

# NOWA ERA MOTYWACJI

- Work-life balance Polaków
- Benefity nowej generacji
- Rozwój jako benefit

Raport 2019

Wyniki badań



# SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie</b>	3
<b>Równowaga na świecie</b>	4
<b>Praktyczne podejście</b>	6
<b>Równowaga Polaków</b>	7
Praca	8
Wynagrodzenie i pieniądze	9
Oszczędności	10
Relacje	11
Zdrowie	12
Aktywność fizyczna	13
Relaks	14
Rozwój osobisty	15
<b>Równowaga a benefity</b>	16
<b>Era motywacji</b>	18
Integracja działań	18
Employee experience	18
Programy, które są 'pro'	19
<b>Case study – learning &amp; development 3.0</b>	20
Rozwój i równowaga	21
<b>Dodatek czy obowiązek</b>	22
<b>Przyszłość jest dziś</b>	23

## BADANIA

Raport powstał na bazie odpowiedzi zebranych w ramach dwóch badań:

**Hays Poland**, które zostało przeprowadzone pod koniec 2018 r. i uwzględni perspektywę firm – ponad 3 000 organizacji działających w Polsce oraz ponad 8 700 pracowników.

**Mind & Soul Business**, które zostało przeprowadzone w grudniu 2018 r. we współpracy z Mobile Institute i uwzględni perspektywę 1305 osób. Wyniki zostały znormalizowane, próba jest reprezentatywna dla internautów w Polsce pod względem płci, wieku i wielkości miejsca zamieszkania.

Dziękujemy wszystkim respondentom, którzy dostarczyli swoich odpowiedzi i komentarzy. Państwa wkład w publikację pozwolił nam przygotować kompleksowy raport, który pomoże pracodawcom i pracownikom podejmować korzystne decyzje biznesowe i unikać negatywnych konsekwencji stresu.

# WPROWADZENIE

Zadowolenie z siebie, rozwijająca się kariera, udane życie osobiste, satysfakcja z finansów, ale też odpoczynek – w niezwykle dynamicznym świecie bardzo trudno jest utrzymać balans i wypełnić wszystkie obszary z taką samą starannością. Zdrowa równowaga jest wyzwaniem na całym świecie. Staje się również benefitem oraz narzędziem motywowania pracowników, które dziś rozumiemy zupełnie inaczej.

Work-life balance to koncepcja, która narodziła się na przełomie lat 70. i 80. w Wielkiej Brytanii. Kiedy amerykańskie korporacje tworzyły model budowania biznesu, adaptowany przez firmy na całym świecie, do głosu zaczęli dochodzić przemęczeni pracownicy, postulujący wyznaczenie granic między karierą a życiem prywatnym i rodzinnym. Obecnie podział na życie zawodowe i prywatne nie jest już tak oczywisty. Nabiera nowego wymiaru w dobie pracy nad projektami dostępnymi w chmurze z każdego miejsca na świecie.

Wyzwania z związane work-life balance zaczynają się już na etapie tworzenia definicji. Dla jednych jest to umiejętność zakończenia wszystkich obowiązków zawodowych przed określoną godziną, dla innych – niesprawdzanie służbowych wiadomości wieczorami. Z kolei dla freelancerów wolny czas jest tożsamy

z zarabianiem w ramach realizowania swoich pasji. Nie chodzi o ściganie się z czasem, które tworzy poczucie radzenia sobie w każdym aspekcie życia, ale o indywidualną receptę na poświęcenie ważnym dla nas obszarom czasu dobrej jakości.

Potrzeba równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym przestaje być wyzwaniem wyłącznie dla pracowników. Dla pracodawców dobre samopoczucie zatrudnionych oznacza wyższą jakość pracy, efektywność i kreatywność, a w konsekwencji – lepsze wyniki biznesowe. Jeśli poczucie równowagi jest zachwiane, mamy do czynienia ze spadkiem lojalności i zaangażowania.

W nadchodzących miesiącach pracodawcy będą musieli odpowiedzieć na oczekiwania i bardziej niż kiedykolwiek wspierać swoich pracowników w znalezieniu zdrowej równowagi. Oznacza to konieczność zaproponowania nie tylko atrakcyjnego wynagrodzenia, ale również pakietu odpowiednich świadczeń pozapłacowych. Tym bardziej, że benefity połączone z obszarem rozwoju – co jest nowym kierunkiem w myśleniu o dodatkach pozapłacowych – mogą mieć ogromny wpływ na wyniki firmy oraz stanowić przestrzeń na działania, które pozwolą wyróżnić się na rynku pracy.

Z ogromną przyjemnością przedstawiamy raport **Hays Poland i Mind & Soul Business**, dotyczący trendów, świadczeń dodatkowych oraz równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym Polaków.

Zapraszamy do lektury!

**Charles Carnall**  
Dyrektor Zarządzający  
Hays Poland  
[www.hays.pl](http://www.hays.pl)

**Maciej Szturmowicz**  
Founder & CEO  
Mind & Soul App  
[www.mindandsoulapp.com](http://www.mindandsoulapp.com)

# RÓWNOWAGA NA ŚWIECIE

Jak wygląda poczucie równowagi między pracą a życiem osobistym na świecie? Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju publikuje wskaźnik lepszego życia, którego jednym z głównych składników jest subindeks work-life balance.

OECD wylicza indeks work-life balance na podstawie kilku wskaźników – m.in. czasu wolnego od pracy, zatrudnienia kobiet posiadających dzieci w wieku szkolnym oraz liczby zatrudnionych pracujących ponad 50 godzin tygodniowo. Z ostatniego zestawienia wynika, że najlepsze warunki łączenia pracy z życiem prywatnym oferują firmy w Holandii, Danii i Francji, a najgorsze – w Turcji i Meksyku.

Polska plasuje się w zestawieniu OECD bliżej krajów, które nie ułatwiają zachowania równowagi. Potwierdzają to uczestnicy badań Hays Poland. Choć 62% zatrudnionych uważa, że równowaga w ich życiu zachowana jest na dobrym albo bardzo dobrym poziomie, to dla pozostałych jest to poziom średni, zły, a wręcz bardzo zły. Na taki stan rzeczy wpływa w dużej mierze środowisko pracy wymagające wykonywania obowiązków służbowych podczas choroby, urlopu oraz w nadgodzinach.

Wśród aspektów, których poprawa miałaby największy wpływ na ulepszenie równowagi, zatrudnieni wymieniają rozwiązania pracy elastycznej, czas dojazdu oraz godziny pracy. Nie bez znaczenia pozostaje także przestrzeń, w której realizujemy zadania zawodowe oraz zarządzanie w firmie.

**Katarzyna Nowak**  
Specjalista ds. HR  
TIM

Work-life balance to nie tylko modne pojęcie, lecz wiele działań na rzecz pracowników, które podejmowane są przez świadomych szefów. Coraz więcej firm zdaje sobie sprawę z tego, że zadowolony i wypoczęty pracownik to pracownik bardziej efektywny, kreatywny oraz lojalny. A przecież rozwój przedsiębiorstwa uzależniony jest od zaangażowania ludzi.

Troska o work-life balance leży w interesie nie tylko pracowników, ale również ich pracodawców. Z badań Hays Poland wynika bowiem, że możliwość zachowania zdrowej równowagi między pracą a życiem prywatnym to zarówno jeden z głównych powodów rozważania zmiany pracy, jak i jeden z czynników, który pomaga organizacji przyciągnąć nowe talenty.

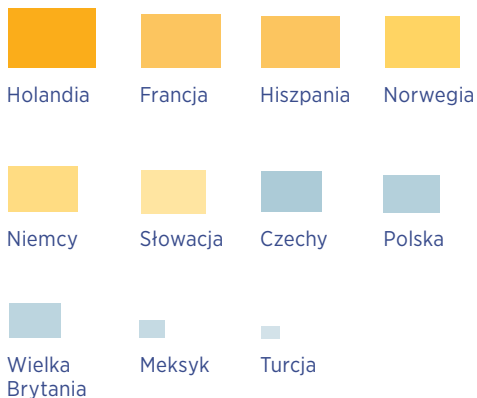
Dobre samopoczucie pracowników jest tym ważniejsze, że większość zatrudnionych bierze dzisiaj pod uwagę zmianę swojego miejsca pracy. Co czwarty pracownik dopuszcza możliwość zmiany w ciągu najbliższych 6 miesięcy, a 17% w perspektywie kolejnego półroczka. Najważniejszym powodem dla rozważania zmiany pracodawcy jest niezadowolenie z poziomu wynagrodzenia, niewystarczające możliwości rozwoju, charakter wykonywanej pracy oraz brak równowagi między życiem osobistym i zawodowym, połączony z niemożliwością pracy elastycznej. Dlatego też kwestia zdrowej równowagi ma coraz większe znaczenie i uznaje się ją nie tylko za przejaw odpowiedzialności społecznej, ale przede wszystkim jako szansę na zbudowanie przewagi konkurencyjnej i warunków efektywności pracowników.

