

RAPORT

PRACA MOC ENERGIA W POLSKICH FIRMACH

SZEŚĆ OBSZARÓW, KTÓRE WPŁYWAJĄ
NA EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

TWÓRZMY NOWOCZESNE, ENERGETYCZNE, PRZYJAZNE ŚRODOWISKA PRACY

MAŁGORZATA CZERNECKA

Psycholog, Ekspert do spraw efektywności,
Prezes Zarządu Human Power



Współczesne zasady pracy mówią nam, że mamy robić coraz więcej i szybciej. Każdego dnia otrzymujemy ogromną ilość danych, które musimy sprawnie i bezbłędnie „obsłużyć” – przeanalizować, podjąć odpowiednie decyzje, przekazać dalej lub wdrożyć. Mamy coraz więcej spraw do załatwienia i coraz silniejsze poczucie, że musimy pracować dłużej, żeby nie zostać „w tyle”. To rodzi w nas napięcie, frustrację, zniecierpliwienie, irytację, a nawet lęk. Nie zdajemy sobie nawet sprawy, że taki sposób działania blokuje nam (i naszym współpracownikom) jasny, logiczny i refleksyjny sposób myślenia – niezbędny do funkcjonowania na wysokim poziomie efektywności. Wyniki badania wyraźnie pokazują, że co prawda ponad połowa pracowników rozpoczyna dzień z optymizmem i zapałem, ale ponad 40% odczuwa często w ciągu dnia irytację, frustrację i zniecierpliwienie, a jednej trzeciej (32,3%) towarzyszy w pracy zmęczenie i zniechęcenie do wykonywanych obowiązków.

Praca w rozprasającym środowisku oraz wykonywanie dużej ilości wymagających i złożonych zadań, kosztuje nas bardzo dużo wysiłku i rodzi napięcie, które sprawia, że wyzwaniem staje się utrzymanie wysokiej koncentracji uwagi, skupienia czy kreatywności. Według badania aż 83% pracowników ma zadania nieustannie przerywane przez maile, telefony i pytania od współpracowników (w tym aż 92,1% menadżerów). Spokój w trakcie wywiązywania się z obowiązków zawodowych ma zaledwie 16,9% respondentów. Nie dziwi zatem fakt, że aż 1/3 ankieterów ma poczucie, że w pracy jest często rozkojarzona i rozproszona.

Wyniki badania w naturalny sposób rodzą pytanie: czy sposób, w jaki funkcjonuje większość pracowników i menadżerów jest adekwatny do wymogów, jakie stawia przed nimi rzeczywistość? Na ile organizacje wspierają efektywność pracy swoich zespołów, a na ile je sabotują? Być może po raz pierwszy w naszej historii dochodzimy do punktu, w którym zarządzanie energią pracowników i tworzenie energetycznych, nowoczesnych miejsc pracy, może okazać się jedną z niewielu skutecznych alternatyw, jakie mamy do dyspozycji w świecie bezlitośnie rosnących wymagań, krótkich deadline'ów i niekończących się list zadań. Co prawda nie wpłynie to na ilość wykonywanej przez nas pracy, ale pomoże wykonywać tę pracę mądrze - z większą świadomością i w zgodzie z naszą biologią. W przeciwieństwie do maszyn powinniśmy brać tę ostatnią pod uwagę, jeśli zależy nam na kreowaniu nowoczesnych miejsc pracy, w których nie tylko chcemy, ale i możemy pracować efektywnie.

INFORMACJA O BADANIU

Badanie „Praca Moc Energia w polskich firmach. Sześć obszarów, które wpływają na efektywność organizacji” zostało zrealizowane przez firmę Human Power metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interview*). Ankieta była dystrybuowana wśród pracowników dużych przedsiębiorstw w Polsce. W badaniu wzięło udział 1149 osób: 292 przedstawicieli kadry kierowniczej oraz 857 pracowników na innych stanowiskach (tzn. niekierowniczych). W opisie wyników przedstawiono procentowe odpowiedzi uzyskane w próbie ogółem. W przypadku kiedy wystąpiły różnice w odpowiedziach udzielonych przez kadrę kierowniczą oraz pracowników zaznaczono to w tekście – prezentując wyniki otrzymane w poszczególnych grupach.

PATRONI MEDIALNI



W BADANIU WZIĘŁO UDZIAŁ

1 149 OSÓB

BADANIE REALIZOWANE BYŁO
OD 11 MAJA 2016 ROKU DO 31 MARCA 2017 ROKU

STRUKTURA RAPORTU

I CZĘŚĆ RAPORTU: CIAŁO

01

SEN I ODPOCZYWANIE



02

ODŻYWIANIE



03

RUCH



II CZĘŚĆ RAPORTU: EMOCJE, UMYŚŁ, CELE

04

EMOCJE



05

UMYŚŁ



06

CELE



EMOCJE

**SZCZĘŚLIWYCH PRACOWNIKÓW CECHUJE O 31% WYŻSZA PRODUKTYWNOŚĆ,
O 37% WYŻSZY POZIOM ZAINICJOWANYCH PRZEZ NICH TRANSAKCJI
SPRZEDAŻY, 3-KROTNIIE WYŻSZA KREATYWNOŚĆ**

ŹRÓDŁO: S. LYUBOMIRSKY, L. KING, E. DIENER 2005

**ILU MASZ SZCZĘŚLIWYCH PRACOWNIKÓW
W SWOJEJ FIRMIE?**



CO

**ROBIĆ, ABY PRACA BYŁA
ŹRÓDŁEM POZYTYWNYCH
EMOCJI, Z KTÓRYCH MOŻEMY
CZERPAĆ ENERGIĘ
DO DZIAŁANIA?**

EMOCJE

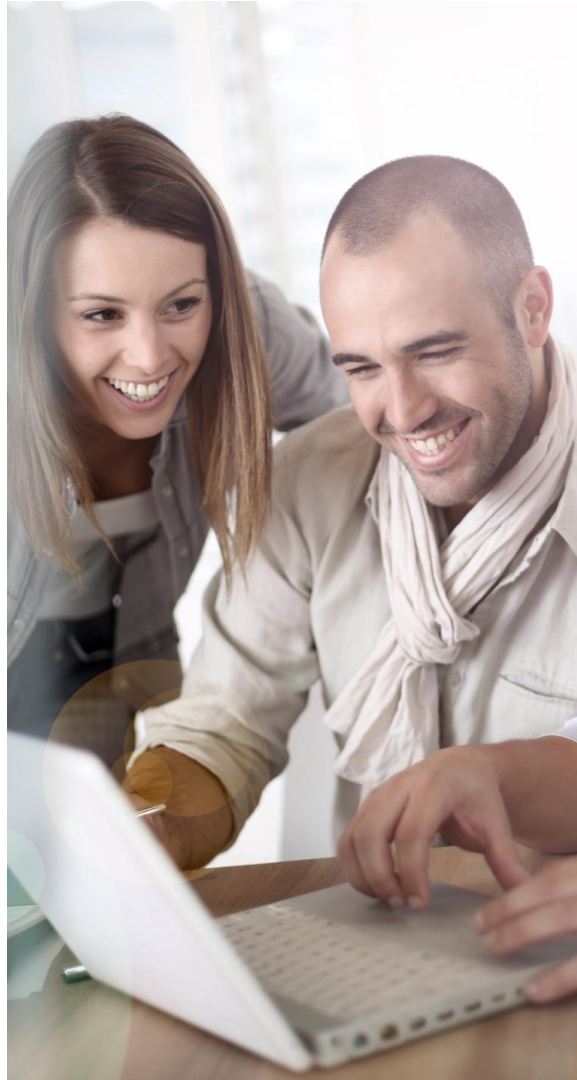
04/1

W kulturze zachodniej emocje uważa się za coś mniej istotnego i gorszego niż intelekt (Wójcik 2008). Jednak uczucia są bardzo ważnym nośnikiem informacji, bo mówią o tym, co jest dla nas ważne, komunikują zagrożenia, służą naszemu przetrwaniu. Emocje są też źródłem ogromnej energii. W życiu (również zawodowym) zazwyczaj dążymy do tego, aby odczuwać emocje pozytywne, a redukować te związane ze strachem, złością, smutkiem, czy żalem.

EMOCJE

04/2

**Poczucie szczęścia
a produktywność
i kreatywność
w pracy.**



W styczniu 2015 r. firma IPSOS zapytała Polaków o szczęście w pracy. Większość pracowników (60%) zadeklarowała, że odczuwa szczęście od czasu do czasu, 22% często, a 13% mówi, że nigdy nie czuje się szczęśliwa w pracy. Połowa Polaków poinformowała, że patrzy na swoją przyszłość zawodową z ufnością.

(źródło: Samopoczucie i motywacja pracowników w Europie. Barometr Pracownika Edenred-IPSOS 2015).

ZAINSPIRUJ SIĘ

Alexander Kjerulf zajmuje się zawodowo pokazywaniem liderom i organizacjom, w jaki sposób szczęście pracowników przekłada się na ich zachowania i produktywność w pracy. Zwraca uwagę, że szczęśliwi ludzie:

- działają lepiej z innymi,
- mają więcej energii,
- są bardziej twórczy,
- rzadziej chorują,
- mniej martwią się popełnianiem błędów i rzadziej je robią,
- uczą się szybciej,
- podejmują lepsze decyzje.

źródło: <http://positivesharing.com/>

EMOCJE

04/3

Czy tego chcemy czy nie, emocje które odczuwamy zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym, mają ogromny wpływ na poziom naszego zaangażowania i efektywności w pracy. Problem tkwi jednak w tym, że na ogół nawet nie jesteśmy świadomi naszych uczuć, nie mówiąc już o ich wpływie na wydajność oraz ludzi, z którymi pracujemy.

Osiąganie najlepszych wyników zawsze idzie w parze z odczuwaniem pozytywnych emocji: zadowolenia, zapału, radości, optymizmu. I o ile zwykle jesteśmy w stanie przywołać w pamięci te lub inne pozytywne emocje, gdy tylko pomyślimy o naszym ostatnim sukcesie, o tyle nie zdajemy sobie sprawy, że bez tych emocji nie będziemy w stanie pracować na maksymalnym poziomie swoich możliwości. Innymi słowy, zawsze gdy nie jesteśmy skoncentrowani, zaangażowani, pełni optymizmu i entuzjazmu, działamy poniżej swojego optimum. Z kolei negatywne emocje, takie jak strach, złość czy smutek są – z biologicznego punktu widzenia – niezwykle potrzebne, gdyż informują nas o zagrożeniach, służąc naszemu przetrwaniu. Jeśli jednak przez dłuższy czas towarzyszą nam w pracy, to oprócz wysokich kosztów, jakie przez nie ponosimy, są zupełnie bezproduktywne, ponieważ mocno obniżają naszą skuteczność działania. Dla osób pełniących funkcje kierownicze negatywne emocje wiążą się z podwójnym ryzykiem, bo narażają również podwładnych na spadek efektywności działania. Jeśli menadżer nie radzi sobie w sytuacji kryzysowej i wywołuje w swoim zespole strach, gniew czy reakcje obronne, to warto pamiętać, że stopniowo upośledza jego zdolność do efektywnej pracy.

