

Autor: Anna Szcześniak

## Innowacyjny program zdrowotny dla wsparcia aktywności pracowników firmy budowlanej. Doświadczenia Cianbro Corporation w zarządzaniu wiekiem, Stany Zjednoczone<sup>1</sup>

### 1. Opis przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo Cianbro Corporation z siedzibą główną w Pittsfield w stanie Maine zostało założone w 1949 r. przez czterech braci Cianchette - Carla, Buda, Kena i Chucka. Firma jest jednym z największych przedsiębiorstw budowlanych w Stanach Zjednoczonych, obecnie działa w czterdziestu dwóch stanach i zatrudnia 4.000 pracowników. Cianbro Corporation w 100% jest własnością pracowników.

Cianbro oferuje szeroki wachlarz usług w zakresie budownictwa począwszy od etapu koncepcji inwestycji poprzez wdrażanie jej aż do realizacji inwestycji „pod klucz”. Firma samodzielnie realizuje projekty cywilne, strukturalne, mechaniczne, elektryczne, zapewniając oprzyrządowanie i produkcję, na dwunastu różnych rynkach, na terenie Stanów Zjednoczonych. Firma ma w swoim portfolio liczne prestiżowe zlecenia zarówno ze strony instytucji i jednostek publicznych, jak i inwestorów prywatnych. Ponad 85% klientów Cianbro to powracający klienci. Świadcząc usługi w ramach różnego rodzaju umów, metod współpracy i o zróżnicowanej skali, przedsiębiorstwo zyskało doświadczenie w zarządzaniu budowlami, projektowaniu budowlanym i realizowaniu kontraktów zgodnie z zasadami Engineer Procure Construct (EPC), w myśl których wykonawca jest odpowiedzialny za cały proces inwestycyjno-budowlany. Oprócz realizacji typowych budów, Cianbro również świadczy usługi generalnego wykonawcy, uczestniczy w przedsięwzięciach typu *joint venture*, ale także świadczy usługi jako kierownik budowy, podwykonawca, dostawca materiałów i produktów budowlanych oraz konsultant w obszarze usług budowlanych. Ponadto firma posiada własną bazę sprzętową obejmującą około 3,5 tys. pojazdów i jednostek specjalistycznych o wartości niemal 150 mln dolarów. Ponad 15 tys. sztuk drobnych narzędzi będących w wyposażeniu firmy podlega śledzeniu dzięki specjalistycznemu systemowi oznakowania ich. Zespół zarządzający na bieżąco nadzoruje działalność przedsiębiorstwa wyznaczając priorytety i zabezpieczając odpowiedni sprzęt, adekwatny do danej budowy. Firma jest również przygotowana do nagłych mobilizacji w sytuacjach kryzysowych. W 2006 r. przychody Cianbro ze sprzedaży przekroczyły 360 mln dolarów.<sup>2</sup>

To przedsiębiorstwo o bardzo zróżnicowanym zakresie prowadzonej działalności ma na swoim koncie wiele sukcesów i nagród: m.in. zajęło 88. pozycję w rankingu Engineering News Records (ENR) 2011 Top 400 Contractors, a wcześniej uzyskało także nagrody w takich inicjatywach, jak Contractor of the Year Award, Build America Awards oraz Excellence in Construction Awards. Cianbro Corporation

<sup>1</sup> Studium przypadku powstało głównie na podst. informacji zawartych na stronie <http://www.cianbro.com> oraz *Cianbro*, Absolute Advantage Magazine, Wellness Councils of America (WELCOA), 2006.

<sup>2</sup> *Cianbro*, Absolute Advantage Magazine, Wellness Councils of America (WELCOA), 2006, s. 7.

została również uznana przez Radę Odnowy Biologicznej Ameryki za najbardziej dbającą o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników spółkę w kraju.

Od 1993 r. w planowaniu strategicznym firmy uwzględnia się kwestie zdrowia pracowników. Do celów zaliczono wówczas wyeliminowanie ryzykownych dla zdrowia zachowań pracowników w pracy i w domu, poprawka jakości życia, wzrost produktywności oraz zmniejszenie kosztów opieki medycznej wynikającej z wypadków i chorób będących następstwem niewłaściwego trybu życia pracowników.

## 2. Pracownicy

Zespół Cianbro Corporation powiększał się stopniowo. W końcu 1998 r., po 50 latach działalności, liczył około 1.500 osób, a w roku 2006 już ponad 2.000<sup>3</sup>. W 2013 r. w firmie pracuje około 4.000 osób w kilkunastu lokalizacjach. W firmie określono bardzo stanowisk pracy, w większości zajmowanych przez mężczyzn – pracowników fizycznych. Kobiety stanowią około 10% załogi.

Średnia wieku wynosi 41 lat, a 34% pracowników przekroczyło 50-ty rok życia. Średni staż pracy w Cianbro w tej grupie wiekowej wynosi 17 lat. Ogólnie kapitał ludzki w Cianbro Corporation starzeje się. W roku 2006 szacowano, że aż 27% pracowników przejdzie na emeryturę w ciągu 5-10 lat.<sup>4</sup> Grupa pracowników powyżej 65. roku życia wzrośnie o 8% do 2025 r. W Cianbro już w latach 80-tych ubiegłego wieku dostrzeżono efekty zachowań stwarzających ryzyko dla zdrowia pracowników, szczególnie w grupie starszych osób. Prezes Cianbro Corporation – Peter Vigue uważał, że nie można mieć zdrowego przedsiębiorstwa bez zdrowej załogi. Dlatego wprowadzono inicjatywy dla poprawy bezpieczeństwa a z czasem i dla poprawy zdrowia oraz kondycji pracowników i ich rodzin, które przedstawiono w dalszej części.<sup>5</sup>

W 2011 r. Cianbro Corporation został uhonorowany tytułem Najlepszy Pracodawca Pracowników 50+ za program stopniowego odchodzenia na emeryturę, przedsięwzięcia prozdrowotne i stwarzanie doskonałych warunków pracy.

## 3. Zarządzanie personelem

Cianbro Corporation podkreśla, że pracownicy są najcenniejszym zasobem firmy, że ludzie, ich ciągły rozwój zawodowy i osobisty stanowią podstawę doskonałości i sukcesów przedsiębiorstwa. Przywiązując ogromną wagę do zarządzania zasobami ludzkimi i do rozwoju pracowników powołano Instytut Cianbro, którego podstawowym celem było rozwiązanie problemu braku odpowiednich kwalifikacji i umiejętności kapitału ludzkiego w branży budowlanej. Obecnie Instytut Cianbro jest rozpoznawaną w kraju jednostką realizującą innowacyjne programy rozwoju kadr. Kierownictwo Cianbro zdaje sobie sprawę, że poprzez połączenie wewnętrznych programów szkoleniowych i wysiłków rekrutacyjnych z instytucjami edukacyjnymi i innymi partnerami, może przyciągać, rozwijać i utrzymać wartościowych pracowników, również starszych wiekiem.

---

<sup>3</sup> A. McGowan, *The First 50 Year history of Cianbro. The Constructors*, CIANBRO CORPORATION, Pittsfield, Maine, 1998; *Cianbro*, Absolute Advantage Magazine, Wellness Councils of America (WELCOA), 2006.

<sup>4</sup> *Cianbro*, *op.cit.*, s. 8.

