

*Piotr Bohdziewicz**

**IBM POLSKA SP. Z O.O. — WSPIERANIE RÓWNOWAGI PRACA-
ŻYCIE JAKO WAŻNY SKŁADNIK ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM
LUDZKIM**

Firma IBM Polska Sp. z o.o otrzymała w V edycji Konkursu *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi* (2004) bursztynową statuetkę za efektywną konsolidację zatrudnienia oraz w X edycji to samo wyróżnienie za działalność biznesową z respektowaniem zasad społecznej odpowiedzialności (2009). Realizowane w Firmie działania zorientowane na kształtowanie równowagi praca-życie zostały przez Kapitułę Konkursu ocenione szczególnie wysoko.

IBM Polska Sp. z o.o. powstała w 1991 r. i świadczy usługi z zakresu doradztwa biznesowego oraz usługi informatyczne na rzecz różnych organizacji. Firma zatrudniała w 2009 r. około 1 260 pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty). Średnie wynagrodzenie roczne wyniosło w tym roku 148 607 zł brutto, było zatem niemal czterokrotnie wyższe od średniej krajowej.

Podstawowym założeniem, na którym Firma buduje swój program równowagi praca-życie, jest przekonanie, że produktywność pracownika jest pochodną przede wszystkim energii, jaką jest on w stanie zaangażować w proces wykonawstwa zadań zawodowych, a nie czynnika ekstensywnego w postaci ilości czasu spędzanego w miejscu pracy. Pracownik zatem bezkolizyjnie realizujący się zarówno w płaszczyźnie zawodowej, jak i pozazawodowej najczęściej wykonuje swoją pracę bardziej efektywnie.

Program praca-życie w IBM jest zorientowany zarówno na dostarczanie korzyści samym pracownikom (umożliwia im dokonywanie podziału czasu między pracę zawodową, odpoczynek i realizację własnych planów pozazawodowych w sposób dla nich optymalny), jak i Firmie (wyższa efektywność pracy zatrudnionych przekłada się na większe efekty ekonomiczne, a ponadto programy te stanowią element przyciągający do Firmy najbardziej wartościowych specjalistów z zewnętrznego rynku pracy oraz stabilizujący zatrudnienie w organizacji).

Działania wspierające zachowywanie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym pracowników stanowią składnik oficjalnej polityki Za-

* doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor zwyczajny w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UŁ.

rzędu Firmy. Są one zwłaszcza adresowane do następujących kategorii zatrudnionych:

- pracowników mających małe dzieci i/lub dzieci w wieku szkolnym,
- pracowników samotnie wychowujących dzieci,
- rodzin, w których oboje rodziców jest aktywnych zawodowo,
- pracowników w starszym wieku,
- pracowników podnoszących swoje kwalifikacje zawodowe,
- pracowników, których obowiązki zawodowe wiążą się z częstym przebywaniem poza miejscem zamieszkania.

Znaczny odsetek zatrudnionych stanowią osoby młode, posiadające małe dzieci, a także osoby nieco starsze, należące do tzw. *sandwich generation*, sprawujące opiekę nie tylko nad własnymi dziećmi, ale także nad zniedołężniałymi rodzicami. Opcją w szczególności adresowaną dla tych właśnie grup pracowniczych jest *homeworking*, czyli umożliwienie im realizowania obowiązków zawodowych w warunkach domowych (elastyczne miejsce pracy). Dzięki takiemu rozwiązaniu zyskują oni znacznie większe możliwości bardziej efektywnego sprawowania opieki nad wymagającymi tego członkami rodziny. Firma wypracowała sformalizowane procedury regulujące dostęp do takiej formy pracy. Istotną rolą przypada bezpośredniemu przełożonemu, w którego kompetencjach leży podjęcie stosownej decyzji w tej kwestii w odpowiedzi na wniosek pracownika. Dokładnemu określeniu podlega w takim trybie sposób rozliczania czasu pracy (ilościowy lub zadaniowy), a także jego struktura (liczba godzin do przepracowania w biurze i w domu). Pracownicy realizujący swoje zadania zawodowe w warunkach domowych mogą także otrzymać dodatkowe wyposażenie mieszkania (sprzęt komputerowy oraz biurowy, stałe łącze internetowe, linia telefoniczna itp.). Z możliwości wykonywania pracy w domu korzysta obecnie około 20% zatrudnionych. Jak wykazały badania niedawno zrealizowane w Firmie IBM Polska sp. z o. o. telepraca wywiera pozytywny wpływ zarówno na życie prywatne oraz rodzinne osób funkcjonujących w takiej formie zatrudnienia (opinie 63% telepracowników), jak i na ich życie zawodowe (opinie 56% telepracowników). W tej ostatniej sytuacji ów pozytywny wpływ dotyczy przede wszystkim zwiększającej się produktywności pracy (72% wskazań), a w dalszej kolejności morale pracy (66% wskazań) oraz satysfakcji płynącej z jej wykonywania (64% wskazań).

