

Zdrowie szyte na miarę

Czyli strategiczny wellbeing w Levi Strauss Poland

W płockiej fabryce Levi Strauss Poland od 2017 r. realizowany jest program wellbeingowy. Szczególnej wymowy nabiera fakt, że dotyczy on zakładu działającego w systemie akordowym, wielozmianowym i obejmuje załogę liczącą obecnie prawie 800 pracowników fizycznych odpowiedzialnych za poszczególne etapy produkcji odzieży.

Levi Strauss & Co

jest znanym na całym świecie amerykańskim producentem odzieży dżinsowej. Firma działa od ponad 160 lat i obecnie funkcjonuje w 110 krajach. W Polsce główne biuro koncernu oraz dział handlowy znajduje się w Warszawie, zaś w Płocku mieści się zakład produkcyjny.

W fabryce Levi Strauss w Płocku – jeszcze zanim program wspierający dobrostan pracowników został uruchomiony – uważnie przyglądano się tego typu działaniom w poszczególnych spółkach korporacji i w innych przedsiębiorstwach z różnych branż. Rozwiązaniem, które stosowano w praktyce w Levi Strauss & Co, był program Worker Well-being zakładający badanie dobrostanu ludzi nie tylko w pracy, ale i poza nią w takich aspektach, jak np.: warunki życia, dostęp do opieki medycznej, szeroko pojęte poczucie bezpieczeństwa. Ten program jest realizowany we współpracy z Uniwersytetem Harvarda, który prowadzi badania ankietowe wśród pracowników zakładów produkcyjnych koncernu oraz należących do jego podwykonawców, a także obserwuje wpływ programu wellbeingowego (funkcjonującego także pod nazwą corporate wellness) na wymierne wyniki firmy. Na podstawie wyników z ankiet koncern może lepiej zaplanować działania, by poprawić dobrostan ludzi zarówno w ich miejscu pracy, jak i poza nim.

Informacje o wynikach tych badań analizowane były także w płockiej fabryce. Wcześniej program corporate wellness był prowadzony w warszaw-

skim biurze i w sieci sklepów Levi Strauss Poland, więc spółka w naszym kraju miała już swoje bezpośrednie doświadczenia w tym zakresie, choć nie w odniesieniu do pracowników fizycznych zatrudnionych przy produkcji odzieży.

– Dużo rozmawialiśmy o wellbeingu w naszej korporacji. Mieliśmy też najnowsze wyniki badania zaangażowania Gallupa, które wtedy, na początku 2017 r., nie były dla nas w pełni satysfakcjonujące. Stwierdziliśmy, że jest to dobry moment, by uruchomić taki program w fabryce w Płocku – przyjrzeć się, jaki jest poziom dobrostanu pracowników, podjąć odpowiednie kroki i zobaczyć, w jakim stopniu wpłynie to na zaangażowanie załogi – mówi **Joanna Kaczmarska**, dyrektor HR w Levi Strauss Poland w Płocku.

Trzy czynniki zadecydowały więc o programie wellbeingu w fabryce: informacje o działaniach Worker Well-being na poziomie korporacyjnym,



wyraźny trend na rynku pracy w formie różnych inicjatyw w ramach corporate wellness oraz wyniki badania poziomu zaangażowania przeprowadzone w zakładzie.

Zarząd płockiej fabryki wraz z działem HR podjął decyzję, że do współpracy przy realizacji programu zaproszona będzie firma doradcza Prodialog prowadząca wcześniej program wellbeingowy dla pracowników biurowych i sieci handlowej koncernu Levi Strauss w naszym kraju.

ANALIZA POTRZEB

Aby opracować szczegółową koncepcję programu, rozpisać plan działań i określić optymalne metody i narzędzia, trzeba było zdiagnozować potrzeby pod kątem dobrostanu pracowników i korzyści dla organizacji.

– My traktujemy corporate wellness jako zestaw zintegrowanych działań w firmie, których celem jest zwiększenie potencjału pracowników, a w konsekwencji – wzrost wartości całej organizacji poprzez poprawę kon-

dykcji psychicznej i fizycznej zatrudnionych, ich stanu zdrowia, samoświadomości i poczucia realnego wpływu na własne życie. Wellbeing pracowników oznacza więc wellbeing organizacji mierzony konkretnymi wskaźnikami.