<sup>5</sup> <http://www.aarp.org/work/on-the-job/info-09-2011/cianbro-corporation-aarp-best-employers.html> i <http://www.cianbro.com/AboutUs/HealthWellness.aspx>

### 3.1. Rekrutacja

Unikatowe podejście do starszych wiekiem pracowników w Cianbro przejawia się m.in. w procesie rekrutacji. Firma współpracuje z agencjami pośrednictwa, które pomagają w znalezieniu dojrzałych pracowników i emerytów. Ponadto firma często zatrudnia swoich byłych pracowników, którzy przeszli na emeryturę żeby szkolili nowych pracowników. Te doświadczone osoby wspierają wdrażanie młodych pracowników w ramach programów mentoringu i coachingu<sup>6</sup>

### 3.2. System motywacyjny

Od początku istnienia firmy bracia Cianchette traktowali zatrudnianych pracowników zgodnie z zasadą przekazaną im przez rodziców: „Traktuj ludzi uczciwie, sprawiedliwie, z godnością i szacunkiem”. Postępując zgodnie z nią, ponad 20 lat temu założyciele i właściciele firmy podjęli decyzję o sprzedaży przedsiębiorstwa osobom, które pomagały im budować i rozwijać firmę, wierząc, że pracownicy powinni stać się w przyszłości jej właścicielami. Powstał wówczas Profit Sharing Plan, dzięki któremu od końca 2004 r. Cianbro Corporation w całości należy do pracowników.

Będąc właścicielami, pracownicy pracują w sposób bezpieczny, produktywny, dążą do obniżania kosztów, poszukują najbardziej efektywnych sposobów organizacji pracy oraz innowacyjnych rozwiązań w budownictwie. Przyczyniając się do sukcesu każdego podejmowanego projektu, jednocześnie uczestniczą w wypracowywanych zyskach.

Pracownicy Cianbro Corporation korzystają m.in. z takich benefitów, jak:

- Konkurencyjne wynagrodzenie uwzględniające wysokie dofinansowanie ze strony firmy do pracowniczego funduszu emerytalnego 401(k) i udział w zyskach zgodnie z programem Cianbro Team Equity Plan. Pracujący w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy, w tym nowo zatrudnieni są automatycznie uprawnieni do udziału w oferowanym przez firmę planie emerytalnym 401(k). Ponadto pracownicy zatrudnieni na 20 lub więcej godzin tygodniowo kwalifikują się do skorzystania z programu opcji na akcje, udziału w zyskach lub innego podobnego planu.
- Płatne wakacje i święta.
- Ubezpieczenie zdrowotne w dużej części finansowane przez Cianbro - firma pokrywa w 100% koszt opieki medycznej pracowników pracujących w pełnym wymiarze i niepełnoetatowych. Firma zapewnia bezpłatne dla pracowników i ich rodzin wszystkie badania laboratoryjne, badania rentgenowskie, testy diagnostyczne, wizyty profilaktyczne i wiele innych. Indywidualne plany medyczne obejmują również pokrycie wydatków na leki przepisywane na recepty, usługi stomatologiczne, zasiłki w przypadku krótko- lub długoterminowej niepełnosprawności. Pracownikom pracującym w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy oferowane są: szczepienia przeciw grypie, oceny stanu zdrowia, oceny ryzyka dla zdrowia, program rzucania palenia, programy podnoszące aktywność fizyczną i odchudzające oraz szkolenia z zakresu zarządzania stresem.
- Rozwój zawodowy, szkolenia i mentoring.
- Finansowanie chesnego (bez względu na wiek).
- Upusty na buty robocze, dopłaty do okularów korekcyjnych i aparatów słuchowych.
- Krótko- i długoterminowe urlopy bezpłatne w celu umożliwienia sprawowania opieki nad osobami zależnymi.
- Pomoc w zorganizowaniu opieki nad dziećmi i osobami starszymi w przypadku pracowników pracujących minimum 20 godzin tygodniowo.

---

<sup>6</sup> <http://www.aarp.org/work/on-the-job/info-09-2011/cianbro-corporation-aarp-best-employers.html>

- Doradztwo finansowe oferowane przez wyspecjalizowaną firmę, która może zarządzać oszczędnościami pracowników.
- Usługi w ramach programu Adwokat Zdrowia (Health Advocate), czyli pomoc w dochodzeniu roszczeń medycznych, znalezieniu odpowiedniego lekarza, zorganizowaniu opieki nad osobami starszymi, zaaranżowaniu spotkania ze specjalistami i inne.

Ponadto pracownicy w wieku 50 lat i starsi mogą uzupełnić wpłaty na fundusz emerytalny zgodnie z planem 401(k), albo mogą inwestować w fundusze emerytalne, które automatycznie dokonują alokacji aktywów w zależności od wieku pracownika i czasu, jaki pozostał do przejścia na emeryturę.

W przypadku pracowników o długim stażu pracy, celebrytuje się rocznice m.in. podczas uroczystych spotkań, przewidziane są również nagrody.

Cianbro pozostaje w stałym kontakcie z emerytowanymi pracownikami. Są oni zapraszani na różne uroczystości i wydarzenia w firmie oraz są na bieżąco informowani o warsztatach dotyczących planowania emerytury.

System benefitów oferowanych przez Cianbro sprawia, że firma jest atrakcyjnym miejscem pracy zarówno dla młodych, jak i starszych pracowników. Jak podkreślają starsi pracownicy bardzo istotne z punktu widzenia motywacji jest także zainteresowanie firmy sprawami osobistymi pracowników. Pomoc oferowana w trudnych sytuacjach życiowych sprawia, że pracownicy czują się zobowiązani wesprzeć firmę, kiedy pomoc jest oczekiwana.<sup>7</sup>

### **3.3. Rozwój zawodowy i inwestowanie w pracowników**

Kierownictwo firmy uważa, że ciągły nacisk na doskonalenie kwalifikacji pracowników decyduje o tym, że Cianbro Corporation zatrudnia najlepszych profesjonalistów w branży. W firmie ceni się zaangażowanych pracowników, którzy chcą się ustawicznie kształcić. Jak wspomniano kształceniem i rozwojem kadr zajmuje się Instytut Cianbro. Firma stwarza idealne warunki do rozwoju pracowników poprzez inwestowanie w trzy podstawowe filary: edukacja, szkolenie i rozwój.

1. W ramach edukacji firma:
  - w 100% finansuje czesne za naukę poza firmą, jeśli kierunek jest związany z prowadzoną działalnością;
  - oferuje Program Stypendialny Braci Cianchette.
2. W ramach szkoleń firma oferuje:
  - możliwość przekwalifikowania się i objęcia innego stanowiska pracy;
  - szkolenie pod kątem zarządzania projektami;
  - Akademię Przywództwa;
  - szkolenia zawodowe;
  - praktyki zawodowe.
3. W ramach rozwoju przedsiębiorstwo zapewnia pracownikom:
  - program mentoringowy,
  - planowanie zastępstw – bardzo ważne z powodu starzejącej się załogi,
  - coaching w rozwoju kariery,
  - bibliotekę materiałów audio, video i książek.

---

<sup>7</sup> Zob. A. Barber, *Cianbro named to AARP's 50 Best Employers List*, <http://bangordailynews.com/2011/09/18/business/cianbro-named-to-aarp%E2%80%99s-50-best-employers-list/>, Sept. 18, 2011

Większość przedstawionych możliwości jest dostępna dla pracowników pracujących minimum 20 godzin tygodniowo, bez względu na ich wiek (np. zwrot czesnego, szkolenia stacjonarne, szkolenia on-line, programy mentoringowe i uzyskiwanie uprawnień).

