a celkovú výkonnosť. Ak niektoré programy neprinesú želaný efekt, nie je hanba ich zrušiť. A napokon – šírte povedomie o vašich programoch aj smerom von. Na Slovensku stále nie je podpora zosúladenia osobného a pracovného života zamestnancov bežnou súčasťou života vo firmách, ako je to vo Švédsku či v Nemecku. Inšpirujte ostatných a pomôžte kultivovať pracovné prostredie aj v iných firmách!

Príklad z BLF

VÚB banka (Bratislava/SR, bankové služby) patrí k firmám s výrazným zastúpením žien medzi zamestnancami – až 74%. Ako ženy zvládajú kariéru a rodinu VÚB zisťuje od roku 2011 v špeciálnom prieskume *Kolegynka, na slovíčko*. Prieskum sa realizuje pod gesciou členky top manažmentu VÚB, Eleny Kohútikovej, ktorá sa aj aktívne zúčastňuje focusových diskusií vo viacerých slovenských mestách, kde má banka pobočky. Na základe prieskumu bolo prijatých niekoľko nových opatrení s celoslovenskou pôsobnosťou: napríklad možnosť skráteného úväzku počas prvých troch mesiacov po návrate z materskej dovolenky, dni voľna navyše pre aktívne starnúcich zamestnancov, skorší odchod z pracoviska deň pred Vianocami, či skrátenie pracovného času o hodinu v piatky. Zaviedol sa tiež príspevok na tábor pre deti do 15 rokov, či deň voľna pri nástupe prváčika do školy. Na vybraných pobočkách boli zriadené detské kútiky, ktoré sú určené detským návštevníkom.

Podpora osobného rozvoja

Príklad z BLF

V **Tatra banke** (Bratislava/SR, bankové služby) sa snažia predchádzať vyhoreniu zamestnancov prostredníctvom programu *Work-Life Balance voľno*. Manažéri banky majú napríklad po piatich odpracovaných rokoch nárok na jeden mesiac a po desiatich odpracovaných rokoch až na tri mesiace 50%-ne plateného voľna. Ne-manažéri majú nárok na jeden mesiac takéhoto voľna po desiatich odpracovaných rokoch. Tzv. *Sabbatical* zamestnanci najčastejšie využívajú na jazykové kurzy, poznávanie sveta, či na dobrovoľnú prácu v rozvojových krajinách. Banka si na opatrení cení jeho trojaký pozitívny efekt – predchádza vyhoreniu pracovníkov, podporuje ich osobný rozvoj a nadobudnutie nových zručností a predstavuje tiež možnosť „otestovať si“, ako v praxi funguje delegovanie práce na iných pracovníkov, potenciálnych kandidátov na danú funkciu.

Podporujte zamestnancov v ďalšom vzdelávaní, absolvovaní jazykových kurzov či kurzov komunikácie, asertivity, vyjednávania. Podporíte tak lepšiu výkonnosť a rozvoj vašej firmy. Nebojte sa ponúknuť im možnosť rozvíjať sa aj v oblastiach, ktoré možno na prvý pohľad s náplňou ich práce nesúvisia. Vo svete, kde sa čoraz viac cení tvorivosť, inovatívnosť a schopnosť rýchlo sa prispôbiť novým podmienkam, sa nečakané zručnosti jej ľudí môžu firme veľmi zísť.

Viete, že... flexibilita rovná sa produktivita?

- 72 % predstaviteľov firiem je presvedčených, že zvýšená produktivita je priamym výsledkom flexibilných možností práce;
- 63 % zamestnancov uvádza, že sa vďaka flexibilitě cítia pozitívnejšie naladení a motivovaní;
- 58 % pracovníkov tvrdí, že sa vďaka flexibilitě v práci cítia zdravšie.

Zdroj: Regus: *Flexibility Drives Productivity*; 2012*

* Prieskum bol realizovaný formou rozhovorov s viac než 16 000 senior manažermi a majiteľmi firiem vo svete: http://www.regus.com.au/images/Flexibility%20Drives%20Productivity_tcm78-49367.pdf

Buďte lídrom v inovatívnych riešeniach!

- Máte už **upratovacie služby** (resp. možnosť ich preplatenia) v portfóliu vašich zamestnaneckých benefitov? Na Slovensku leží starostlivosť o domácnosť (bohužiaľ ešte stále) najmä na pleciach žien. Po riadnej práci ich teda čakáva druhá „šichta“ doma. Doprajte im viac času pre rodinu či záľuby. Ich spokojnosť sa čoskoro odrazí aj v pracovných výsledkoch.
- *Work-Life Balance* sa netýka len žien. Podporujte **aktívne otcovstvo** vašich zamestnancov a kultivujte tak našu spoločnosť smerom k väčšej rodovej rovnosti. Doprajte oteckom dodatočné voľno pri narodení dieťaťa a/alebo možnosť práce z domu, keď je dieťa choré, či partnerka na rizikovitom tehotenstve.
- Ak dáte zamestnancom **väčšiu dôveru a flexibilitu**, vrátia vám ju v podobe väčšej motivácie a flexibility k riešeniu potrieb firmy. Nielen v start-upoch sa čoraz viac uplatňuje princíp slobody v práci. Kontrola odpracovanej doby neexistuje, pozerá sa len na plnenie úloh. Zamestnanci sa tak slobodne rozhodnú a vyberú si tú svoju, najefektívnejšiu cestu, ako dospieť k stanoveným cieľom.

Garanti odporúčaní: Lýdia Sirotová, Chief Culture Officer a Branislav Jovankovič, Chief Consulting Officer/McRoy Slovakia

Ďakujeme za cenné tipy a názory predstaviteľom firiem Ceragon Networks, Hewlett-Packard Slovakia, Philip Morris Slovakia, Skanska SK, Slovalco, Stredoslovenská energetika, Tatra banka a VÚB banka.

Odporúčania vznikli na základe výstupov pracovnej skupiny *Podpora Work-Life Balance*, ktorá pôsobí v rámci platformy firiem Business Leaders Forum (BLF). BLF v súčasnosti združuje 26 spoločností, ktoré sa zaviazali zodpovedne podnikat' a inšpirovať k zodpovednému podnikaniu aj ostatné subjekty s víziou dlhodobej prosperity Slovenska.

Členovia Business Leaders Forum

accenture
High performance. Delivered.



CERAGON

citi

Dalkia

embraco
POWER IN. CHANGE ON.

HEINEKEN



Johnson Controls

orange

Pfizer

PHILIP MORRIS SLOVAKIA

PROVIDENT

SKANSKA

SLOVALCO



SSE STREDOSLOVENSKÁ ENERGETIKA

TB TATRA BANKA
Member of Raiffeisen Bank International



TESCO

T-Systems

U.S. Steel Košice

VÚB BANKA

Volkswagen Slovakia



RWE GROUP

ZSE

© Business Leaders Forum, jún 2014

Business Leaders Forum www.blf.sk je administrované Nadáciou Pontis

Zelinárska 2, 821 08 Bratislava 2 | Kontakt: cr@nadaciapontis.sk