

DIAGNOZA ROZWIĄZAŃ WELL-BEING ORAZ WORK-LIFE BALANCE W KRAJACH SIECI EUPAN

Raport z badania



POLAND25.EU



Raport przygotowała Fundacja Instytut Badań Rynkowych i Społecznych „IBRiS”
na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach polskiej prezydencji
w Radzie UE i polskiego przewodnictwa w EUPAN

Spis treści

Zakres i metodologia badania	4
Kluczowe wnioski z badania	5
I. Przegląd funkcjonujących rozwiązań w zakresie well-being i work-life balance	8
II. O sposobie wprowadzania praktyk	14
III. Skala funkcjonowania rozwiązań	15
IV. Efektywność rozwiązań	18
Ogólna ocena systemu rozwiązań WB i WLB	18
Identyfikacja najbardziej efektywnych rozwiązań	21
Poziom rekomendacji najbardziej i najmniej popularnych praktyk	24
Czterodniowy tydzień pracy	26
V. Zielona Administracja	27
VI. Ocena kosztów	30
VII. Działania urzędów w zakresie badań potrzeb pracowników	33

Zakres i metodologia badania

Badanie przeprowadziliśmy w ramach projektu: „Diagnoza rozwiązań well-being oraz work-life balance w krajach Sieci EUPAN”. Projekt wspiera europejską wymianę doświadczeń i promuje administrację publiczną jako środowisko pracy nowoczesne i przyjazne pracownikom.



Zakres czasowy: od 4 lutego do 28 lutego 2025 roku



Zakres przedmiotowy: identyfikacja, ocena i analiza rozwiązań z zakresu well-being (WB) i work-life balance (WLB) w następujących obszarach:

- stosowanie i planowanie rozwiązań WB i WLB,
- obligatoryjność i sposób uregulowania rozwiązań,
- szacowana skala funkcjonowania i dostępność rozwiązań,
- efektywność i rezultaty wdrożonych praktyk,
- koszty wdrażanych rozwiązań,
- zielona administracja (Green Administration, GA) oraz wpływ WB i WLB na środowisko,
- sposoby badania potrzeb pracowników w zakresie WB i WLB.



Zakres podmiotowy: członkowie sieci EUPAN oraz kraje o statusie obserwatorów w EUPAN; do badania zaprosiliśmy:

- **kraje członkowskie UE** (Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Malta, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Węgry, Włochy) oraz Komisja Europejska
- **kraje o statusie obserwatorów w EUPAN:** Albania, Islandia, Mołdawia, Czarnogóra, Macedonia, Norwegia, Serbia, Turcja, Ukraina



Metodologia:

- Zrealizowaliśmy badanie przy pomocy ilościowej analizy opinii i postaw metodą internetowych wywiadów kwestionariuszowych wspomaganych komputerowo **CAWI**¹.
- Do każdego z powyższych krajów wysłaliśmy zaproszenie do udziału w badaniu wraz z linkiem do ankiety, na którą miał odpowiedzieć przedstawiciel administracji publicznej danego kraju.
- Ostatecznie w badaniu wzięło udział 32 członków sieci EUPAN oraz krajów o statusie obserwatorów w EUPAN (w dalszej części raportu o uczestnikach badania piszemy „kraje”).
- Zarządzanie kadrami w większości krajów jest zdecentralizowane, więc odpowiedzi dotyczą różnych szczebli i rodzajów administracji.

¹ CAWI (ang. Computer Assisted Web Interview) – technika polega na tym, że respondenci samodzielnie wypełniają ankietę internetową.

Kluczowe wnioski z badania

- 
 - **Praca zdalna i elastyczne godziny pracy** to jedne z najbardziej powszechnych praktyk WB i WLB w krajach należących do sieci EUPAN oraz w krajach o statusie obserwatorów w EUPAN. Jednocześnie badanie wykazało, że te rozwiązania wyróżniają się pozytywnie pod wieloma względami. Umożliwiają lepszą organizację życia zawodowego i prywatnego, a także poprawiają kondycję fizyczną i psychiczną pracowników oraz pozytywnie wpływają na efektywność pracy. Jednocześnie wpisują się w koncepcję zielonej administracji i nie wymagają wysokich nakładów finansowych.
- 
 - **Konta czasu pracy oraz okresowe rozliczanie czasu pracy** – jeśli są wprowadzane, to w większości przypadków dlatego, że wynika to z regulacji prawnych.
- 
 - **Czterodniowy tydzień pracy** występuje sporadycznie i może być realizowany na dwa sposoby – albo poprzez skrócenie wymiaru godzin, albo jako skompresowany tydzień pracy. Większość krajów nie planuje wdrożenia takich praktyk. Natomiast na podstawie doświadczeń użytkowników – lepiej sprawdza się rozwiązanie przewidujące zmniejszenie liczby przepracowanych godzin w ciągu tygodnia.
- 
 - **Dodatkowe dni wolne na opiekę** są najpopularniejszą praktyką z zakresu opieki nad dziećmi i osobami zależnymi. Rozwiązanie to na ogół sprawdza się dobrze – większość krajów, w których istnieje, rekomenduje je. Jest ono szeroko dostępne dla pracowników, a pracownicy z niego korzystają. Jednocześnie, zgodnie z deklaracjami, jest to jedno z rozwiązań, które efektywnie pozwala łączyć obowiązki zawodowe z osobistymi.
- 
 - **Dopłaty do zapewnienia opieki nad seniorami** – rozwiązanie występuje jedynie w 4 krajach, ale za to otrzymuje stuprocentową rekomendację, co skłania, aby bliżej przyrzeć się tej praktyce i rozważyć jej szersze zastosowanie.
- 
 - **Możliwość przyprowadzenia dziecka do pracy oraz pokój do pracy z dzieckiem** są mało popularne i jednocześnie nie są to polecane praktyki. Niski stopień rekomendacji wiąże się najprawdopodobniej z tym, że pomimo dostępności takiego rozwiązania, większość pracowników z niego nie korzysta. Najprawdopodobniej potrzeba związana z opieką nad dzieckiem jest lepiej zaspokajana przez możliwość pracy zdalnej lub inne rozwiązania związane z elastycznym czasem pracy.

- 
 - **Organizacja regularnych badań profilaktycznych** to jedna z częściej występujących praktyk z zakresu dbania o zdrowie fizyczne. Z opinii wynika, że rozwiązanie jest szeroko rekomendowane pomimo stosunkowo wysokich kosztów. Według respondentów badania profilaktyczne spotykają się z oczekiwaniami pracowników i realnie wpływają na ich kondycję fizyczną.
- 
 - **Organizowanie zajęć fizycznych w miejscu pracy oraz dopłaty na cele rekreacyjne** również znalazły się w czołówce rozwiązań, które realnie wpływają na zdrowie pracowników.
- 
 - **Dostęp do sprzętu sportowego w miejscu pracy oraz wynajmowanie obiektu sportowego** na potrzeby pracowników należą do kosztownych rozwiązań, a jednocześnie nie są warte polecenia w opinii krajów, które wdrożyły te praktyki.
- 
 - Administracje publiczne zazwyczaj dbają o zdrowie psychiczne pracowników poprzez **organizację warsztatów z zakresu radzenia sobie ze stresem czy technik relaksacyjnych**, a także poprzez zapewnienie **opieki psychologicznej (terapia, konsultacje)**. W ocenie respondentów praktyki te realnie przekładają się na poprawę kondycji mentalnej.
- 
 - **Dodatkowe dni wolne na poprawę kondycji psychicznej** są stosowane sporadycznie, ale posiadają stuprocentową rekomendację, co pokazuje, że warto rozważyć szersze rozpowszechnienie takich praktyk w administracji publicznej.
- 
 - **Spotkania integracyjne pracowników** to rozwiązanie, które nie tylko poprawia relacje w miejscu pracy, ale także może przyczyniać się do poprawy kondycji psychicznej oraz do lepszej efektywności w pracy.
- 
 - **Tworzenie grup pracowniczych** – chociaż rozwiązanie znalazło się w grupie tanich rozwiązań, to kraje rzadko je rekomendują.
- 
 - **Zapomoga w sytuacji zdarzeń losowych, oferta dodatkowego ubezpieczenia, niskoprocentowane pożyczki na cele mieszkaniowe, pakiet medyczny** – to w opinii badanych jedno z bardziej kosztownych rozwiązań, które jednocześnie posiadają wysoki stopień rekomendacji. Co może oznaczać, że pomimo kosztów, są warte realizacji.
- 
 - **Rozwiązania związane z dojazdami do pracy, tj. pomieszczenia/stojaki na rowery, rowery i hulajnogi dla pracowników oraz dopłaty do komunikacji miejskiej** – to praktyki, które wpisują się w koncepcję GA, a część krajów wprowadziła je w odpowiedzi na wyzwania związane z zanieczyszczeniem środowiska i zmianami klimatu.
- 
 - **Rozwiązania związane z dojazdami do pracy, tj. pomieszczenia/stojaki na rowery, rowery i hulajnogi dla pracowników oraz dopłaty do komunikacji miejskiej** – to praktyki, które wpisują się w koncepcję GA, a część krajów wprowadziła je w odpowiedzi na wyzwania związane z zanieczyszczeniem środowiska i zmianami klimatu.