Firma, kładąc duży nacisk na kształcenie swoich kadr, współpracuje z wieloma placówkami edukacyjnymi oraz organizacjami zajmującymi się doskonaleniem jakości w budownictwie. Przykładowo program szkoleń zawodowych w Cianbro został zaprojektowany zgodnie z zaleceniami Krajowego Centrum Edukacji i Badań Budownictwa (National Center for Construction Education and Research), fundacji działającej na zasadach non-profit zajmującej się badaniami i doskonaleniem branży budowlanej. Program jest znany w całym kraju, ponieważ koncentruje się na kształceniu pracowników zgodnie z najwyższymi standardami bezpieczeństwa w rzemiośle i przemyśle.

### 3.4. Zdrowie i bezpieczeństwo

Priorytetem numer jeden w Cianbro jest bezpieczeństwo załogi – każdy pracownik powinien opuścić swoje stanowisko pracy w takim stanie, w jakim rozpoczął pracę. Firma jest uznawana za krajowego lidera w stosowaniu zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, spełniając i znacznie przewyższając wymagania dotyczące bezpieczeństwa nałożone na amerykańskie firmy przez *Occupational Safety and Health Administration*. Jednak nie udałooby się tego statusu osiągnąć bez współpracy ze strony załogi. Firma oferuje ponad 50 różnych kursów i szkoleń swoim pracownikom z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.<sup>8</sup>

Celem polityki bezpieczeństwa w Cianbro jest wyeliminowanie ryzykownych zachowań i osiągnięcie wskaźnika „zero wypadków”. Aby to zrealizować każdy pracownik jest angażowany w planowanie każdej czynności, nieważne jak małej. Polityka bezpieczeństwa jest wdrażana w ramach **Cianbro Accident Prevention Process (CAPP)** – programu zapoczątkowanego w 1997 r.

Cianbro jest pierwszą firmą budowlaną w Stanach Zjednoczonych, która w całej organizacji wdrożyła proces poprawy bezpieczeństwa pracy oparty na zachowaniu pracowników. Podejście „zero ryzykownych zachowań” i „zero urazów” wymagają wyjścia poza tradycyjne metody zarządzania bezpieczeństwem. Stosując podejście „da się zrobić” w poprawie bezpieczeństwa pracy, w firmie rozwiązano wiele problemów, które stanowiły wyzwanie i ostatecznie doprowadzono do rozwoju procedur, technik i sprzętu podnoszącego bezpieczeństwo w branży budowlanej.

W ramach programu CAPP wszyscy pracownicy są zaangażowani w identyfikowanie zarówno ryzykownych zachowań, jak i bezpiecznych. Zamiast koncentrowania się wyłącznie na tym, co pracownicy robią źle albo, co przyczyniło się do wypadków, program skupia się na zadaniach i zachowaniach, które potencjalnie podnoszą ryzyko wypadku i powodują obrażenia. Dodatkowym efektem realizowanego od lat programu poprawiającego bezpieczeństwo pracy jest stałe doskonalenie. Żaden z pracowników nie jest karany i nie otrzymuje nagany w wyniku konkretnej obserwacji, co uważa się za istotny czynnik powodzenia CAPP.

Wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenia w poprawie bezpieczeństwa pracy, Cianbro dąży również do poprawy zdrowia swoich pracowników. W związku z tym wprowadzono inicjatywy mające na celu wyeliminowanie zachowań nie sprzyjających zdrowiu członków zespołu. Cianbro jest na najlepszej drodze do zostania również „Najzdrowszym przedsiębiorstwem w Ameryce”, o czym szczegółowo traktuje p. 6.

---

<sup>8</sup> *Cianbro, op.cit., s. 7.*

## 4. Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa

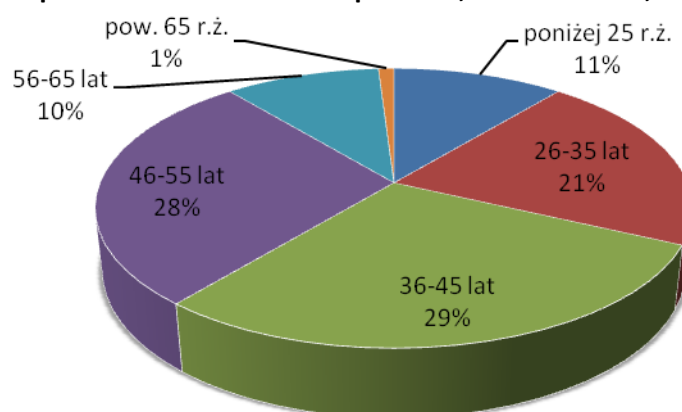
Pracownicy 50+ są obecni na wszystkich szczeblach zarządzania, co jest charakterystyczne dla firm działających od wielu lat. Dodatkowo, o czym wspomniano wcześniej, starsze osoby są na bieżąco przyjmowane do pracy, m.in. po to by kształcić młodszych. Wkład pracowników 50+ w zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa poprzez systematyczne przekazywanie wiedzy jest nieoceniony. Kierownictwo Cianbro od dawna zdaje sobie sprawę, że wiedza i doświadczenie starszych pracowników jest bardzo cenna i nie wolno łatwo pozbywać się takich aktywów. Dowodem na opisaną postawę jest zatrzymywanie w przedsiębiorstwie osób, które ze względów zdrowotnych nie były w stanie kontynuować pracy na dotychczasowym stanowisku, co ilustruje przywołany w niniejszym studium przypadek Eda LePage'a (w dalszych punktach).

## 5. Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

### 5.1. Działania w zakresie zapewnienia różnorodności pracowników w firmie

Cianbro przykładą wiele starań, aby dać szansę zatrudnienia różnym osobom, czego pośrednim efektem jest różnorodność członków załogi. Na stronie internetowej przedsiębiorstwa, w części dotyczącej kariery w firmie widnieje komunikat: „Cianbro jest przedsiębiorstwem należącym do pracowników, w którym się nie pali tytoniu i stwarza równe szanse. Kobiety, mniejszości etniczne i weterani są szczególnie zachęceni do aplikowania o pracę.”<sup>9</sup> Warto także wspomnieć, że firma otwarcie informuje, że dostosowuje warunki pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych. Pomijając fakt, że 90% załogi to mężczyźni, w firmie rozróżnia się siedem grup etnicznych oraz sześć grup wiekowych. Jak wspomniano wcześniej, specjalną uwagę przywiązuje się do zatrudniania starszych pracowników, aby uczestniczyli w szkoleniu młodszych. Pracownicy starsi wiekiem stanowią istotną grupę wszystkich pracowników, co również zapewnia różnorodność generacji w Cianbro. Przedstawia to wykres 1.

Wykres 1. Struktura pracowników Cianbro Corporation, czerwiec 2005, zatrudnienie 1.839 osób



Źródło: *Cianbro*, *Absolute Advantage Magazine*, *Wellness Councils of America (WELCOA)*, 2006, s. 8.