EMOCJE

„Dla osób pełniących funkcje kierownicze negatywne emocje wiążą się z podwójnym ryzykiem, bo narażają również podwładnych na spadek efektywności działania.”

MAŁGORZATA CZERNECKA

Psycholog, Ekspert do spraw efektywności,
Prezes Zarządu Human Power

EMOCJE

04/4

Nie od dziś wiadomo, że emocje są zaraźliwe. Szczęśliwi pracownicy są o wiele bardziej efektywni i kreatywni, a talenty odchodzą głównie przez brak docenienia i zaufania. Dlaczego jednak, mimo tej wiedzy, tak mało uwagi poświęcamy na co dzień emocjom w zarządzaniu zespołami?

Wydaje się, że już samo zdanie sobie sprawy z odczuwanych emocji pomaga nam w ich zrozumieniu. Długotrwałe pozostawanie w negatywnych emocjach wpływa na nasz stan zdrowia i może skończyć się poważnymi konsekwencjami. Ważne zatem, aby w pracy dbać o dobre emocje, które pozwalają nam na najbardziej efektywne wykonywanie obowiązków i w dodatku z satysfakcją! Pomoże nam w tym pozytywny feedback, budowanie zaufania i wrażliwość na innych. Okazywanie emocji jest dobrym zjawiskiem, ponieważ pokazuje naszą ludzka naturę, szczerłość oraz buduje zaufanie. Niniejszy raport pomaga nam zrozumieć, jakie obszary wymagają od pracodawców najpilniejszych działań. Dzięki temu mamy szansę na pracę w najlepszych zespołach, czyli takich, w których stawia się na rozładowywanie konfliktów, szanowanie emocji innych, podejmowanie ryzyka bez obaw i bezpieczeństwa. Pozytywne emocje działają jak pancerz ochronny i bronią nas przed skutkami stresu.



EWA SZABUNIEWICZ

Dyrektor HR, BEST S.A. Trener ENERGY PROJECT

EMOCJE

04/5

Czy wiesz, że...

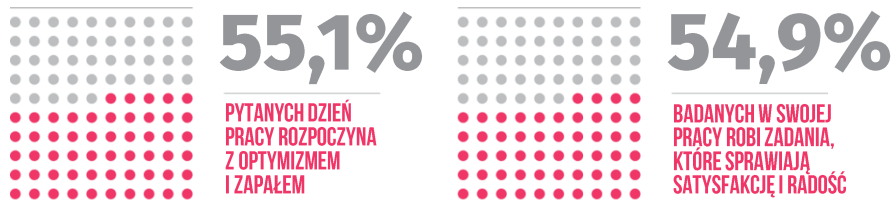


Szczęśliwy pracownik to kreatywny pracownik? Naukowcy z Uniwersytetu Maryland (Isen i in. 1987) badali wpływ emocji na kreatywne rozwiązywanie problemów. Za pomocą filmów, ćwiczeń i na zasadzie losowej wywoływali u studentów określone uczucia. Studentom, którzy mieli mieć pozytywne emocje puszczano pięć minut komedii. Studentom, którzy mieli mieć negatywne emocje pokazywano fragment filmu o obozach koncentracyjnych. Trzecia grupa miała mieć stan emocjonalny neutralny, więc oglądała fragment filmu matematycznego lub wchodziła/schodziła z betonowego stopnia lub nie robiła nic. Następnie wszyscy uczestnicy dostali pudełko z pinezkami, świecą i zapalkami – ich zadanie polegało na zamocowaniu świecy do tablicy korkowej, w taki sposób, aby po jej zapaleniu nie spadał na podłogę wosk. Okazało się, że zdecydowanie częściej rozwiązanie znajdowali ci studenci, którzy przed zadaniem byli wprowadzeni w pozytywny stan emocjonalny – obejrzeni komedię. **Dodatkowo badania prowadzone na Uniwersytecie w Warwick pokazują, że ludzie szczęśliwi są o 12% bardziej produktywni (Oswald i in. 2014). Należy jednocześnie pamiętać, że pracownicy niezadowoleni ze swojej pracy częściej chorują, są bardziej podatni na wypalenie zawodowe i depresję (Faragher i in. 2005).**

EMOCJE

04/6

Jak wygląda sytuacja w badanej grupie?



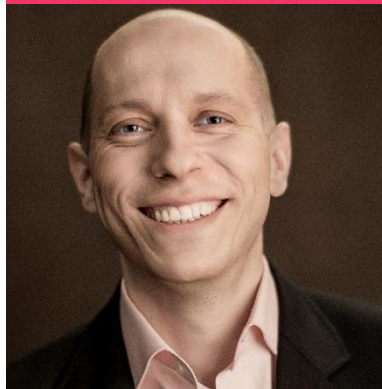
Ponad połowa pytaných (55,1%) podała, że dzień pracy rozpoczyna z optymizmem i zapałem (w tym: 66,1% kierowników, 51,4% pracowników), prawie co piąty (18,5%) był przeciwnego zdania (11,4% liderów, 21,1% pracowników). Co drugi ankietowany (54,9%, w tym: 72,6% kierowników, 48,8% pracowników) wykonuje zadania, które sprawiają mu ogromną satysfakcję i radość, a 14,9% poinformowało (6,1% osób na stanowiskach kierowniczych, 17,9% na stanowiskach niekierowniczych), że nie odczuwa satysfakcji wykonując swoje obowiązki.

EMOCJE

04/7

Mam dobrą wiadomość – wyniki dotyczące tej części raportu mają swoją pozytywną stronę. Wbrew obiegowym opiniom, pozytywne nastawienie i rozpoczynanie dnia z optymizmem i zapałem jest do osiągnięcia, niezależnie od wieku czy zajmowanego stanowiska.

Nasz umysł jest zarówno naszym największym sprzymierzeńcem, jak i wrogiem. Kluczem jest cierpliwa, systematyczna praca nad naszym nawykowym sposobem myślenia. Dobrym wyjściem jest nie poddawanie się bezrefleksyjnym schematom działania i prostym odruchom. Mentalność, sposób myślenia, które towarzyszą nam w danym momencie życia, są pewnego rodzaju przyzwyczajeniem, które – tak jak każde inne – można zmienić na lepsze. Wielka odpowiedzialność za sposób myślenia pracowników i ich podejście do pracy spoczywa szczególnie na kadrze zarządzającej. Dając dobry przykład, wykształca ona w pracownikach nowe, lepsze przyzwyczajenia i postawy. Modelowanie pozytywnych zachowań sprawdza się o wiele lepiej, aniżeli szkolenia i wykłady. Otwarty, plastyczny umysł może stać się naszym sprzymierzeńcem w drodze do osiągnięcia upragnionych celów i kreowana nowoczesnych, opartych na zaufaniu i pozytywnych emocjach środowisk pracy. To niezwykle optymistyczne, jeśli weźmiemy pod uwagę, że mamy na to decydujący wpływ.



PATRYK ZAMORSKI

Europe Director of Talent, Dentons

EMOCJE

04/8

**Dlaczego warto
dbać o relacje
w pracy?**



Badania
Instytut Gallupa
pokazują, że jednym
z kluczowych czynników
trwałej wydajności jest
posiadanie w pracy
przynajmniej jednego
przyjaciela.

*Docenianie i chwalenie
podnosi produktywność pracowników*

Związki międzyludzkie to rytmiczna oscylacja między dawaniem a braniem, mówieniem a słuchaniem, docenianiem drugiej osoby i poczuciem, że jest się równie docenianym. Relacje oparte na współpracy, zaufaniu, wzajemnej inspiracji są źródłem dobrej energii, która może decydować o naszym poczuciu zadowolenia. Instytut Gallupa ustalił również, że produktywność pracowników związana jest m.in. z poczuciem bycia docenionym i otrzymania pochwały. Dużą rolę odgrywa tu lider, ale pozytywne informacje zwrotne od naszych współpracowników są równie ważne. W Polsce nie mamy zaszczerpionej kultury mówienia miłych rzeczy, dostrzegania wysiłków. Może warto więc zmianę zacząć od siebie i swojej organizacji?

EMOCJE

04/9

Jak wygląda sytuacja w badanej grupie?



Większość badanych nawiązała w miejscu pracy koleżeńskie relacje oparte na zaufaniu (81,8%). Połowa (53,3%) ma szefów, którzy potrafią sprawić, że zyskuje się poczucie, że praca jest doceniana i ważna. Braki w tym zakresie zgłosił, co piąty ankietowany (21,5%). Ankietowani chwalą i doceniają siebie nawzajem za dobrze wykonaną pracę. O tym pozytywnym aspekcie współpracy poinformowało aż 90,7% respondentów.

EMOCJE

04/10

Ostatnie lata przyniosły sporo zmian w relacjach zachodzących w organizacjach. Coraz częściej doceniamy znaczenie, jakie dla rozwoju organizacji ma przyjazne miejsce pracy. Na znaczeniu zyskuje też docenianie i wyrażanie uznania.

Wynik badania w tym obszarze stanowi duże zaskoczenie dla mnie. Wydaje się, że to wynik zmiany pokoleniowej i coraz wyżej stawianych oczekiwań szefom. Na pewno w organizacjach, w których docenia się dobrą pracę pracowników łatwiej o optymizm i zaangażowanie, a co za tym idzie lepsze wyniki. Jednocześnie z badania wynika, że całkiem spora grupa pracowników odczuwa negatywne emocje w pracy i pozostaje myślami w niej po zakończeniu obowiązków. To niepokojący wynik. Przede wszystkim dlatego, że taki stan sprzyja pogorszeniu kondycji, a w konsekwencji prowadzi do absencji, która stanowi w niektórych firmach spore organizacyjne wyzwanie. Warto więc, badając przyczyny nieobecności pracowników, wziąć pod uwagę aktualną atmosferę w miejscu pracy. Idąc krok dalej, warto zainwestować w badania pozwalające zdiagnozować, jak wesprzeć pracowników w dobrym zarządzaniu sobą i swoją energią. Tym bardziej, że będziemy pracować coraz dłużej i wysoki poziom energii fizycznej i mentalnej będzie nam potrzebny.