-  • Z analiz wynika, że **dofinansowanie dojazdów do pracy** jest warte ponoszenia kosztów – pomimo, że jest to jedno z droższych rozwiązań, to posiada wysoki poziom rekomendacji.
-  • **Zapewnienie pracownikom sprzętu rowerowego** również jest kosztowne – nieliczne kraje posiadają takie rozwiązanie. Mniej niż połowa użytkowników poleca takie rozwiązanie, co sugeruje, że praktyka nie zawsze jest warta ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych.
-  • **Miejsca parkingowe dla rowerów** w większości krajów dobrze spełniają swoje założenia. Są oceniane lepiej niż zapewnianie pracownikom sprzętu rowerowego.
-  • **Parkingi samochodowe dla pracowników** występują w większości badanych krajów, jednak poziom rekomendacji jest niski, co może być związane z wyzwaniami klimatycznymi (negatywny wpływ na środowisko) i kosztami oraz technicznymi możliwościami tworzenia nowych miejsc parkingowych.

I. Przegląd funkcjonujących rozwiązań w zakresie well-being i work-life balance

W tej części raportu opisaliśmy wszystkie praktyki well-being i work-life balance, które objęliśmy badaniem, w podziale na obszary tematyczne. W każdym obszarze praktyki uszeregowaliśmy według częstotliwości występowania.

W tabelach zawarliśmy informacje:

- w ilu krajach funkcjonuje dane rozwiązanie,
- w ilu krajach rozwiązanie jest planowane w ciągu najbliższych 3 lat,
- ile krajów nie planuje wprowadzania danej praktyki w tym okresie.

Elastyczne formy organizacji pracy

- Praca zdalna i elastyczne godziny pracy są stosowane w administracji publicznej w większości krajów.
- Rozwiązania związane z ograniczeniem liczby godzin pracy (np. skrócony tydzień pracy) nie są jeszcze popularne i większość krajów nie planuje ich wprowadzenia.

		Liczba wskazań		
		FUNKCJONUJE	PLANOWANE	NIE JEST PLANOWANE
	Praca zdalna: wszystkie rodzaje pracy zdalnej	27	2	3
	Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	26	0	6
	Konta czasu pracy: systemy, które umożliwiają gromadzenie nadgodzin i ich późniejsze wykorzystanie jako dni wolne	23	0	8
	Skompresowany tydzień pracy: pracownicy realizują pełny wymiar godzin w mniejszej liczbie dni	9	1	19
	Skrócony tydzień pracy: mniej godzin do przepracowania przez cały tydzień pracy	8	1	19
	Okresowe rozliczanie czasu pracy: łączna liczba godzin pracy jest ustalana na dany okres, z elastycznym rozkładem w zależności od potrzeb	8	0	21

Tabela 1. Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwie kraju? Elastyczne formy organizacji pracy

Opieka nad dziećmi/osobami zależnymi

- Dodatkowe dni wolne na opiekę nad dzieckiem lub seniorem są najczęściej stosowanym rozwiązaniem, aby wesprzeć pracowników opiekujących się dziećmi i seniorami.

		Liczba wskazań		
		FUNKCJONUJE	PLANOWANE	NIE JEST PLANOWANE
	Dodatkowe dni wolne na opiekę nad dziećmi lub seniorami	24	0	4
	Dopłaty do żłobka, przedszkola i klubu dziecięcego oraz opieki sprawowanej przez opiekuna dziennego	12	0	14
	Przedszkola i żłobki prowadzone przez pracodawcę	11	0	17
	Możliwość przyjscia do pracy z dzieckiem	7	0	18
	Pokój dla rodzica z dzieckiem: pokój, w którym pracownik może wykonywać obowiązki służbowe, a dziecko może się bawić	5	0	21
	Dopłaty do zapewnienia opieki nad seniorami	4	1	22

Tabela 2. Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? Opieka nad dziećmi/osobami zależnymi

Działania, które wspierają zdrowie fizyczne

- Najpopularniejsze działania z obszaru zdrowia fizycznego pracowników koncentrują się na profilaktyce zdrowotnej i edukacji.
- Administracje publiczne w badanych krajach często wspierają aktywność fizyczną poprzez organizację sportowych wyzwań i dostęp do sprzętu, natomiast rzadziej dofinansowują zajęcia sportowe i wynajmują obiekty sportowe.

		Liczba wskazań		
		FUNKCJONUJE	PLANOWANE	NIE JEST PLANOWANE
	Organizacja regularnych badań profilaktycznych	19	0	9
	Programy edukacyjne/warsztaty dotyczące zdrowego stylu życia i diety	19	0	8
	Organizacja wyzwań związanych z aktywnością fizyczną	19	0	8
	Dostęp do sprzętu sportowego w miejscu pracy /sala gimnastyczna	18	0	10
	Organizacja zajęć sportowych w miejscu pracy /Przerwy na aktywność fizyczną: krótkie sesje ćwiczeń lub rozciągania w ciągu dnia pracy	17	0	11
	Karty sportowe lub dofinansowanie zajęć sportowo-rekreacyjnych	15	1	12
	Wynajem obiektu sportowego na potrzeby pracowników	8	0	17

Tabela 3. Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? Działania wspierające zdrowie fizyczne

Działania, które wspierają zdrowie psychiczne

- Administracje publiczne w badanych krajach wspierają zdrowie psychiczne pracowników głównie poprzez organizację warsztatów (np. na temat radzenia sobie ze stresem).
- Konsultacje psychologiczne są dostępne w części krajów, ale nie są standardem we wszystkich krajach.
- Wsparcie online oraz dodatkowe dni wolne na zdrowie psychiczne są mniej popularne i większość krajów nie planuje ich wdrożenia.

		Liczba wskazań		
		FUNKCJONUJE	PLANOWANE	NIE JEST PLANOWANE
	Organizacja warsztatów dot. radzenia sobie ze stresem i technik relaksacyjnych, budowania odporności psychicznej itp.	24	1	5
	Wsparcie psychologa: konsultacje z psychologiem lub terapeutą	17	0	11
	Dodatkowe dni wolne na regenerację psychiczną	10	1	19
	Platformy wsparcia psychologicznego dla pracowników (platformy on-line z konsultacjami z psychologami, helplines, webinariami)	3	1	23

Tabela 4. Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? Działania wspierające zdrowie psychiczne

Działania, które wspierają integrację i kulturę organizacyjną

- Spotkania integracyjne są najpowszechniejszą formą budowania więzi wśród pracowników.
- Administracje publiczne rzadziej angażują się w długofalowe inicjatywy, takie jak tworzenie społeczności pracowniczych oraz programy wolontariatu.

		Liczba wskazań		
		FUNKCJONUJE	PLANOWANE	NIE JEST PLANOWANE
	Spotkania integracyjne dla pracowników: np. wycieczki, festyny	21	0	8
	Tworzenie społeczności pracowniczych (grupy hobby, kluby sportowe itp.)	13	1	12
	Wolontariat pracowniczy: organizacja przez pracodawcę wolontariatu dla pracowników urzędu poza godzinami pracy albo wsparcie przez pracodawcę inicjatyw pracowniczych w tym zakresie.	10	1	12

Tabela 5. Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? Działania, które wspierają integrację i kulturę organizacyjną

Działania socjalne i finansowe

- Badane administracje dość często zapewniają tańsze posiłki swoim pracownikom.
- Część krajów oferuje zapomogi w sytuacji zdarzeń losowych. Bardziej zaawansowane benefity są mniej popularne. Pożyczki i dodatkowe ubezpieczenia, a także pakiety medyczne i platformy kafeteryjne są dostępne w niewielu krajach.

		Liczba wskazań		
		FUNKCJONUJE	PLANOWANE	NIE JEST PLANOWANE
	Tańsze posiłki dla pracowników	17	0	13
	Zapomoga w sytuacji zdarzeń losowych: bezzwrotna pomoc finansowa pracodawcy dla pracownika w trudnych sytuacjach życiowych	12	0	16
	Dofinansowanie do wypoczynku pracowników/rodzin pracowników	10	0	18
	Niskooprocentowane pożyczki na cele mieszkaniowe	10	0	18
	Oferta dodatkowego ubezpieczenia (np. na życie): pracodawca pośredniczy pomiędzy instytucją ubezpieczeniową w zawieraniu umów o ubezpieczenie.	9	0	20
	Dopłata do biletów na imprezy kulturalne , np. kino, teatr, koncerty.	9	1	18
	Niskooprocentowane pożyczki na inne cele niż mieszkaniowe	8	0	21
	Pakiet medyczny: pracodawca pośredniczy pomiędzy instytucją medyczną a pracownikami w zawieraniu umów o pakiet medyczny.	7	1	21
	Platforma kafeteryjna – strona/aplikacja ze stałym dostępem do voucherów różnych firm i benefitów, które samemu można sobie wybierać	5	0	22

Tabela 6. Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? Działania socjalne i finansowe

Dojazd do pracy

- Administracje publiczne dbają o różne formy transportu – większość krajów zapewnia miejsca parkingowe oraz pomieszczenia i stojaki na rowery dla pracowników urzędu.
- Część krajów oferuje pracownikom administracji publicznej tańsze dojazdy do pracy.
- Niewielu uczestników badania wdrożyło możliwość wypożyczania rowerów lub hulajnóg, a większość nie planuje takiego działania.