<sup>9</sup> Cianbro is an employee owned tobacco-free, equal opportunity employer. Women, minorities and veterans are strongly encouraged to apply. <http://www.cianbro.com/Careers.aspx>

## 5.2. Stosowanie elastycznych form zatrudnienia

W związku ze znacznym odsetkiem osób starszych w firmie, ale także ogólnie osób w różnej kondycji także fizycznej, Cianbro Corporation oferuje elastyczne formy zatrudnienia. Wszyscy, którzy pracują co najmniej 20 godzin tygodniowo mogą korzystać z takich opcji jak: elastyczny czas pracy, praca zadaniowa, telepraca i program **stopniowego odchodzenia na emeryturę**. Pracownicy zainteresowani udziałem w tym programie mają zapewniony zredukowany zakres obowiązków, elastyczne godziny pracy i telepracę. Pracownicy pełnoetatowi są uprawnieni do pracy w niepełnym wymiarze czasu na stałe lub czasowo, zależnie od indywidualnych preferencji. Na przykład Rita Bubar, HR Menadżer, mając 65 lat zrezygnowała z pracy na pełen etat i przeszła na pracę w systemie 2 dni w tygodniu.<sup>10</sup>

Ponadto, jak wspomniano wcześniej, firma oferuje krótko- i długoterminowe urlopy bezpłatne w celu umożliwienia sprawowania opieki nad osobami zależnymi.

## 5.3. Kształcenie ustawiczne

Jak szczegółowo opisano wcześniej, w Cianbro szczególnie ceni się pracowników, którzy aktywnie podnoszą swoje kwalifikacje podczas wielu kursów i szkoleń oferowanych przez firmę. Wszyscy pracownicy pracujący minimum 20 godzin tygodniowo korzystają z możliwości szkolenia i rozwoju zawodowego opisanych w p. 3. Dostępne szkolenia dotyczą zarówno aspektów zawodowych, bezpieczeństwa i higieny pracy, ale także umiejętności miękkich jak na przykład zarządzanie stresem.

## 5.4. Ścieżki kariery

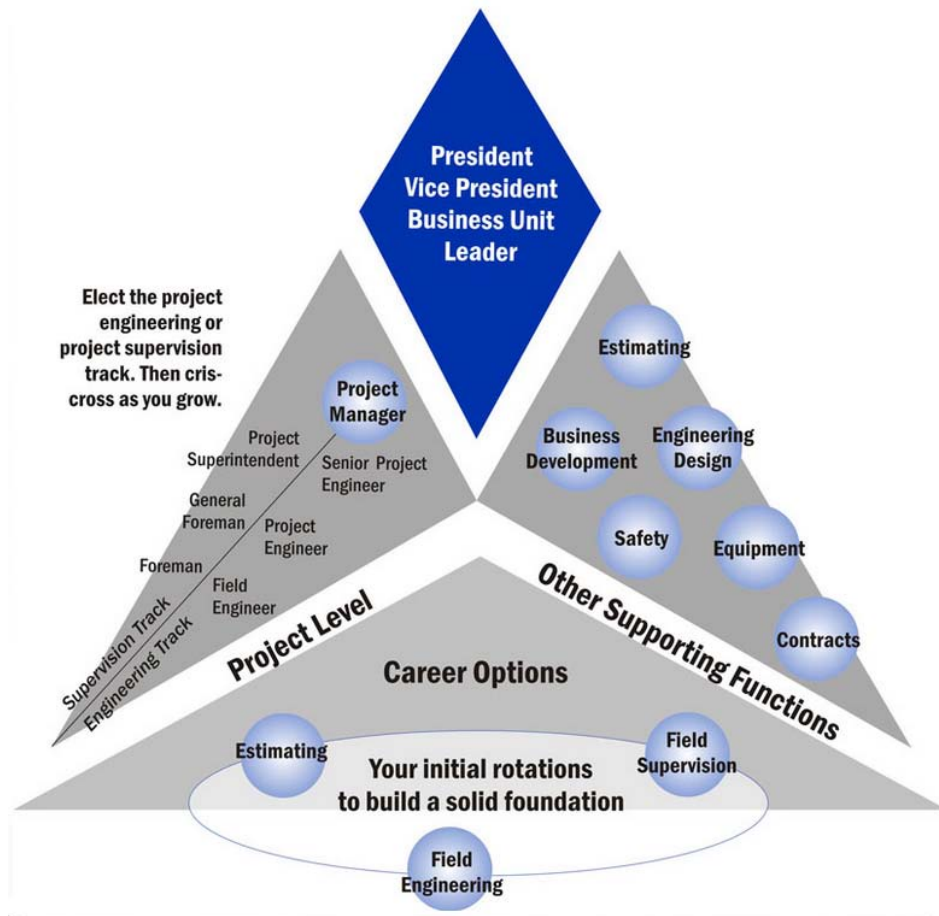
W Cianbro Corporation zdefiniowano ścieżki kariery. Młodzi absolwenci rozpoczynający pracę mogą skorzystać z trzech różnych opcji w ciągu 2 pierwszych lat pracy, co stanowi podstawę do rozwoju dalszej kariery w firmie, a także poza nią. Jedynie od danej osoby zależy, którą z możliwych ścieżek podąży w przyszłości. Bez względu na to, którą z dostępnych opcji wybiera nowy pracownik, wsparciem są dla niego mentorzy i coachowie – starsi wiekiem pracownicy, którzy pomagają wdrożyć się do pracy w firmie. Wyznaczone ścieżki kariery, pokazane na rysunku 1, są dostępne dla wszystkich pracowników bez względu na wiek.

### Rysunek 1. Ścieżki kariery w Cianbro Corporation

---

<sup>10</sup> A. Barber *op.cit.*

## A multitude of career paths open up for you!



Źródło: <http://www.cianbro.com/Careers/CollegeRecruiting.aspx>

### 5.5. Przesunięcia między stanowiskami

Pracownicy mają możliwość zdobycia nowych doświadczeń dzięki czasowej pracy w innym departamencie, biurze czy w zespole projektowym i poprzez uczestnictwo w formalnym programie rotacji stanowisk pracy i programie mentoringowym.

W Cianbro możliwa jest również zmiana zakresu pracy w przypadku pracowników, którzy nie mogą wykonywać swoich standardowych obowiązków zawodowych z powodu fizycznych ograniczeń. Poddawani są wówczas odpowiednim szkoleniom i kierowani do pracy na innym stanowisku bez względu na wiek. Przykładem może być sytuacja 64-letniego Eda LePage'a, który rozpoczął pracę w Cianbro w 1971 r. i który około 9 lat temu ze względu na problemy ze zdrowiem myślał o zmianie pracy. Jednak firma zaproponowała mu objęcie innego stanowiska i wysłała na szkolenie. Było to wyrazem troski o pracownika i stanowiło dla niego ogromną pomoc w trudnej sytuacji. Po 40 latach w Cianbro nadal z radością przychodzi do pracy.<sup>11</sup>

### 5.6. Systemy mentoringu i coaching

Doświadczeni pracownicy, którzy stają się jednocześnie nauczycielami dla młodszych, są cennym zasobem Cianbro. Wiedzę i umiejętności starszych pracowników wykorzystuje się w programach

<sup>11</sup> A. Barber, *op.cit.*



mentoringu i coachingu, które są formalnymi elementami adaptacji zawodowej nowych pracowników, zwłaszcza absolwentów szkół.