Jednak, aby program był skuteczny, musi być dobrze dopasowany do specyfiki firmy

– wyjaśnia **Beata Dyraga**, prezes firmy Prodialog.

W tym celu przeprowadzona została analiza potrzeb zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i firmy jako pracodawcy. Okazało się, że jest wiele wyzwań, które trzeba wziąć pod uwagę i które wynikają głównie z obciążeń zdrowotnych w płockiej fabryce.

– Przy badaniu potrzeb zobaczyliśmy, że te obciążenia są zróżnicowane w zależności od charakteru pracy na danym stanowisku. Inne obciążenia ma np. szwaczka, pracująca przez długi czas w jednej pozycji, inne i związane z dźwiganiem – pracownicy pralni, inne zaś są tam, gdzie koryguje się błędy i gdzie liczy się koncentracja. A jeszcze inne występują u pracowników biurowych fabryki i mene-

dźerów, którzy też zostali objęci programem wellbeingu

– wskazuje Beata Dyraga.

Wyzwaniem, które dodatkowo ujawniło się podczas tej analizy i które determinowało opracowanie programu, była praca akordowa.

– W pracy akordowej zachowane są przerwy, normy ustala się, biorąc pod uwagę rosnące zmęczenie pracowników w trakcie zmiany roboczej, a stanowiska są analizowane pod kątem ruchów, jakie wykonuje się przy danej czynności, oraz ergonomii. Owszem, możemy mówić o monotonii i powtarzalności ruchów, choć i tu staramy się rotować pracowników pomiędzy operacjami. Po analizie ruchów wykonywanych na poszczególnych stanowiskach opracowane zostały ćwiczenia, które odciążały najbardziej wykorzystywane partie ciała

– mówi Joanna Kaczmarska.

Ponieważ praca w fabryce jest nie tylko akordowa, ale i zmianowa, badanie ujawniło, że należy też zadbać o edukację załogi w zakresie metod regeneracji i sposobów odżywiania się w takim modelu pracy, który zakłóca rytm biologiczny człowieka.

CYKL SZKOLEŃ

W marcu 2017 r. uruchomiony został projekt wellbeingu według programu stworzonego przez Beatę Dyragę. Nazwa „Zdrowie szyte na miarę” została wybrana w konkursie ogłoszonym wśród pracowników i nawiązywała do profilu i specyfiki fabryki w Płocku. Programem objęto wówczas około 1000 pracowników (jesienią 2020 r. – około 800).

– Razem ze specjalistami z Prodialogu uznaliśmy, że zaczniemy od edukacji załogi. Rozpisaaliśmy plan szkoleń i warsztatów w kilku blokach tematycznych. Pierwsze szkolenie zatytułowane było „Mam wpływ” i dotyczyło mocy i sprawczości. Chcieliśmy tu pokazać, że są takie aspekty życia, na które pracownik

ma wpływ i może je kształtować, i są takie, które są mniej zależne od niego, np. zmiana środowiska, w jakim żyje, ale mimo to warto czerpać z nich to, co jest dla człowieka najlepsze. Bo tak naprawdę dużo od nas samych zależy. I to staraliśmy się szczególnie akcentować podczas tego pierwszego szkolenia

– mówi Joanna Kaczmarska.

W następnym bloku tematycznym trenerzy z firmy Prodialog poświęcili uwagę ergonomii. Duża część pracowników fabryki jest zatrudniona na stanowiskach pracy, na których wymagana jest powtarzalność ruchów, co wiąże się z utrzymywaniem ciała w jednej pozycji przez dłuższy czas. Ale to dotyczy także pracowników biurowych.

– Chodziło nam o to, aby uświadomić pracownikom, że warto przyjrzeć się, jak traktują swoje ciało, a jednocześnie dowiedzieć się, jak można zredukować pojawiające się napięcie i ból fizyczny. Pokłosiem tego szkolenia z ergonomii stała się gimnastyka prowadzona na terenie naszego zakładu

– wyjaśnia Joanna Kaczmarska.