		Liczba wskazań		
		FUNKCJONUJE	PLANOWANE	NIE JEST PLANOWANE
	Pomieszczenie lub stojaki na rowery na terenie urzędu	25	0	6
	Miejsca parkingowe dla pracowników urzędu	25	0	5
	Tańsze dojazdy do pracy	14	0	14
	Własny sprzęt (np. rowery/hulajnogi) dla pracowników urzędu, którym mogą dojeżdżać do pracy	7	0	20

Tabela 7. Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? Dojazd do pracy

Ergonomia i warunki pracy

- Podstawowe udogodnienia, takie jak stołówki i pokoje socjalne, są standardem w administracji publicznej.
- Większość krajów zapewnia ponadstandardowe warunki pracy – dba o jakość i temperaturę powietrza oraz o ergonomię stanowisk pracy.
- Miejsca do odświeżenia się (np. prysznic, przebieralnia) występują w większości krajów.
- Część krajów zapewnia miejsca do spokojnej pracy lub odpoczynku (strefy ciszy).

		Liczba wskazań		
		FUNKCJONUJE	PLANOWANE	NIE JEST PLANOWANE
	Stołówka pracownicza	28	0	3
	Pokój socjalny: miejsce, w którym można odgrzać sobie posiłek przyniesiony z domu, zjeść go lub przechować jedzenie.	25	0	4
	Dbanie o komfortowe (ponadstandardowe) warunki pracy - zadbanie o temperaturę i jakość powietrza (np. oczyszczacze lub nawilżacze powietrza, klimatyzacja).	25	2	4
	Miejsce do odświeżenia się np. prysznic, przebieralnia	20	0	8
	Dbanie o komfortowe (ponadstandardowe) warunki pracy – zadbanie o ergonomię stanowisk pracy (np. piłki do siedzenia, regulowane biurka do pracy na stojąco, zastosowanie najnowocześniejszych rozwiązań w tej dziedzinie, zaleceń fizjoterapeutów)	20	1	7
	Miejsce do spokojnej pracy lub relaksu (strefa ciszy)	15	0	12

Tabela 8. Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? Ergonomia i warunki pracy

Odpoczynek i regeneracja

- Długoterminowe urlopy „sabbatical” są stosunkowo popularne, co może wynikać z ich korzystnego wpływu na wypalenie zawodowe i rozwój osobisty.
- Dłuższe przerwy w ciągu dnia występują w części krajów, ale nie są standardem w administracji publicznej.
- Drzemki w pracy („power nap”) występują niezwykle rzadko. Zdecydowana większość krajów nie planuje takiego rozwiązania.

		Liczba wskazań		
		FUNKCJONUJE	PLANOWANE	NIE JEST PLANOWANE
	Urlopy sabbatical (długoterminowe urlopy na rozwój osobisty lub odpoczynek)	19	1	9
	Długa przerwa w czasie dnia pracy (np. 1h, 2 h)/Dłuższe przerwy obiadowe: umożliwiające odpoczynek i regenerację w środku dnia	15	0	14
	Kultura "power nap": krótkie drzemki w ciągu dnia	3	0	26

Tabela 9. Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? Odpoczynek i regeneracja

Inne rozwiązania

- W wielu krajach pracownicy mogą zgłaszać własne inicjatywy, które mogą być zrealizowane przez pracodawcę.
- Nieliczne kraje dają możliwość przyjscia do pracy ze zwierzęciem (np. psem lub kotem), ale większość krajów nie ma zamiaru wprowadzać takiej praktyki.

		Liczba wskazań		
		FUNKCJONUJE	PLANOWANE	NIE JEST PLANOWANE
	Inicjatywy pracownicze – pracownicy zgłaszają inicjatywy, które są realizowane przez pracodawcę	16	0	7
	Możliwość przyjscia do pracy ze zwierzęciem (np. psem, kotem)	3	0	21

Tabela 10. Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? Inne rozwiązania

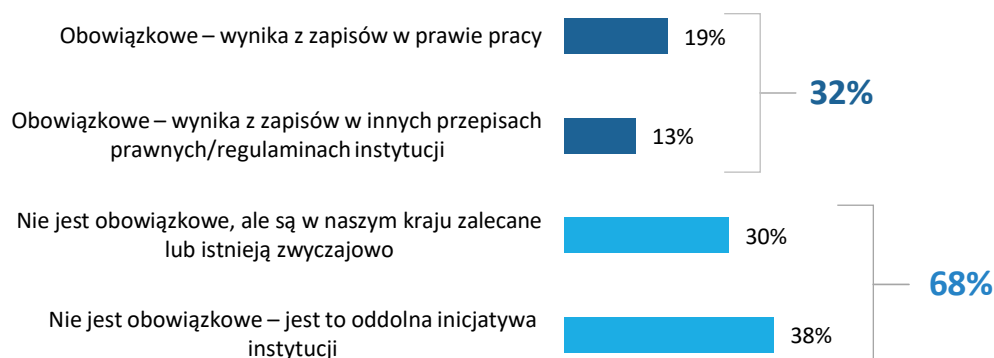
Respondenci mogli podać rozwiązania spoza predefiniowanej listy. Rozwiązania, którymi pochwaliли się badani:

- możliwość przyznania urlopu ojcowskiego na 10 dni roboczych w ciągu 6 tygodni od narodzin dziecka,
- praca w niepełnym wymiarze godzin po urlopie macierzyńskim i rodzicielskim,
- wsparcie finansowe na rozpoczęcie edukacji szkolnej i wychowanie dzieci,
- dodatek na zrównoważoną mobilność – program wsparcia finansowego dla pracowników na pokrycie kosztów dojazdów do pracy, pod warunkiem korzystania z ekologicznych środków transportu (np. rower, hulajnogę elektryczną),
- prawo do bycia offline.

II. O sposobie wprowadzania praktyk

Większość rozwiązań well-being (WB) i work-life balance (WLB) w administracji publicznej ma charakter dobrowolny.

N obserwacji = 721



Wykres 1. Q: Czy rozwiązania, które występują w Państwa kraju są obowiązkowe?

W tabeli zaprezentowaliśmy praktyki, które w większości przypadków wynikają z regulacji prawnych.

Obowiązkowe rozwiązania		N	%
	Dopłaty do zapewnienia opieki nad seniorami	4/4	100%
	Dodatkowe dni wolne na opiekę nad dziećmi lub seniorami	20/24	83%
	Okresowe rozliczanie czasu pracy: łączna liczba godzin pracy jest ustalana na dany okres	5/7	71%
	Organizacja regularnych badań profilaktycznych	13/19	68%
	Urlopy sabbatical (długoterminowe urlopy na rozwój osobisty lub odpoczynek)	12/18	67%
	Konta czasu pracy: systemy, które umożliwiają gromadzenie nadgodzin i ich późniejsze wykorzystanie jako dni wolne	14/23	61%
	Dbanie o komfortowe (ponadstandardowe) warunki pracy – zadbanie o ergonomię stanowisk pracy	12/20	60%
	Dbanie o komfortowe (ponadstandardowe) warunki pracy - zadbanie o temperaturę i jakość powietrza	13/25	52%

Tabela 11. Q: Czy rozwiązania, które występują w Państwa kraju są obowiązkowe? – Obowiązkowe rozwiązania

III. Skala funkcjonowania rozwiązań

Jednym z celów badania było oszacowanie skali funkcjonowania poszczególnych praktyk. W tabeli przedstawiamy listę praktyk, które wyróżniają się wysoką dostępnością (łączne odsetki odpowiedzi 4 i 5 na pięciostopniowej skali) – **czyli jeżeli występują w danym kraju, to przeważnie w wielu instytucjach.**

Rozwiązania, które są dostępne w większości instytucji (liczba/odsetek krajów, które wskazały, że większość instytucji w kraju ma dostęp do tych rozwiązań)		N	%
	Dopłaty do zapewnienia opieki nad seniorami	4/4	100%
	Dodatkowe dni wolne na opiekę nad dziećmi lub seniorami	21/24	88%
	Zapomoga w sytuacji zdarzeń losowych: bezzwrotna pomoc finansowa pracodawcy dla pracownika w trudnych sytuacjach życiowych.	10/12	83%
	Dofinansowanie do wypoczynku pracowników/rodzin pracowników	8/10	80%
	Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	19/26	73%
	Praca zdalna: wszystkie rodzaje pracy zdalnej	18/27	67%
	Dopłaty do żłobka, przedszkola i klubu dziecięcego oraz opieki sprawowanej przez opiekuna dziennego	8/12	67%
	Tańsze posiłki dla pracowników	11/17	65%
	Urlopy sabbatical (długoterminowe urlopy na rozwój osobisty lub odpoczynek)	12/19	63%
	Okresowe rozliczanie czasu pracy: łączna liczba godzin pracy jest ustalana na dany okres, np. cały rok	5/8	63%

Tabela 12. Q: W ilu instytucjach orientacyjnie stosowane jest rozwiązanie?
[1 – w bardzo niewielu instytucjach, a 5 – w (prawie) wszystkich instytucjach]

Kolejnym wskaźnikiem, który pozwala oszacować skalę funkcjonowania praktyk, jest dostępność dla pracowników (czyli jak wielu pracowników instytucji, w których są wdrożone rozwiązania, może z nich skorzystać). W tabeli prezentujemy listę rozwiązań, które są najbardziej dostępne dla pracowników.