W ramach 2-letniego programu **Management Development Program** dla młodych pracowników, istotną rolę odgrywają starsi pracownicy jako mentorzy oraz coachowie wspierający rozwój młodych. Jeśli potrzeba firma zatrudnia swoich byłych, emerytowanych już pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy, aby przekazywali swoją wiedzę i doświadczenie młodszemu pokoleniu. LePage w jednym z wywiadów zapewniał, że jeśli firma poprosi go o powrót do pracy, kiedy już przejdzie na emeryturę, chętnie wróci do pracy, ponieważ sam został potraktowany z szacunkiem w trudnej dla niego sytuacji. Dzięki takim postawom starszych pracowników korzystają młodzi. Zdaniem młodych pracowników relacja mentor – uczeń ma nieocenioną wartość. Jest to niezawodna droga integracji nowych osób z zespołem.<sup>12</sup> Młodzi rozumieją również, że stosowany w Cianbro system przekazywania wiedzy i doświadczenia jest jedynym sposobem zachowania trwałości przedsiębiorstwa i podstawą jego przyszłych sukcesów.

## 6. Metody utrzymania aktywności pracowników 50+

Cianbro Corporation nie bez przyczyny została uznana przez Radę Odnowy Biologicznej Ameryki za najbardziej dbającą o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników spółkę w kraju. Przedsiębiorstwo już dawno temu zaczęło stosować programy prozdrowotne z myślą o utrzymaniu pracowników w dobrym zdrowiu, zwłaszcza w obliczu gwałtownego starzenia się załogi, co jest podstawą ich aktywności i zaangażowania zawodowego również w przypadku seniorów.

Obecnie realizowany w Cianbro Wellnes Program ma na celu zachęcanie, edukację i wsparcie pracowników i ich rodzin do dokonywania właściwych wyborów w codziennym życiu w zakresie zdrowia psychicznego, fizycznego i spraw finansowych. Program skupia się na czterech strategiach: tworzenie właściwego otoczenia, edukacja, zapobieganie, eliminowanie ryzykownych dla zdrowia zachowań. Pomimo, że firma działa od ponad 60 lat, formalne inicjatywy na rzecz ochrony zdrowia pracowników zaczęto podejmować w latach osiemdziesiątych XX w.

Obliczono w Cianbro, że koszty opieki zdrowotnej załogi stanowią 11% wszystkich kosztów, jest to najwyższa pozycja w wydatkach na benefity dla pracowników i znacznie przewyższa wydatki na dofinansowanie przez firmę planów emerytalnych pracowników.<sup>13</sup> Zaobserwowano również, że przy starzejącej się załodze, wydatki na opiekę zdrowotną pracowników rosną, co wzbudziło pewien niepokój o dalsze funkcjonowanie firmy i osiągnięcie takiego zysku, który pozwalałby finansować te ciężary. Jednocześnie zdawano sobie sprawę, że wiele firm nie będzie w stanie prowadzić dalszej działalności zapewniając jednocześnie pracownikom tak kosztowną opiekę zdrowotną, jeśli nie dojdzie do zmian. W tej sytuacji w latach 80-tych ubiegłego wieku z inicjatywy Prezesa i Dyrektora Zarządzającego Cianbro - Pete'a Vigue'a położono nacisk na bezpieczeństwo i zdrowie pracowników jako element kultury organizacyjnej, czego wyrazem było zainicjowanie Cianbro Accident Prevention Process (CAPP). To wówczas bezpieczeństwo uczyniono priorytetem numer jeden w firmie.

W 1988 r. firma zaczęła stosować testy sprawnościowe i wykrywające narkotyki w przypadku nowo przyjmowanych pracowników. Lekarz, z którym współpracowano przy przeprowadzaniu testów przygotowywał pisemne informacje o wynikach oraz zagadnieniach dotyczących zdrowia niezwiązanych z pracą. Działanie to zachęcało pracowników do większej dbałości o swoje zdrowie. Następnie pod wpływem ustawodawstwa dotyczącego zatrudniania osób niepełnosprawnych zidentyfikowano prace, które mogły wykonywać osoby z ograniczeniami fizycznymi. Z czasem

---

<sup>12</sup> *Ibidem*

<sup>13</sup> *Cianbro, op.cit., s. 8.*

zaobserwowano, że liczba wypadków przy pracy i koszty rekompensat dla pracowników wypłacane z tego tytułu zaczęły spadać, ale jednocześnie rosły koszty opieki zdrowotnej oferowanej pracownikom. Na początku lat 90-tych prezes Vigue znalazł się w klinice Cooper z powodu problemów ze zdrowiem, gdzie zalecono mu stosowanie odpowiedniej diety, ćwiczeń i prowadzenie ogólnie zdrowego trybu życia, jeśli chce zachować zdrowie. Doświadczenie to przeniósł na grunt firmy, ponieważ zyskał przeświadczenie, że zdrowi ludzie to zdrowe przedsiębiorstwo. Zmobilizował wówczas zespół HR do opracowania formalnego programu zdrowotnego (Wellness Program) nakierowanego na zapobieganie problemom zdrowotnym pracowników i ich bliskich.

Na początku program obejmował poszerzenie oferty dla pracowników w zakresie usług medycznych takich jak opieka lekarska, badania lekarskie, szczepienia ochronne, kontrola urodzeń i inne usługi profilaktyczne, a także tworzenie systemów pozwalających przenosić właściwe i pożądane zachowania z pracy do domu. Koncentrowano się na przedstawianiu pracownikom korzyści ze stosowania konkretnych zachowań i wprowadzano różne programy, na przykład program używania pasów bezpieczeństwa podczas jazdy samochodem, zakaz palenia papierosów w biurach i wszelkich pojazdach oraz wydawanie biuletynu na temat zdrowia.

W 1997 r. we współpracy z lekarzem uruchomiono sześciomiesięczny program pilotażowy. Jego uczestnicy wypełniali krótką ankietę pozwalającą ocenić zagrożenia dla ich zdrowia, pracowali nad zachowaniami, które pozwalałyby w ich przypadku ograniczyć zidentyfikowane ryzyka i w ustalonych odstępach czasu spotykali się z coachem. Wyniki pilotażu wykazały, że bezpośrednie spotkania coachingowe mogą znacznie zmniejszyć zachowania ryzykowne dla zdrowia i poprawić wskaźniki odnośnie zdrowia w całej badanej populacji, co przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Rezultaty pilotażowego programu zdrowotnego w Cianbro Corporation, który objął 77 uczestników.**

	Początkowe ryzyko	Końcowe ryzyko (po 6 miesiącach)
<b>Wysokie</b>	8	0
<b>Średnie</b>	45	19
<b>Niskie</b>	24	47

Źródło: *Cianbro*, Absolute Advantage Magazine, Wellness Councils of America (WELCOA), 2006, s. 9.

Pomoc zapewniona przez firmę w postaci biuletynu, punktów wellness, edukacji oraz informacji online na temat zdrowia była podstawą do dalszych działań. W 1998 r. program pilotażowy objął wszystkich pracowników w formie konsultacji telefonicznych, nie stosowano wówczas żadnych zachęt do udziału i praktycznie w niezmienionej formie program działał do końca 2000 r. W kolejnym roku w Cianbro wprowadzono przebudowany program opierający się na bezpośrednich spotkaniach z coachem i z zastosowaniem zachęt dla pracowników powiązanych z ofertą opieki medycznej - **Healthy LifeStyle Program (HLP)**.