Prawidłowe odżywianie to następny temat podejmowany w ramach akcji szkoleniowej „uszytej na miarę” potrzeb pracowników zatrudnionych w systemie zmianowym. Trenerzy podpowiadali więc, jak radzić sobie z pracą na zmiany, kiedy i co jeść, aby zniwelować uciążliwość funkcjonowania w takim modelu, w jaki sposób odpoczywać, by jak najlepiej się zregenerować. Osobny blok tematyczny dotyczył koncentracji w pracy, czyli tego jak bardziej ukierunkować swoją świadomość i uwagę, a dzięki temu popełnić mniej błędów i być mniej znużonym i zmęczonym. Z kolei radzenie sobie ze stresem było tematem piątego boku szkoleniowego.

PODZIAŁ ZADAŃ

Program „Zdrowie szyte na miarę” obejmował wszystkich pracowników, co oznaczało dla płockiej

fabryki duży wysiłek organizacyjny, logistyczny i finansowy. Na początku kluczowe było przekonanie dyrekcji o roli, znaczeniu i korzyściach z programu wspierającego dobrostan pracowników i specjalnie zaprojektowanego dla firmy.

Główne założenia programu przygotowała Beata Dyraga jako autorka rozwiązań i propagatorka działań z zakresu corporate wellness w Polsce. Wraz ze swoimi współpracownikami z firmy Prodialog – trenerami i fizjoterapeutami odpowiadała za realizację wszystkich szkoleń dla pracowników oraz dla brygadzystów, kierowników i liderów przygotowywanych do prowadzenia gimnastyki w fabryce. Ponadto Prodialog przygotowywał comiesięczny newsletter, w którym poruszane były zagadnienia omawiane podczas szkoleń i warsztatów, zestawy ćwiczeń czy też przepisy kulinarne.

Dział HR na czele z Joanną Kaczmarską miał za zadanie przedstawić zarządowi fabryki ideę, cele i metody działania oraz korzyści z programu wellbeingowego na tyle skutecznie, aby uzyskać akceptację i rozpocząć wdrażanie. Ponadto do Działu HR należały rozmowy z kierownikami i brygadzystami na temat programu. Chodziło o to, aby wyjaśnić znaczenie wellbeingu w strategii biznesowej firmy. Dział HR pełnił więc rolę ambasadora projektu. Obserwował też, jakie jest zainteresowanie programem w różnych obszarach fabryki i na bieżąco reagował tam, gdzie było ono niższe. Osobnym zadaniem i wyzwaniem dla Działu HR było ustalenie harmonogramu szkoleń oraz wyznaczanie pracowników do udziału w kolejnych warsztatach.

CODZIENNA GIMNASTYKA

W programie wellbeingowym szczególnie miejsce zajmuje gimnastyka. Od początku funkcjonowania projektu odbywa się raz dziennie w miejscu pracy – pracownicy odchodzą od maszyn i ćwiczą w bezpiecznej dla nich przestrzeni. Obecnie, w sytuacji zagrożenia epidemicznego COVID-19 gimnastyka nadal jest prowadzona z zachowaniem obowiązującego dystansu. Zwykle trwa od 5

do 10 minut i polega na wykonywaniu ćwiczeń dobranych do każdego stanowiska pracy. Z czasem okazało się, że ta gimnastyka pełni ważną funkcję w budowaniu atmosfery i lepszych relacji międzyludzkich w fabryce.

– Czasami pracownicy mówili nam, że kiedy zbierali się w wyznaczonym miejscu wokół prowadzącego gimnastykę, to nagle widzieli koleżankę czy kolegę w zupełnie w innej sytuacji, nie przy maszynie. To był taki moment zatrzymania się, popatrzenia na siebie, uśmiechnięcia się. Jednym słowem, to takie chwile, których nie ma zbyt wiele w trakcie całego dnia pracy przy maszynach. Pracownicy zauważyli, że gimnastyka buduje inną płaszczyznę komunikacji

– mówi Joanna Kaczmarska.

Ćwiczenia zostały specjalnie dobrane przez fizjoterapeutów do poszczególnych stanowisk pracy, aby przynosiły ulgę i niwelowały napięcia spowodowane pracą. Były więc zindywidualizowane, zgodne z obowiązującymi przepisami BHP i co pewien czas modyfikowane przez trenerów.

– Do dziś, mimo trudnych warunków związanych z pandemią COVID-19, duża część naszej załogi ćwiczy nadal. Od początku byliśmy świadomi, że nie wszyscy przyjmują tę inicjatywę z entuzjazmem, że różne jest zainteresowanie projektem i że naszą rolą jest wyjaśnić jego sens i korzyści dla pracowników. Jednak my dajemy na gimnastykę czas i płacimy za ten czas. Dbamy, aby pracownicy nie stracili części swojego wynagrodzenia dlatego, że uczestniczą w gimnastyce

– podkreśla Joanna Kaczmarska.

WZROST ZAANGAŻOWANIA

Po ponad roku od wprowadzeniu programu w firmie przeprowadzono ponownie badanie zaangażowania Gallupa. Pokazało ono znaczną poprawę poziomu zadowolenia wśród pracowników, zanotowano

wzrost zaangażowania o kilkadziesiąt procent w porównaniu z wynikami poprzedniej analizy.

– Uważamy, że w dużym stopniu wpłynęła na to sukces programu wellbeingowego. Wsłuchując się w głos i potrzeby pracowników, wprowadziliśmy prywatną opiekę medyczną oraz program emerytalny PPE (bardziej korzystny dla załogi niż PPK, gdyż w pełni opłacany przez pracodawcę). Ważnym obszarem dla nas jest Diversity, Inclusion & Belonging, promujący edukację, szacunek i opieranie polityki firmy na szeroko pojętej różnorodności
– wyjaśnia Joanna Kaczmarska.

Badanie Gallupa już udowodniło, że praca nad budowaniem dobrostanu pracowników przynosi efekty – większe jest zaangażowanie pracowników i lepsze są wyniki ich pracy. Ważnym miernikiem rezultatów programu były również własne badania ankietowe firmy Prodialog prowadzone przed programem i w jego trakcie.

– Na tej podstawie zobaczyliśmy znaczną poprawę jakości życia i zdrowia pracowników, którzy wskazywali najbardziej widoczne dla ich obszary zmian. Wielu pracowników deklaruowało mniejsze bóle kręgosłupa, nóg, nadgarstków, ponadto lepsze funkcjonowanie i odżywianie się podczas pracy zmianowej, lepszą atmosferę w pracy. Te informacje odnosiły się do bardzo konkretnych spraw i dotyczyły pojedynczego człowieka, więc były tym bardziej ważne i wiarygodne
– mówi Beata Dyraga.

Sposób realizacji programu wellbeingowego i opinie pracowników pokazuje film nagrany przez Prodialog w pomieszczeniach płockiego zakładu i dostępny na stronie internetowej tej firmy.

CO DALEJ

Po przeanalizowaniu wyników ankiety Uniwersytetu Harvarda, badającej dobrostan w Levi Strauss



w Płocku, w fabryce rozpoczęły się też prace nad poprawą warunków pracy.

– Zadbaliśmy o to, aby palarnie były na zewnątrz, wyremontowaliśmy łazienki, stworzyliśmy dodatkową stołówkę dla pracowników, która jest też przestrzenią relaksu, powiększyliśmy wiaty dla rowerów. Poszliśmy w kierunku inwestycji, które mają na celu podwyższenie komfortu w miejscu pracy. Jednak trudna sytuacja związana z pandemią spowodowała, że musieliśmy ograniczyć wiele inicjatyw podejmowanych dotąd w ramach programu wellbeingu. Z pewnością cieszy nas to, że przetrwała gimnastyka i że pracownicy chcą nadal ćwiczyć. Widzą już w tym sens i rzeczywiste korzyści
– wskazuje Joanna Kaczmarska.

Warto na koniec zwrócić uwagę, że program związany z dobrostanem to element kultury organizacyjnej firmy.

– Jeżeli budujemy kulturę organizacji na co dzień, kształcimy określone nawyki przy wykonywaniu pracy, ale i nastawienie psychiczne, czyli samomotywację, poczucie ważności i dbałości o siebie, jeżeli pracujemy nad tym w sposób kompleksowy i procesowy, to w sytuacji kryzysu lepiej sobie poradzimy jako firma. Każdy kryzys – także ten spowodowany dzisiaj pandemią – jest czasem próby i weryfikacji postaw kadry zarządzającej i wszystkich pracowników
– podsumowuje Beata Dyraga. ©

Halina Guryn