Rozwiązania o szerokiej dostępności dla pracowników (liczba/odsetek krajów, które wskazały, że większość pracowników ma dostęp do tych rozwiązań)		N	%
	Dopłaty do zapewnienia opieki nad seniorami	4/4	100%
	Dodatkowe dni wolne na opiekę nad dziećmi lub seniorami	20/24	83%
	Dopłaty do żłobka, przedszkola i klubu dziecięcego oraz opieki sprawowanej przez opiekuna dziennego	9/12	75%
	Organizacja regularnych badań profilaktycznych	14/19	74%
	Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	19/26	73%
	Zapomoga w sytuacji zdarzeń losowych: bezzwrotna pomoc finansowa pracodawcy dla pracownika w trudnych sytuacjach życiowych	8/12	67%
	Tańsze dojazdy do pracy	9/14	64%
	Pokój dla rodzica z dzieckiem: pokój, w którym pracownik może wykonywać obowiązki służbowe, a dziecko może się bawić	3/5	60%
	Dofinansowanie do wypoczynku pracowników/rodzin pracowników	6/10	60%
	Niskooprocentowane pożyczki na cele mieszkaniowe	6/10	60%
	Pokój socjalny: miejsce, w którym można odgrzać sobie posiłek przyniesiony z domu, zjeść go lub przechować jedzenie	15/25	60%
	Tańsze posiłki dla pracowników	10/17	59%

Tabela 13. Q: Jak duża część pracowników ma dostęp do danego rozwiązania?
[1 – nieliczni, a 5 – (prawie) wszyscy]

W badaniu ujęliśmy również to, czy pracownicy faktycznie korzystają z tych rozwiązań. Podobnie jak w poprzednich pytaniach zastosowaliśmy skalę od 1 do 5.

W tabeli zaprezentowaliśmy zestawienie praktyk, które wyróżniają się najwyższym udziałem ocen pozytywnych (4 i 5).

Rozwiązania, które cieszą się popularnością wśród pracowników (liczba/odsetek krajów, które wskazały, że większość pracowników korzysta z tych rozwiązań)		N	%
	Organizacja regularnych badań profilaktycznych	12/19	63%
	Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	16/26	62%
	Dodatkowe dni wolne na opiekę nad dziećmi lub seniorami	14/24	58%
	Dbanie o komfortowe (ponadstandardowe) warunki pracy – zadbanie o ergonomię stanowisk pracy	9/20	45%
	Oferta dodatkowego ubezpieczenia	4/9	44%
	Miejsca parkingowe dla pracowników urzędu	11/25	44%
	Konta czasu pracy: systemy, które umożliwiają gromadzenie nadgodzin i ich późniejsze wykorzystanie jako dni wolne	10/23	43%
	Tańsze dojazdy do pracy	6/14	43%

Tabela 14. Q: Jaki jest rzeczywisty stopień korzystania z tego rozwiązania przez pracowników, którzy mają dostęp do niego? [1 – (prawie) nikt nie korzysta, a 5 – (prawie) wszyscy korzystają]

Zidentyfikowaliśmy również praktyki, z których pracownicy **rzadko korzystają, pomimo szerokiej dostępności:**

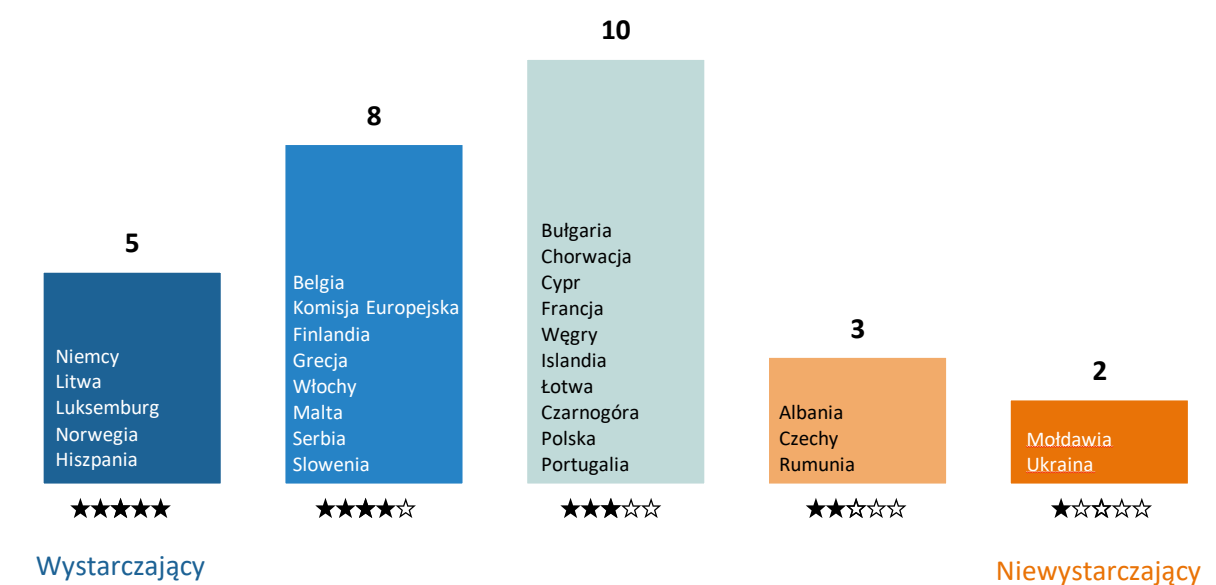
- **pokój dla rodzica z dzieckiem:** pokój, w którym pracownik może wykonywać obowiązki służbowe (np. posiada komputer i telefon), a dziecko może się bawić (pokój wyposażony w zabawki i miejsce dla dziecka);
- **możliwość przyjęcia do pracy z dzieckiem.**

IV. Efektywność rozwiązań

Ogólna ocena systemu rozwiązań WB i WLB

Na wykresie przedstawiliśmy subiektywną ocenę jakości rozwiązań well-being (WB) i work-life balance (WLB) w administracji publicznej w różnych krajach należących do sieci EUPAN oraz w krajach o statusie obserwatorów w EUPAN.

N = 32; Na wykresie przedstawiono licznę wskazań, pominięto odpowiedzi "Trudno powiedzieć"

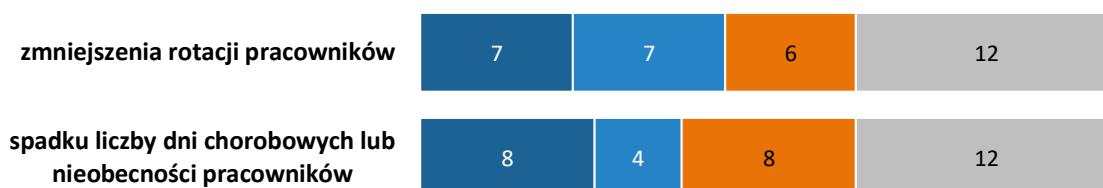


Wykres 2. Q: Jak ogólnie oceniają Państwo system rozwiązań well-being, work-life balance, które funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? (1-5)

W części krajów rozwiązania WB i WLB skutecznie zmniejszają absencję i rotację pracowników. Znaczna liczba krajów (po 12) nie potrafi ocenić wpływu działań WB i WLB.

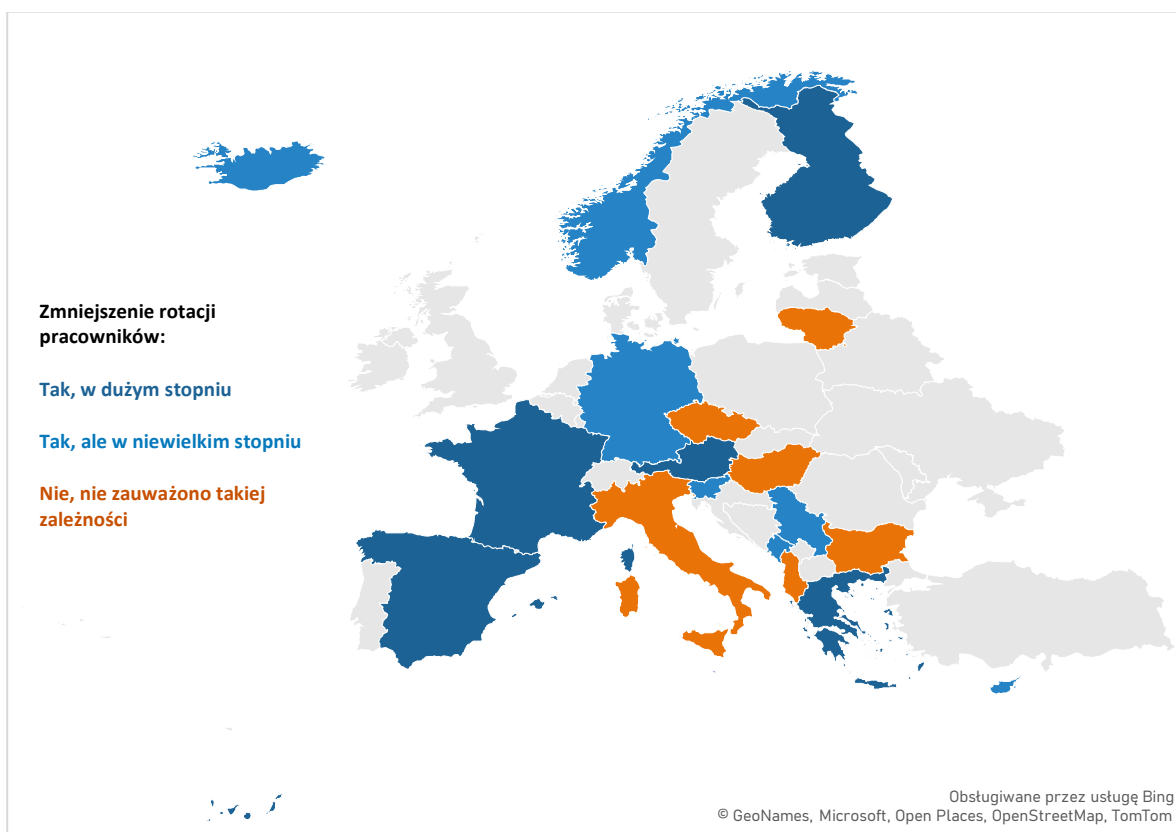
N = 32; Na wykresie przedstawiono liczbę wskazań