Warto podkreślić, że odkąd kwestie zdrowia i bezpieczeństwa pracowników wpisano do planów strategicznych Cianbro, Prezes Zarządu – Pete Vigue zobowiązał najważniejszych w hierarchii menadżerów do wspierania wdrażania zarówno inicjatyw na rzecz poprawy bezpieczeństwa jak i zdrowia pracowników. W 2001 r. zadeklarowali oni swoje wsparcie dla wdrażanych programów prozdrowotnych oraz koncepcji eliminowania ryzykownych dla zdrowia zachowań i podążając za przykładem Prezesa Zarządu formalnie włączyli je do rocznego planu strategicznego. Jednocześnie Prezes Vigue osobiście popularyzował nowe inicjatywy, m.in. poprzez włączenie do kultury organizacyjnej wartości „bezpieczeństwo” i „zdrowie” głosząc hasło: „Nie może być zdrowego przedsiębiorstwa bez zdrowych pracowników!”.

Realizując ten postulat kontynuowano program. Przykładowo plan strategiczny na 2005 r. obejmował cel ogólny: „tworzyć kulturę zdrowia dla pracowników i ich rodzin”. Sformułowano również cele

szczegółowe oraz wskaźniki ich realizacji a konkretnych menadżerów uczyniono odpowiedzialnymi za ich osiągnięcie.

W 2011 r. AARP przyznał Cianbro tytuł „Najlepszego Pracodawcy dla Pracowników 50+” za Healthy Lifestyle Program,<sup>14</sup> który pomaga jego uczestnikom zachować dobre zdrowie i kondycję poprzez identyfikację ryzyk oraz edukację i coaching niezbędne do prowadzenia zdrowego trybu życia.

Uczestnicy programu Healthy LifeStyle Program są poddawani ocenie ryzyk dla ich zdrowia, a następnie spotykają się z coachami, którzy mogą im udzielić wskazówek i pomóc w osiągnięciu celów zdrowotnych. Program skupia się na zapobieganiu ryzykownym zachowaniom zdrowotnym, takim jak palenie tytoniu, nieprawidłowe odżywianie i ćwiczenia, stres i depresja, a także kontroli mierzalnych wskaźników zdrowia, takich jak waga, ciśnienie krwi i poziom cholesterolu. Zestaw informacji o zagrożeniach dla zdrowia obejmuje również częstotliwość przeprowadzania mammografii, badań cytologicznych, badań prostaty, ryzyko zachorowania na choroby weneryczne, ryzyka związane z używaniem narkotyków i alkoholu. Dodatkowymi komponentami programu są aktywne dzieciństwo i odżywianie, świadome korzystanie z opieki zdrowotnej, samoopieka, edukacja profilaktyczna i inne aspekty, którymi zainteresowani są uczestnicy programu. Co istotne wywiad jest prowadzony w atmosferze wolnej od osądzania danej osoby.

Coachowie zdrowia zapewniają na bieżąco doradztwo i śledzą postępy w czasie uczestników programu z wykorzystaniem specjalnego oprogramowania (Cianbro Wellness Tracking Software).

To działanie ma doprowadzić do ogólnej poprawy zdrowia uczestników, ich jakości życia i produktywności w pracy, i tym samym do zmniejszenia potrzeby korzystania z opieki służby zdrowia i jej kosztów zarówno w krótkim, jak długim okresie.

Uczestnicząc w programie HLP pracownicy i ich współmałżonkowie oszczędzają także pieniądze uzyskując 15% dopłatę do składek na opiekę zdrowotną (oprócz 65% pokrywanych przez firmę) poprzez zbieranie tzw. kredytów (credits). Umożliwia to przeprowadzenie wstępnej oceny przez coacha, zidentyfikowanie ryzykownych zachowań w przypadku danego pracownika i zobowiązanie się do wyeliminowania ich w określonym czasie, zrealizowania ustalonych celów zdrowotnych przy wsparciu coacha podczas bezpośrednich spotkań. Rozmowy telefoniczne mogą być przeprowadzane w wyjątkowych sytuacjach. Aby zakwalifikować się do uzyskania tzw. kredytu, uczestnicy muszą spełniać trzy z czterech warunków wymienionych poniżej:

- BMI (Body Mass Index) poniżej 27,5;
- ciśnienie krwi niższe niż 140 na 90 (jeśli ciśnienie było sprawdzane w ciągu ostatniego roku i wynosiło 140/90 lub było wyższe, należy uzyskać dwa dobre odczyty ciśnienia krwi w ciągu ostatniego roku, czyli muszą być mniejsze niż 140/90, aby uznać ten wskaźnik za prawidłowy);
- ogólny cholesterol niższy niż 200 i HDL wyższy lub równy 40;
- nie palić papierosów co najmniej od 12 miesięcy.

Pomiary te muszą być aktualizowane po roku (za wyjątkiem poziomu cholesterolu, który jest mierzony co 3 lata). Nie można zdobyć kredytów bez uprzedniego przystąpienia do programu i przeprowadzenia oceny wstępnej.

Udział w programie jest dobrowolny, natomiast korzystanie z możliwości zbierania kredytów jest obwarowane obowiązkowym przystąpieniem do HLP przez współmałżonka pracownika. Pracownicy uczestniczący w programie otrzymują 15% dopłaty do składek na ubezpieczenie zdrowotne, oprócz 65%, które pokrywa firma po 6 miesiącach pracy. W 2004 r. wprowadzono również możliwość

---

<sup>14</sup> <http://www.aarp.org/work/on-the-job/info-09-2011/cianbro-corporation-aarp-best-employers.html>

uzyskiwania przez pracowników zobowiązujących się do osiągnięcia konkretnych celów zdrowotnych w konkretnym czasie 15% zniżki w składkach na usługi medyczne (medical plan w odróżnieniu od health care).

Nowością wprowadzoną w 2005 r. jest obowiązkowe poddawanie się przez wszystkich pracowników ocenie zachowań ryzykownych dla zdrowia, co jest warunkiem korzystania z benefitów medycznych (medical benefits) oferowanych przez Cianbro i co spowodowało, że 10% pracowników więcej przystąpiło do programu HLP. Ci, którzy nie włączyli się do programu obowiązkowo raz do roku poddają się ocenie zachowań ryzykownych dla zdrowia.

Realizacja programu Healthy LifeStyle przyniosła znaczące zmiany zachowań pracowników oraz istotną redukcję kosztów opieki medycznej. W latach 2000 i 2001, zanim wdrożono program, koszty opieki zdrowotnej rosły średnio 21% rocznie na jednego pracownika. Szacowano wówczas, że jeśli nic się nie zmieni koszty opieki medycznej na jednego pracownika podwoją się w 2005 r. Po wdrożeniu programu HLP, co nastąpiło w 2001 r., w 2005 r. również odnotowano wzrost tych kosztów, ale w wysokości 9-10% na jednego pracownika. Oszacowano, że w wyniku podjęcia interwencji w ciągu 5 lat uzyskano zwrot na jednego pracownika od 3 do 8 dolarów w związku z lepszym zdrowiem, wyższą produktywnością, rzadszą nieobecnością pracowników w pracy i rzadszą niepełnosprawnością, a także wypłacaniem im niższych zasiłków.<sup>15</sup>

## **7. Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania dostępnych doświadczeń w warunkach polskich**

Sukcesy Cianbro można przypisać pracownikom-właścicielom firmy, którzy z entuzjazmem zaangażowali się w działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy, a także ich prawdziwej trosce o klientów. Umiejętności i doświadczenie posiadane przez członków zespołu Cianbro obejmują pełne spektrum zagadnień w branży budowlanej. Firma dokłada wiele starań, aby stale doskonalić kwalifikacje wszystkich pracowników, bez względu na ich wiek. Zatrudnia pracowników tak długo, jak oni tego chcą, a doceniając wartość wiedzy najstarszych współpracuje także z emerytami. Rozumiejąc wagę zdrowia pracowników dla powodzenia firmy wdrożono wiele inicjatyw prozdrowotnych.