Badanie Mind & Soul Business wykazało, że pracodawcy w Polsce na razie nie przejmują się zbyt mocno kwestią równowagi życiowej swoich pracowników – aż 34% osób pracujących po wyznaczonych godzinach pracy robi tak z przymusu swoich pracodawców, którzy – zdaniem pracowników – średnio poważnie traktują kwestię równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym zatrudnionych.

Wiemy już doskonale, że to nie liczba przepracowanych godzin świadczy o jakości wykonywanej pracy. Zmęczenie, zniechęcenie, a potem wypalenie zawodowe to naturalne konsekwencje braku równowagi, z którymi rynek pracy musiał się w końcu zderzyć. Aż trudno uwierzyć, że ponad połowa Polaków deklaruje pracę w dni wolne czy na chorobowym. Pamiętajmy, że pokolenia wchodzące dopiero na rynek pracy, mają zupełnie inne oczekiwania w stosunku do pracodawcy. Wychodząc im naprzeciw, firmy powinny nie tylko odzwyczaić się od zlecenia pracy w dni wolne, ale też pójść o krok dalej i wprowadzić elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy zdalnej.

# RÓWNOWAGA NA ŚWIECIE

## WORK-LIFE BALANCE NA ŚWIECIE



Źródło: How's Life?, OECD Better Life Index – work-life balance (skala 0-10)

## WORK-LIFE BALANCE W OCENIE PRACOWNIKÓW DUŻYCH FIRM

62%

bardzo dobry lub dość dobry

38%

średni, zły lub bardzo zły

Źródło: Badanie Hays Poland 2019

## NAJWAŻNIEJSZE POWODY ROZWAŻANIA ZMIANY PRACY

73%

poziom wynagrodzenia oraz dodatki pozapłacowe

55%

niewystarczające możliwości rozwoju

38%

brak równowagi między życiem osobistym i zawodowym, brak elastyczności

Źródło: Badanie Hays Poland 2019

## WORK-LIFE BALANCE DLA FIRM I PRACOWNIKÓW

55%

pracowników wskazuje brak równowagi między pracą a życiem osobistym jako powód rozważania zmiany pracy

22%

pracodawców określa work-life balance jako czynnik, który poza warunkami finansowymi, najbardziej pomaga pozyskać nowych pracowników

Źródło: Badanie Hays Poland 2019

# PRAKTYCZNE PODEJŚCIE

Nasze życie nigdy nie będzie w idealnej „statycznej” równowadze. Kluczowe momenty, takie jak rozpoczęcie nowej pracy, założenie firmy czy narodziny dziecka, powodują zachwianie. Doświadczenia te sprawiają jednak, że mamy szansę na rozwój i nauczenie się czegoś nowego.

Dobre samopoczucie wymaga, aby po pewnym czasie „wychylić się” również w innym kierunku. Długofalowe opieranie życia wyłącznie na jednym obszarze, np. budowaniu kariery jest ryzykowne i może przynieść mnóstwo frustracji. Z drugiej strony, braki w zaledwie jednej dziedzinie życia – np. zaniedbanie zdrowia i odpoczynku – mogą negatywnie odbijać się na pozostałych jego aspektach. W końcu łańcuch jest tak mocny, jak jego najszabsze ogniwo.

Praktyczną i popularną techniką pozwalającą ocenić, jak „radzimy” sobie w poszczególnych aspektach jest koło życia, będące wykresem życiowej harmonii. Zadanie polega na ocenie swojej satysfakcji w kluczowych sferach życia na schemacie w kształcie koła. Założenie jest proste – każdy człowiek ma te same kluczowe sfery życia, takie jak praca, przyjaźń, rozwój i edukacja. Każdy jednak ma inne aspiracje, poziom świadomości i odczuwaną satysfakcję z poszczególnych sfer. Uzupełnione koło życia pomaga zidentyfikować obszary, które wymagają najwięcej uwagi w najbliższej przyszłości, by zwiększyć odczuwany poziom harmonii i szczęścia w życiu.

**Maciej Szturmowicz**  
Mind & Soul Business  
Founder & ICC Coach

Zrozumienie przez pracodawców faktycznego poziomu równowagi pomiędzy różnymi sferami życia pracowników to klucz do właściwego zaplanowania działań rozwojowych i motywacyjnych w firmach. Pracodawca, który dobrze rozumie wyzwania swoich pracowników w kluczowych sferach, może

## KLUCZOWE SFERY ŻYCIA

### PRACA

Ilość wykonywanej pracy, satysfakcja z jej wykonywania oraz co w niej cenimy.

### PIENIĄDZE

Satysfakcja z bieżących zarobków.

### OSZCZĘDNOŚCI

Odczuwany poziom bezpieczeństwa finansowego.

### RELACJE

Rodzinne z partnerem życiowym i dziećmi oraz przyjaźnie poza rodziną.

### ZDROWIE

Mierzone obecnością różnego rodzaju bólów i dolegliwości.

### AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA

Sport, ilość i jakość ruchu w tygodniu.

### RELAKS

Obecność i rodzaje odpoczynku dla ciała, umysłu i ducha.

### ROZWÓJ OSOBISTY

Rozwój umiejętności twardych i miękkich.

systematycznie wdrażać rozwiązania organizacyjne znacząco podnoszące poziom energii i jakość życia pracowników. Może również proponować innowacyjne benefity, które zatrudnieni faktycznie docenią. Ma również szansę na rezygnację z kosztownych świadczeń, na których pracownikom nie zależy i zaproponować innowacyjne programy rozwojowe, które realnie przyczynią się do wzrostu efektywności i kreatywności pracowników. Nagrodą za takie działania będzie nie tylko zwiększona innowacyjność firmy na wszystkich poziomach, ale również większa lojalność pracowników, którzy czują, że pracodawca o nich dba.

# RÓWNOWAGA POLAKÓW

Jak wygląda równowaga Polaków? Z których sfer życia jesteśmy najbardziej zadowoleni? Które sfery są zaniedbane i zaburzają harmonię? Czy nasze deklaracje odbiegają od realiów, sygnalizując niski poziom świadomości? Co motywuje pracowników oraz jakie rodzaje benefitów są największą wartością?

Badanie równowagi życiowej Polaków przeprowadzone przez Mind & Soul Business pokazuje, że jesteśmy narodem pełnym sprzeczności, o stosunkowo niskim poziomie świadomości.

6,38 to średnia ocena poziomu szczęścia w życiu Polaków, na skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza brak szczęścia, a 10 całkowite szczęście. Z jednej strony dosyć wysoko oceniamy doświadczane szczęście, ale patrząc na szczegółowe wyniki – prawie wszystkie kluczowe sfery naszego życia są zaburzone. To z kolei zwiększa podatność na stres, uniemożliwia odczuwanie życiowej harmonii oraz może prowadzić do dużej kompulsywności i podejmowania nieefektywnych decyzji życiowych.

Biorąc pod uwagę nieduże różnice w średnim deklarowanym poziomie szczęścia osób pracujących i niepracujących możemy stwierdzić, że praca nie jest istotnym wyznacznikiem szczęścia. Najbardziej szczęśliwi są Polacy powyżej 55 roku życia (średnia 7,27), a najmniej szczęśliwe są osoby w wieku 18-24 lat (średnia 6,06).

**52%**

Polaków zgadza się, że ich życie osobiste jest podporządkowane życiu zawodowemu

**50%**

Polaków pracuje powyżej 40 godzin tygodniowo

**46%**

firm kontaktuje się z pracownikami po godzinach pracy

**34%**

Polaków pracuje po godzinach z przymusu pracodawcy

Źródło: Badanie Mind & Soul Business, Work-Life Balance Polaków 2019

**Agnieszka Czarnecka**  
HR Consultancy  
Manager, Hays Poland

Nadgodziny są obecne w życiu zawodowym wszystkich pracowników – niezależnie od płci, wieku, specjalizacji, stanowiska oraz formy zatrudnienia. Prym wiedzie szeroko pojęta produkcja, obsługa klienta oraz rozwój biznesu. Tymczasem work-life balance nie musi stać

w sprzeczności z dużym nakładem pracy. W efektywnej równowadze nie chodzi o mniej czasu przeznaczanego na pracę, co o jakość tego czasu oraz poziom zaangażowania i uwagi. Pracownicy coraz częściej oczekują od organizacji, że ułatwią im osiągnięcie tego stanu, dlatego w rankingach popularności pracodawców przodują firmy, które wprowadzą rozwiązania pomagające efektywnie wykorzystywać czas, np. pracę z domu, elastyczny czas pracy oraz rozliczenie za efekty, a nie za czas spędzony w biurze.