**MAJA CHABIŃSKA
ROSSAKOWSKA**

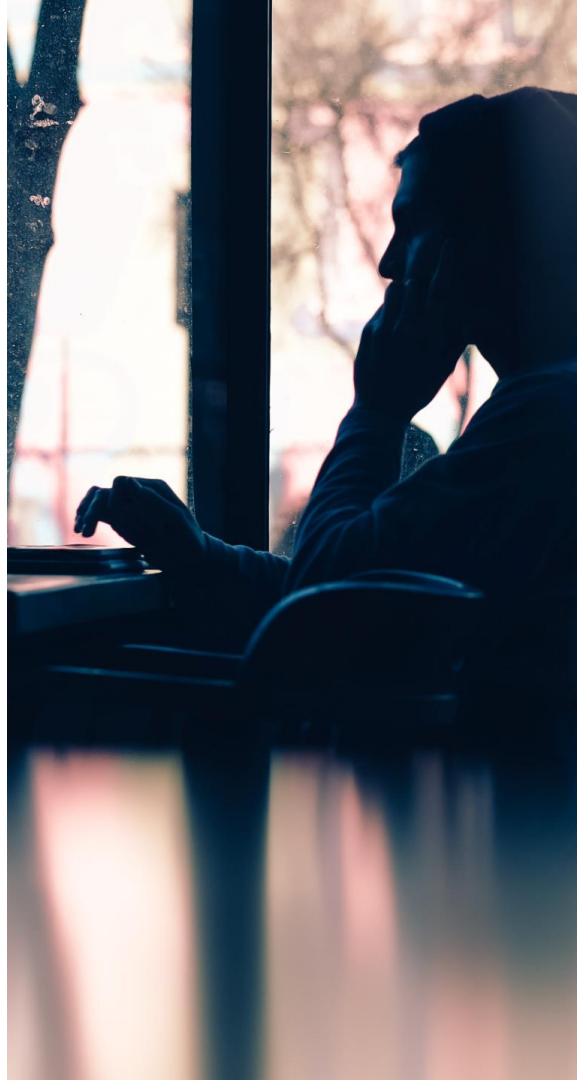
Head of HR, ING Bank Śląski

EMOCJE

04/11

Stres niejedno ma imię.

Badania pokazują, że praca, oprócz satysfakcji i pozytywnych emocji, jest też często źródłem stresu, niepokoju i frustracji. Niemal wszyscy Polacy (98%) odczuwają stres w swoim życiu (GfK 2016). Dwie osoby na trzy stresują się co najmniej raz w tygodniu, niemal co piąty Polak (18%) żyje w ciągłym, codziennym stresie. Jedynie 5% badanych pozytywnie ocenia swoje umiejętności w zakresie pozytywnego wykorzystania stresu.



Co trzeci dorosły (33%) w naszym kraju odczuwa stres związany z pracą. Do głównych przyczyn stresu w życiu zawodowym badani zaliczają (GfK 2016):

- pracę pod presją czasu – 53%
- natłok obowiązków – 50%
- niewłaściwą organizację pracy – 40%
- problemy z realizacją celów – 37%
- nadmierną biurokrację – 34%.

Ponad połowa irytuje się, gdy nie udaje się zrealizować swoich planów. Najczęstsze objawy stresu to: długotrwałe zmęczenie, złość, problemy z koncentracją.

PNAD 40% POLAKÓW PRZYZNAJE, ŻE ODREAGOWUJE PROBLEMY NA SWOICH BLISKICH.

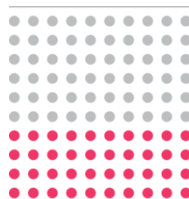
Większość osób (80%), które odczuwają stres chciałaby nauczyć się lepiej go wykorzystywać. Działanie stresu wywołuje wiele schorzeń. Do dolegliwości mających w nim swoje źródło zalicza się: nadciśnienie tętnicze krwi, zaburzenia rytmu i zawał serca, wylewy, udary mózgu, migreny, alergie, nowotwory, choroby skóry, depresje, zaburzenia lękowo-depresyjne, nerwice, zaburzenia snu i osłabienie układu odpornościowego.

(źródło: *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa 2014).

EMOCJE

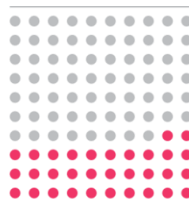
04/12

**Jak wygląda
sytuacja
w badanej
grupie?**



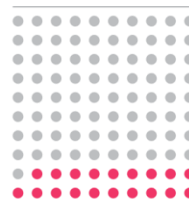
40,4%

**BADANYCH ODCZUWA
W PRACY IRYTACJĘ,
FRUSTRACJĘ
I ZNIECIERPLIWIE**



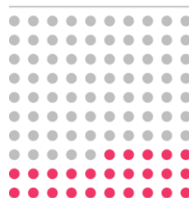
32,3%

**PRACOWNIKÓW ODCZUWA
CZĘSTO W PRACY ZMĘCZENIE
I ZNIECHĘCENIE DO WYKO-
NYWANYCH OBOWIĄZKÓW**



19,5%

**PRACOWNIKÓW WSKAZUJE,
ŻE W PRACY CZĘSTO
ODCZUWA STRACH
I NIEPOKÓJ**



25,1%

**ANKIETOWANYCH UWAŻA, ŻE W SYTUACJACH
STRESOWYCH NIE POTRAFI SZYBKO
ZDYSTANSOWAĆ SIĘ DO SPRAW ZAWODOWYCH,
NA KTÓRE NIE MAJĄ DUŻEGO WPŁYWU**

40,4% ankietowanych informuje, że w pracy odczuwa irytację, frustrację i zniecierpliwienie. Co trzeciemu badanemu (32,3%) często w pracy towarzyszy zmęczenie i zniechęcenie do wykonywanych obowiązków. Co piąty (19,5%) w miejscu pracy odczuwa strach i niepokój (w tym: 24,6% kierowników, 17,2% pracowników). Większość badanych oceniła jednak (58,0%), że potrafi szybko dystansować się do spraw zawodowych, na które mają niewielki wpływ. Brak tej umiejętności zgłosił co czwarty pytany (25,1%, w tym: 31,1% kierowników, 23,1% pracowników).

EMOCJE

04/13

Emocje są czymś zupełnie naturalnym w życiu każdego człowieka, a jeśli człowieka to i organizacji, gdyż to ludzie je tworzą. Każdego dnia w pracy dokonujemy wyborów, które mają konsekwencje dla innych osób w firmie. Emocje, jakie się pojawiają, nie zawsze służą zdrowiu ludzi, a tym samym dobrej kondycji organizacji. Emocje w organizacji zarządzane w mądry sposób mogą stanowić potężne źródło radości i energii. Zarządzane nieskutecznie, mogą stanowić źródło frustracji, konfliktu i złości.

W organizacjach dużą rolę może odegrać balans emocjonalny rozumiany jako stan bycia świadomym swoich emocji w takim stopniu, aby być w stanie mądrze, uczciwie i delikatnie nimi zarządzać. Taki balans, który pozwoli zauważyć emocje i stosownie na nie odpowiedzieć kiedy się pojawiają. To lepsze niż automatyczna reakcja. Pomaga w tym inteligencja emocjonalna i trening umysłu. Podejście do tego, na ile w organizacji rozmawiamy o emocjach, na ile je rozpoznajemy i jak nimi zarządzamy sprawia ogromną różnicę w środowisku pracy. Ma też swoje konsekwencje w budowaniu efektywnych zespołów, zaufania, zaangażowania i satysfakcji z pracy. Warto wśród rozlicznych szkoleń, jakie oferujemy pracownikom, tworzyć przestrzeń i na tę sferę, jakże ważną w codziennym funkcjonowaniu. Większa świadomość z pewnością pozwoli zdrowiej i efektywniej funkcjonować w firmie i w życiu.



ANNA BORZESZKOWSKA

HR Director Poland, Mondi

STRES Z POWODU PRACY KOSZTUJE DROGO NAS WSZYSTKICH

Ostatnie lata upływają nad badaniami wpływu stresu na stan zdrowia i kondycję pracowników. Nie bez przyczyny. W 2002 roku obliczono, że koszty stresu w piętnastu krajach starej Unii wynoszą 20 miliardów euro rocznie. W 2013 r. koszty związane z depresją spowodowaną pracą obliczono na poziomie 617 mld euro rocznie, na co składają się koszty absencji chorobowych (EUR 272 mld), utraty produktywności (EUR 242 mld) oraz koszty opieki zdrowotnej (EUR 63 mld) i społecznej (EUR 39 mld). Np. we Francji mierzy się koszty depresji spowodowanej zbyt wysokim poziomem wymagań w pracy, koszty chorób naczyniowych wywołanych stresem w pracy, schorzeń układu mięśniowo-szkieletowego wynikających z niekorzystnych psychospołecznych warunków pracy. Według badaczy całkowity koszt stresu zawodowego we Francji wyniósł (na podstawie danych z 2007 roku) 1,93 miliardów euro. A jak jest w Polsce? W naszym kraju nie prowadzi się monitoringu kosztów stresu związanego z pracą. Dostępne dane pozwalają jednak na oszacowanie przynajmniej części nakładów społeczno-ekonomicznych związanych ze stresem w miejscu pracy (zgodnie z zaleceniami Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy). Ocenia się, że liczba dni utraconych z powodu stresu w pracy w 2013 r. wyniosła 77 888,33 dni, a wartość nieobecności z tytułu stresu w pracy w sektorze przedsiębiorstw w Polsce około 9,48 mld złotych rocznie (źródło: *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*).



EMOCJE

04/15

Źródła stresu w pracy.

Badania Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) pokazują, że blisko 60% traconych dni roboczych ma związek ze stresem.

CZYNNIKI

związane ze sposobem organizacji pracy

- SYSTEM ZMIANOWY PRACY
- PRZECIĄŻENIE PRACĄ (STAŁE LUB OKRESOWE)
- ZBYT WOLNE/SZYBKIE TEMPO PRACY NARZUCONE PRZEZ INNE OSOBY LUB MASZYNĘ
- WYKONYWANIE ZADAŃ NIEJASNO SPRECYZOWANYCH NP. PRZYNALĘŻNYCH DO RÓŻNYCH STANOWISK
- CZĘSTA ZMIANA MIEJSCA SPOSOBU WYKONANIA PRACY
- PRACA WYSOCE ZAUTOMATYZOWANA

CZYNNIKI

związane ze sposobem funkcjonowania organizacji

- NIEJASNOŚĆ W OKREŚLENIU STRATEGII I CELÓW FIRMY
- OGRANICZONA INFRASTRUKTURA, BRAK ODPOWIEDNIEGO WYPOSAŻENIA, MATERIAŁÓW
- NIEJASNE KRYTERIA OCENIANIA I NAGRADZANIA
- ZUPEŁNY BRAK MOŻLIWOŚCI DECYDOWANIA O SPOSOBIE WYKONYWANIA PRACY
- ZBYT MOCNO SFORMALIZOWANY OBIEG INFORMACJI I PODEJMOWANIA DECYZJI
- NIEZNAJOMOŚĆ CELU, SENSU ORAZ EFEKTÓW WYKONYWANEJ PRACY
- NIEDOTRZYMYWANIE PRZEZ PRZEŁOŻONYCH WARUNKÓW UMOWY
- BRAK INFORMACJI O PLANOWANYCH W FIRMIE ZMIANACH
- BRAK MOŻLIWOŚCI WYRAŻANIA OPINII W SPRAWACH ISTONYCH DLA PRZEDSIĘBIORSTWA