Innym rozwijanym w IBM kierunkiem wspierania zatrudnionych osób w sferze kształtowania równowagi praca–życie jest stosowanie elastycznego czasu pracy. Występują w tym zakresie różne rozwiązania: indywidualny tok pracy (ruchomy czas pracy polegający na dostosowaniu godzin rozpoczęcia i końca do potrzeb i preferencji pracownika z zachowaniem pełnego

dziennego wymiaru czasu pracy), skompresowany tydzień pracy (pracownik w skali dziennej wydłuża czas swojej pracy, by uzyskać jeden dzień wolny w tygodniu), praca w niepełnym wymiarze godzin (na część etatu, czemu odpowiada dostosowane do tej opcji wynagrodzenie), czy wreszcie urlop bezpłatny w wymiarze ustalonym z pracodawcą.

IBM Polska przywiązuje także wagę do wspomagania młodych matek, które po urodzeniu dziecka chcą powrócić do aktywności zawodowej. Służy temu program „Będziemy w kontakcie” umożliwiający kontakt z Firmą i zespołem w czasie dłuższej nieobecności. Kobietom przebywającym na urloпах macierzyńskich Firma oferuje stałe łącze internetowe oraz zestaw szkoleń e-learningowych pozwalających aktualizować i rozwijać umiejętności zawodowe. Ponadto pracownice są informowane o bieżących problemach i zmianach zachodzących w Firmie. Po zakończeniu urlopu macierzyńskiego uruchamiany jest natomiast system swoistego mentoringu, polegający na wspomaganiu pracownicy powracającej do pracy przez wyznaczoną w tym celu osobę. Także, aby umożliwić młodym matkom skoncentrowanie się na realizowaniu zadań zawodowych. Firma często finansuje usługi opieki nad dzieckiem.

Pracownicy posiadający dzieci w wieku przedszkolnym mogą korzystać z usług placówek zlokalizowanych w pobliżu siedziby Firmy. Z przedszkolami tymi zostały bowiem zawarte umowy gwarantujące przyjmowanie dzieci pracowników IBM w zamian za wsparcie rzeczowe (budowa placu zabaw, przekazywanie oprogramowania komputerowego) oraz wsparcie finansowe.

IBM Polska wspomaga swoich pracowników w zapewnianiu ich dzieciom dobrego wakacyjnego wypoczynku. Organizowane są obozy letnie, finansowane nawet w 80% przez Firmę, w tym także grupowe wyjazdy starszych dzieci połączone z nauką języków obcych.

Realizowany w IBM Polska program wspierania równowagi praca–życie obejmuje także ochronę zdrowia pracowników i ich rodzin. Firma zawarła umowę na świadczenie tego rodzaju usług z kliniką. Świadczeniami objęci są wszyscy zatrudnieni w Firmie, przy czym każdy z pracowników ma prawo dysponowania czterema kartami uprawniającymi wskazanych przez niego członków rodziny do korzystania z zakontraktowanych usług medycznych.

Jednym z działań realizowanych w ramach programu praca–życie jest szkolenie zarówno pracowników wykonawczych, jak i menedżerów różnych szczebli w zakresie umiejętności zarządzania własnym czasem, ustalania celów i związanych z nimi priorytetów, wykorzystywania e-learningu, radzenia sobie ze stresem, ćwiczeń relaksacyjnych itp.

W międzynarodowej korporacji IBM, w strukturze której funkcjonuje także IBM Polska, regularnie (raz na trzy lata) prowadzone jest badanie problemów z zakresu równowagi praca–życie (*Global Work–Life Survey*), pozwalające na identyfikowanie tych, które najpilniej wymagają rozwiązania. Na tej podstawie tworzone są i modyfikowane odpowiednie programy wspomagania

pracowników. Ostatnie badania przeprowadzone w IBM Polska ujawniły, że programy te powinny być przede wszystkim zorientowane na rozwiązywanie problemów opieki nad dziećmi oraz nad członkami rodziny będącymi w podeszłym wieku.

Spektrum działań podejmowanych w IBM Polska w celu wspomaganie zatrudnionych w procesie budowania równowagi praca–życie stanowi przykład efektywnego wzorca w tym zakresie, bez wątpienia wartego szerszego propagowania i adaptacyjnego naśladowania.