■ Tak, w dużym stopniu ■ Tak, ale w niewielkim stopniu ■ Nie, nie zauważono takiej zależności. ■ Trudno powiedzieć



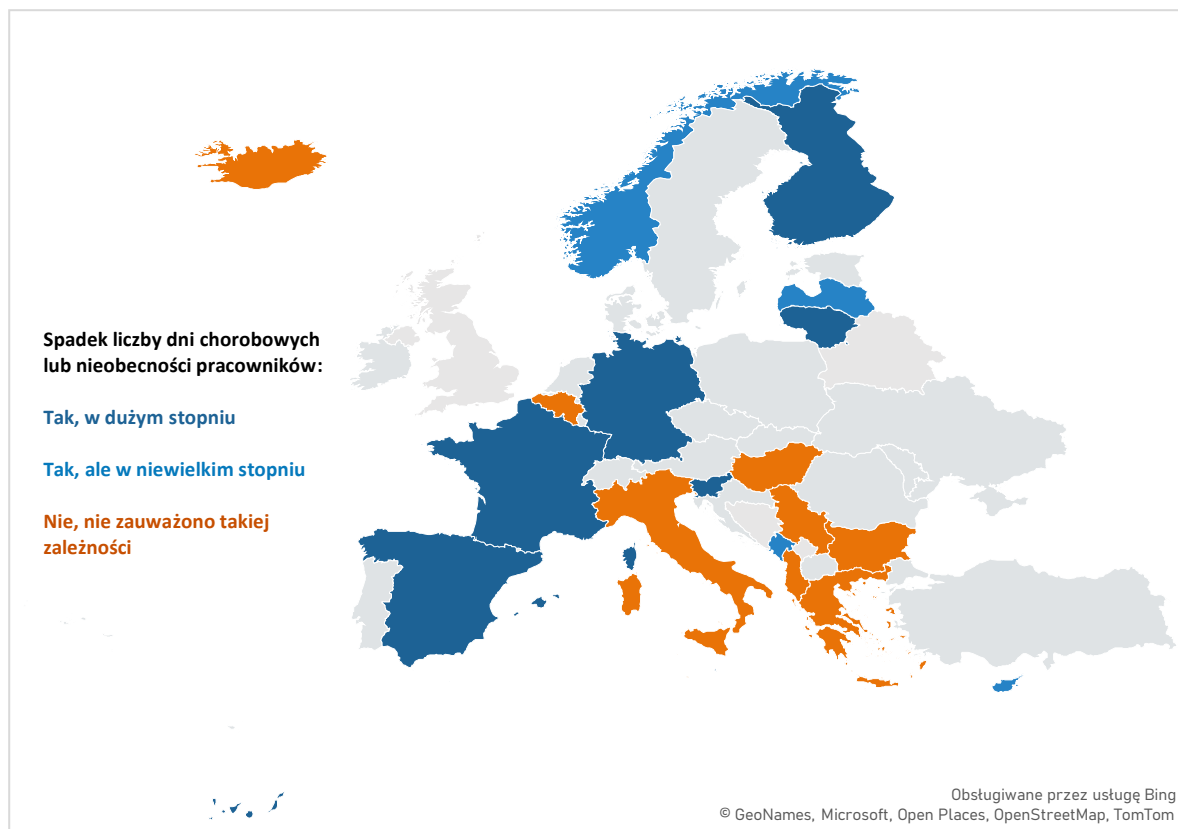
Wykres 3. Q: Czy stosowane w Państwa kraju rozwiązania przyczyniają się do...?

- Rozwiązania WB i WLB **wyraźnie zmniejszyły rotację pracowników** w: Austrii, Finlandii, Francji, Grecji, Hiszpani, na Malcie, ale też w Komisji Europejskiej.
- Kraje, które zauważyły umiarkowanie pozytywne efekty to: Islandia, Norwegia, Niemcy, Słowenia, Czarnogóra, Serbia i Cypr.
- Kraje, które nie dostrzegają poprawy to: Włochy, Czechy, Węgry, Albania, Litwa oraz Bułgaria.



Wykres 4. Czy stosowane w Państwa kraju rozwiązania przyczyniają się do zmniejszenia rotacji pracowników? (Mapa)

- Kraje, które zaobserwowały, że dzięki rozwiązaniom WB i WLB **zmniejszył się udział nieobecności i zwolnień lekarskich pracowników**, to: Finlandia, Litwa, Niemcy, Francja, Hiszpania, Słowenia i Malta, a także Komisja Europejska.
- Kraje, które obserwują niewielką poprawę to: Norwegia, Łotwa, Czarnogóra, Cypr.
- Z kolei kraje, które nie dostrzegły poprawy to: Włochy, Islandia, Belgia, Węgry, Serbia, Bułgaria, Albania i Grecja.



Wykres 5. Czy stosowane w Państwa kraju rozwiązania przyczyniają się do spadku liczby dni chorobowych lub nieobecności pracowników? (Mapa)

Identyfikacja najbardziej efektywnych rozwiązań

Dzięki badaniu zidentyfikowaliśmy najskuteczniejsze rozwiązania WB i WLB w administracji publicznej w pięciu kluczowych obszarach: poprawa zdrowia fizycznego, pozytywny wpływ na zdrowie psychiczne, wsparcie w zakresie organizacji życia zawodowego i prywatnego, poprawa atmosfery w pracy oraz wpływ na efektywność pracowników. W tabeli prezentujemy rozwiązania, które są najbardziej skuteczne w opinii badanych (na podstawie własnych doświadczeń). Rozwiązania w poszczególnych kolumnach są ułożone od najczęściej wskazywanych.

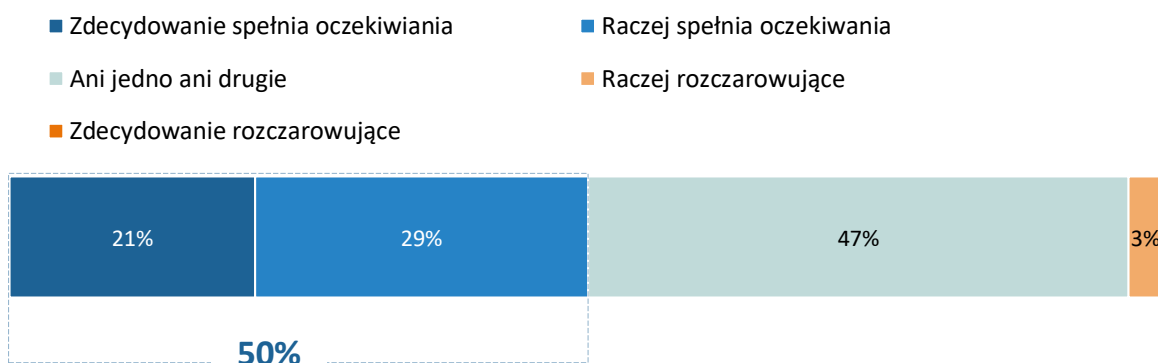
Realnie przyczynia się do poprawy zdrowia fizycznego pracowników	Realnie przyczynia się do poprawy samopoczucia psychicznego pracowników	Rzeczywiście umożliwia lepszą organizację życia zawodowego i prywatnego	Korzystnie wpływa na atmosferę w pracy	Poprawia efektywność pracowników
 Organizacja regularnych badań profilaktycznych	 Organizacja warsztatów dot. radzenia sobie ze stresem i technik relaksacyjnych, budowania odporności psychicznej itp.	 Praca zdalna: wszystkie rodzaje pracy zdalnej	 Spotkania integracyjne dla pracowników: np. wycieczki, festyny.	 Praca zdalna: wszystkie rodzaje pracy zdalnej
 Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	 Wsparcie psychologa: konsultacje z psychologiem lub terapeutą	 Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	 Pokój socjalny: miejsce, w którym można odgrzać sobie posiłek przyniesiony z domu, zjeść go lub przechować jedzenie.	 Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy
 Organizacja zajęć sportowych w miejscu pracy/Przerwy na aktywność fizyczną	 Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	 Dodatkowe dni wolne na opiekę nad dziećmi lub seniorami	 Stołówka pracownicza	 Konta czasu pracy: systemy, które umożliwiają gromadzenie nadgodzin i ich późniejsze wykorzystanie jako dni wolne
 Dbanie o komfortowe (ponadstandardowe) warunki pracy – zadbanie o ergonomię stanowisk pracy	 Praca zdalna: wszystkie rodzaje pracy zdalnej	 Skrócony tydzień pracy: mniej godzin do przepracowania przez cały tydzień pracy	 Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	 Spotkania integracyjne dla pracowników: np. wycieczki, festyny.
 Karty sportowe lub dofinansowanie zajęć sportowo-rekreacyjnych	 Dodatkowe dni wolne na opiekę nad dziećmi lub seniorami	 Konta czasu pracy: systemy, które umożliwiają gromadzenie nadgodzin i ich późniejsze wykorzystanie jako dni wolne	 Tworzenie społeczności pracowniczych (grupy hobby, kluby sportowe itp.)	 Dbanie o komfortowe (ponadstandardowe) warunki pracy - zadbanie o temperaturę i jakość powietrza
 Praca zdalna: wszystkie rodzaje pracy zdalnej	 Spotkania integracyjne dla pracowników: np. wycieczki, festyny.			