Wydaje się, że najbardziej innowacyjnym i skutecznym podejściem zastosowanym w programach realizowanych w Cianbro Corporation było stworzenie inicjatyw odpowiadających na konkretne potrzeby i dostosowanych do warunków w branży budowlanej. Podejmowane działania mające na celu zachowanie pracowników w dobrej kondycji dopasowano do realiów przyjętej strategii biznesowej i otoczenia firmy.

Wdrożenie programu Healthy LifeStyle miało ogromne przełożenie na wyniki biznesowe Cianbro Corporation. Przez wiele lat firma była uważana za lidera w bezpieczeństwie, a po wdrożeniu HLP jest uznawana również za lidera w dbaniu o zdrowie pracowników. Te aspekty wyróżniają firmę spośród konkurencji zarówno w oczach klientów, dostawców, jak i potencjalnych pracowników. Partnerzy biznesowi zwracają się do Cianbro z prośbami o pomoc w obniżeniu kosztów opieki zdrowotnej pracowników, we wdrażaniu programów prozdrowotnych czy programu rzucania palenia papierosów przez pracowników.

Podkreślając osobistą odpowiedzialność pracowników za dokonywanie wyborów dotyczących zachowań zagrażających zdrowiu, firma sprawia, że myślenie o tym nie kończy się na koniec dnia pracy. Członkowie zespołu mają duży wpływ na działalność firmy i jej kondycję. Z kolei wyniki spółki

---

<sup>15</sup> *Cianbro, op.cit.*, s. 16.

determinują udział załogi w zyskach. Dlatego poszukiwano sposobów na uświadomienie pracownikom-właścicielom tej zależności i spowodowanie, aby pozytywnie wpływali na działania innych. Każdego dnia mają możliwości, aby to zrobić:

- Kiedy wzajemnie uważają na siebie, praca jest wykonywana bezpieczniej.
- Gdy pracownicy są zdrowi i sprawni, są bardziej wydajni, co zapewnia terminowe realizowanie kontraktów.
- Poprzez udział w podejmowaniu decyzji we wszystkich obszarach prowadzonej działalności, załoga pracuje efektywniej.
- Aktualizując stale swoje umiejętności poprzez kształcenie ustawiczne, można poprawić jakość pracy.

Konkludując, uznano, że jeśli pracownicy chcą korzystać z faktu jednoczesnego posiadania przedsiębiorstwa na własność, muszą ponosić odpowiedzialność i działać jak właściciele. Obejmuje to również wzięcie odpowiedzialności za własne zdrowie i styl życia, aby jak najdłużej być sprawnym i móc pracować.

Z doświadczeń Cianbro Corporation wynika, że do najważniejszych czynników sukcesu we wdrażaniu inicjatyw prozdrowotnych należą: zaangażowanie najwyższego kierownictwa firmy, utrzymanie ciągłego rozwoju wdrażanych działań, tworzenie przyjaznego środowiska pracy, znaczące zachęty dla pracowników i komunikacja, komunikacja, komunikacja! Bardzo istotne były spotkania z menadżerami pozostałych szczebli i wyjaśnianie im dlaczego promocja zdrowego stylu życia jest tak ważna dla pracowników i dla firmy, jaki wpływ na firmę ma zdrowie i styl życia pracowników. Dla uzyskania pożądanych rezultatów konieczne było i jest nadal stałe zaangażowanie najwyższego kierownictwa, a nie jedynie jednorazowe wystąpienie. Z drugiej strony wymagane jest systematyczne zbieranie informacji zwrotnych od uczestników inicjatyw prozdrowotnych oraz rzetelne monitorowanie osiągania założonych celów i raportowanie do Zarządu firmy.

Utrzymanie ciągłego rozwoju HLP powodowało, że pracownicy zrozumieli, że to nie jest jednorazowa akcja, która szybko odejdzie w niepamięć. Udoskonalanie programu, wyznaczanie jasnych celów, zbieranie danych, szacowanie przyszłych rezultatów i komunikowanie ich wszystkim pracownikom było niezwykle ważne. Pomimo, że program uległ znacznemu przeobrażeniu od jego pilotażu, nie zniknął, a wręcz umocnił się, jest zrozumiały dla załogi i przynosi konkretne efekty. W każdym momencie można było się zniechęcić, ale wytrwałość jest niezbędna dla sukcesu każdej inicjatywy. Jeśli określone podejście nie przynosi oczekiwanych rezultatów, należy je zmienić i ponownie spróbować – tą dewizą kierowano się w Cianbro.

Tworzenie przyjaznego środowiska pracy było niemałym wyzwaniem w Cianbro – przedsiębiorstwie budowlanym, w którym jest bardzo dużo stanowisk pracy, zdominowanym przez mężczyzn – pracowników fizycznych. Pracownicy Cianbro mogą pracować w danym miejscu pracy przez kilka miesięcy albo kilka dni, pracować od 10 do 12 godzin na zmianie, od 4 do 7 dni w tygodniu. Wielu pracowników dojeżdża do pracy od 1 do 2 godzin (w jedną stronę) albo mieszka w hotelach, z dala od rodzin. To wszystko powoduje, że trudnym zadaniem jest systematyczne wykonywanie ćwiczeń, poprawne odżywianie się i unikanie stresu. W związku z tym starano się, aby w automatach umożliwiających zakup jedzenia było ono zdrowe, prowadzono programy pomocy w rzucaniu palenia, łącznie z dostarczaniem preparatów wspomagających ten proces (nieodpłatnie lub ze znacznymi zniżkami), zachęcano do korzystania z elastycznych godzin pracy, pracy zadaniowej i treningów redukujących poziom stresu. W Cianbro uznano, że przyjazne środowisko pracy musi być połączone ze wsparciem indywidualnych wysiłków poza godzinami pracy, dopóki pracownicy więcej czasu spędzają w pracy niż w domu.

Dla zachęcenia pracowników do udziału w działaniach prozdrowotnych pomyślano o zachętach. Początkowo zaoferowano nagrody w postaci kuponów o wartości 100 dolarów za udział w programie pilotażowym, które następnie zastąpiono możliwością zdobywania punktów wymiennalnych na kupony prezentowe. Punkty można było uzyskać np. za udział w biegach, zdrowych obiadach czy szkoleniach na temat zachowań prozdrowotnych. Niestety problemem okazał się fakt, że punkty zdobywały najczęściej osoby, które już prowadziły zdrowy tryb życia. Zatem zrezygnowano z tego rozwiązania i wprowadzono możliwość uzyskania dodatkowej dopłaty 15% ze strony firmy do pakietu zdrowotnego (oprócz 65% pokrywanych przez Cianbro), co okazało się skutecznym krokiem, ponieważ zmobilizowało osoby, które rzeczywiście powinny wprowadzić zmiany w swoim życiu.