# PRACA

Praca stanowi dla Polaków przede wszystkim źródło utrzymania i umożliwia wyższy poziom życia. Aż 52% uczestników badania zgadza się przy tym ze stwierdzeniem, że ich życie osobiste jest podporządkowane życiu zawodowemu.

Średnio połowa Polaków pracuje powyżej 40 godzin tygodniowo. Liczba nadgodzin wzrasta wraz z poziomem zajmowanego stanowiska – obok 42% specjalistów pracujących w godzinach nadliczbowych, sytuacja taka dotyczy 65% dyrektorów oraz niemal wszystkich prezesów i zarządzających.

Z jednej strony Polacy uważają, że taka liczba godzin pracy tygodniowo jest raczej odpowiednia (średnia odpowiedzi 6,39 w skali od 1 do 10), z drugiej jednak zaczynają odczuwać przeciążenie związane z nakładem wykonywanej pracy (średnia odpowiedzi 5,61 w skali od 1 do 10). To nie do końca uświadomione zaburzenie równowagi życiowej na rzecz pracy znajduje

odzwierciedlenie w nawykach pracowania poza wyznaczonymi godzinami.

Mężczyźni częściej niż kobiety uznają, że praca zwiększa ich poczucie własnej wartości, co może utrudniać osiągnięcie przez nich równowagi i harmonii. W oczach najmłodszych praca to źródło satysfakcji oraz miejsce spotkań, natomiast z wiekiem praca coraz bardziej utożsamiana jest z aspektami finansowymi.

Oprócz częstej pracy po wyznaczonych godzinach, wielu Polakom trudno jest także „wyłączyć się” z kontaktu z pracodawcami. Respondenci zapytani czy otrzymują służbowe telefony lub wiadomości po godzinach pracy, oceniają ich częstotliwość na 4,67 – w skali od 1 do 10, gdzie 10 oznacza zawsze, a 1 nigdy. Ocenę powyżej 5, świadcząca już o dużej intensywności kontaktu po godzinach pracy przyznało aż 46% badanych. Czy reagujemy na te telefony i wiadomości? Okazuje się, że tak – uczestnicy badania oceniają to zjawisko na 4 w tej samej skali. W tym przypadku ocenę powyżej 5 przyznało 45% badanych.

Satysfakcja Polaków z pracy: średnio-wysoka  
Wpływ pracy na równowagę w życiu: zaburzający

63%

zatrudnionych czasem pracuje w weekendy i święta

55%

pracowników deklaruje, że pracuje podczas choroby

53%

pracowników deklaruje, że zdarza im się pracować po wyznaczonych godzinach pracy

43%

zatrudnionych deklaruje, iż zdarza się im pracować podczas urlopu

Źródło: Badanie Mind & Soul Business, Work-Life Balance Polaków 2019

**Anna Kolasińska**  
Trener Mindfulness  
-Based Stress Reduction

Niezwykle ważnym aspektem jest zagrożenie doświadczeniem efektu FOMO (ang. Fear of Missing Out). Pracownikom może towarzyszyć niepokój związany z odłączeniem od informacji dostarczanych przez social media oraz potrzeba pozostawania w stałej łączności z innymi. Z jednej strony pracownicy odczuwają przeciążenie i nadmiar bodźców, ale z drugiej – z trudnością rezygnują z ciągłego dostępu

do informacji i możliwości natychmiastowego reagowania. Zdolność skupienia uwagi, uważnej komunikacji, radzenia sobie ze stresem oraz bieżącego rozwiązywania pojawiających się trudności to kluczowe umiejętności w środowisku pracy. Wymagają jednak konkretnych zasobów i czasu do ich regeneracji. Dlatego też troska o jakość środowiska pracy, zauważanie i redukcja dystraktorów oraz nieefektywnych pochłaniaczy czasu, a także tworzenie rozwiązań wspierających zdrowe balansowanie pomiędzy ważnymi dla pracowników rolami, powinno stać się priorytetem w dzisiejszych organizacjach.



# WYNAGRODZENIE I PIENIĄDZE

## Jak kształtują się miesięczne dochody Polaków? Czy praca w godzinach nadliczbowych i presja, jaką sobie narzucamy, wynika z braku satysfakcji w tym obszarze?

W badaniu Mind & Soul Business 24% respondentów wskazało miesięczny dochód na osobę w gospodarstwie domowym na poziomie 2 001 – 3 000 złotych, 23% w widełkach 1 001 – 2 000, a kolejne 16% respondentów na poziomie 3 001 – 5 000 złotych. Z szacunków GUS wynika, że średni dochód rozporządzalny na osobę w gospodarstwie domowym rośnie rok do roku – w minionym roku było to 1 598 złotych. Biorąc pod uwagę te dane, spodziewalibyśmy się zadowolenia Polaków w obszarze osiągniętych zarobków. Poniekąd tak jest, ponieważ 45% Polaków jest umiarkowanie lub bardzo zadowolonych ze swoich zarobków.

Z drugiej jednak strony 20% Polaków ocenia swoje zadowolenie w tym obszarze jako umiarkowanie lub bardzo niskie. Jednocześnie z badań Hays Poland wynika, że aż 53% pracowników dużych i średnich firm jest niezadowolonych z osiąganego poziomu wynagrodzenia.

Chęć osiągnięcia wyższych dochodów jest trzecim najważniejszym powodem pracy po godzinach, wskazywanym przez 21% Polaków. Wyprzedza ją nadmiar pracy, deklarowany przez 25% respondentów oraz własna wola 26% uczestników badania. Ponadto im ludzie starsi, tym bardziej pracują dla pieniędzy, a im młodszy – tym bardziej zwracają uwagę na pozafinansowe aspekty pracy, np. atmosferę w niej panującą.

Satysfakcja Polaków z poziomu zarobków: wysoka  
Wpływ zarobków na równowagę w życiu: zaburzający

45%

Polaków jest umiarkowanie lub bardzo zadowolonych ze swoich zarobków

20%

Polaków jest umiarkowanie lub bardzo niezadowolonych ze swoich zarobków

21%

Polaków pracuje po godzinach dla pieniędzy

53%

pracowników dużych i średnich firm jest niezadowolonych z osiąganego poziomu wynagrodzenia

Źródło: Badanie Mind & Soul Business, Work-Life Balance Polaków 2019

Źródło: Badanie Hays Poland 2019

**Paula Rejmer**  
Dyrektor Zarządzająca  
Hays Poland Warszawa

Wynagrodzenie to niezwykle ważny element – zarówno przy wyborze pracodawcy podejmowaniu decyzji o zmianie pracy, rozważaniu oferty, jak i jej ocenie. Pracodawcy są tego świadomi, dlatego – jak

wynika z badań Hays Poland – w zeszłym roku aż 83% firm zdecydowało się na podwyżki płac. Dynamika wzrostów wynagrodzeń nie zwalnia tempa i również w nadchodzących miesiącach trzech na czterech pracodawców chce podnieść wynagrodzenia swoich pracowników – najczęściej o 2,5%-5%. Odpowiadanie na oczekiwania finansowe kandydatów i pracowników jest coraz istotniejsze również dlatego, że ponad połowa zatrudnionych nie jest zadowolona z obecnego poziomu wynagrodzenia.

# OSZCZĘDNOŚCI

## Czy posiadane oszczędności zapewniają nam poczucie bezpieczeństwa?

Stosunkowo wysoka satysfakcja Polaków z zarobków jest ciekawą obserwacją w świetle niskiego poziomu bezpieczeństwa finansowego, wynikającego ze zgromadzonych oszczędności. Z badania Mind & Soul Business wynika, że 27% Polaków nie posiada żadnych oszczędności, a kolejne 37% odczuwa niewielkie lub zerowe poczucie bezpieczeństwa w tym obszarze. W konsekwencji zdecydowana większość Polaków nie ma poczucia bezpieczeństwa w związku ze swoją sytuacją finansową.

Czy Polacy zarabiają zbyt mało? Czy nie potrafią oszczędzać? A może nadmiernie się zadłużają pragnąc żyć ponad stan i swoje rzeczywiste możliwości? Niezależnie od faktycznych przyczyn, brak poczucia bezpieczeństwa finansowego ma bardzo negatywny wpływ na wiele aspektów pracy.

Cierpi na tym m.in. efektywność, ponieważ osoba pełna obaw lub strachu nie jest w stanie realizować ambitnych celów firmy. Gorsze wyniki osiągamy w zakresie myślenia strategicznego, gdyż obawiając się o swoją przyszłość, myślimy bardziej o krótkoterminowym przetrwaniu niż o długofalowych strategiach. Strach hamuje również kreatywne myślenie oraz umiejętność pracy zespołowej. Obawy o swoje bezpieczeństwo stymulują raczej zamykanie się niż otwieranie na innych ludzi.

Kilka lat temu bardzo popularne w świecie korporacyjnym było zachęcanie pracowników do „opuszczania strefy komfortu”. W kontekście wyników badania warto zauważyć, że przeważająca większość Polaków nie musi opuszczać tej strefy, bo nigdy jej nie doświadczyła.

Satysfakcja Polaków z oszczędności: niska  
Wpływ oszczędności na równowagę w życiu: zaburzający

**64%**

Polaków nie ma poczucia bezpieczeństwa w związku ze swoją sytuacją finansową

**27%**

Polaków nie posiada żadnych oszczędności

**37%**

Polaków odczuwa niewielkie lub zerowe poczucie bezpieczeństwa wynikające ze swoich oszczędności

Źródło: Badanie Mind & Soul Business, Work-Life Balance Polaków 2019

**Maciej Szturmowicz**  
Mind & Soul Business  
Founder & ICC Coach

64% Polaków niemających poczucia bezpieczeństwa w związku ze swoją sytuacją finansową szokuje szczególnie w świetle faktu, że 45% Polaków jest umiarkowanie lub bardzo zadowolonych ze

swoich miesięcznych zarobków. Dla pracodawców to jedna z kluczowych informacji, gdyż poczucie bezpieczeństwa jest psychologicznie niezwykle ważnym elementem, warunkującym kreatywność. Brak poczucia bezpieczeństwa hamuje lub wręcz eliminuje kreatywność, skłania do ucieczki, walki lub bierności w obliczu zagrożenia, zmniejsza efektywność pracy, zwiększa poziom stresu oraz podatność na bycie manipulowanym i wykorzystywanym, a także promuje nadmierną konkurencyjność i nieetyczne postawy.

# RELACJE

Z iloma osobami utrzymujemy bliskie relacje? W badaniu Mind & Soul Business, 42% respondentów wskazało na 2-3 osoby. Dokładnie taki sam wynik pojawił się w przypadku pytania o kogoś, na kogo możemy liczyć w trudnej sytuacji.

Czy jednak bliskie relacje powodują, że dbamy o nie w szczególny sposób? Niekoniecznie. Tej stosunkowo niewielkiej liczbie bliskich Polacy poświęcają mało czasu - partnerom życiowym średnio 6 godzin tygodniowo, a dzieciom tylko 9 godzin tygodniowo, przy czym w przypadku menedżerów ten czas jest skrócony o 3 godziny. W przypadku czasu spędzanego

z dziećmi warto podkreślić, że respondenci pytani byli o całkowity czas spędzany na wspólnych zajęciach, zabawie lub rozmowie.

Na kontakty ze znajomymi Polacy przeznaczają średnio 4 godziny tygodniowo, co znacznie utrudnia budowę relacji i może odpowiadać za małą liczbę osób, które uznajemy za przyjaciół. Tak mała ilość czasu spędzanego z rodziną i znajomymi wydaje się Polakom nie odpowiadać.

Zapytani o pomysły na zwiększenie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, Polacy wskazali przede wszystkim na to, że chcieliby mniej pracować i więcej czasu spędzać z bliskimi.

Satysfakcja Polaków z relacji: niska  
Wpływ relacji na równowagę w życiu: zaburzający

42%

Polaków utrzymuje bliskie relacje jedynie z 2-3 osobami

41%

Polaków może liczyć w trudnej sytuacji tylko na 2-3 osoby

6h

tygodniowo Polacy poświęcają swoim partnerom życiowym

6-9h

tygodniowo Polacy poświęcają swoim dzieciom

4h

tygodniowo Polacy poświęcają na kontakty ze znajomymi

Źródło: Badanie Mind & Soul Business, Work-Life Balance Polaków 2019

## Dorota Minta

Psycholog, doradca rozwoju osobistego

Od 6 do 9 godzin poświęcanych dzieciom tygodniowo to dramatyczny, niezwykle niepokojący wynik. Konsekwencją jest zła kondycja psychiczna najmłodszych pokoleń. Polacy nie umieją ze sobą rozmawiać, jako całe społeczeństwo nie umiemy,

dyskutować na temat różnic. Wydajemy komunikaty, ale nie rozmawiamy o tym co jest interesujące, ważne, ciekawe. Jakiś czas temu rozpadły się tradycyjne systemy rodzinne i wspólnie spędzany czas. Nie nauczyliśmy się dbać o bliskich i przyjaciół. A przecież o relacje trzeba się troszczyć. Kontakt w sytuacji, kiedy czegoś oczekujemy albo potrzebujemy, nie wystarczy. Przyjaźń wymaga uważności. Jeśli jednak nie umiemy rozmawiać, nie potrafimy też nawiązać przyjaźni i o nią zadbać.

# ZDROWIE

Wśród czynników powodujących stres, największy wpływ ma presja wykonywania zadań oraz zbyt duży nakład pracy.

W badaniu Mind & Soul Business Polacy deklarują średni poziom stresu w pracy na poziomie 5,55 (w skali 1-10, gdzie 1 oznacza brak stresu, a 10 stres nie do wytrzymania). Z większym poziomem stresu zmagają się osoby na wyższych stanowiskach – menedżerowie i dyrektorzy oraz właściciele firm. Jednocześnie z badań Hays Poland, obejmujących pracowników dużych i średnich firm wynika, że skala jest większa – aż 86% respondentów deklaruje, że doświadcza w pracy czynników powodujących stres.

Obowiązkiem każdego pracodawcy jest zapewnienie bezpiecznych i higienicznych – w tym także psychospołecznych – warunków. Zdarza się jednak, że środki te są niewystarczające i pracownicy rozważają rezygnację z pracy z powodu zbyt wysokiego poziomu stresu. W tegorocznym badaniu Hays Poland aż ⅓ respondentów wskazało, że taka sytuacja miała miejsce w ich życiu zawodowym.

Praca w stresujących warunkach negatywnie odbija się na zdrowiu Polaków. Z badań Mind & Soul Business wynika, że aż 70% Polaków żyje w bólu. Najczęściej odczuwane dolegliwości to bóle pleców (21%), głowy (20%), karku (17%) oraz mięśni (16%). Im większy stres, tym więcej dolegliwości. Wśród najbardziej uciążliwych Polacy wymieniają kłopoty ze snem (14% Polaków ogółem i 33% menedżerów wyższego szczebla) oraz przewlekłe zmęczenie (13% Polaków ogółem i 30% właścicieli firm). Niemal ⅓ menedżerów przyznaje się też do przeżywania regularnych napadów lęku.

Podobne wyniki płyną z badań Hays Poland – aż 74% pracowników dużych i średnich firm doświadcza negatywnych konsekwencji dla samopoczucia z powodu stresu w pracy. Najczęściej jest to podenerwowanie, kłopoty ze snem, zmęczenie, lęk oraz pogorszenie koncentracji.

Szacuje się, że nawet 20% Polaków wymaga pomocy psychoterapeutycznej. Taka potrzeba dotyczy zwłaszcza właścicieli firm i kadry zarządzającej. Psycholodzy podkreślają, że Polacy nie mówią o problemach, ponieważ otwarcie się w tym temacie postrzegane jest jako porażka.

Satysfakcja Polaków ze zdrowia: niska  
Wpływ zdrowia na równowagę w życiu: zaburzający

70%

Polaków boryka się z fizycznym bólem w swoim życiu

21%

Polaków cierpi na nawracające bóle pleców

34%

Menedżerów wyższego szczebla ma kłopoty ze snem

28%

Menedżerów wyższego szczebla regularnie przeżywa napady lęku

Źródło: Badanie Mind & Soul Business, Work-Life Balance Polaków 2019

**Jakub Olewiński**  
Fizjoterapeuta, Instytut  
Rehabilitacji Mirai

Częste występowanie bólu w okolicy karku może być związane z nieprawidłową postawą w trakcie siedzenia, ale także z nadmiernym napięciem emocjonalnym, które skutkuje wzmożonym napięciem tkanek w okolicy głowy i szyi. Długotrwałe napięcia prowadzą do powstania dysbalansu w narządzie

ruchu, a w konsekwencji – do pojawienia się dolegliwości bólowych. Holistyczne podejście do tego typu problemu powinno zawierać edukację dotyczącą prawidłowej postawy ciała, naukę ćwiczeń rozluźniających nadmiernie skrócone tkanki, a także metod radzenia sobie ze stresem, dzięki którym negatywne emocje znajdowały ujście z organizmu, zamiast się w nim kumulować. Dla pracodawców to podpowiedź w jaki sposób warto zadbać o pracowników i ich dobre, fizyczne samopoczucie – zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim.

# AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA

Minimalna dawka ruchu potrzebna jest każdemu pracownikowi. Zwłaszcza, że pozycja siedząca, towarzysząca nam w pracy to czynnik prowadzący do szeregu dolegliwości.

W badaniu Mind & Soul Business Polacy deklarują, że w wolnych chwilach lubią uprawiać sport i przeznaczają na niego średnio 3 godziny tygodniowo. Z drugiej strony spędzają w pozycji siedzącej przynajmniej 7,5 godziny dziennie.

Ludzkie ciało nie jest stworzone do trwania w bezruchu, a tym bardziej w pozycji siedzącej przez wiele godzin. Tymczasem według statystyk 7 na 10 czynnych zawodowo Polaków spędza w ten sposób

około dwóch tysięcy godzin rocznie. Nie dość, że jest to nienaturalna pozycja dla kręgosłupa, to jeszcze obciąża go dużo bardziej niż wielogodzinne stanie czy chodzenie.

Najczęściej odczuwalne efekty długiego siedzenia to ból pleców, ramion i karku. W dłuższej perspektywie zagrożenia dla zdrowia są dużo poważniejsze. W przypadku wielu zawodów siedzący tryb pracy jest nieunikniony, a w dodatku wszystko wskazuje na to, że w tej pozycji spędzać będziemy coraz więcej czasu zarówno w biurze, jak i w czasie wolnym. Tym bardziej czas poświęcany na aktywność fizyczną powinien się wydłużyć.

Satysfakcja Polaków z aktywności fizycznej: wysoka  
Wpływ aktywności fizycznej na równowagę w życiu: neutralny

**3h**

tygodniowo  
uprawianego  
sportu

**7,5h**

dziennie  
przebywania  
w pozycji  
siedzącej

**150min**

tygodniowo to  
zalecana przez  
WHO minimalna  
dawka ruchu

Źródło: Badanie Mind & Soul Business, Work-Life Balance Polaków 2019

**Jakub Olewiński**  
Fizjoterapeuta, Instytut  
Rehabilitacji Mirai

Deklarowana aktywność fizyczna powyżej trzech godzin tygodniowo wydaje się pozytywną informacją. Zalecana przez WHO minimalna dawka ruchu wynosi 150 minut tygodniowo, a Polacy spełniają to kryterium. Pamiętajmy jednak, że jest to minimalny zalecany czas, jaki powinniśmy poświęcać na aktywność

fizyczną, wobec czego deklarowane 3 godziny tygodniowo znajdują się przy dolnej granicy normy. Jednocześnie 7,5 godziny dziennie w pozycji siedzącej to niezwykle niepokojąca informacja. Długotrwałe przebywanie w statycznej pozycji może być czynnikiem prowadzącym do przeciążenia narządu ruchu. Ogromne znaczenie mają przerwy w siedzeniu, ale też edukacja dotycząca korzyści, które płyną z aktywności fizycznej. Dla pracodawców to kolejna podpowiedź w jaki sposób warto zadbać o pracowników i ich dobre, fizyczne samopoczucie.

# RELAKS

Według danych Eurostatu, w UE przeciętny pracownik zatrudniony na pełny etat pracuje 40,3 godziny w tygodniu. Liczba godzin nie przekłada się jednak na efektywność.

Narody, które pracują najdłużej, wcale nie osiągają najlepszej wydajności. Podczas kiedy najbardziej zapracowani są Brytyjczycy, pracownicy na Cyprze, w Austrii, Grecji oraz w Polsce i Portugalii, większą efektywność osiągają m.in. przedstawiciele krajów skandynawskich, choć w większości z nich pracuje się krócej niż przeciętnie w UE.

Zdaniem wielu ekspertów skrócenie czasu pracy nie jest priorytetową zmianą, której polski rynek pracy potrzebuje. Warto jednak zacząć od walki z łamaniem praw pracowniczych i wyeliminowania nadużyć. Ważna jest też poprawa kultury organizacyjnej, tak aby pracownicy nie odczuwali presji na zostawianie w firmie po godzinach, a także obniżenie poziomu odczuwanego stresu.

Mimo że relaks to jedna z istotnych sfer życiowych, wpływająca m.in. na odstresowanie oraz rozwój kreatywności, wielu Polaków odmawia sobie prawa do wypoczynku i okresowej, planowanej beczynności. W świetle wyników opisujących pozostałe sfery życia nie dziwi fakt, że wypoczynek, relaks, spotkania towarzyskie i relacje z przyjaciółmi oraz rozwijanie swoich hobby są trzema głównymi aktywnościami poza pracą, na które Polakom w największym stopniu brakuje czasu.

Najmniej czasu na relaks mają rodzice, osoby o wyższych dochodach oraz przedstawiciele pokolenia X. Właścicielom firm zdecydowanie brakuje czasu na dbanie o siebie (21%), natomiast menedżerom wysokiego szczebla – na odpowiednią ilość snu i odpoczynek (17%). Jedynie 10% pracujących Polaków potwierdza, że nie brakuje im czasu na żadne aktywności poza pracą.

Na relaks rozumiany jako spacer, leżenie, drzemki Polacy przeznaczają średnio 4 godziny w tygodniu. Na łonie natury spędzamy średnio 3 godziny tygodniowo.

Satysfakcja Polaków z relaksu: średnia  
Wpływ relaksu na równowagę w życiu: zaburzający

23%

Polaków deklaruje brak czasu na wypoczynek i relaks

21%

Polaków brakuje czasu na spotkania towarzyskie i relacje z przyjaciółmi

10%

pracujących Polaków potwierdza, iż nie brakuje im czasu na żadne aktywności poza pracą

4h

w tygodniu Polacy przeznaczają na „nicnierobienie”

Źródło: Badanie Mind & Soul Business, Work-Life Balance Polaków 2019

**Małgorzata Czernecka**  
Prezes Zarządu  
Human Power

Wraz z rozwojem nowych technologii diametralnie zwiększyło się tempo funkcjonowania ludzi w organizacjach. Badania Human Power pokazują, że pracownicy dużych firm doświadczają średnio 7-8 rozproszeń na godzinę, a blisko 30% zdaje sobie sprawę, że pracuje w stałym rozproszeniu uwagi.

Osiągając stawiane przed nami cele, często nie wiemy, że aby funkcjonować na maksymalnym (lub optymalnym) poziomie swoich możliwości, powinniśmy świadomie zarządzać własną energią – to jedyne na co mamy wpływ, kiedy ilość zadań przekracza nasze możliwości. Jesteśmy niezwykle sprawni w stałym, linearnym wydatkowaniu swojej energii, ale nie dbamy o własną regenerację. A to właśnie oscylacja, polegająca na przechodzeniu od wysokiej mobilizacji do pełnej regeneracji, jest kluczem do wysokiej efektywności i produktywności.



# ROZWÓJ OSOBISTY

Poszerzanie wiedzy i umiejętności pozwala zwiększyć swoją efektywność oraz równowagę. Czy wystarczy nam czasu i energii, aby robić to skutecznie?

Na rozwój umiejętności twardych (kompetencji zawodowych i branżowych, wiedzy specjalistycznej) Polacy przeznaczają 3 godziny miesięcznie. Dokładnie tyle samo czasu, co na rozwijanie umiejętności miękkich. Różnicę widać jednak w podejściu do swojego rozwoju w zależności od wieku. Polacy przed 35 rokiem życia deklarują średnio 6 godzin miesięcznie poświęconych na doksztalcanie się (rozwój zarówno umiejętności twardych, jak i miękkich), po czym zainteresowanie rozwojem umiejętności drastycznie maleje wraz z wiekiem i wynosi około 1 godziny w miesiącu w przypadku osób w wieku 45-54 lat.

Dane te pokazują, jak wielką wartość do życia zawodowego i prywatnego Polaków mogą wnieść firmy, które systematycznie rozwijają umiejętności miękkie i twarde swoich pracowników.

Biorąc pod uwagę wyniki badania, warte rozważenia jest też stosowanie różnorodnych programów rozwojowych – zarówno tych dobrowolnych i otwartych, jak i tych koniecznych do odbycia przez każdego pracownika. Do tej drugiej kategorii należą m.in. standardowe programy rozwoju umiejętności przywódczych i menedżerskich, bez których nie ma mowy o efektywnym motywowaniu pracowników czy tworzeniu wspierającego klimatu organizacyjnego. Od pracodawcy natomiast zależy, jakie programy rozwojowe zaoferuje i na które z nich położy szczególny nacisk w organizacji.

Satysfakcja Polaków z rozwoju osobistego: nieokreślona  
Wpływ rozwoju osobistego na równowagę w życiu: zaburzający

3h

miesięcznie Polacy przeznaczają na rozwój umiejętności twardych

3h

miesięcznie Polacy przeznaczają na rozwój umiejętności miękkich

1h

w miesiącu, tyle Polacy w wieku 45-54 lat przeznaczają na swój rozwój umiejętności miękkich oraz twardych

Źródło: Badanie Mind & Soul Business, Work-Life Balance Polaków 2019

**Maciej Szturmowicz**  
Mind & Soul Business  
Founder & ICC Coach

Niezwykle mało czasu poświęcanego na własny rozwój częściowo tłumaczy, dlaczego funkcjonujemy w dużych zaburzeniach w większości sfer naszego życia. Nie poszerzając wiedzy i umiejętności, mamy niewielkie szanse na zwiększanie efektywności oraz równowagi życiowej, a także właściwe zadbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne.

Statystyki aplikacji mobilnej **Mind & Soul** służącej do refleksji, rozwoju i relaksu pracowników w firmach pokazują dwie ciekawe kwestie. Po pierwsze potwierdzają, że na swój rozwój znajdują czas głównie ludzie młodzi, poniżej 40 roku życia. Po drugie, statystyki wskazują na największą liczbę odsłuchiwanym sesji między godziną 8 a 10 rano oraz po 22, co świadczy jak trudno jest pracownikom znaleźć chwilę czasu na swój rozwój, refleksję bądź odstresowanie w trakcie dnia pracy.



# RÓWNOWAGA A BENEFITY

Badanie równowagi Polaków przedstawia pełen sprzeczności i przygnębiający obraz przeciętnego pracownika. Z jednej strony deklarujemy relatywnie wysoki poziom szczęścia niezwiązanego z pracą, podczas kiedy z drugiej – podporządkowujemy pracy wszystkie inne sfery życia i jesteśmy przekonani, że tak powinno być.

Mówimy o braku poczucia bezpieczeństwa w związku ze swoją sytuacją finansową, regularnym zaniedbywaniu kontaktów z bliskimi oraz osamotnieniu. Borykamy się z dolegliwościami, choć staramy się być aktywni fizycznie i kompensować tym dużą ilość czasu spędzanego w pozycji siedzącej. Praktycznie odmawiamy sobie prawa do regularnego relaksu i nie poświęcamy zbyt wiele czasu na rozwój swoich umiejętności twardych i miękkich.

Choć bardzo niepokojące, wyniki badania mają kluczowe znaczenie dla pracodawców, którzy chcą systematycznie zwiększać efektywność i kreatywność swoich firm poprzez inwestowanie w dobrostan pracowników. Oznaczają bowiem, że pracodawcy powinni odpowiedzieć na niski poziom samoświadomości zatrudnionych. Z jednej strony potrzebne są rozwiązania organizacyjne, z drugiej natomiast – edukacja, zachęcenie, wskazanie korzyści. Ważniejsze od tradycyjnych świadczeń dodatkowych powinny stać się programy rozwojowe, wellness oraz inne rozwiązania, które będą w stanie podnosić

jakość życia (i pracy) pracowników w skali całej firmy. Myślenie o benefitach w kontekście rozwoju to nieodległa przyszłość rynku pracy. Obecnie niemal 90% pracowników otrzymuje świadczenia finansowane przez pracodawcę. Często jednak nie odpowiadają one na realne potrzeby zatrudnionych.

Zdecydowana większość pracodawców oferuje swoim pracownikom podstawowy pakiet opieki medycznej oraz kartę sportową. Ponad połowa firm zawiera w swojej ofercie imprezy i wyjazdy integracyjne oraz narzędzia pracy, których pracownicy mogą używać również w czasie prywatnym. W świetle wyników badań przeprowadzonych przez Mind & Soul Business, pracodawcy nie oferują jednak prawie żadnych benefitów, które maksymalizowałyby dobrostan pracowników oraz zwiększałyby równowagę życiową.

Dzisiejsze myślenie o benefitach w firmach to najczęściej lista „hygiene factors”, choć świadomość pracodawców rośnie, a perspektywa staje się coraz bardziej obiecująca. Na popularności zyskują np. dodatkowe przerwy w pracy na aktywność fizyczną, a nawet gabinet lekarski i zabiegi rehabilitacyjne w miejscu pracy.

Rośnie również świadomość pracowników, którzy coraz głośniejszą mówią o swoich potrzebach. Dla zatrudnionych największe znaczenie ma prywatna opieka medyczna, lecz w rozszerzonym pakiecie oraz możliwość pracy elastycznej, pozwalającej na większą równowagę i wypełnienie ważnych obszarów życia z większą starannością. Dążenie do zdrowej równowagi staje się jednym z najważniejszych aspektów dla pracujących Polaków, a oferowane świadczenia mają odpowiadać na związane z nim potrzeby.

**Paulina Łukaszuk**  
Communications  
Manager, Hays Poland

W wynikach badania Hays Poland, możliwość pracy elastycznej znalazła się na drugim miejscu wśród świadczeń pozapłacowych o największym znaczeniu dla pracowników. Waga, jaką zatrudnieni przypisują elastyczności w miejscu pracy widoczna jest od kilku lat. Zdecydowanie jest to świadczenie

wspierające pracownika w zachowaniu odpowiedniej dla niego równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Pracownikom łatwiej jest zachować work-life balance, kiedy nie muszą wybierać i poświęcać rozwoju zawodowego kosztem zobowiązań rodzinnych. Zwiększenie samodzielności pracowników w zarządzaniu czasem pracy stawia jednak przed firmami i menedżerami szereg wyzwań. Wymusza m.in. dużo powszechniejsze korzystanie z nowoczesnych technologii, zdalnego dostępu do zasobów firmy i elektronicznego obiegu dokumentów.

# RÓWNOWAGA A BENEFITY

## ŚWIADCZENIA, KTÓRE MAJĄ NAJWIĘKSZE ZNACZENIE DLA PRACOWNIKÓW

44%

rozszerzony pakiet opieki medycznej

38%

praca elastyczna

34%

samochód służbowy

31%

dotatkowe dni urlopowe

25%

dofinansowanie dodatkowej edukacji

Źródło: Badanie Hays Poland 2019

## ŚWIADCZENIA WSPIERAJĄCE ELASTYCZNOŚĆ

71%\*

51%\*\*

elastyczne godziny pracy

45%\*

9%\*\*

bezpłatny urlop

24%\*

4%\*\*

częściowo bezpłatny urlop (np. naukowy)

32%\*

21%\*\*

ustalenie czasu pracy ze współpracownikami

39%\*

6%\*\*

niepełny wymiar godzin

56%\*

39%\*\*

praca zdalna (np. home office)

15%\*

8%\*\*

przepracowanie etatu w mniejszą liczbę dni

\* Odsetek firm oferujących rozwiązanie

\*\* Odsetek pracowników korzystających z rozwiązania

Źródło: Badanie Hays Poland 2019

# ERA MOTYWACJI

Wyniki badania równowagi życiowej polskich pracowników oraz lista oferowanych obecnie benefitów, skłaniają do sformułowania całości nowego podejścia

do motywowania, rozwijania i utrzymania pracowników w firmach. Poniżej przedstawiamy trzy kluczowe założenia nowego podejścia.

## INTEGRACJA DZIAŁAŃ

Nowe podejście do rozwijania, utrzymania i motywowania pracowników wymaga uspoźnienia, pogłębionej integracji i konsolidacji różnych programów i działań pro-pracowniczych takich jak:

- Programy motywacyjne i nagrody
- Programy rozwojowe, szkoleniowe i edukacyjne – w firmie lub poza nią
- Programy rozwoju umiejętności miękkich – głównie przywódczych i komunikacyjnych
- Programy typu continuous feedback, na bieżąco zbierające informacje zwrotne od pracowników
- Programy i rozwiązania prozdrowotne, np. zarządzanie energią, odstresowanie, wellness
- Programy ułatwiające łączenie życia zawodowego z prywatnym
- Świadczenia pracownicze i benefity

- Wyznaczanie i rozliczanie celów biznesowych (np. cele Profit-only czy też Profit&People)
- Cykliczne badania zaangażowania i motywacji pracowników, 360°, klimatu organizacyjnego

Przykładowo, chcąc rozwiązać problem zbyt dużej ilości stresu w firmie, należy z jednej strony nauczyć pracowników radzić sobie ze stresem (doraźna redukcja symptomu), ale z drugiej – zidentyfikować źródła stresu w organizacji (takie jak np. mikrozarządzający szefowie, mobbing czy systematyczne wyznaczanie nierealnych celów biznesowych) i zorganizować interwencje, które efektywnie odpowiedzą na źródła problemu.

## EMPLOYEE EXPERIENCE

Przedstawiony przykład źródeł nadmiernego stresu w organizacji ilustruje kolejne założenie nowego podejścia. O wiele bardziej niż przez programy HR-owe, doświadczenie pracownika z firmą jest budowane poprzez codzienne kontakty z szefami, członkami zespołu lub działu, projekty, procesy i procedury firmy, klimat organizacyjny, poziom dojrzałości rozmów w firmie itp. Dlatego też programy pro-pracownicze nowej generacji muszą uwzględniać takie aspekty jak:

- Zaangażowanie, udział i role modelling menedżerów i dyrektorów
- Dawanie przykładu zrównoważonego życia

i zdrowych nawyków przez zarząd

- Pro-pracowniczą ingerencję w procesy i procedury firmy
- Znaczące zwiększenie umiejętności miękkich i HR-owych menedżerów, dyrektorów i zarządu

Umiejętności takie jak efektywne inspirowanie, docenianie, włączanie w procesy decyzyjne, dawanie wartościowej informacji zwrotnej oraz tworzenie psychologicznie bezpiecznego środowiska pracy powodują, że ludzie pracują kreatywniej, efektywniej i wydajniej – a niekoniecznie dłużej.

# PROGRAMY, KTÓRE SĄ 'PRO'

Przedstawione w raporcie wyniki badania harmonii życiowej polskich pracowników dobitnie potwierdzają potrzebę nowego podejścia do tworzenia wartościowych programów pro-pracowniczych. Kluczowe założenia nowego podejścia mogą być zbliżone do kreatywnych metod tworzenia innowacyjnych produktów i zakładać przede wszystkim:

- Głębokie zrozumienie problemów i potrzeb pracowników
- Koncentrację na uświadomionych i nieuświadomionych potrzebach pracowników
- Analizę wyzwań pracowników z różnych perspektyw
- Tworzenie programów pro-pracowniczych przez interdyscyplinarne zespoły osób z różnych obszarów funkcjonalnych firmy, a nie sam dział HR
- Eksperymentowanie, częste testowanie hipotez i wdrażanie rozwiązań pilotażowych w małej skali z możliwością dużego i szybkiego skalowania
- Szybkie i efektywne zbieranie informacji zwrotnej od pracowników

Nawiązując do wyników badania równowagi życiowej polskich pracowników, jednymi z pierwszych pytań strategicznych, towarzyszących tworzeniu nowych programów rozwojowych dla pracowników, powinny być następujące:

- Co cenią, a czego nie cenią pracownicy?
- Czego potrzebują pracownicy w każdej z kluczowych sfer życia?
- Czego potrzebują w każdej z kluczowych sfer życia różne grupy wiekowe pracowników?
- Czego potrzebują pracownicy do bardziej efektywnego działania?
- Na co pracownicy tracą najwięcej energii? Co ich hamuje, demotywuje lub zaburza?
- Jakie są najpoważniejsze wyzwania życiowe i zawodowe pracowników?
- Co jako firma możemy zrobić, żeby lepiej wspierać i rozwijać pracowników?

Programy i działania pro-pracownicze wdrażane w odpowiedzi na powyższe pytania będą miały największy potencjał rozwojowy i motywacyjny dla pracowników firmy, bo będą im pozwalały po prostu lepiej żyć.

# CASE STUDY

Ringier Axel Springer Polska

## LEARNING & DEVELOPMENT 3.0

Czy metody zarządzania szkoleniami z lat 90. już minęły? W Ringier Axel Springer Polska zdecydowanie tak. Sztuczne wytwarzanie godzin szkoleniowych jest totalnie nieopłacalne.

Udział w szkoleniu bez ewidentnej potrzeby uczestnika i przy braku zaangażowania w proces własnego rozwoju to puste uczestnictwo. Najlepiej rozumieją to trenerzy i osoby zajmujące się rozwojem. Czym zatem zajmujemy się dzisiaj jako dział Learning & Development? Trendami przyszłości!

Szkolenia narzędziowe i merytoryczne to tylko niewielki kawałek tortu. To kropla, która albo wyparuje zanim złączy się z morzem, albo stanie się jego częścią. Dbamy o holistyczne podejście do rozwoju. Dla firmy „pracownik” jest po prostu człowiekiem – złożonym z emocji, intelektu, ciała. Każdy obszar jest tak samo ważny. Wiedza w zmęczonym i zestresowanym ciele nie będzie funkcjonować dobrze. Wie o tym większość pracowników nowoczesnych zespołów HR, ale też osoby, które doświadczyły życia w rozdzieleniu ciała i emocji – skupione na zaliczaniu kolejnych zadań bez porozumienia ze swoimi potrzebami.

**Anna Malinowska**  
Kierownik Działu Szkoleń  
i Rozwoju, Ringier Axel  
Springer Polska

W ciągu trzech miesięcy od udostępnienia pracownikom aplikacji Mind & Soul Business otrzymaliśmy wiele pozytywnych komunikatów, jak praktykowanie medytacji przełożyło się na poziom życia prywatnego i zawodowego. Nasi pracownicy korzystają z aplikacji zarówno profilaktycznie

Dzisiaj w Ringier Axel Springer Polska budujemy zaangażowanie w proces wykorzystując pasje i marzenia pracowników. Robimy wszystko co możemy, aby zadbać o nich holistycznie. Zdecydowanie wspierają nas w tym wartości: #odkrywamy #dbamy #gramy.

Co proponujemy?

- **Warsztaty kompetencyjne:** efektywna komunikacja, kultura feedbacku, negocjacje, sprzedaż
- **Warsztaty rozwojowe:** Emotional Power, Body Power, 8xO, zarządzanie własną energią, warsztaty MBTI (zespołowe i indywidualne)
- **Zajęcia otwarte:** regularne zajęcia z jogi, warsztaty szycia, warsztaty zdrowego odżywiania
- **Praca indywidualna:** coaching, mentoring, wsparcie psychologiczne, interwencje dla zespołów w kryzysie
- **Dostęp do aplikacji:** Mind & Soul Business – aplikacja wpierająca dbanie o równowagę w trudnych momentach biznesowego dnia codziennego, eTutor – aplikacja do nauki języka angielskiego i niemieckiego

Chociaż „nikt nie zadba o ciebie bardziej, niż ty sam”, to przy pomocy cudownych osób i ciekawych wydarzeń pomagamy pracownikom rozwijać się. Angażujemy poprzez różnorodność proponowanych działań. Rozwój to benefit dla tych, którzy chcą skorzystać!

– wprowadzając nowe nawyki dbania o siebie, jak i reaktywnie – używając aplikacji do przygotowania się do ważnego spotkania lub wyciszając trudne emocje.

Jedna grupa użytkowników stosuje wybrane medytacje do zwiększenia jakości życia osobistego stosując systematycznie medytacje na dobry sen lub oczyszczanie umysłu. Druga grupa systematycznie korzysta z medytacji w kontekście biznesowym. Dużym powodzeniem cieszą się medytacje przed trudnym spotkaniem i informacja zwrotna.

# ROZWÓJ I RÓWNOWAGA

**Mind & Soul Business** to aplikacja mobilna B2B zawierająca zestaw ćwiczeń audio do refleksji, relaksu i systematycznego rozwoju zachowań przywódczych oraz umiejętności miękkich w kontekście biznesowym. Poszczególne kategorie nagrań aplikacji w następujący sposób wpływają na zwiększenie równowagi życiowej pracowników firm.

## DECYZJE I SYTUACJE

Przygotowanie do trudnych momentów dnia codziennego, podejmowanie trudnych decyzji, określanie priorytetów.

## SPOKOJNY UMYŚL

Odzyskiwanie równowagi, oczyszczanie umysłu, odnajdywanie spokoju wewnętrznego.

## SPOTKANIA

Otwieranie się na energię innych ludzi, modele ważnych rozmów biznesowych, wsparcie w efektywnym poradeniu sobie ze stresującymi sytuacjami interpersonalnymi.

## DŹWIĘKI NATURY

Naturalne ścieżki dźwiękowe stosowane przez użytkowników przy zasypianiu, podczas chwil refleksji, podczas jazdy samochodem itp.

## EFEKTYWNOŚĆ

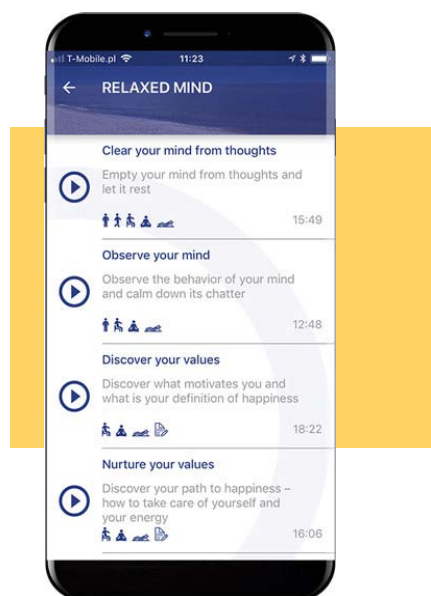
Określanie priorytetów, odróżnianie spraw ważnych od pilnych, określanie ścieżek krytycznych projektów, efektywne wdrażanie zmian w pracy i życiu.

## KREATYWNOŚĆ

Stymulacja kreatywnego myślenia i działania.

## STRES I EMOCJE

Odstresowanie, uświadomienie sobie swojego stanu fizycznego i psychicznego, odzyskiwanie kontaktu z ciałem, relaks ciała, odreagowanie po różnych stresujących zdarzeniach dnia codziennego, regeneracja.



CO MÓWIĄ  
UŻYTKOWNICY  
APLIKACJI?

To jest to! Aplikacja wspomaga bycie tu i teraz, wyciszenie tego, co ogranicza i budzenie tego, co rozwija!

**Daria Nawrat, Employee Development Coordinator  
Ringier Axel Springer Polska**

Im bardziej mam zajętą głowę, tym przydatniejsze są nagrania Mind & Soul Business. Bardzo pomogły mi ustrukturyzować dzień, zwizualizować wszystkie zadania, nadać im odpowiedni priorytet i ocenić konieczność ich wykonania.

**Użytkownik mBank S.A.**

# DODATEK CZY OBOWIĄZEK?

Z badań Hays Poland wynika, że ponad 90% pracowników otrzymuje świadczenia dodatkowe. Najbardziej pożądane benefity nie są jednak tymi, które oferują pracodawcy.

Wyniki badań skłaniają do refleksji, w jakim stopniu świadczenia spełniają funkcję dodatkowych korzyści, a w jakim stały się standardowym elementem pakietu wynagrodzenia. Warte rozważenia są kwestie kultury organizacyjnej oraz satysfakcji zatrudnionych.

Wysokie i sprecyzowane oczekiwania kandydatów stanowią wyzwanie dla pracodawców, którzy chcą pozyskać talenty niezbędne do realizacji strategii firmy. Z drugiej strony każda organizacja posiada budżety, które często ograniczają działania wzbogacające ofertę kierowaną do pracowników. Aby zachować rozsądek w planowaniu dodatków pozapłacowych i stworzyć rynkową ofertę, warto najpierw zastanowić się nad obowiązującą polityką benefitów.

Firmy powinny sprawdzić, co i na jakich warunkach oferują pracownikom. Dobrze jest przeanalizować

informacje przekazywane przez zatrudnionych w badaniach satysfakcji. Kolejnym elementem jest komunikacja – regularne informowanie pracowników o przysługujących benefitach. Jeśli weryfikacja dostępnych świadczeń i większy nacisk na komunikację nie przełożą się na większe zadowolenie pracowników, warto zapytać zatrudnionych o ich pomysły.

W podejmowaniu decyzji dotyczących polityki benefitów należy kierować się biznesowymi celami firmy i zasadnością poszczególnych świadczeń. Idealna polityka świadczeń pozapłacowych wspiera wartości promowane przez organizację. Jeśli firma kieruje się określonym zestawem wartości i w zgodzie z nimi dobiera zarówno pracowników, jak i benefity, to zwiększa szansę na stworzenie organizacji złożonej z zadowolonych profesjonalistów.

Badając opinie i preferencje pracowników warto skorzystać z zewnętrznych dostawców usług HR, pomagających tworzyć przewagę konkurencyjną. Strategiczny partner pomoże zbudować efektywność organizacji poprzez wdrożenie projektów bazujących na sprawdzonej metodologii i najlepszych praktykach.

## HR CONSULTING W HAYS POLAND

STRATEGIC HR	ADVISORY SERVICES	TALENT ATTRACTION	TALENT SELECTION	DEVELOPMENT	CAREER TRANSITION
Zarządzanie zmianą Zarządzanie procesami	Raporty płacowe Ekspertyzy rynkowe	Employer Branding Programy talentowe Candidate experience	Assessment Centre Testy	Development Centre Szkolenia Badania satysfakcji	Outplacement

**Agnieszka Czarnecka**  
HR Consultancy  
Manager, Hays Poland

Kształtując swoją misję w organizacji, zespoły HR powinny uwzględniać zarówno perspektywę biznesową, strategiczne cele biznesu, jak i potencjał, oczekiwania pracowników oraz kulturę i wartości

firmy. Spójność w tym zakresie gwarantuje sukces na konkurencyjnym rynku. Zaplanowana i przemyślana polityka HR zaczyna się od głębokiej analizy warunków w jakich funkcjonujemy, poznania potrzeb i oczekiwań pracowników, ale także zewnętrznych czynników wpływających na biznes. Wraz z przemianami wynikającymi z rozwoju technologicznego oraz społecznego, zmieniają się oczekiwania względem funkcji HR. Dzisiejszy HR to strategiczny partner dla biznesu.



# PRZYSZŁOŚĆ JEST DZIŚ

Komfort pracy i kultura organizacyjna oparta na szacunku i zaufaniu są niezbędne w budowaniu najlepszych miejsc pracy. Firmom dbającym o dobrą atmosferę, pozytywne relacje, ale też dającym zatrudnionym niezależność w wykonywaniu obowiązków oraz możliwość zachowania work-life balance, łatwiej jest pozyskać, a później zatrzymać wykwalifikowanych specjalistów.

Dla pracodawców dobrostan pracowników powinien mieć szczególne znaczenie, ponieważ osobiste szczęście pracownika wpływa na jego zaangażowanie w realizację celów firmy, a odczuwanie pozytywnych emocji wpływa na poziom efektywności pracy.

Szczęśliwy pracownik ma więcej energii, lepiej współpracuje, jest bardziej twórczy, rzadziej choruje, mniej martwi się błędami i rzadziej je popełnia, uczy się szybciej i podejmuje lepsze decyzje. Naukowcy z University of Maryland badali również wpływ emocji na kreatywne rozwiązywanie problemów. Zdecydowanie częściej rozwiązanie problemu znajdowali ci, którzy wprowadzeni zostali w pozytywny stan emocjonalny. Z kolei badania prowadzone na University of Warwick pokazują, że ludzie szczęśliwi i usatysfakcjonowani są bardziej produktywni.

Z kolei złe samopoczucie pracowników, zwiększająca się rotacja, wypalenie zawodowe dotykające kluczowych pracowników – to ogromne wyzwanie dla firm. Brak zaangażowania i obniżona motywacja zatrudnionego przekłada się na niską efektywność całej organizacji. Dla biznesu jest to zwyczajnie nieopłacalne.

Przed pracodawcami wyzwanie solidnego zadbania o kulturę organizacyjną, promującą odpowiednie postawy i zachęcającą do zdrowej równowagi życiowej na wszystkich poziomach organizacyjnych – od pracowników liniowych po zarząd. Choć w niezwykle dynamicznym świecie trudno jest wypełnić wszystkie obszary życia z taką samą starannością, to troska o work-life balance leży w interesie nas wszystkich.

[www.hays.pl](http://www.hays.pl)  
[www.mindandsoulapp.com](http://www.mindandsoulapp.com)