Tabela 15. Q Proszę wskazać rozwiązania, które najbardziej pasują do poniższych stwierdzeń: (Dla każdego stwierdzenia można wskazać maksymalnie 5 rozwiązań)

- **Praca zdalna i ruchomy czas pracy to najbardziej uniwersalne i skuteczne rozwiązania**, które wpływają na większość obszarów - poprawiają efektywność, korzystnie wpływają na zdrowie psychiczne i fizyczne oraz umożliwiają lepsze łączenie pracy zawodowej z życiem prywatnym.
- Ruchomy czas pracy ma także pozytywny wpływ na atmosferę w pracy.
- Ergonomiczne warunki pracy wpływają na poprawę zdrowia fizycznego pracowników.
- Warsztaty psychologiczne, opieka psychologiczna, dodatkowe dni wolne na opiekę, a także spotkania integracyjne pracowników mają korzystny wpływ na zdrowie mentalne.
- Spotkania integracyjne mają również korzystny wpływ na atmosferę w pracy i efektywność pracowników.

Uczestnicy badania oceniali każde rozwiązanie, które u nich funkcjonuje, pod względem tego, czy spełnia ono założone cele, czy wręcz przeciwnie – rozczarowuje. Spośród wszystkich zebranych ocen, połowa okazała się pozytywna, a jedynie marginalny odsetek stanowią wskazania negatywne.

N obserwacji = 724



Wykres 6. Q: Czy rozwiązanie spełnia oczekiwania/cele/jest dobrze działające czy rozczarowujące?

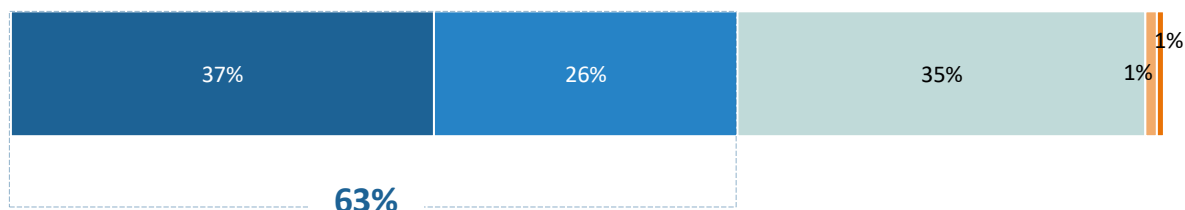
Rozwiązania, które najczęściej spełniają oczekiwania		N	%
	Organizacja regularnych badań profilaktycznych	16/24	84%
	Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	21/24	81%
	Pomieszczenie lub stojaki na rowery na terenie urzędu	20/25	80%
	Dofinansowanie do wypoczynku pracowników/rodzin pracowników	8/10	80%
	Dopłaty do zapewnienia opieki nad seniorami	3/4	75%
	Konta czasu pracy: systemy, które umożliwiają gromadzenie nadgodzin i ich późniejsze wykorzystanie jako dni wolne	17/23	74%

Tabela 16. Q: Czy rozwiązanie spełnia oczekiwania/cele/jest dobrze działające czy rozczarowujące? Rozwiązania, które najczęściej spełniają oczekiwania

Kolejnym kryterium oceny było to, na ile dana praktyka odpowiada na potrzeby pracowników. Większość rozwiązań WB i WLB w administracji publicznej spełnia potrzeby pracowników, a krytyczne opinie pojawiały się sporadycznie.

N obserwacji = 724

- Zdecydowanie odpowiada potrzebom pracowników
- Raczej odpowiada potrzebom pracowników
- Ani jedno ani drugie
- Raczej nie odpowiada ich potrzebom
- Zdecydowanie nie odpowiada ich potrzebom



Wykres 7. Q: Czy rozwiązanie odpowiada potrzebom pracowników czy mija się z ich potrzebami?

Rozwiązania, które najczęściej odpowiadają na potrzeby pracowników		N	%
	Praca zdalna: wszystkie rodzaje pracy zdalnej	25/27	93%
	Organizacja regularnych badań profilaktycznych	17/19	89%
	Dodatkowe dni wolne na opiekę nad dziećmi lub seniorami	21/24	88%
	Dbanie o komfortowe (ponadstandardowe) warunki pracy – zadbanie o ergonomię stanowisk pracy	16/20	80%
	Dofinansowanie do wypoczynku pracowników/rodzin pracowników	8/10	80%

Tabela 17. Q: Czy rozwiązanie odpowiada potrzebom pracowników czy mija się z ich potrzebami? Rozwiązania, które najczęściej odpowiadają na potrzeby pracowników

Poziom rekomendacji najbardziej i najmniej popularnych praktyk

W tej części raportu pokazujemy, czy praktyki, które są powszechnie wdrażane, faktycznie spotykają się z pozytywną oceną i są polecane innym krajom. W tym celu przeanalizowaliśmy poziom rekomendacji (NPS²) dla rozwiązań well-being i work-life balance, które najczęściej występują w administracjach publicznych krajów, które wzięły udział w badaniu.

W tabeli przedstawiliśmy dziesięć rozwiązań, które występują najczęściej. Uszeregowaliśmy je pod względem stopnia rekomendacji.

		PROMOTORZY (9-10)	
Poziom rekomendacji popularnych praktyk		N	%
	Dbanie o komfortowe (ponadstandardowe) warunki pracy - zadbanie o temperaturę i jakość powietrza	22/25	88%
	Praca zdalna: wszystkie rodzaje pracy zdalnej	21/27	78%
	Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	20/26	77%
	Dodatkowe dni wolne na opiekę nad dziećmi lub seniorami	18/24	75%
	Pokój socjalny: miejsce, w którym można odgrzać sobie posiłek przyniesiony z domu, zjeść go lub przechować jedzenie	18/25	72%
	Organizacja warsztatów dot. radzenia sobie ze stresem i technik relaksacyjnych, budowania odporności psychicznej	16/24	67%
	Konta czasu pracy: systemy, które umożliwiają gromadzenie nadgodzin i ich późniejsze wykorzystanie jako dni wolne	15/23	65%
	Stołówka pracownicza	18/28	64%
	Pomieszczenie lub stojaki na rowery na terenie urzędu	15/25	60%
	Miejsca parkingowe dla pracowników urzędu	11/25	44%

Tabela 18. Poziom rekomendacji popularnych praktyk: Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? VS Q: W jakim stopniu poleciliby Państwo dane rozwiązanie innemu krajowi UE? Proszę ocenić każde rozwiązanie na skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza, że w ogóle Państwo nie polecają, a 10 – polecają Państwo w zdecydowanym stopniu.

- **Większość popularnych rozwiązań jest polecana innym krajom** – uczestnicy badania, którzy wdrożyli dane praktyki, na ogół oceniają je w sposób zdecydowanie pozytywny.
- **Najniżej w zestawieniu znalazły się miejsca parkingowe dla pracowników**, które są rekomendowane przez mniej niż połowę krajów, w których takie rozwiązanie jest stosowane.

² Ang. Net Promoter Score – metoda wykorzystywana w badaniu satysfakcji, w której pytamy respondenta, w jakim stopniu poleca dany produkt lub usługę (w przypadku tego badania – praktykę, która została wdrożona). Badani dokonują oceny na skali od 0 do 10. Metodologia zakłada, że oceny od 0 do 6 to oceny negatywne (krytycy), oceny 7 i 8 są neutralne, a oceny 9 i 10 są pozytywne (promotorzy). Na potrzeby badania przyjęliśmy, że praktyka jest rekomendowana, jeśli została oceniona na 9 lub 10. Porównujemy udział promotorów.

W badaniu przyjrzelśmy się również najmniej popularnym rozwiązaniom, czyli takim, które zostały wdrożone w niewielu krajach. Sprawdziliśmy, jakie praktyki są warte polecenia.

		PROMOTORZY (9-10)	
Poziom rekomendacji najmniej popularnych praktyk		N	%
	Dopłaty do zapewnienia opieki nad seniorami	4/4	100%
	Dodatkowe dni wolne na regenerację psychiczną	3/3	100%
	Pakiet medyczny	4/7	57%
	Własny sprzęt (np. rowery/hulajnogi) dla pracowników urzędu, którym mogą dojeżdżać do pracy	3/7	43%
	Kultura "power nap": krótkie drzemki w ciągu dnia	1/3	33%
	Możliwość przyjscia do pracy z dzieckiem	2/7	29%
	Platforma kafeteryjna	1/5	20%
	Pokój dla rodzica z dzieckiem: pokój, w którym pracownik może wykonywać obowiązki służbowe, a dziecko może się bawić	1/5	20%
	Możliwość przyjscia do pracy ze zwierzęciem (np. psem, kotem)	0/3	0%

Tabela 19. Poziom rekomendacji najmniej popularnych praktyk: Q: Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? VS Q: W jakim stopniu poleciliby Państwo dane rozwiązanie innemu krajowi UE? Proszę ocenić każde rozwiązanie na skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza, że w ogóle Państwo nie polecają, a 10 – polecają Państwo w zdecydowanym stopniu.

Część rzadko stosowanych rozwiązań uzyskała **wysoki poziom rekomendacji** (9-10 w skali NPS), co sugeruje, że mogą być warte większego rozpowszechnienia. Są to przede wszystkim:

- dopłaty do opieki nad seniorami,
- dodatkowe dni wolne dla zdrowia psychicznego.

Niski poziom rekomendacji (niski udział ocen 9 i 10 w skali NPS) dotyczy głównie następujących rozwiązań:

- możliwość przyjscia do pracy z psem lub kotem,
- pokój rodzica z dzieckiem,
- możliwość przyjscia do pracy z dzieckiem,
- drzemki w pracy.

Czterodniowy tydzień pracy

Współczesne zmiany na rynku pracy oraz rosnące znaczenie dobrostanu pracowników skłaniają organizacje do poszukiwania nowych modeli organizacji czasu pracy – przykładem jest czterodniowy tydzień pracy. Można go realizować na dwa sposoby:

- **Skrócenie liczby godzin pracy w tygodniu**, np. z 40 do 32 godzin, co oznacza krótszy czas pracy przy zachowaniu takiego samego wynagrodzenia.
- **Kompresja tygodnia pracy**, czyli wykonywanie tej samej liczby godzin (np. 40) w ciągu czterech dni, co oznacza więcej przepracowanych godzin w ciągu jednego dnia (np. 4 dni po 10 godzin).

W badaniu ujęliśmy obydwie możliwości. Okazuje się, że **większość krajów nie planuje wdrożyć ich w najbliższej przyszłości**. Natomiast część uczestników badania stosuje takie rozwiązania, co daje możliwość ich oceny i porównania.

	 Skrócony tydzień pracy	 Skompresowany tydzień pracy
	mniej godzin do przepracowania przez cały tydzień pracy, np. w formie czterodniowego tygodnia pracy, kiedy pracownicy pracują po osiem lub dziewięć godzin dziennie	pracownicy realizują pełny wymiar godzin w mniejszej liczbie dni, np. pracując cztery dni po dziesięć godzin (zamiast pięciu dni po osiem godzin)
Funkcjonuje	8	9
Jest planowane	1	1
Nie jest planowane	19	19
Odpowiadanie na potrzeby pracowników	6/8 (75%)	4/9 (44%)
Promotorzy (oceny 9 lub 10)	4/8 (50%)	3/9 (33%)
Krytycy (oceny od 0 do 6)	0/9 (0%)	5/9 (56%)

Tabela 20. **Porównanie skróconego tygodnia pracy i skompresowanego tygodnia pracy**: Q: 1. Jakie rozwiązania z zakresu well-being, work-life balance funkcjonują w urzędach w Państwa kraju? / Q: Czy rozwiązanie odpowiada potrzebom pracowników czy mija się z ich potrzebami? / Q: W jakim stopniu poleciliby Państwo dane rozwiązanie innemu krajowi UE? Proszę ocenić każde rozwiązanie na skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza, że w ogóle Państwo nie polecają, a 10 – polecają Państwo w zdecydowanym stopniu.

- **Skrócony tydzień pracy jest lepiej oceniany:** częściej spełnia potrzeby pracowników niż skompresowany tydzień pracy i nie budzi negatywnych emocji.
- Uczestnicy badania, którzy wprowadzili skompresowany tydzień pracy, na ogół nie polecają innym krajom tego rozwiązania.

Niektóre kraje **stosują jednocześnie obydwa rozwiązania**. Są to:

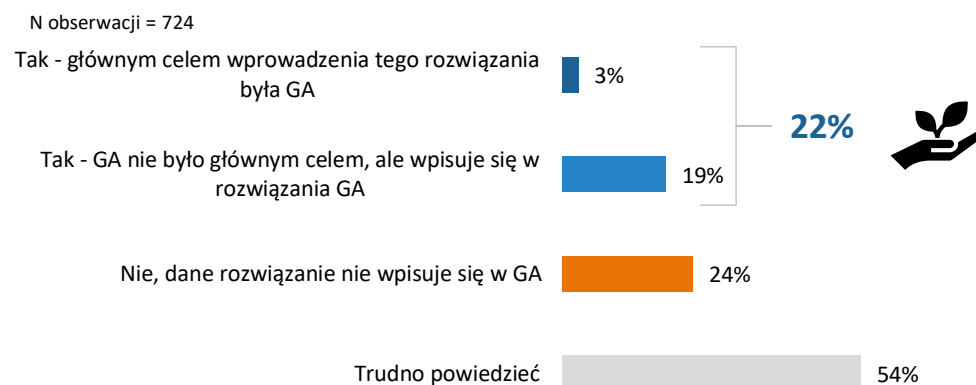
- Belgia
- Finlandia
- Luksemburg
- Malta
- Słowacja
- Słowenia.

W Grecji i w Portugalii funkcjonuje skrócony czas pracy, a w Austrii, Francji i Szwajcarii – skompresowany tydzień pracy.

V. Zielona Administracja

Kolejną kwestią, którą poruszyliśmy w badaniu było to, na ile rozwiązania z zakresu WB i WLB wpisują się w koncepcję Zielonej Administracji (GA), czyli na ile odpowiadają na potrzeby związane ze zmianami klimatu czy zanieczyszczeniem środowiska naturalnego.

W badanych krajach więcej niż jedna piąta wdrożonych praktyk odpowiada na założenia GA, ale tylko w pojedynczych przypadkach rozwiązania były wprowadzane z myślą o potrzebach środowiskowych.



Wykres 8. Q: Czy dane rozwiązanie wpisuje się w green administration (GA), czyli odpowiada na potrzeby/rozwiązuje problemy związane ze zmianą klimatu, energią lub zrównoważonym rozwojem?

	Rozwiązania, które wpisują się w GA	N	%
	Własny sprzęt (np. rowery/hulajnoggi) dla pracowników urzędu, którym mogą dojeżdżać do pracy	7/7	100%
	Pomieszczenie lub stojaki na rowery na terenie urzędu	20/25	80%
	Praca zdalna	21/27	78%
	Tańsze dojazdy do pracy	9/14	64%
	Ruchomy czas pracy	15/26	58%
	Skompresowany tydzień pracy	5/9	56%

Tabela 21. Q: Czy dane rozwiązanie wpisuje się w green administration (GA), czyli odpowiada na potrzeby/rozwiązuje problemy związane ze zmianą klimatu, energią lub zrównoważonym rozwojem? Rozwiązania, które wpisują się w GA

- Najbardziej ekologiczne **rozwiązania wiążą się z transportem**, i są to: rowery i hulajnoggi dla pracowników, miejsca na parkowanie/przechowywanie rowerów, które redukują emisję CO₂.
- **Praca zdalna i elastyczne godziny pracy** również mają pozytywny wpływ na środowisko: np. zmniejszają konieczność codziennych dojazdów i ograniczają tworzenie się korków.
- **Skompresowany tydzień pracy** jest mniej popularnym rozwiązaniem, ale wpisuje się w koncepcję GA – może ograniczyć emisję CO₂ poprzez redukcję liczby dni dojazdów do biura.

Głównym celem wprowadzenia rozwiązań, które są związane z transportem, była dbałość o środowisko.



 **Pomieszczenie lub stojaki na rowery** na terenie urzędu

 **Tańsze dojazdy do pracy**

 **Własny sprzęt (np. rowery/hulajnoggi)** dla pracowników, którym mogą dojeżdżać do pracy

Rozwiązania, które dotyczą organizacji pracy, nie były wprowadzane z myślą o GA, ale wpisują się w tę koncepcję.



 **Ruchomy czas pracy:** możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy

 **Skompresowany tydzień pracy:** pracownicy realizują pełny wymiar godzin w mniejszej liczbie dni, np. pracując cztery dni po dziesięć godzin (zamiast pięciu dni po osiem godzin)

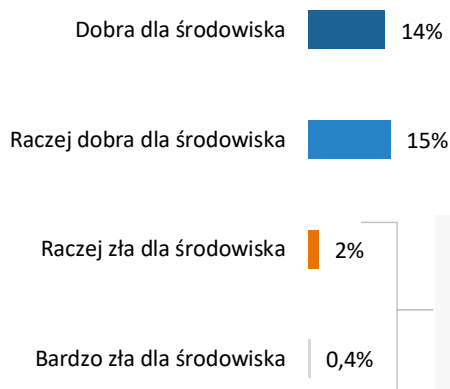
 **Praca zdalna:** wszystkie rodzaje pracy zdalnej

Na ogół rozwiązania WB i WLB nie mają złego wpływu na środowisko, jednak w badaniu zidentyfikowaliśmy dwie praktyki, które mogą być niekorzystne:

- dostępność miejsc parkingowych,
- zadbanie o jakość powietrza w miejscu pracy (np. klimatyzacja, oczyszczanie powietrza).

N obserwacji = 724;

W prezentacji wyników pominięto odpowiedzi "ani dobre ani złe"



Miejsca parkingowe dla pracowników urzędu (11/25)



Dbanie o komfortowe (ponadstandardowe) warunki pracy - zadbanie o temperaturę i jakość powietrza (3/25)

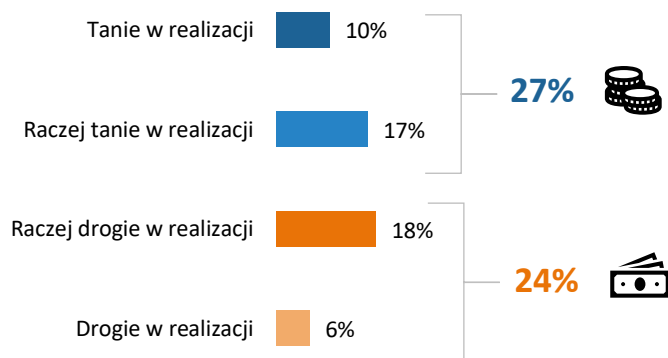
Wykres 9. Q: Czy rozwiązanie jest dobre czy złe dla środowiska?

VI. Ocena kosztów

Jednym z elementów oceny wdrożonych praktyk było to, czy dane rozwiązanie jest drogie czy tanie w realizacji. Co czwarta praktyka - spośród wszystkich zebranych ocen – jest kosztowna.

N obserwacji = 724

W prezentacji wyników pominięto odpowiedzi "ani tanie ani drogie"



Wykres 10. Q: Czy rozwiązanie jest tanie czy drogie w realizacji?

- Niektóre kosztowne praktyki well-being i work-life balance są wysoko rekomendowane przez respondentów - zatem warto je rozważyć jako te, w które warto inwestować.
- Nie wszystkie kosztowne rozwiązania są oceniane jako wartościowe – szczególnie inwestycje w infrastrukturę sportową nie uzyskały wysokich rekomendacji.
- Wyniki mogą sugerować, że administracje publiczne bardziej cenią działania związane z bezpośrednim wsparciem pracowników (np. pomoc finansowa, ubezpieczenia) niż infrastrukturalne udogodnienia.

 NPS: OCENY 9 - 10
 


Poziom rekomendacji drogich praktyk		N	%	N	%
	Dopłaty do zapewnienia opieki nad seniorami	4/4	100%	2/4	50%
	Zapomoga w sytuacji zdarzeń losowych: bezzwrotna pomoc finansowa pracodawcy dla pracownika w trudnych sytuacjach życiowych	9/12	82%	5/12	42%
	Tańsze dojazdy do pracy	11/14	79%	6/14	43%
	Organizacja regularnych badań profilaktycznych	14/19	74%	9/19	47%
	Oferta dodatkowego ubezpieczenia	6/9	67%	6/9	67%
	Stołówka pracownicza	18/28	67%	12/28	43%
	Przedszkola i żłobki prowadzone przez pracodawcę	7/11	64%	5/11	45%
	Niskooprocentowane pożyczki na cele mieszkaniowe	6/10	60%	5/10	50%
	Pakiet medyczny	4/7	57%	3/7	43%
	Miejsca parkingowe dla pracowników urzędu	11/25	44%	11/25	44%
	Własny sprzęt (np. rowery/hulajnogi) dla pracowników urzędu, którym mogą dojeżdżać do pracy	3/7	43%	3/7	43%
	Pokój dla rodzica z dzieckiem: pokój, w którym pracownik może wykonywać obowiązki służbowe, a dziecko może się bawić	1/5	20%	8/18	44%
	Możliwość przyścia do pracy ze zwierzęciem (np. psem, kotem)	0/3	0%	4/8	50%

Tabela 22. **Poziom rekomendacji drogich praktyk:** Q: Czy rozwiązanie jest tanie czy drogie w realizacji? VS Q: W jakim stopniu poleciliby Państwo dane rozwiązanie innemu krajowi UE? Proszę ocenić każde rozwiązanie na skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza, że w ogóle Państwo nie polecają, a 10 – polecają Państwo w zdecydowanym stopniu.

- Praca zdalna i elastyczne godziny pracy są tanie, a kraje dobrze je oceniają, dlatego są to najbardziej opłacalne rozwiązania.
- Tanie rozwiązania, które są rzadko rekomendowane, to:
 - organizowanie sportowych wyzwań (np. liczenie kroków),
 - tworzenie społeczności pracowniczych (np. kluby hobby, grupy zainteresowań).

		 NPS: OCENY 9 - 10		 TANIE	
Poziom rekomendacji tanich praktyk		N	%	N	%
	Praca zdalna: wszystkie rodzaje pracy zdalnej	21/27	78%	12/27	44%
	Ruchomy czas pracy: możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w przedziale czasowym zamiast stałych godzin pracy	20/26	77%	18/26	69%
	Pomieszczenie lub stojaki na rowery na terenie urzędu	15/25	63%	14/25	56%
	Skrócony tydzień pracy: mniej godzin do przepracowania przez cały tydzień pracy	4/8	50%	4/8	50%
	Kultura "power nap": krótkie drzemki w ciągu dnia	1/3	33%	2/3	67%
	Organizacja wyzwań związanych z aktywnością fizyczną (np. liczenie kroków).	5/19	26%	8/19	42%
	Tworzenie społeczności pracowniczych (grupy hobby, kluby sportowe itp.)	3/13	25%	7/13	54%

Tabela 23. **Poziom rekomendacji tanich praktyk**: Q: Czy rozwiązanie jest tanie czy drogie w realizacji? VS Q: W jakim stopniu poleciliby Państwo dane rozwiązanie innemu krajowi UE? Proszę ocenić każde rozwiązanie na skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza, że w ogóle Państwo nie polecają, a 10 – polecają Państwo w zdecydowanym stopniu.

VII. Działania urzędów w zakresie badań potrzeb pracowników

Członkowie sieci EUPAN oraz kraje o statusie obserwatorów **badają potrzeby pracowników administracji publicznej w zakresie well-being i work-life balance**, co sugeruje, że WB i WLB są ważnym elementem życia zawodowego.

Narzędzia do badania, które są najbardziej powszechne, to:

- badania ankietowe wśród pracowników,
- konsultacje z przedstawicielami związków zawodowych,
- analiza danych HR (np. wskaźników absencji/rotacji, ocen okresowych).

Kraje najrzadziej korzystają z raportów dotyczących jakości środowiska pracy (np. ergonomii lub stresu).

N = 32



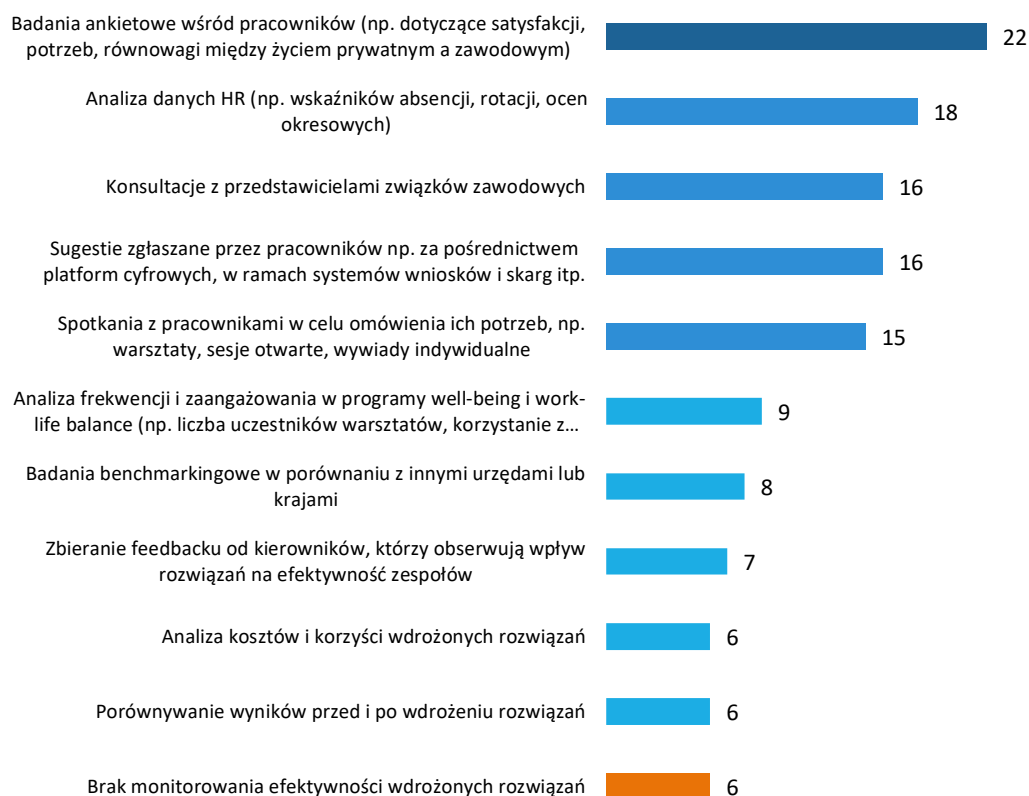
Wykres 11. Q: W jaki sposób w Państwa kraju bada się potrzeby pracowników z zakresu well-being i work-life balance?

Nie wszystkie kraje monitorują efekty wdrożonych rozwiązań. Kraje, które badają skuteczność działań WB i WLB, kierują się przede wszystkim subiektywną oceną pracowników (ankiety).

Kraje rzadziej wykorzystują takie narzędzia jak:

- porównywanie wyników przed i po wdrożeniu rozwiązań,
- analiza kosztów i korzyści,
- zbieranie feedbacku od kierowników,
- badania porównawcze np. w stosunku do innych urzędów/krajów.

N = 32



Wykres 12. Q: W jaki sposób w Państwa kraju monitoruje się efektywność wdrożonych rozwiązań z zakresu well-being i work-life balance?