Poprawną komunikację przy wdrażaniu programu zapewniono poprzez dystrybucję ulotek informacyjnych, cotygodniowych biuletynów oraz miesięcznych i kwartalnych publikacji. Z informacji zwrotnych wynikało, że pracownicy są zdezorientowani i nie wiedzą o co chodzi. Dlatego, działając w najlepszej wierze, należy starannie sprawdzić czy proponowane rozwiązania są właściwe i oczekiwane przez ich adresatów. Ponownie przygotowano informacje o programie i rozesłano je wszelkimi możliwymi kanałami do pracowników. Trenerzy zdrowia analizowali program i jego oczekiwane rezultaty wspólnie z wszystkimi uczestnikami przy wszelkich możliwych okazjach. Kierownicy zostali poproszeni o poruszanie zagadnień dotyczących zdrowia podczas wszelkich dyskusji i rozmów na temat bezpieczeństwa w miejscu pracy. W skład Komisji ds. Podniesienia Świadomości i Doskonałości w zakresie Bezpieczeństwa i Zdrowia (Safety and Health Awareness Raises Excellence – SHARE) powołano również członków zespołu odpowiedzialnego za wdrażanie inicjatyw prozdrowotnych. Zadaniem komisji było wsparcie i wytyczanie kierunków działań związanych z bezpieczeństwem i ochroną zdrowia. Według Cianbro nie jest przesadą stwierdzenie, że właściwa komunikacja jest najważniejszym czynnikiem powodzenia programu, ponieważ jeśli załoga nie wie o nim lub nie rozumie jego celów i nie zna szczegółów, nie można liczyć na osiągnięcie pożądaných rezultatów.

Na podstawie własnych doświadczeń z kilkunastu lat we wdrażaniu programów prozdrowotnych, Cianbro rekomenduje następujące działania:

1. **Promuj program poprawnie od samego początku.** Należy zaangażować menadżerów wszystkich szczebli, wyjaśnić im czym jest wdrażany program i dlaczego trzeba go wprowadzić. Należy wykorzystywać przy tym informacje na temat stanu finansów firmy w przypadku rezygnacji z wdrożenia programu i wykazać, jaki to będzie miało wpływ na pracowników.
2. **Trzymaj kurs – nie zatrzymuj się, jeśli zacząłeś działać.** Należy podjąć zobowiązanie do działania w dłuższej perspektywie. Program będzie zmieniał się z czasem, jednak komunikaty dotyczące wagi zdrowia, jego wpływu na indywidualne osoby i biznes powinny pozostać takie same.
3. **Upewnij się, że miejsce pracy wspiera zdrowe otoczenie.** Rzeczywistość musi być spójna z głoszonymi deklaracjami. „Kultura zdrowia” musi obejmować całokształt działania firmy, wysiłki zbiorowe powinny być wspierane indywidualnymi zachowaniami poszczególnych pracowników.
4. **Oceń ubezpieczenie zdrowotne oferowane pracownikom.** Należy zadać sobie kilka pytań takich, jak: czy oferta firmy przewiduje wsparcie zachowań, do których usiłuje się zachęcić pracowników? Czy firma zapewnia bezpłatne lub bardzo tanie usługi profilaktyczne i diagnostyczne? itd.
5. **Zapewnij odpowiednie zachęty.** Większość ludzi potrzebuje niewielkiego bodźca, żeby pójść we właściwym kierunku. Upewnij się, że proponowane zachęty są odpowiednie do pozyskania odpowiednich uczestników podejmowanych działań.
6. **Przełącz komunikat we właściwy sposób.** Poinformowanie grupy docelowej można przeprowadzić na milion sposobów, dlatego należy dokładnie określić do kogo chcemy dotrzeć i jaki sposób dotarcia jest najlepszy w przypadku danej grupy docelowej. Ważne, aby pamiętać, że nie można wysyłać zbyt długich komunikatów. Komunikację należy postrzegać jako nigdy nie kończący się proces – zasadniczy w podejmowanych wysiłkach.

Wnioski i rekomendacje Cianbro Corporation wynikające z wdrażania inicjatyw prozdrowotnych są na tyle uniwersalne, że z pewnością są godne uwzględnienia we wdrażaniu innych inicjatyw w przedsiębiorstwie, na przykład programów mentoringowych, adaptacji zawodowej czy innych elementów zarządzania wiekiem dla spożytkowania wiedzy i doświadczenia starszych pracowników i zachowania ciągłości firmy. Sukces Cianbro Corporation jest rezultatem traktowania pracowników - uczciwie, sprawiedliwie, z godnością i szacunkiem.

Jeżeli chodzi o rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania doświadczeń Cianbro Corporation w warunkach polskich (poza wymienionymi wnioskami i sugestiami), wartościowe są następujące praktyki:

- Analizowanie wieku pracowników, dostrzeganie trendów oraz podejmowanie odpowiednich działań we właściwym czasie, ponieważ skuteczniejsze jest zapobieganie niż reagowanie na kryzys.
- Myślenie o pracownikach w długiej perspektywie i dbanie o ich bezpieczeństwo, kondycję fizyczną i psychiczną (na tyle, na ile jest to możliwe), aby jak najdłużej zachowali dobre zdrowie. Nawet przy ograniczonych możliwościach finansowych można zapewnić informacje na temat znaczenia zdrowego stylu życia i konsekwencji dla pracownika, jego bliskich oraz firmy, a także na temat konsekwencji braku odpowiedzialności za własne zdrowie.
- Budowanie współpracy zróżnicowanych pod względem wieku, doświadczenia i umiejętności osób od momentu przyjęcia do pracy młodych pracowników na podstawie formalnego programu adaptacji zawodowej, gdzie coaching i mentoring należą do jego kluczowych elementów.
- Rzeczywiste umożliwianie kształcenia ustawicznego pracownikom starszym wiekiem poprzez m.in. finansowanie im czesnego.
- Uwzględnianie potrzeb starszych pracowników, zapewnienie im przygotowania się do emerytury poprzez specjalne podejście pozwalające możliwie łagodnie zakończyć pracę zawodową (elastyczny czas pracy, praca zadaniowa, zmniejszenie wymiaru czasu pracy itp.).
- Zatrzymywanie w firmie starszych pracowników nawet jeśli nie są w stanie wykonywać swoich dotychczasowych obowiązków z powodu różnych ograniczeń, dzięki skierowaniu ich do innego rodzaju pracy poprzedzonym przekwalifikowaniem. Pozwala to nadal zachować w firmie wiedzę i doświadczenie tej osoby, które może przekazać młodszemu.
- Korzystanie przez firmę z wiedzy i doświadczenia pracowników nawet wówczas, kiedy zakończą pracę zawodową jest najskuteczniejszym sposobem pokazania młodszemu pracownikom (bez względu na ich wiek), że są firma rzeczywiście pragnie korzystać z tej wiedzy i doświadczenia do samego końca aktywności zawodowej i nie czekała z utęsknieniem na pierwszą pojawiającą się możliwość, aby zakończyć stosunek pracy z osobą zbliżającą się do emerytury. Takie podejście firmy przyczynia się do większej produktywności pracowników przygotowujących się do zakończenia pracy zawodowej, ponieważ nie obawiają się przedwczesnego zwolnienia.

**Bibliografia:**

Barber A., *Cianbro named to AARP's 50 Best Employers List*, <http://bangordailynews.com>, Sept. 18, 2011

*Cianbro*, Absolute Advantage Magazine, Wellness Councils of America (WELCOA), 2006

McGrowan A., *The First 50 Year history of Cianbro. The Constructors*, CIANBRO CORPORATION, Pittsfield, Maine, 1998

**Źródła internetowe:**

[www.aarp.org](http://www.aarp.org)

[www.cianbro.com](http://www.cianbro.com)

Człowiek – najlepsza inwestycja



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego