



# SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

## Aby praca nad automotywacją stała się łatwiejsza

**Czy faktycznie motywują nas podwyżki, awanse i premie? Czynniki zewnętrzne także mają znaczenie, najważniejsza jest jednak automotywacja. Pracując nad motywacją wewnętrzną, możemy pokonać w sobie tendencję do prokrastynacji, czyli do odkładania codziennych zadań na później.**

**Ilona Rajchel**

trenerka w firmie Effect Group,  
autorka szkolenia „Automotywacja  
do codziennych zadań”.

Czasem, gdy czujesz przypływ energii, wprost rzucasz się w wir pracy i bez problemu wywiązujesz się ze wszystkich obowiązków. Niestety, zdarza się i tak, że zadanie, które musisz wykonać, odkładasz w nieskończoność, zajmując się w tym czasie innymi, nie tak ważnymi rzeczami, albo nawet przeglądasz Internet bez konkretnego celu. Jak poradzić sobie z prokrastynacją i brakiem chęci do działania? Odpowiedzią jest automotywacja! Nie zawsze można liczyć na gratyfikację. Nagrodą za uprzątnięcie piwnicy będzie wolna przestrzeń, jednak mało kto zauważy i doceni nasz wysiłek włożony w porządkę. Większość naszych dni składa się z rutynowych czynności i powtarzalnych obowiązków, za które nie spotyka nas wielka nagroda. Chcąc wykonać wszystkie konieczne zadania, musimy znaleźć motywację w sobie. Najlepsi i najbardziej zmotywowani pracownicy to nie osoby, które na uwadze mają wyłącznie zarobki. Najważniejsza jest pasja, chęć ciągłego doskonalenia się i bycia w czymś naprawdę dobrym. Jedyne, co możemy zmienić, to własne nastawienie.

### **Motywacja wewnętrzna czy zewnętrzna?**

Lepiej pracujemy ze względu na podwyżkę czy czując, że robimy coś wartościowego?

To kwestia osobista, jednak motywacja wewnętrzna ma swoje granice i sprawdza się raczej jako inspiracja w pojedynczych zadaniach, które postrzegamy w kategoriach drogi do celu lub ucieczki od przykrości.

Motywacja zewnętrzna dotyczy tego, co na zewnątrz nas i co chcemy „przyciągnąć” – a więc pieniędzy, awansu, uznania, podium. Dochodzą do tego rzeczy, od których chcemy uciec lub przed którymi pragniemy się uchronić – długi, zła opinia, ból, choroba.

Motywacja wewnętrzna jest natomiast cechą inteligencji emocjonalnej, która polega na znajomości siebie, swoich myśli, motywów podejmowanych decyzji, umiejętności przewidywania konsekwencji i odpowiedzialności.

Wewnętrzna motywacja jest siłą napędową zadań, które wykonujemy nie dlatego, że musimy, ale dlatego, że chcemy, ponieważ przynoszą satysfakcję, są rozwijające, ich wykonanie przynosi radość, pobudza nas lub uspokaja. Sami siebie za nie wynagradzamy, czując przyjemność z samego działania, niezależną od gratyfi-

kacji zewnętrznej. Nagrodą jest tu wewnętrzna satysfakcja.

Zatem oba rodzaje motywacji mogą być skuteczne, jednak to właśnie poszukiwanie i utrwalanie motywatorów wewnętrznych ma trwalszy, stabilniejszy i zdrowszy charakter.

### **Twarze prokrastynacji**

Prokrastynacja to dobrowolne zwlekanie z realizacją zamierzonych działań, pomimo posiadanej świadomości pogorszenia sytuacji wskutek opóźnienia ich wykonania. Odłożenie nielubianej czynności początkowo przynosi radość i ulgę, ponieważ nie trzeba działać natychmiast, a ponadto można zaangażować się w bardziej przyjemne zadania. Jednak uświadomienie sobie konieczności wykonania „wiszącego nad nami” zadania powoduje stres, strach oraz nerwowość i zwykle okazuje się, że zbyt mało czasu pozostało na dokładne wykonanie planowanej czynności.

W prokrastynacji nie chodzi o sytuację, w których jesteśmy zmuszeni coś odłożyć, ponieważ pojawiła się obiektywnie ważniejsza (nawet nagła) czynność do wykonania. Nie chodzi też o to, że wykonanie zaplanowanej czynności musi być poprzedzone zebraniem danych czy innymi czynnościami poprzedzającymi. Do czynności, które lubimy, zwykle nikt nie musi nas namawiać.

Odkładanie i zwlekanie wynika z nawykowego radzenia sobie w destrukcyjny sposób z zadaniami, których nie chcemy aktualnie wykonać. Decyzję o odłożeniu podejmujemy na podstawie utrwalonych przekonań, które w zasadzie są wymówkami np. „O! Takich spraw to ja nie umiem”, „Nie znam się na tym”, „Teraz nie mam czasu, później, jutro...” – czyli odkładam, na chwilę „zapominam”.

Prokrastynacja ma też drugą twarz – rozpoczynanie wszystkiego, co aktualnie się pojawia bez weryfikacji ważności czy pilności zadania i... niekończenie żadnego z nich.

Taka forma prokrastynacji może ujawniać się, chociażby w formule pracy home office. Dotychczas „home” i „office” dla większości pracujących stanowiły dwie odrębne sfery. W pracy zajmowaliśmy się pracą, w domu – domem. Pandemia wymusiła łączenie jednego z drugim, a więc np. sporządzanie raportów i gotowanie obiadu. Doprowadziło to do „szatkowania” zadań. Trudno powiedzieć, że taki stan rzeczy korzystnie wpływa np. na dotrzymanie terminów.

W sytuacji pracy zdalnej prokrastynacja nie tyle się zwiększyła, ile przede wszystkim zaczęła się przejawiać w innych okolicznościach. Samo zjawisko nie jest bowiem związane ani ze sposobem

pracy, ani z jakością zadań, a z wewnętrznym poczuciem, że „chcę” lub „nie chcę” czegoś zrobić.

### **Przyczyny prokrastynacji**

Prokrastynacja to rezultat „rywalizacji” między układem limbicznym a korą przedczołową. Układ limbiczny odpowiada za emocje i impulsywność, w tym dążenie do uzyskania natychmiastowej nagrody. Kora przedczołowa jest odpowiedzialna za koncentrację, zarządzanie sobą, własną uwagą i celami oraz za postrzeganie czasu.

Główną przyczyną prokrastynacji jest chęć uniknięcia frustracji – poprzez uwypuklenie pozytywnych, choć krótkotrwałych konsekwencji odkładania oraz pragnienie uchronienia się od złych emocji.

Czasem sednem problemu może być też ochrona poczucia własnej wartości, ponieważ dla „prokrastynatora” porażka jest jej podważeniem. Im mniejsze są szanse na to, że odniesie sukces, tym dłużej zwleka. Jako że ten powód prokrastynacji często dotyczy perfekcjonistów, prawdopodobieństwo, że nie sprostają własnym wymaganiom, jest duże. To strategia „wszystko albo nic”. Jeszcze innym powodem może być ukryte sprzeciwianie się innym. „Prokrastynator” chce w ten sposób naruszyć hierarchię, zademonstrować sprzeciw, ale nie ma śmiałości jawnie się przeciwstawić lub wprost wygłosić swojego zdania. Poza tym do prokrastynacji mogą mieć tendencję ci, których pociąga życie w stresie, poszukują więc silnych doznań. Nad nimi wciąż musi wisieć krótki termin, z powodu którego odczuwają silne emocje, bo inaczej nie wezmą się do pracy.

Problemem, choć w tym przypadku raczej „uzupełniającym”, jest też zaburzone postrzeganie czasu. Osoby, które uważają, iż ostateczny termin na ich zadanie przypada w „obecnym” czasie są mniej skłonne do prokrastynacji niż te, które umiejscawiały ten czas w nieokreślonej przyszłości. Załóżmy, że data zadania wyznaczona została na kwiecień 2022 r., a dziś jest maj 2021 r. To mniej niż rok, ale nasz umysł może postrzegać ten czas jako „prawie dwa lata”, ponieważ obecny rok musi się skończyć, a potem jeszcze musimy odczekać kilka miesięcy.

### **Sposoby na prokrastynację**

Od czego zatem zacząć przerwanie błędnego koła prokrastynacji? Na początek warto wziąć głęboki oddech, a potem chwycić po ołówek i kartkę.

Na swoich szkoleniach proponuję zacząć od dwóch rzeczy. Po pierwsze, od zapisania odłożonych spraw. Taką listę trzeba uzupełniać przez kilka dni. Zapisujemy tam przekładane sprawy ważne i mniej ważne. Następnie warto na taki spis popatrzeć obiektywnie i wyciągnąć wnioski. Czy rzeczywiście przyczyny przesunięcia realizacji w czasie były istotne, czy może były jedynie wymówkami? Przy każdej kolejnej sprawie warto zapisać, dlaczego tak naprawdę zdecydowali-

śmy się na jej odłożenie. Czasem może się okazać, że sam problem wymyśliłmy, ale powód był istotny – np. nie chcieliśmy realizować czyjejś wizji, która nam nie odpowiada (np. narzuconej przez szefa).

Walcząc z prokrastynacją, nie zapominajmy też o planowaniu. Czasem nie da się czegoś wykonać od razu i czynność trzeba rozłożyć na mniejsze etapy. I to może dać zaskakujące rezultaty. Przykładem może być choćby zwykłe prasowanie. Jeśli widzisz przed sobą górę rzeczy i wyobrażasz sobie dwie godziny stania przy desce, odkładasz czynność w nieskończoność. Jeśli jednak poświęcisz codziennie 10 minut na nielubianą czynność, łatwiej będzie umieścić ją w grafiku. W takiej sytuacji opór się zmniejsza.

### **Czy inni mogą nas zmotywować?**

Jeśli ktoś wydaje się słabo zmotywowany np. do pracy, może się wydawać, że wskazana będzie motywacja zewnętrzna, np. ze strony współpracowników lub szefa. Jednak czy faktycznie jest to możliwe? Nie da się kogoś zmotywować, gdyż motywacja zawsze jest procesem wewnętrznym. Współpracownicy mogą się nawzajem wspierać, uczyć, doceniać. Mogą również wspomóc się wymianą pomysłów, innowacji, nowych sposobów w organizacji pracy. Takie środowisko będzie wzmacniało automotywację każdego z członków grupy. Nie znaczy to jednak, że nasze słowa lub działania są bez znaczenia. Unikajmy krytykanctwa, oceniania, narzekania, porównywania, deprecjonowania na rzecz wspierania, chwalenia i doceniania. Częściej pytajmy, więcej słuchajmy. Dobra atmosfera i przychylność otoczenia jest niezwykle istotną kwestią. Przy odpowiednim wsparciu wykonanie nawet trudnych i niechcianych zadań okaże się z pewnością łatwiejsze.

### **Pamiętajmy o wypoczynku**

To, jak reagujemy na stres, również ten, który pojawia się, gdy mamy ważne zadanie do wykonania, jest kwestią bardzo indywidualną, ale można go wykorzystać pozytywnie. Stres to przecież psychiczna i biologiczna mobilizacja do działania. Jeśli potrafimy dobrze transformować stres, rozumiemy swoje stresory, to oczywiście, doda on nam energii, zwiększy efektywność, zmobilizuje pamięć i kreatywność. Jeśli jednak nie odstresowujemy się regularnie, nie potrafimy oczyścić się ze śladów po codziennych napięciach, to dołożenie jeszcze jednego elementu do tej układanki zdemotywuje nas. Zatem w zdrowym ciele zdrowy duch! Wypoczynek i sen są nieodzowne. Dopiero po zaspokojeniu podstawowych, biologicznych potrzeb mamy chęć, aby spełniać potrzeby wyższego rzędu. Ciało i psyche są nierozdzielnie połączone. O tym także warto pomyśleć, gdy znów najdzie nas ochota, by odłożyć jakieś zadanie na później. Być może nasz organizm upomina się w ten sposób o swoje zaniedbywane potrzeby. Zacznijmy od nich, a praca nad automotywacją stanie się łatwiejsza.



SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

# WYPALENIE ZAWODOWE – JAK NIM ZARZĄDZAĆ?

**Rozdrażnienie, poczucie napięcia, brak energii, wyczerpanie czy pogorszenie relacji interpersonalnych – to pierwsze objawy wypalenia zawodowego. Jeśli je zlekceważymy, mogą prowadzić do stanów depresyjnych, wybuchów złości lub nawet utraty pracy. Co w sytuacji przemęczenia może zrobić pracownik? A co menedżer? Dlaczego warto inwestować w szkolenia uczące technik radzenia sobie z wypaleniem?**



**Anetta Krukowska**

coach biznesu i trener w firmie szkoleniowej EY Academy od Business

## Zmęczeni pandemią?

*Job burnout*, czyli poczucie wypalenia, jest rodzajem erozji, fizycznego i psychicznego wyczerpania. Na drugim końcu tego kontinuum znajduje się poczucie pełnego zaangażowania w pracę. Wypalenie jest zjawiskiem znanym od dawna, w pandemii jednak nabrało nowych wymiarów. Pierwsza faza pandemii związana była z **lękiem**, wynikającym z poczucia niepewności ekonomicznej i bezpośredniego zagrożenia życia. Gdy gospodarka zaczęła się stabilizować, problemem stała się **izolacja i zmiana dotychczasowego trybu pracy**. W niektórych przypadkach spowodowały one większą koncentrację na sferze osobistej, zmianę życiowych priorytetów, uwolniły rezerwy czasowe związane z przemieszczaniem się. Z drugiej strony praca zdalna stała się rutynowa, a odcięcie od relacji z innymi ludźmi w jeszcze większym stopniu spowodowało, że zabrakło nam pożywienia interpersonalnego i bodźców. W EY Academy of Business mieliśmy sporo zapytań od klientów, co zrobić z poczuciem izolacji oraz poczuciem niepewności i narastającym stresem wśród pracowników.

## Skąd bierze się wypalenie?

Na rozwój wypalenia wpływa bardzo wiele czynników – wewnętrznych i zewnętrznych – związanych m.in. z relacjami interpersonalnymi (np. kontakt z szefem), relacją z zadaniami czy z samym sobą (np.



poczucie, że ta praca już mi nie odpowiada). Na jakie czynniki powinniśmy zwrócić szczególną uwagę?

– **Rutyna**. Musimy liczyć się z tym, że wypalenie będzie wracać, gdy wykonujemy codziennie podobne czynności, nie mamy ścieżki kariery, nie wykonujemy nowych zadań. Brak wyzwań sprawia, że nasza energia staje się stabilna i powoli ulega erozji.

– **Praca w ciągłym wyzwaniu**. Z drugiej strony praca pod stałą presją czasu czy klientów, związana z ciągłym przemieszczaniem się czy wykonywaniem zadań trudnych, obarczonych dużą dozą odpowiedzialności, powoduje chroniczne napięcie i wymaga od nas zwolnienia tempa, choćby raz do roku.

– **Kontakt z klientami**, zwłaszcza częsty lub związany z załatwianiem trudnych spraw. Jest charakterystyczny dla służby zdrowia, edukacji, telemarketingu, ściągania wierzitelności itp. Częste lub trudne kontakty interpersonalne narażają nas na silne pobudzenie emocjonalne. Czasami jedynym sposobem na radzenie sobie z nimi jest zobojętnienie i depersonalizacja.

– **Dysfunkcyjna kultura organizacyjna**, czyli tendencje w stylu zachowań występujących w organizacji. Kultury dysfunkcyjne cechują się chłodem emocjonalnym, depersonalizacją relacji, dużym poziomem rywalizacji, antypatią i konserwatyzmem.

– **Relacje z przełożonym**. Brak docenienia, czyli brak informacji zwrotnej, że nasza praca jest coś warta, skutkuje tym, że **nasze wysiłki nie przekładają się na poczucie sensu w pracy**. Brak wsparcia w zadaniach nowych czy sytuacjach krytycznych powoduje niepewność i poczucie przeciążenia.

– **Niedopasowana treść pracy**. Dotyczy głównie tych obszarów,

w których otrzymujemy zadania zbyt trudne lub zbyt łatwe, niedopasowane do naszych kompetencji czy motywacji. Według Fredericka Herzberga osiągnięcia, uznanie i sama treść pracy stanowią czynniki najbardziej motywujące nas do zaangażowania.

## Jakie są pierwsze objawy wypalenia?

Równoległe pojawiają się objawy fizyczne i psychiczne lub na jednym z tych poziomów występują one wcześniej. Co powinno nas zaniepokoić? Zmęczenie, kłopoty ze snem, brak skupienia i koncentracji. Możemy mieć emocjonalne poczucie przeciążenia i niedoskonałości. Często towarzyszy nam drażliwość, agresja lub lęk. Charakterystyczne jest też odkładanie zadań na później czy pesymizm. Kolejnym etapem jest kulminacja tych uczuć i wybuch. Może mieć on formę choroby fizycznej, która zmusza nas, byśmy zwolnili na moment i zaopiekowali się sobą. Wybuch może nastąpić również na poziomie interpersonalnym – nadwrażliwość kończy się atakiem złości lub izolowaniem się od innych.

## Czy wypalenie może być dobre?

Samo poczucie wypalenia nie jest czymś złym. To moment wejrzenia w to, co chce nam przekazać nasze ciało, zrozumienia, że coś się ze mną dzieje i muszę to zmienić. Z psychologicznego punktu widzenia trudno utrzymać nieustające parcie do przodu czy wytrzymać chroniczne napięcie. Przemęczenie jest bardzo dobrym momentem na przeorganizowanie swojej pracy, szukanie nowych sposobów funkcjonowania – zadbania o fizyczność, znalezienia hobby, ustalenia innych priorytetów.

W okresie wypalenia trzeba „spalić” stare rzeczy, które już nam nie służą i przejść do nowego etapu. Skutkuje to zmianą pracy (np. przejściem z korporacji do firmy rodzinnej) albo zmianą stylu życia (np. stwierdzamy, że nie musimy tyle konsumować, zaczynamy uprawiać sport, medytację lub zabieramy się za hobby, na które nigdy nie mieliśmy czasu).

## Menedżer czy pracownik – kto odpowiada za radzenie sobie z wypaleniem?

Narzekanie czy martwienie się jest jedną z form radzenia sobie z *job burnout*. Wyrażamy swoje emocje, umieszczając ich źródło na zewnątrz – mówimy: „firma nie daje mi poczucia bezpieczeństwa”, „szef nie dba o to, jak się czuję”. Ostatecznie jednak wypalenie sprowadza się do warstwy osobistej i to pracownik powinien zadbać o swoje samopoczucie. Sam powinien wyjść z inicjatywą – poprosić o urlop, zmianę organizacji pracy, doinwestowanie ze strony firmy. To działanie musi być zawsze indywidualne, bo **odpowiedzialność za zarządzanie wypaleniem leży po stronie pracownika**.

**Menedżer razem z działem HR mogą edukować pracowników, jak zauważać u siebie symptomy wypalenia i jak mu przeciwdziałać**. Coraz częściej firmy dostrzegają problem wypalenia, nawet jeśli pracownicy twierdzą, że to ich nie dotyczy. O wypaleniu zaczyna się mówić, choć nadal w wielu organizacjach jest to problem wstydlivy. Edukacja w tym zakresie – z jednoczesnym dostarczaniem narzędzi wewnętrznych do przeciwdziałania wypaleniu – jest podstawą w komunikowaniu pracownikowi, że może się czuć przeciążony i to jest okay.

## Jak nie dopuszczać do wypalenia – codzienne nawyki

Częściowo możemy zapobiegać wypaleniu, stosując odpowiednią higienę pracy. Unikajmy niezdrowych sposobów radzenia sobie ze stresem, takich jak tzw. poleganie, oglądanie filmów przez długi czas, spożywanie alkoholu. Jak sobie pomóc w zdrowy sposób?

– **Zadaj sobie codziennie pytanie: co mogę dla siebie zrobić?** Czego potrzebuję dla zdrowego stylu pracy? Czego potrzebuje moje ciało? I to po prostu zrób.

– **Zadbaj o swoje ciało i umysł**. Pomoc może gimnastyka, spacer wśród zieleni, ćwiczenia oddechowe, słuchanie muzyki, taniec, ulubiony sport czy odpowiednia dieta. Poczuj, że masz kontakt z fizycznością: zrób makijaż w *home office*, pogłasz psa, przesadź kwiaty czy zbuduj model samolotu.

– **Sprawiaj sobie przyjemności**. Mogą to być drobiazgi, np.: telefon do przyjaciółki, 10-minutowa energetyzująca drzemka, zrobienie czegoś dobrego do zjedzenia.

– **Rób to, co lubisz**. Uprawiaj swoje hobby i zawsze, zawsze miej czas najpierw dla samego siebie. Bez tego nie możesz pójść dalej.

– **Rób przerwy**, kiedy ich potrzebujesz, zwłaszcza kiedy potrzebuje tego twoje ciało. Nie odkładaj ich na później, gdy napięcie znacznie narasta.

– **Mów o swoich potrzebach** szefowi, domownikom, samemu sobie. Zobacz, co możesz zrobić dla siebie w sytuacji, kiedy odczuwasz dyskomfort. Refleksja na koniec: ponieważ *job burnout* jest jak najbardziej naturalny i dotyczy każdego z nas – zacznij dbać o swoje poczucie zaangażowania w pracę już teraz. Niech twoim pierwszym ruchem będzie zadanie sobie pytania: Co mogę zrobić w tym momencie, by zadbać o swoje zaangażowanie?



# Najbardziej pożądane benefity i najrzadziej dawane, co warto zmienić w „nowych czasach”



Przed nami intensywny czas podsumowań roku i robienia planów na kolejny. Warto jednak już teraz pomyśleć o rozwiązaniach, które w przyszłorocznym bilansie okażą się wyjątkowo korzystne. Jednym z nich są odpowiednie benefity pracownicze. Na co zwrócić uwagę, wybierając je w swojej firmie, i czy w tej dziedzinie również obowiązują nas trendy? O tym wszystkim porozmawiamy z Sylwią Biłską, General Manager Edenred Polska.

i zmniejsza nieobecność w pracy o 27 proc. (Badania WHO). Wnioski są oczywiste: jest to obszar, który, jeśli nie jest jeszcze objęty benefitem pracowniczym, warto rozważyć na rok 2022. Tym bardziej że wyniki naszego badania jasno pokazują, że dofinansowanie benefitów żywieniowych przez pracodawcę jest oceniane wysoko i bardzo wysoko przez 92 proc. pracowników, bez względu na rodzaj wykonywanej pracy, z czego aż 63 proc. chciałoby mieć jakikolwiek benefit żywieniowy (Badania ilościowe „Jak Polacy jedzą w pracy” przeprowadzone metodą CAWI przez Edenred Polska we współpracy z agencją badawczą Herstories).

## Czy mogłaby Pani powiedzieć nam coś więcej o samym badaniu?

Badanie ilościowe przeprowadziliśmy we wrześniu 2021 r. W badanej grupie pracowników fizycznych i umysłowych chcieliśmy zobaczyć, jak te dwie grupy jedzą w pracy. Okazało się, że jeśli chodzi o potrzeby żywieniowe, nie ma między nami różnic – żądanki mamy takie same. Przeciętnie, bez względu na rodzaj pracy, wydajemy od 10 do 30 zł dziennie na posiłek. Najpopularniejsze są kanapki lub przyrządzone samodzielnie proste dania. I niestety wciąż jemy w biegu. Te wnioski jasno pokazują, że należy zagospodarować lukę, o której nikt wcześniej nie pomyślał, a jest nią zaspokojenie żywieniowych potrzeb pracowników. To co nas zaskoczyło, to fakt, że benefit żywieniowy jest najbardziej pożądany, a jest najrzadziej

dawany. Stąd karty lunchowe to rozwiązanie na miarę nowych czasów.

## Dlaczego to zatem wciąż tak mało popularny benefit?

W Polsce nie ma kultury lunchowania, którą widzimy w innych krajach. We Francji czy Niemczech, gdzie mamy swoje oddziały, ludzie spędzają razem czas na lunchu, mają dofinansowane posiłki, co tym bardziej zachęca ich do przerwy w trakcie pracy. Widzimy również, jak bardzo ten zwyczaj przekłada się tam na wellbeing pracowników. Dlatego czas na Polskę i naszych pracodawców.

## Czy to oznacza, że karty lunchowe zastąpią wkrótce inne karty benefitowe?

Uważam, że będąc świadomym pracodawcą, należy zwrócić uwagę na pod uwagę. Nasi klienci robią ewaluacje benefitów wśród swoich pracowników i to pomaga im wybierać najbardziej dopasowane rozwiązania. Badanie, które przeprowadziliśmy, jasno pokazało, że wiele się zmieniło. Wszyscy pamiętamy boom na karty sportowe. Ostatnie dwa lata zweryfikowały dostępność do siłowni. Ludzie zaczęli dbać o kondycję sami, w domach czy na świeżym powietrzu. I ta praktyka na razie się utrzymuje. Obecnie karty sportowe i ubezpieczenie na życie to najczęściej proponowane i najmniej atrakcyjne dla pracowników benefity. A jeśli chodzi o jedzenie, każdy z nas musi jeść: w domu, w pracy, samemu, ze znajomymi. Biologii nie oszukamy. Co więcej, jedze-

nie, zwłaszcza zdrowe i ciekawe, stało się po prostu trendy! Pracodawca, który chce się wyróżnić i być atrakcyjny dla pracownika, powinien nagradzać go czymś, na co jest zwyczajne zapotrzebowanie, czego ten oczekuje.

## Jakie inne istotne różnice widzi Pani między kartami sportowymi a lunchowymi?

Karty sportowe są z nami od dawna w większości pracownicy z nich nie korzystają, a to dla pracodawców nie wiążą się z realnymi korzyściami. Zatem obie grupy – mogłyby być bardziej zadowolone. Karty lunchowe to nowość, sposób, aby pomyśleć i zadziałać inaczej od konkurencji. A przede wszystkim skutecznie zaplanować całoroczny system benefitów. Mamy pewność, że każdy pracownik z nich skorzysta w 100 proc. Tak jak wspomniałam, to też odpowiedź na potrzeby współczesnych ludzi, stawiających na zdrowe posiłki.

## W czasach szalejącej inflacji warto dowiedzieć się więcej o tej korzyści.

Zdecydowanie. Kartę można sfinansować z ZFŚS lub środków obrotowych. Jest zwolniona z ZUS-u, przez co pozwala zwiększyć dochód netto każdego pracownika. Karta optymalizuje koszty w firmie bez konieczności tworzenia ZFŚS. Jest to benefit, na który nie czeka się raz w roku, ponieważ dzięki regularnemu doładowaniu środków jest motywacją co miesiąc. Dzięki temu pracownik stale buduje swój związek z firmą.

## Wróćmy jeszcze do trendów. Obecnie to, co jest modne, musi spełniać dodatkowe warunki zgodne z oczekiwaniami świadomego konsumenta. Mam tu na myśli np. ekologię. Jak jest w przypadku kart?

W Edenred pamiętamy o tym doskonale. Co więcej, w swoich

działaniach kierujemy się sustainable growth. Nasze karty lunchowe w 85 proc. są wyprodukowane z plastiku z recyklingu. Dodatkowo są chipowe, dzięki czemu zapewniają płatności zbliżeniowe, mają nową pionową formę z minimalistyczną grafiką, przez co są eleganckie. Dostępna jest również ich wirtualna forma, bez plastiku, za to zawsze w telefonie. Płatność nimi umożliwia aplikacja MyEdenred i system Google lub Apple Pay.

## Czy jest jeszcze coś, co można zrobić dla pracowników w obszarze zdrowego jedzenia?

W Edenred zainicjowaliśmy projekt For Good. Movement, którego celem jest wspólne budowanie świadomości na temat właściwego odżywiania. To ono jest częścią dobrostanu każdego pracownika, a tym samym „sustainable growth” w każdej firmie. Zapraszamy do niego firmy, które uważają ten temat za ważny i wspólnie budujemy nową jakość związaną z przerwą na lunch. To wtedy tworzymy i rozwijamy relacje, lepiej komunikujemy się, relaksujemy i zwiększamy swoją kreatywność. Pomagają w tym małe kroki, proste rozwiązania, które polecamy: zaplanowanie przerwy na lunch, wspólne posiłki, a także materiały eksperckie, które przekazujemy firmom. Udział w projekcie jest bezpłatny, może do nas dołączyć i współtworzyć z nami projekt każdy – do czego zachęcam i zapraszam. Już teraz widzimy, że pracodawcy sami chętnie dzielą się swoją wiedzą, które służą nam wszystkim. Zapraszamy do kontaktu: ForGoodMovement@edenred.com

## Na koniec zapytam o to, jaki powinien być pracodawca w 2022 roku?

Patrząc na zmieniającą się rzeczywistość, ale i badania, myślę, że rolą współczesnego pracodawcy jest nie tylko reagować na potrzeby pracowników, ale też umieć przewidywać trendy i umiejętnie planować swoje działania. Pandemia pokazała jak ważna jest strategia, przygotowanie się na to, co będzie jutro. Warto wiedzieć, co naprawdę motywuje zespół, bo to ludzie tworzą firmy. I warto zadbać, by nawet w zaskakujących okolicznościach, zawsze być blisko pracownika. Na przykład podczas lunchu.

## Edenred to firma, która oferuje rozwiązania z obszaru fintech, pomagające dbać o motywację i wellbeing pracowników. Świadczeń pozapłacowych jest bardzo wiele, czy wiadomo, czego my – pracownicy tak naprawdę chcemy?

Na to pytanie odpowiedź z jednej strony dotyczy naszych osobistych oczekiwań, a z drugiej ogólnych, powszechnych potrzeb. I proszę mi wierzyć, nie ma tu sprzeczności. Każdy z nas chce, aby dostrzeżono jego indywidualną naturę. Chcemy być doceniani nie grupowo, ale za własne osiągnięcia, starania, za to, jakimi jesteśmy pracownikami. Z drugiej strony, ogólnie zależy nam na dobrostanie w miejscu pracy, na tym, aby pracodawca był odpowiedzialny społecznie, miał jasno sprecyzowaną filozofię.

## Czy zatem realizacja potrzeb raczywiście wpływa na naszą zawodową aktywność?

Powiem krótko: zaspokojenie podstawowych potrzeb pracownika to filar jego efektywnej i zaangażowanej pracy. Najnowsze badania, które przeprowadziliśmy, jasno pokazują, że najbardziej pożądanym i najrzadziej dawanym benefitem pracowniczym są karty lunchowe, czyli dofinansowanie posiłków. Odżywianie to podstawowa potrzeba każdego z nas. Posiłek w ciągu dnia pracy dodaje nam energii, wpływa na nasze zdrowie, pozwala nam nabrać oddechu, ale i dystansu, zaś lunch spędzony w towarzystwie kolegów zaś naprawdę zwiększa motywację i kreatywność!

## To, co najprostsze okazuje się najważniejsze?

I najlepsze dla pracowników, ale i pracodawców. Zdrowe odżywianie podnosi naszą produktywność aż o 25 proc. (Badanie Wellbeing Indicator© z 2018 r.)





## SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

## DOBROSTAN W MIEJSCU PRACY – CZY TO MOŻLIWE?

**Well-being pracowników to zdecydowanie coś więcej niż owocowe poniedziałki i karta na siłownię. W pędzie współczesnego świata ludzie zaczynają odczuwać potrzebę zadbania o jakość swojego życia. I nie chodzi o aspekt materialny, ale o dobre samopoczucie, zarówno w obszarze zawodowym, jak i życiu prywatnym. Pracodawcy coraz częściej dostrzegają związek między dobrą atmosferą w pracy a lepszymi wynikami firmy, dlatego szeroko pojęty dobrostan zyskuje na znaczeniu również w tej kwestii.**



Katarzyna Richter

międzynarodowy specjalista w zakresie HR i psychologii międzykulturowej

Pracodawcy (*employer branding*) dbanie o uczucie spełnienia się i zdrowie psychiczne pracowników jest niezbędne. Osoby zadowolone z pracy są skłonne do związania się z firmą na dłuższą oraz polecenia pracy innym, co znacznie obniża koszty rekrutacji i onboardingu.

#### Dobrostan w miejscu pracy – czy to możliwe?

Dobrostan (z angielskiego *well-being*) to pojęcie, które łączy emocjonalną ocenę swojego życia jako przyjemnego i wartościowego, jak również satysfakcjonujący dla człowieka stan osiągnięty w wyniku zaspokojenia istotnych potrzeb i umożliwiający samorozwój w różnych obszarach życia, w tym również w pracy zawodowej.

Jedną z najistotniejszych aktywności życiowych dorosłego człowieka jest praca, która bardzo silnie determinuje sposób, w jaki ludzie oceniają własne życie. Aby jednak człowiek mógł się w niej realizować, musi ona spełniać określone wymagania i być wykonywana

w odpowiednich warunkach. Pojęcie dobrostanu w miejscu pracy ma zatem istotne znaczenie dla odczuwania ogólnego zadowolenia i satysfakcji z życia oraz wykonywanych zadań. Według „Modelu witaminowego” amerykańskiego psychologa pracy Petera Warra, którego dorobek naukowy stał się inspiracją dla polskich naukowców: dr Agnieszki Czerw oraz dr Anny Borkowskiej, na dobrostan w pracy wpływa 12 różnych czynników. To m.in.: posiadanie wpływu i kontroli nad zakresem zadań, swoboda w podejmowaniu decyzji, zróżnicowanie zadań wykonywanych w pracy, intensywność i jakość kontaktów towarzyskich, odpowiednie wynagrodzenie oraz rozwój ścieżki kariery. Wiedząc, co

składa się na dobrostan, możemy świadomie kierować swoją karierą i dokonywać lepszych wyborów.

#### Dlaczego warto zadbać o well-being pracowników?

Pracownicy, którzy czują się częścią danej firmy, mający świadomość jej współtworzenia, czerpią zdecydowanie większą satysfakcję i radość z wykonywanych zadań. Identyfikują się z firmą, dzięki czemu lepiej przykładają się do powierzonej im pracy. Każdy pracownik powinien mieć poczucie, że jego działania mają realny wpływ na funkcjonowanie firmy. U pracowników narażonych na przewlekły stres w miejscu pracy występuje większe ryzyko wypalenia zawodowego. Niepo-

kój może wynikać z braku wsparcia ze strony szefa i współpracowników, poczucia bezsilności czy ze względu na brak realnych efektów z wykonywanych zadań. Wypalenie zawodowe skutkuje m.in. spadkiem zaangażowania, mniejszą efektywnością pracy, zwiększoną absencją czy przenoszeniem problemów na obszar życia prywatnego. Osoby doświadczające wypalenia cierpią również z powodu dolegliwości somatycznych, oddziałujących na jakość funkcjonowania zawodowego i pozazawodowego.

#### Najważniejsze, by zachować work-life-balance

Well-being jest powiązany z innym angielskim zwrotem: *work-life-balance*, czyli równowagą pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Zachowanie jej daje poczucie spełnienia na wielu płaszczyznach. W środowisku pracy dbanie o dobrostan jest istotne ze względu na to, że rynek pracy ciągle ewoluuje. Zmienia się on pod wpływem wprowadzania nowych technologii, zwiększenia roli kobiet w poszczególnych branżach, migracji pracowników. Przekształceniu podlegają również wymagania względem rozwoju ścieżki kariery, ale też oczekiwania pracowników związane z wypełnianymi obowiązkami. Poczucie dobrostanu dodaje pracownikom energii, pobudza ich kreatywność i aktywność, zwiększa zaangażowanie w pracę. A to najważniejsze – zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym.



Stres spowodowany natłokiem obowiązków, ogólne rozdrażnienie wynikające z braku czasu czy strach przed poniesieniem porażki to tylko niektóre z czynników negatywnie wpływających na wydajność pracowników. Istnienie ich niekorzystnie odbija się na całokształcie funkcjonowania firmy, w tym na panującej w niej atmosferze, relacji z innymi pracownikami, jakości wykonywanej pracy. W efekcie mogą one doprowadzić do wypalenia zawodowego. W dobie rynku pracownika i nieustannej pracy nad marką prac-

## Cenimy pracę z domu

**Warto zastanowić się, czy aby na pewno konieczny jest powrót do tego, co było wcześniej, skoro model zdalny i hybrydowy przyniósł szereg korzyści biznesom. Po ponad roku doświadczeń, wdrożeń i wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań jesteśmy już w znacznym stopniu wyposażeni w potrzebne rozwiązania.**



Jakub Abramczyk

coach biznesu i trener w firmie szkoleniowej EY Academy od Business

place”, przeprowadzonego przez Spark Communications na przełomie sierpnia i września 2021 r. na zlecenie firmy Poly. Co więcej, aż 30 proc. polskich pracowników wskazuje, że jako plus pracy z domu ocenia możliwość zaoszczędzenia pieniędzy w związku z brakiem konieczności dojazdu do siedziby firmy. Jako zaletę pracy hybrydowej 22 proc. polskich respondentów wskazało również większą produktywność podczas wykonywania służbowych obowiązków. Co ciekawe, wzrost wydajności deklaruje aż 24 proc. mężczyzn w porównaniu do 20 proc. ankietowanych kobiet.

#### Korzyści

Praca poza siedzibą firmy z perspektywy polskich pracowników to także większa możliwość koncentracji na zadaniach i cisza, której często brakuje w zatłoczonym biurze. Okazuje się, że to właśnie odpowiednie warunki pracy, w tym zachowanie

ciszy, są kluczowe z perspektywy pracowników – znacząca część respondentów wskazała, że to właśnie brak hałasu jest główną zaletą wykonywania służbowych obowiązków poza biurem. Respondenci zapytani o to, czego najbardziej obawiają się w związku z powrotem do biura, wskazują wspomniane już wcześniej dojazdy do pracy (45 proc.), głośne rozmowy przez telefon lub spotkania współpracowników, które mogą wpłynąć na efektywność ich pracy (38 proc.) oraz ludzi zaglądnących przez ramię na to, co robią (38 proc.).

#### Wpływ technologii

Mówiąc o momencie wzrostu popularności pracy zdalnej, która wniknęła z konieczności zapewnienia odpowiednich warunków bezpieczeństwa zdrowia pracowników, zmuszając znaczną część społeczeństwa do wykonywania służbowych obowiązków z domu praktycznie z dnia na dzień, nie możemy zapomnieć o wpływie technologii na ten proces. To przejście (a właściwie „przeskok”) nie byłoby możliwe bez dedykowanych urządzeń oraz programów, umożliwiających płynne funkcjonowanie biznesu i wydajną pracę. W związku z tym, nieodłącz-

nym wyposażeniem zatrudnionych stały się laptopy, kamery, słuchawki oraz zestawy głośnomówiące.

#### Niektórzy chcą wrócić do biur

Oczywiście, są też tacy, którzy z niecierpliwością wyczekują powrotu do biura. Aż 20 proc. respondentów z Polski wskazało na trudności we współpracy jako jedną z głównych wad pracy między domem a biurem. Pomimo znacznego upływu czasu oraz zapewnień firm o odpowiednim przygotowaniu pracowników, z naszych badań wynika, że nadal aż 1/5 (20 proc.) polskich respondentów nie posiada odpowiednich urządzeń do komfortowej pracy zdalnej. Wyniki badania obrazują, że jedną z wad wykonywania służbowych obowiązków z domu, wskazywaną przez 24 proc. badanych jest konieczność nauczania domowego lub zorganizowania opieki nad dziećmi w czasie pracy. Z naszego raportu wynika również, że polscy pracownicy zmagają się ze zjawiskiem zblizonym do „fomo”, aż 11 proc. respondentów przyznaje, że odczuło poczucie winy z powodu odejścia od komputera. Dodatkowo 30 proc. badanych wskazało niepokojące przeczucie, że oczekuje się od nich pracy poza ustalonymi godzinami.

#### Powrót do „normalności”

Jednak patrząc w przyszłość z optymizmem, pokładamy wielkie nadzieje w bliskim końcu pandemii, a co za tym idzie powrotu do „normalności” – ciężko jednak określić, jak będzie ona finalnie wyglądać. Dla wielu z tym założeniem ściśle związana jest praca w poprzednim modelu, czyli wykonywanie służbowych obowiązków wyłącznie z biura. Warto zastanowić się, czy aby na pewno konieczny jest powrót do tego, co było wcześniej, skoro model zdalny i hybrydowy przyniósł szereg korzyści biznesom. Po ponad roku doświadczeń, wdrożeń i wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań jesteśmy już w znacznym stopniu wyposażeni w potrzebne rozwiązania. Aż 26 proc. respondentów deklaruje, że praca hybrydowa zapewnia im lepszy *work-life balance*, a 28 proc. z nich może poświęcić więcej czasu dla rodziny dzięki temu modelowi współpracy. W związku z tym nie można się dziwić, że większość pracowników przyzwyczaiła się do obecnego stanu rzeczy i nie każdy wyczekuje powrotu do siedziby firmy – a wręcz przeciwnie – wielu preferuje dom, jako przestrzeń do pracy.

To bardzo prawdopodobne, że nie będzie już powrotu do modelu pracy, jaki znaliśmy przed początkiem pandemii. Aż 34 proc. pracowników biurowych w Polsce ceni sobie pracę z domu za znaczną oszczędność czasu na dojazdy, ten sam odsetek zatrudnionych (34 proc.) wskazuje, że wykonywanie służbowych obowiązków poza siedzibą firmy przyczyniło się do mniejszego odczuwania stresu w związku z pracą – wynika z badania „Poly Evolution of the Work-