CZYNNIKI

związane z zajmowanym stanowiskiem

- BRAK WYSTARCZAJĄCEJ WIEDZY O WYKONYWANIU PRACY NA DANYM STANOWISKU
- WYKONYWANIE PROSTYCH, POWTARZALNYCH, MONOTONNYCH CZYNNOŚCI
- ODPOWIEDZIALNOŚĆ MATERIALNA ZA INNE OSOBY
- ZBYT DUŻY / ZBYT MAŁY WYSIŁEK FIZYCZNY / UMYSŁOWY
- PRACA NIEBEZPIECZNA DLA ZDROWIA
- NIESJASNE MIEJSCE ZAJMOWANEGO STANOWISKA W STRUKTURZE FIRMY

CZYNNIKI

związane z relacjami interpersonalnym i w miejscu pracy

- BRAK KONTAKTÓW NIEFORMALNYCH PODCZAS WYKONYWANIA PRACY
- BRAK UMIEJĘTNOŚCI WSPÓŁPRACY POMIĘDZY PRACOWNIKAMI
- NIEZDROWA RYWALIZACJA
- WYPOMINANIE BŁĘDÓW
- DYSKRYMINACJA
- BRAK WSPARCIA ZE STRONY INNYCH WSPÓŁPRACOWNIKÓW ORAZ KIEROWNIKÓW
- MOBBING

CZYNNIKI

związane z możliwością rozwoju i wpływem pracy na życie prywatne

- NEGATYWNY WPŁYW PRACY NA ŻYCIE PRYWATNE (NP. PRACA PO GODZINACH, CIĄGŁA DYSPOZYCYJNOŚĆ)
- BRAK CZASU NA AKTYWNOŚCI POZAZAWODOWE
- WYKONYWANIE ZAWODU NIEDOCENIANEGO SPOŁECZNIE
- WYKONYWANIE PRACY ZWIĄZANEJ Z DYLEMATAMI MORALNYMI
- BRAK MOŻLIWOŚCI AWANSU, UZYSKANIA PODWYŻKI
- CIĄGŁA OBAWA PRZED UTRATĄ PRACY
- PRACA PONIŻEJ MOŻLIWOŚCI, ASPIRACJI
- BRAK MOŻLIWOŚCI SZKOLENIA SIĘ, PODNOSZENIA KWALIFIKACJI

EMOCJE

04/16

Jak wygląda sytuacja w badanej grupie?



Połowa badanych (50,7%) przyznała, że często myśli o pracy, kiedy jest w domu (w tym 65,4% kierowników, 45,7% osób na stanowiskach niekierowniczych). To co może zaniepokoić to fakt, że 42,2% osób uznało, że ich obecny sposób działania wpływa negatywnie na ich zdrowie (47,3% kierowników, 40,5% pracowników). Ponadto, co czwarty przebadany (24,9%, w tym 33,5% kierowników, 21,9% pracowników) ocenił, że praca negatywnie odbija się na relacjach z bliskimi.

EMOCJE

04/17

AGNIESZKA SZEFLER

Wiceprezes,
Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami



W obecnej sytuacji na rynku pracy, jednym z kluczowych wyzwań osób zarządzających działami HR, jest budowanie i utrzymanie zaangażowania pracowników. Firmy zastanawiają się nad tym zagadnieniem pod kątem sprostania oczekiwaniom pracowników w zakresie dodatkowych benefitów, potrzeb rozwojowych, ścieżek karier czy też wysokości wynagrodzenia. Tymczasem, jak pokazują wyniki prezentowanego badania, warto by było bliżej przyjrzeć się faktycznym przyczynom zmęczenia, zniechęcenia i irytacji pracowników. Być może inwestycji wymaga pochylenie się nad podstawowymi potrzebami każdego człowieka i próba diagnozy przyczyn spadku motywacji i efektywności pracowników.

Ilość zadań, jaką mamy do wykonania każdego dnia (w tym liczba maili do napisania, telefonów do odebrania, spotkań do odbycia) powoduje, że cały czas funkcjonujemy w ogromnym niedoczasie i pośpiechu, co w efekcie rodzi w nas frustrację, zniecierpliwienie, irytację, lęk, a nawet złość. Z łatwością nauczyliśmy się już korzystać z hormonów stresu (adrenaliny, noradrenaliny, kortyzolu), które utrzymują nas w wysokiej mobilizacji. Płacimy jednocześnie za to wysoką cenę – stajemy się powierzchowni, niedokładni i rzadko kiedy myślimy strategicznie. Jesteśmy też bardziej nerwowi w kontaktach z innymi – komunikujemy się w sposób szybki i zdawkowy. Nie zdajemy sobie nawet sprawy, że ciągłe utrzymywanie się w takim trybie działania blokuje nam jasny, logiczny i refleksyjny sposób myślenia – niezbędny do funkcjonowania na wysokim poziomie efektywności.



MAŁGORZATA CZERNECKA

Psycholog, Ekspert do spraw efektywności,
Prezes Zarządu Human Power

UMYSŁ

**W 2016 R. INTERNET OSIĄGNĄŁ 1 ZETTABAJT DANYCH.
DZIENNIE WCHŁANIAMY 34 GIGABAJTY DANYCH.**

ŹRÓDŁO: CISCO

JAK SOBIE Z TYM RADZIĆ?



JAK

ORGANIZACJA MOŻE
WSPIERAĆ PRACOWNIKÓW
W ODPOWIEDNIM
WYKORZYSTANIU POTENCJAŁU
UMYSŁOWEGO?

UMYSŁ

05/1

Badania prowadzone przez The Radicati Group pokazują, że w 2015 roku średnia liczba e-maili biznesowych, wysyłanych i odbieranych przez jednego użytkownika w ciągu jednego dnia, wyniosła 122 (do roku 2019 ma osiągnąć wartość 126). Badania prowadzone w Polsce pokazują z kolei, że w 2016 r. niemal połowa respondentów (46%) otrzymywała więcej niż 40 e-maili, w tym 11% ankietowanych ponad 100 wiadomości dziennie (Sare 2016). Według McKinsey Global Institute, poświęcamy około 1/3 tygodnia roboczego na uporanie się z e-mailami. Dodatkowo badania pokazują, że na różnego rodzaju zebraniach spędzamy średnio aż 3 godziny dziennie (źródło: pulsar.pl).

Sztuczna inteligencja w niedległej przyszłości stanie się zapewne kluczowym czynnikiem kształtującym przewagę konkurencyjną. Dziś jednak wciąż w połączonym potencjale umysłów ludzi pracujących na rzecz organizacji należy tej przewagi upatrywać.

Mario Androetti (słynny kierowca Formuły 1) powiedział kiedyś: „Jeśli wszystko wydaje się być pod kontrolą to oznacza, że nie jedziesz wystarczająco szybko”. Przy obecnej (wciąż, nota bene, rosnącej) dynamice biznesu organizacje muszą nauczyć się „jeździć po bandzie” – tylko w ten sposób mogą osiągać ponadprzeciętne wyniki i budować przewagę konkurencyjną. Organizacje – to ludzie w nich pracujący. To potencjał umysłów (przedsiębiorczości, kreatywności, zaangażowania, etc.) tych właśnie ludzi trzeba uwolnić. To ich właśnie należy upodmiotowić – poprzez mechanizmy dobrego zarządzania i przywództwa zbudować przestrzeń do podejmowania samodzielnych decyzji związanych z organizacją własnej, nastawionej na dobrze określone cele pracy, wysoką koncentrację uwagi oraz eliminację wielozadaniowości. Ponad wszystko jednak niezbędne jest pogodzenie się przez menadżera z utratą kontroli nad pracownikami – szybka jazda oznacza bowiem wchodzenie w nie zawsze kontrolowane poślizgi, które w sprawnie zarządzanych organizacjach wyprowadzić mogą na kolejną, długą prostą z odpowiednim przyspieszeniem.

UMYSŁ

„Organizacje – to ludzie w nich pracujący. To potencjał umysłów (przedsiębiorczości, kreatywności, zaangażowania) tych właśnie ludzi trzeba uwolnić.”

MAREK HYLA

Learning Senior Principal, TD&L Innovation Center Lead
Accenture Capability Network

Życie pracowników w liczbach, czyli dlaczego trudno jest dziś pracować efektywnie?

Tylko do 9 maja 2017 r. zostało na świecie opublikowanych około 1 400 000 nowych tytułów książek (źródło: worldometers.info/books).

W 2014 roku w Polsce ukazało się blisko 36 000 nowych publikacji (Rynek książki w Polsce 2015). Dziennie wchłaniamy 34 gigabajty danych – to odpowiednik 100 tysięcy słów (źródło: fokus.pl).



SŁOWNICZEK

ZB (zettabajt) = 1 000 000 000
000 000 000 000 bajtów

W lutym 2016 r. Cisco opublikował Visual Networking Index, z którego wynika, że Internet posiada 10^{21} bajtów danych, czyli 1 zettabajt. Do 2019 r. liczba ta ma wzrosnąć do 2 zettabajtów (źródło: Cisco). Obliczono, że w latach 2011-2012 liczba danych wytworzonych przez człowieka przewyższyła liczbę informacji wyprodukowanych do tego momentu w całej historii ludzkiej cywilizacji (Gogołek 2014). Szacuje się, że w 2015 r. istniało na świecie 863 105 652 stron internetowych, a na początku maja 2017 – 1 189 718 101 (źródło: internetlivestats.com). Co oznaczają dla nas te wszystkie dane? Lavinowy wzrost treści i informacji, który został nazwany przeciążeniem informacyjnym lub przeładowaniem informacjami (information overload). W psychologii zdiagnozowano stan nazwany syndromem zmęczenia informacją (information fatigue syndrome), który został opisany przez Davida Lewisa z International Stress Management Association. Charakteryzuje się następującymi objawami fizycznymi: podwyższonym ciśnieniem krwi, osłabieniem widzenia, problemami układu pokarmowego. Z kolei wśród symptomów psychicznych należy wymienić: frustrację, osłabienie zdolności do podejmowania decyzji, wzrost agresji oraz kłopoty z koncentracją, a także ze snem.

Czy wiesz, że...

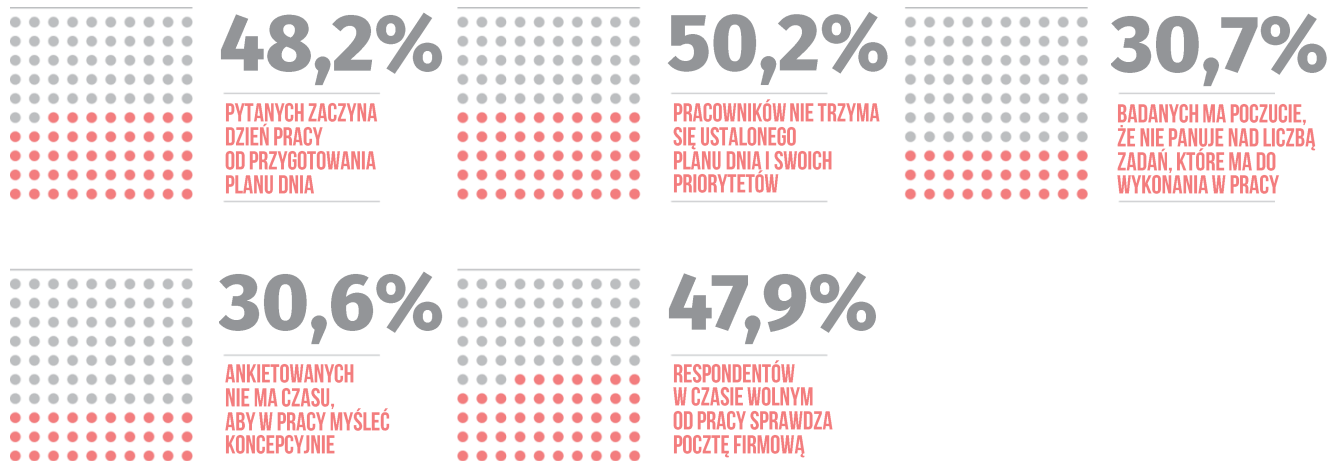
Czy wiesz,
co dzieje się każdej
minuty
w Internecie?

2016 r.
w ciągu 60 sekund:
wysłano 149 513 wiadomości e-mail

W 2016 r. w ciągu 60 sekund: wysłano 149 513 wiadomości e-mail (w 2014 r. – 136 319 mln), na YouTube opublikowano 500 godzin video (w 2014 r. – 300 godzin), na Instagramie zamieszczono 65 972 zdjęć (w 2014 r. – 42 000), w Googlu dokonano 3,8 mln wyszukiwań (w 2014 r. – 2,4 mln), na Twitterze napisano 448 800 twittów (w 2014 r. – 347 222).

Źródło: www.smartinsights.com/?attachment_id=64902

Jak wygląda sytuacja w badanej grupie?



Jednym z ważnych elementów, mających wpływ na efektywność, jest przygotowanie planu i ustalenie priorytetów. Swoją pracę rozpoczyna w ten sposób 48,2% ankietowanych. W ciągu dnia pracy swojego planu i priorytetów trzyma się 49,8% badanych. Podobny odsetek ankietowanych (50,2%) poinformował jednak, że ich plan się zmienia, podobnie jak priorytety. Większość badanych ma jednak poczucie (69,3%), że panuje nad liczbą zadań, które ma do wykonania w ciągu dnia pracy. Odmienne zdania był prawie co trzeci respondent (30,7%). Niemal połowa badanej grupy (45,8%) uważa, że ma w pracy czas, aby myśleć koncepcyjnie (tzn. tworzyć nowe pomysły, rozwiązywać problemy), ale prawie co trzeci (30,6%) przyznał, że tak się nie dzieje (zarówno liderzy, jak i pracownicy). Niemal, co drugi ankietowany (47,9%) w czasie wolnym od pracy sprawdza pocztę firmową (66,4% kierowników, 41,5% pracowników).

Niestety wyniki badania zdają się potwierdzać zjawisko ogromnego deficytu uważności zarówno wśród menedżerów, jak pracowników na stanowiskach niekierowniczych w polskich organizacjach.

W firmach oraz funkcjach, w których rytmu dnia pracy nie wyznaczają zdefiniowane procesy, ścieżki postępowania, a pracownik musi sam sobie organizować swoją pracę, ryzyko wejścia w strefę dekoncentracji jest o wiele większe. Kwestią fundamentalną jest wyznaczenie priorytetów średnio i krótkoterminowych, najlepiej w rytmach dwu, tygodniowych, podporządkowanych celom strategicznym firmy. Wiele organizacji mało skutecznie kaskaduje i operacjonalizuje swoje strategie i wartości oraz ma trudność z właściwą wyceną wysiłku ludzkiego, jaki niezbędny jest do realizacji danych zadań. Z drugiej strony, dzięki nowym technologiom jesteśmy bardziej podatni na rozpraszanie, szczególnie dzięki aplikacjom i mediom społecznościowym. Od czego zacząć, zakładając, że mamy dobrze ustalone priorytety działań? Po pierwsze potrzebne jest przyzwolenie w organizacji na czas na refleksję i pracę koncepcyjną. Jeden z moich Klientów wdrożył, dla swojego zespołu zarządzającego zasadę, że nie planuje spotkań wewnętrznych i zewnętrznych pomiędzy godz. 13.00-15.00 - jest to czas na lunch, refleksję indywidualną, oraz pracę koncepcyjną. To, co ja praktykuję i rekomenduję moim Klientom, to zarezerwowanie w swoim kalendarzu nienaruszalnych 90 minut w tygodniu na strefę refleksji, a więc czas, w którym jesteśmy ze sobą i swoimi myślami oraz refleksją nad tym, co się wydarzyło w mijającym tygodniu i jak zaplanować kolejny.

A portrait of Edward Stanoch, a man with short grey hair and a beard, wearing a dark blue suit, white shirt, and blue tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. A red horizontal line is positioned above the text box.

EDWARD STANOCH

Partner Zarządzający Aon Hewitt w Polsce

Żonglerka kilkoma zadaniami to mit. Wielozadaniowość nie istnieje.

Wielozadaniowość to pojęcie ze świata informatyki i oznacza cechę systemu operacyjnego, która umożliwia mu równoczesne wykonywanie więcej niż jednego procesu (*Wikipedia*).

Wielozadaniowość próbowano i próbuje się przenieść do świata ludzi i organizacji. Ale nasze mózgi nie są przygotowane do wykonywania wielu czynności jednocześnie (oprócz tych prostych, nawykowych działań).

CO Z TYCH BADAŃ WYNIKA DLA PRACOWNIKA?

Jeśli nieustannie dochodzi do przełączania się między zadaniami traci się za każdym razem od 10-25 minut – tyle bowiem mózg potrzebuje, aby na nowo skupić się w pełni na zadaniu. Może to oznaczać, że w ciągu jednego dnia, w którym zadania są przerywane, np. 10 razy, traci się minimum dwie godziny! Jeśli czasami zastanawiamy się nad tym, co tak właściwie pochłonęło godziny pracy to mamy odpowiedź – nieustanne rozproszenia.

CO Z TYCH BADAŃ WYNIKA DLA MENEDŻERÓW I ORGANIZACJI?

Jeśli kultura organizacyjna wymaga, aby być nieustannie pod mailem i telefonem, w firmie nie stosuje się rozwiązań umożliwiających np. odświeżanie poczty w określonym czasie, kilka razy w ciągu dnia, to pracownicy otrzymują wynagrodzenie w dużej mierze nie za efektywnie wykonaną pracę, ale za bycie w stanie ciągłego rozproszenia. **Można policzyć ile dziennie kosztuje w danym zespole nieustanne dzielenie uwagi między różnymi zadaniami. Jeśli lider zarządza 6-osobowym zespołem i każdy z pracowników ma w ciągu dnia 10 rozproszeń, to firma traci minimum 12 godzin.** Warto przemnożyć uzyskany wynik przez średnią stawkę godzinową pracowników... Jeśli organizacja chce pracować na wysokim poziomie efektywności powinna całkowicie zrezygnować z multizadaniowości i kultury wspierającej nieustanne przerywanie zadań.

Nieustanne przełączanie się między zadaniami kosztuje nas wiele energii, a rezultaty są mierne:

Linda Stone określiła, że obecnie jesteśmy w stanie „trwałej niepełnej uwagi”. Robienie dwóch rzeczy na raz powoduje, że mniej zapamiętujemy.

Konsekwencją wielozadaniowości jest niemożność osiągnięcia koncentracji, natłok myśli, brak czasu na refleksję.

CO Z NAMI ROBI NIEUSTANNE PRZEŁĄCZANIE MIĘDZY ZADANIAMI I ILE TO KOSZTUJE?

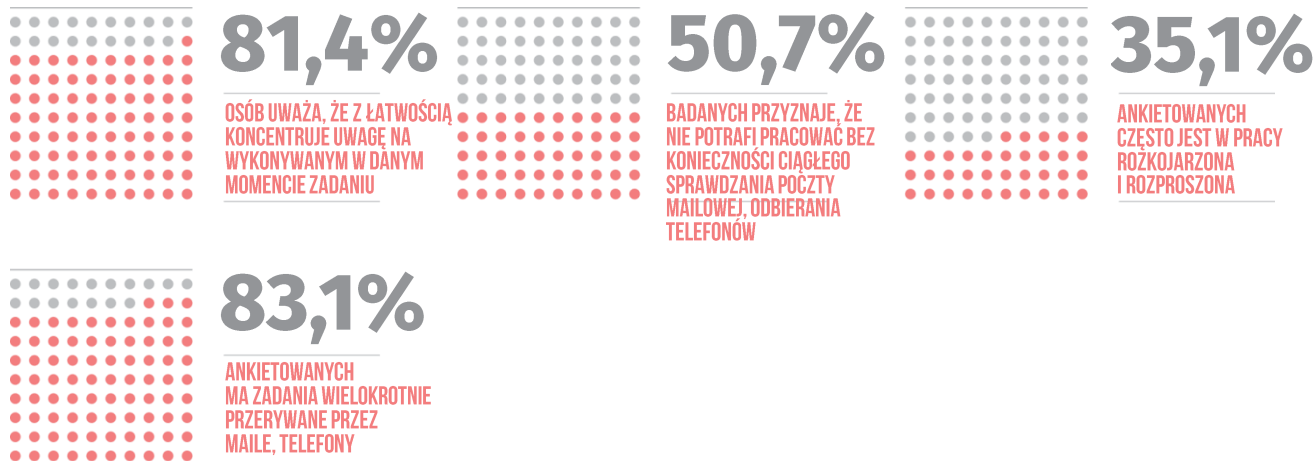
Badacze przeprowadzili wiele eksperymentów pokazujących, jaki efekt daje nieustanne rozpraszanie uwagi, przerywanie zadań przez telefony, maile, zebrania, zapytania od kolegów, szefów, komunikatory. W jednym z nich poproszono studentów, aby przeczytali fragment tekstu. Jedna grupa mogła korzystać z komunikatorów, druga nie. Okazało się, że grupie, która tylko czytała zajęło to 25% mniej czasu (Bowman 2010). Firma Microsoft przez dwa tygodnie monitorowała pracę swoich 27 pracowników. Okazało się, że odpowiadanie na każdą wiadomość trwało około 10 minut i było pretekstem do przeglądania innych aplikacji, co pochłaniało kolejne 10-15 minut. Podliczenie wszystkich rozproszeń w ciągu dnia doprowadziło do sumy kilku godzin. Inne badania pokazują, że powrót do zadania, które zostało nam przerwane zajmuje około 20 minut (Schwartz 2012).



POLICZ ILE TWOJA FIRMA TRACI NA KULTURZE ROZPROSZENIA (CIĄGŁYM PRZERYWANIU ZADAŃ, WIELOZADANIOWOŚCI)

**LICZBA PRACOWNIKÓW W ZESPOLE X ŚREDNIA LICZBA
ROZPROSZEŃ W CIĄGU DNIA PRACY X 10 MINUT X ŚREDNIA
STAWKA ZA GODZINĘ PRACY = KOSZT ROZPROSZEŃ**

Jak wygląda sytuacja w badanej grupie?



Zdecydowana większość respondentów odpowiedziała (81,4%), że łatwością koncentruje uwagę na wykonywanym w danym momencie zadaniu, choć jednocześnie 50,7% pytanych przyznało, że nie potrafi pracować bez konieczności ciągłego sprawdzania poczty mailowej czy odbierania telefonów. Ponad 1/3 ankietowanych zauważa (35,1%), że w pracy jest często rozkojarzona i rozproszona. Badani (83,1%) informują, że zadania, które wykonują są wielokrotnie przerywane przez maile i telefony (w tym: 92,1% kierowników, 80,0% pracowników). Spokój w trakcie wywiązywania się z obowiązków ma zaledwie 16,9% respondentów (w tym 7,9% kierowników, 20,0 kadry na stanowiskach niekierowniczych).

Nie ma większej przeszkody dla naszej wysokiej efektywności, niż brak zdolności skupienia się na zadaniu w dłuższych okresach czasu i odsuwania od siebie wszystkich bodźców, które mogą nas rozproszyć. Ilość informacji, która do nas dociera każdego dnia sprawia, że jesteśmy w stanie koncentrować swoją uwagę przez coraz krótsze okresy czasu. Teoretycznie robimy więcej rzeczy niż dawniej, ale nie kontrolujemy tego, na czym się w danej chwili skupiamy. Często nie zdajemy sobie nawet sprawy, że zatracamy możliwość świadomego wybierania kierunku, w jakim chcemy, aby podążała nasza uwaga. Bezwiednie przenosimy ją tam, gdzie coś się dzieje. Takie działanie z pewnością nie sprzyja naszej efektywności i powoduje, że towarzyszy nam silne poczucie ciągłego rozproszenia uwagi.



MAŁGORZATA CZERNECKA

Psycholog, Ekspert do spraw efektywności,
Prezes Zarządu Human Power



EDWARD STANOCH

Partner Zarządzający Aon Hewitt w Polsce

Stare przysłowie mówi, że nie da się trzymać kilku srok za ogon. Żyjemy w czasach deficytu uważności, ciągłego rozpraszania, łudząc się, że multitasking może być efektywny. Badania wskazują, że pracując koncepcyjnie aż 20-30 minut musi upłynąć, aby nasz umysł wrócił do tego samego poziomu koncentracji, w jakim znajdował się w momencie, w którym jakiś czynnik zewnętrzny nas rozproszył. To wielkie marnotrawstwo energii i potencjału pracowników. Ogromna jest tutaj rola liderów, którzy mają wpływ na organizację samej pracy, w tym ustalania priorytetów aby to zjawisko ograniczać. Oczywiście w pierwszym kroku, powinni się przyjrzeć swoim praktykom i efektywności osobistej, na ile mogą być dobrym przykładem, jak skutecznie zarządzać swoją energią mentalną.

Wielozadaniowość nam się nie opłaca.

Szacuje się, że na skutek spadku efektywności, związanego z wielozadaniowością tracimy 28% typowego dnia pracy. Wielozadaniowcy doświadczają częściej deprymującego stresu (badania pokazują, że mają szybsze tętno), popełniają więcej błędów (lub pomijają ważne informacje), podejmują mniej trafne decyzje, przeszacowują czas trwania danej czynności/zadania. Inne badania mówią, że przełączanie między zadaniami może spowodować 40% utratę wydajności.

Źródło: *American Psychological Association* (2006).

CZY WIESZ, ŻE...

REALIZUJĄC KILKA RZECZY NA RAZ OBNIŻASZ SWOJĄ INTELIGENCJĘ?

W 2014 roku badacze University of London zorganizowali badanie na grupie 1100 osób – ci którzy podczas zajęć z funkcji poznawczych robili kilka rzeczy na raz, odnotowali spadek ilorazu inteligencji nawet o 15 punktów.

REALIZUJĄC WIELE ZADAŃ JEDNOCZEŚNIE NIE DOSTRZEGASZ, ŻE GORZEJ JE WYKONUJESZ?

Eyal Ophir wraz ze swoim zespołem (2009) zauważył, że osoby, które często wykonują wiele zadań w jednym czasie są bardziej podatne na wpływ bodźców zewnętrznych i wewnętrznych, które są nieistotne dla wykonywanego zadania. Dodatkowo osoby o wysokim poziomie wielozadaniowości są przekonane, że dobrze sobie radzą w realizowaniu kilku rzeczy na raz, nie dostrzegając, że ponoszą duże koszty poznawcze, oraz że popełniają w trakcie ich wykonywania wiele błędów.

Czy Twoi pracownicy mają FoMO?

FoMO (z ang. fear of missing out) – pojęcie, które powstało ponad dekadę temu na określenie lęku przed tym, że ominie nas coś ważnego, istotnego, np. wiadomości, wydarzenia, w których możemy wziąć udział, okazje itp. FoMO wiąże się z nieustannym przymusem sprawdzania poczty, powiadomień, wchodzenia na portale społecznościowe, portale informacyjne, zakupowe.

WYKONUJĄC DWIE CZYNNOŚCI JEDNOCZEŚNIE SABOTUJESZ SWOJĄ PAMIĘĆ KRÓTKOTRWAŁĄ?

Jeśli czytasz książkę i oglądasz telewizję, to będzie ci brakowało ważnych, istotnych szczegółów. Według badań przeprowadzonych w 2011r., nawet przerwanie jednego zadania, aby nagle skoncentrować się na innym może wystarczyć, aby zakłócić naszą pamięć (University of California San Francisco).

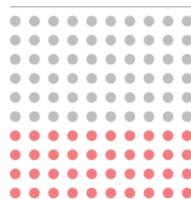
WYKONUJĄC WIELE RZECZY NA RAZ CZĘŚCIEJ MOŻESZ MIEĆ WYPADEK?

Policja apeluje, aby nie rozmawiać przez telefon podczas jazdy samochodem (zgubne jest także korzystanie z zestawu głośnomówiącego). Okazuje się jednak, że idąc ulicą i patrząc w swój smartfon stajemy się nieuważni i rzadziej rozglądamy się np. przed przejściem dla pieszych. W jednym z badań okazało się, że jeden na pięciu nastolatków, którzy trafili na pogotowie po trafieniu przez samochód, przyznało, że używało smartfonu w momencie wypadku (University of Washington).

UMYSŁ

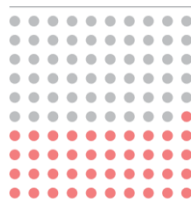
05/13

Jak wygląda sytuacja w badanej grupie?



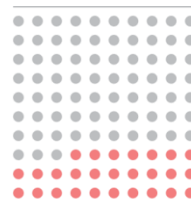
40,9%

RESPONDENTÓW
STARA SIĘ WYKONYWAĆ
KILKA ZDAŃ
W JEDNYM CZASIE



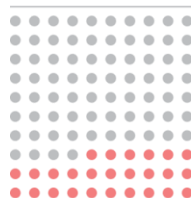
41,9%

BADANYCH MA
TRUDNOŚĆ
Z UTRZYMANIEM
UWAGI NA ROZMÓWCY



27,9%

ANKIETOWANYCH
NIE PAMIĘTA, CO ROBIŁO
POPRIEDNIEGO DNIA
W PRACY



26,5%

PYTANYCH UWAŻA, ŻE JEGO
OBECNY SPOSÓB DZIAŁANIA
WPŁYWA NEGATYWNIE
NA EFEKTYWNOŚĆ W PRACY

Ponad połowa ankietowanych (59,1%, w tym: 52,7% kierowników, 61,3% pracowników) stara się robić jedno zadanie w jednym czasie. Próbę wykonywania wielu zadań jednocześnie podejmuje 40,9% pytaných (47,3% kierowników, 38,7% osób na stanowiskach niekierowniczych). Wielozadaniowość jest również widoczna podczas kontaktów z ludźmi – podobny odsetek badanych zgłosił (41,9%), że ma trudności z utrzymaniem 100% uwagi na rozmówcy, bo wykonuje jakieś czynności podczas konwersacji. Co istotne, niemal 1/3 ankietowanych (27,9%) nie pamięta, co robiła poprzedniego dnia w pracy. Częściej niż co czwarty respondent ocenił (26,5%), że jego obecny sposób działania wpływa negatywnie na efektywność w pracy.

UMYSŁ

„Nie oszukujmy się - to menedżerowie i ich zachowania mają kluczowy wpływ na sposób organizacji czasu pracy i funkcjonowania swoich pracowników.”

MONIKA PAKULSKA

Director of HR and Operations, White & Case

Multitasking to zмога dzisiejszych czasów. Na poziomie wielu organizacji wykształciło się oczekiwanie, że pracownicy są zawsze dostępni, odpowiadają na maile w najszybszym możliwym terminie – również na wakacjach i po pracy. Przy okazji każdemu z nas wydaje się, że jesteśmy świetni w żonglowaniu setkami spraw i kto – jak nie my – będzie jednocześnie prowadził rozmowę telefoniczną, odpisywał na mail i jadł obiad. Sama jestem tu nie mniej winna niż każda osoba, której tłumaczę, że najlepiej skupić się na zadaniu i wykonać je od początku do końca, zamiast co chwilę odrywać się, żeby przeczytać nowy mail, czy odebrać dzwoniący telefon. Jednocześnie łapię się na tym, że sama oczekuję, że mój telefon będzie od razu odebrany, a na mail w przeciągu minuty dostanę odpowiedź. Nie oszukujmy się jednak – to menedżerowie i ich zachowania mają kluczowy wpływ na sposób organizacji czasu pracy i funkcjonowania swoich pracowników. Oczekiwanie dostępności, nie tylko w godzinach pracy, brak jasno wytyczonych celów i terminów, czy częste przerywanie zadań wpływają na to, że pracownicy bardziej reagują na nasze polecenia i delegowane zadania, niż mają poczucie odpowiedzialności, sprawczości i samodzielnego zarządzania swoją pracą i jej efektem. Wszyscy mamy swoje sposoby na radzenie sobie z realizacją kilku rzeczy na raz, co pozornie oszczędza czas i daje możliwość ukończenia zadań w określonych ramach czasowych. Zadawajmy sobie jednak – i na poziomie osobistym i organizacji – pytanie o ilość i jakość naszej uwagi poświęcanej poszczególnym działaniom. I starajmy się uciekać od powszechnie panującego multitaskingu!

Przemiany technologiczne umożliwiają pracę szybszą, bardziej efektywną i skuteczną, ale również narażają nas na niespotykane do tej pory obciążenia, prowadzące do obniżenia wydajności i jakości życia.

Dystrakcja i wielozadaniowość to wątki badania „Praca, moc, energia”, pokrywające się z tematyką Raportów Trendów Kinnarps z lat 2013 i 2015, w których analizowaliśmy przyczyny zmian w środowisku pracy oraz przewidywaliśmy kierunki jego rozwoju. Dotychczasowe biura zmieniają się z indywidualnych miejsc pracy w skupienie w przestrzeń interakcji i współpracy. Większość respondentów badania „Praca, moc, energia” przyznaje, że ze względu na dystrakcję cierpią ich relacje społeczne, a praca jest stale przerywana z powodu permanentnej dostępności.

W Kinnarps – firmie skupionej na rozwiązaniach przestrzeni pracy, które zapewniają rozwój i dobrostan pracowników – uważamy, że biuro powinno zapewniać użytkownikom swobodę wyboru sposobu, miejsca i czasu pracy zgodnie z predyspozycjami psychofizycznymi oraz charakterem zadania. W tym celu, we współpracy z naszymi klientami, analizujemy wzorce pracy w firmie, aby proponowany podział funkcjonalny przestrzeni oraz wyposażenie i aranżacja biura wspomagały organizację w uzyskaniu przewag na rynku przez poprawę komunikacji, współpracy i wizerunku pracodawcy.



BEATA OSIECKA

CEO Kinnarps Polska, Head of CEE Region

UMYSŁ

05/16

**Mindfulness
– sposób na
efektywną
pracę umysłu?**

Praktykowanie
uważności ma pozytywny
wpływ na kontrolę
uwagi i pobudzenia
emocjonalnego, koncentracji
na wykonywanym zadaniu,
ignorowaniu bodźców
rozpraszających.

30
minut medytacji

*dzienne zwiększa koncentrację uwagi
na wykonywanym zadaniu*

Analizy pokazują, że programy obniżania stresu za pomocą uważności (Mindfulness Based Stress Reduction, MBSR) redukują poziom subiektywnie odczuwanego stresu, prowadzą do wzrostu poziomu jakości życia i pozytywnego nastroju. Badania wskazują, że u osób, które przeszły tego rodzaju trening (trwający przez osiem tygodni i polegający na medytowaniu przez pół godziny dziennie) obserwuje się zmiany polegające na zwiększeniu istoty szarej w kilku obszarach mózgu „zaangażowanych w uczenie się, pamięć, empatię i regulację emocji, co wskazuje, że medytacja może wpływać na efektywność tych funkcji mózgowych” (Fernandez, Goldberg, Michelon 2015, s:192). Liczne badania, prezentowane chociażby przez Michaela Pirsona (2012) pokazują, że przeniesienie praktyk związanych z uważnością do organizacji przynosi wiele wymiernych korzyści związanych np. ze wzrostem skupienia, kreatywności, innowacyjności, oraz zwiększeniem bezpieczeństwa.

Treningi uważności mogą być skuteczne dla wielu zawodów, które wiążą się z wysokimi wymaganiami fizycznymi, emocjonalnymi i poznawczymi.

ZAINSPIRUJ SIĘ — DOBRE PRAKTYKI I REZULTATY

Intel prowadzi program uważności Awake@Intel, w którym wzięło udział 1 500 pracowników. Pracownicy odnotowali 2-punktowy spadek (w skali 10 punktów) w doświadczaniu stresu i uczucia przytłoczenia, 3-punktowy wzrost ogólnego poziomu szczęścia, 2-punktowy wzrost nowych pomysłów i spostrzeżeń, kreatywności, zdolności do koncentracji. Pozytywne zmiany zaobserwowano również w jakości relacji w pracy oraz poziomie zaangażowania w spotkaniach i realizowanych projektach.

Inspirującym przykładem dla organizacji może być przypadek firmy Aetna, której jedna czwarta pracowników z 50 000 wzięła udział w programie mindfulness. Korzyści odnotowali zarówno pracownicy (w postaci wzrostu uważności, zmniejszenia stresu o 28%, poprawy jakości snu o 20%), jak i firma, która obliczyła, że pracownicy zwiększyli swoją produktywność o 62 minuty w tygodniu, co wiąże się z oszczędnościami rzędu 3000 dolarów w ciągu roku na każdego pracownika (Achor, Gielan 2015).

Program uważności opracowany dla amerykańskich wojskowych przyczynił się m.in. do szybszego powrotu do zdrowia, lepszej jakości snu, poprawy pamięci roboczej. W badaniach zaobserwowano, że mózgi uczestników programu pod wpływem stresu wykazywały mniejszą aktywność w obszarach związanych z lękiem czy zaburzeniami nastroju.

Jedna z globalnych kancelarii prawnych przeszkoliła 200 pracowników, odnotowując m.in. 12% wzrost koncentracji, 10% wzrost wydajności, 11% wzrost umiejętności komunikacyjnych pracowników.

CELE

**CO TRZECI PRACOWNIK (34%), KTÓRY MYŚLI O ZMIANIE PRACY,
CHCE TO ZROBIĆ Z POWODU CHĘCI SAMOREALIZACJI**

ŹRÓDŁO: BAROMETR RYNKU PRACY, IV 2015, WORK SERVICE

**DO KTÓREJ GRUPY NALEŻĄ PRACOWNICY
W TWOJEJ ORGANIZACJI?**



JAK

ŁĄCZYĆ WŁASNE CELE Z CELAMI ORGANIZACJI?

CELE

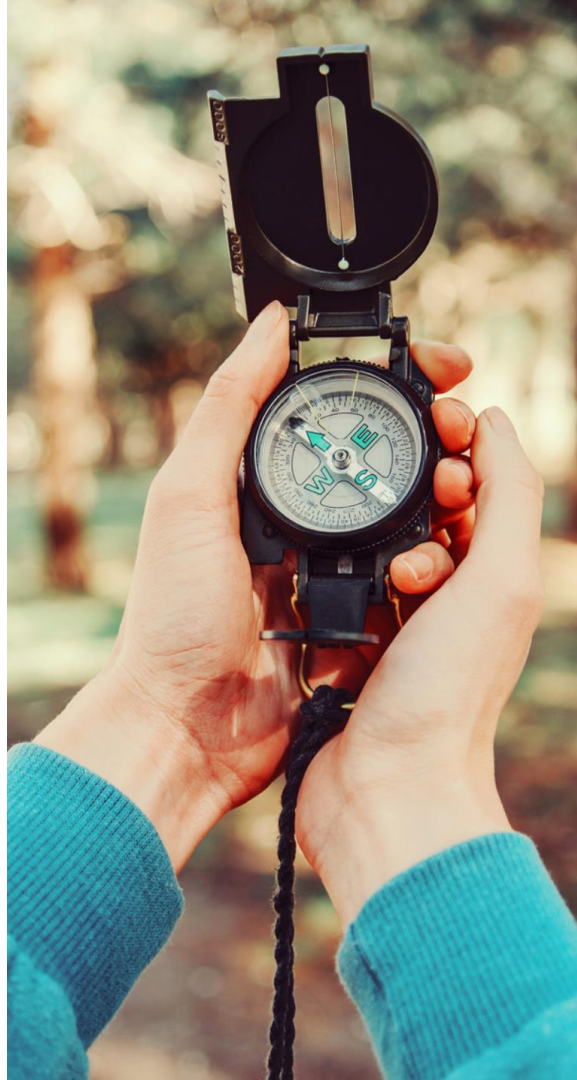
06/1

Nasza produktywność i efektywność (nie tylko w pracy) związana jest z odczuwaniem radości i poczuciem, że przybliżamy się do celów, które są dla nas istotne. O wiele łatwiej zarządza się swoją energią, uwagą, zadaniami do wykonania jeśli wiemy, co jest dla nas ważne zarówno w pracy, jak i życiu prywatnym. Dzięki znajomości własnych celów wybory stają się prostsze, a ścieżka postępowania wyraźniejsza.

CELE

06/2

**Kierunek:
WIZJA, MISJA, CELE.**



Wiele frustracji, dylematów i problemów w naszym życiu wynika z faktu, że zbyt rzadko zadajemy sobie pytania: **Co jest ważne? Na czym mi zależy? Jak to, co robię, łączy się z innymi obszarami mojego życia?** Znalezienie odpowiedzi nie jest sprawą łatwą, ani szybką, bo wymaga przyjrzenia się sobie, zastanowienia się: co sprawia radość, co motywuje, czym kierujemy się w życiu. Jednak warto podjąć ten wysiłek, bo ludzie, którzy wiedzą co jest dla nich ważne i w oparciu o to budują swoje cele są skuteczniejsi, szybciej osiągają wyniki, czerpią energię z przybliżania się do wyznaczonych priorytetów. Po wyznaczeniu misji i wizji powinniśmy wyznaczyć cele, które z nich wynikają i będą stanowić dla nas inspirację do podejmowania działań. Określając cele wyznaczamy kierunek, definiujemy czego pragniemy, co chcemy osiągnąć, kim chcemy być, jak chcemy się rozwinąć.

CELE

06/3

CO JEST NAJWAŻNIEJSZE W ŻYCIU POLAKÓW?

CBOS realizuje cykliczne badania na temat wartości, które są najważniejsze w życiu dla Polaków. W 2013 r. najwięcej wskazań otrzymało szczęście rodzinne (82%), zdrowie (74%), uczciwe życie (26%). Na następnych pozycjach była: praca zawodowa (21%), spokój (19%), szacunek innych ludzi (17%). Inne odpowiedzi były wskazywane rzadziej. Badania pokazują jednak, że poszukiwanie sensu życia jest obecnie mniej absorbującą potrzebą niż kiedyś (CBOS 2017). Od 1997 roku zmniejszyła się liczba badanych, którym często zdarza się zastanawiać nad celami egzystencjalnymi (w 1997 r. – 47%, 2017 r. – 36%), przybyło zaś osób niemających na to czasu lub po prostu nieinteresujących się tym (w 1997 r. – 5%, 2017 r. – 14%). Okazuje się, że sensem życia Polaków jest najczęściej: rodzina i jej dobro (54%), zdrowie (38% – w porównaniu z rokiem 1997 – wzrost o 7 punktów procentowych), posiadanie dzieci, wnuków i ich odpowiednie wychowanie i wykształcenie (14% – w porównaniu z rokiem 1997 spadek o 11 punktów procentowych). Na czwartym miejscu znalazła się praca – niemal co dziesiąty respondent (9%) swoje cele życiowe wiąże z pracą i nieznacznie mniej (8%) – ze sferą dóbr materialnych. Autorzy Diagnozy Społecznej pytają z kolei, co jest warunkiem udanego, szczęśliwego życia i proszą o wybranie trzech najważniejszych czynników. Wyniki badania z 2015 r. pokazują, że Polacy wybierali najczęściej: zdrowie (61,4%), udane małżeństwo (50,3%), dzieci (48,7%). Na czwartej pozycji znalazła się praca – 30% wskazań.



CELE

06/4

Poczucie sensu, jasno zdefiniowane cele oraz wartości, wyznaczają kierunek, w jakim chcemy podążać. Dają nam powód, aby każdego dnia wstać rano i iść dalej, zgodnie z wytyczonym wcześniej torem działania. Uwalniają też ogromne pokłady energii i dają siłę, by przezwyciężać wszelkie przeszkody, jakie pojawiają się na drodze do celu.

Nasza sfera duchowa, w rozumieniu poczucia celu, jaki przyświeca naszym działaniom każdego dnia, wpływa na naszą sferę fizyczną, emocjonalną i mentalną, ale także to właśnie z nich się składa. Warto pamiętać, że energia na poziomie fizycznym stanowi nasz silny fundament. Jeśli ją zaniedbamy, (niedosypiając, pracując ponad normę, jedząc to, co akurat wpadnie nam w ręce) z pewnością przełoży się na nasze umiejętności panowania nad emocjami oraz czerpania z nich siły. Jeśli ulegamy emocjom, szczególnie tym negatywnym, w krótkim czasie tracimy też umiejętność efektywnego skupiania swojej uwagi na wykonywanym w danym momencie zadaniu. Przestajemy patrzeć na wydarzenia i sytuacje z długofalowej perspektywy, nie jesteśmy też w stanie myśleć kreatywnie. A to właśnie w optymalnym stanie równowagi, możemy korzystać z każdego z tych potencjałów – na poziomie fizycznym, emocjonalnym i umysłowym – aby realizować nasze najgłębsze wartości i najistotniejsze cele, zarówno dla siebie, jak i swojej organizacji.



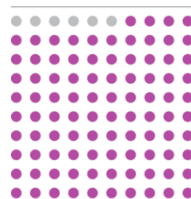
MAŁGORZATA CZERNECKA

Psycholog, Ekspert do spraw efektywności,
Prezes Zarządu Human Power

CELE

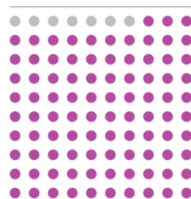
06/5

Jak wygląda sytuacja w badanej grupie?



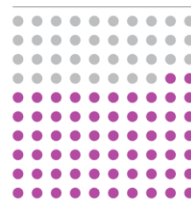
94,9%

ANKIETOWANYCH
WIE, CO JEST
DLA NICH WAŻNE
W ŻYCIU



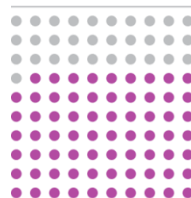
93,4%

BADANYCH
WIE CO JEST
DLA NICH WAŻNE
W PRACY



62,2%

RESPONDENTÓW POŚWIĘCA
WYSTARCZAJĄCO DUŻO CZASU
I ENERGII NA KWESTIE, KTÓRE
SĄ DLA NICH NAJWAŻNIEJSZE



69,9%

PYTANYCH UWAŻA, ŻE RZECZY,
KTÓRYCH OCZEKUJE OD NICH
FIRMA SĄ ZGODNE Z ICH
WARTOŚCIAMI

Niemal wszyscy uczestnicy badania (94,9%) wskazali, że wiedzą co jest dla nich ważne w życiu (w tym: 61,0% osób zdecydowanie tak) oraz są pewni swoich wartości w pracy (93,4%, w tym: 46,6% zdecydowanie tak). Jednocześnie, 62,2% pytanych uważa, że poświęca wystarczająco dużo czasu i energii na kwestie, które są dla nich najważniejsze. Jednak co piąty ankietowany (22,7%) przyznał, że jego uwaga nie koncentruje się na rzeczach, które uważa za bardzo ważne. Większość respondentów uznało (69,9%), że rzeczy, których oczekuje od nich firma, są zgodne z ich wartościami (w tym: 76,4% kierowników, 67,7% pracowników). Co piąty ankietowany (21,3%) nie wyraził opinii w tej sprawie, a 8,8% odnotowało konflikt wartości osobistych i korporacyjnych.

CELE

06/6

Pracodawcy oczekują od pracowników przedsiębiorczości wewnętrznej, umożliwiającej przekształcenie pomysłu w zyskowny produkt, dzięki inicjatywie i samodzielności. Zwiększenie zaangażowania, podejmowanie wyzwań i podejście innowacyjne nie są możliwe bez autonomii pracowników w doborze metod i narzędzi oraz organizacji czasu, a także bez stworzenia kultury zaufania i solidnego fundamentu wartości, dlatego bardzo pozytywnie oceniam dobre wyniki badania „Praca, moc, energia” w kategoriach świadomości celów życiowych i zawodowych oraz zgodności wartości firmowych z osobistymi; cieszą także rezultaty badania dotyczące rozwoju poprzez pracę i wykorzystania w życiu zawodowym własnego potencjału.



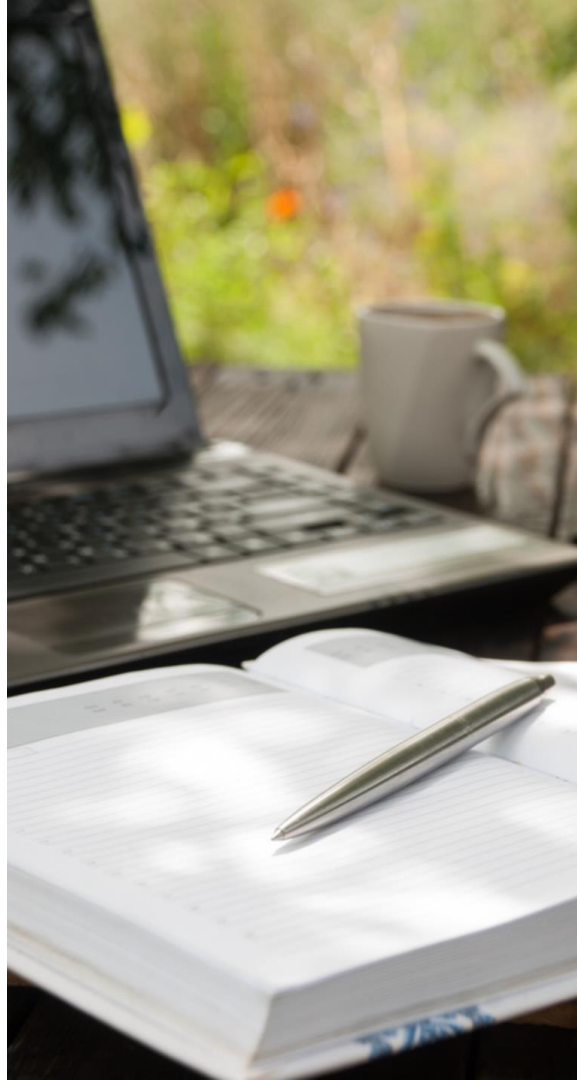
BEATA OSIECKA

CEO Kinnarps Polska, Head of CEE Region

CELE

06/7

Cele osobiste i firmowe - ważny wymiar zaangażowania



W 2016 r. Aon Hewitt przeprowadził badania wśród 129 polskich organizacji, z których wynika, że połowa pracowników (51%) ocenia środowisko pracy jako satysfakcjonujące i angażujące (dla porównania w gronie Najlepszych Pracodawców – odsetek ten wyniósł 74). Aon Hewitt obserwuje w ciągu ostatnich lat wzrost zaangażowania polskiej kadry (+12 p.p.), co przyczynia się do ogólnego wzrostu satysfakcji z życia (+ 8 p.p. wg. Diagnozy społecznej z analogicznego okresu), ale mimo to rodzime wyniki należą do najniższych na świecie. Wśród polskich pracowników wzrosło przekonanie, że firmy są społecznie i ekologicznie odpowiedzialne, a wartości organizacji są zgodne z wartościami, którymi kierują się w życiu prywatnym (5 p.p. wzrostu w porównaniu z 2015 r.). Niepokoić powinien fakt, że spada przekonanie kadry, że w ich firmach jest wystarczająca liczba pracowników pozwalająca realizować stojące przed nimi cele. Dodatkowo w porównaniu z rokiem ubiegłym o 5 p.p. zmniejszyło się poczucie autonomii („Mam wpływ na to, jak najlepiej wykonać swoją pracę”) i wpływu na decyzje („Uczestniczę w procesie podejmowania decyzji wpływających na moje zadania/projekty.”) – będące ważnym elementem wpływającym na poziom zaangażowania.

Czy wiesz, że...



Zaangażowanie pracowników przekłada się na wskaźniki biznesowe?

- 1 5% wzrost wskaźnika zaangażowania przekłada się na 3% wzrost przychodów.
- 2 Firmy o najwyższym poziomie zaangażowania pracowników notują o 9 p.p. wyższy poziom udziału rynku.
- 3 Ryzyko odejść pracowników jest o 36% niższe w zespołach o wysokim zaangażowaniu.
- 4 Zakłady produkcyjne z wysokim poziomem zaangażowania pracowników notują 75% niższe koszty złej jakości i 26% niższe koszty naruszania zasad bezpieczeństwa pracy.
- 5 Zespoły o wyższym poziomie zaangażowania pracowników znacznie częściej osiągają, a wręcz przekraczają stawiane im cele.

CELE

06/9

Przepis na uskrzydłonych pracowników

Pracownicy fizyczni, którzy wyróżniali się stanem uskrzydlenia osiągnęli o 27% lepsze wyniki w pracy od pozostałych.

o 16%
wyższe wyniki
mają uskrzydleni pracownicy umysłowi

Uskrzydłony pracownik to taki, który jest zadowolony z pracy, produktywny i zaangażowany w kreowanie przyszłości firmy i swojej własnej.

JAK POMÓC PRACOWNIKOM W OSIĄGNIĘCIU STANU USKRZYDLENIA?

PO PIERWSZE: Daj możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, wyszukiwania sposobów na rozwiązywanie problemów.

PO DRUGIE: Dziel się informacją na temat różnych aspektów funkcjonowania firmy.

PO TRZECIE: Minimalizuj nieuprzejmości, dbaj i promuj kulturę osobistą.

PO CZWARTE: Przekazuj regularnie informacje zwrotne na temat indywidualnych wyników pracownika.

EFEKT?

Pracownicy fizyczni, którzy wyróżniali się stanem uskrzydlenia osiągnęli o 27% lepsze wyniki w pracy od pozostałych.

Pracownicy umysłowi, którzy wyróżniali się stanem uskrzydlenia osiągnęli o 16% lepsze wyniki w pracy od pozostałych.

(źródło: G. Spreitzer, C. Porath 2012, *Jak zadbać o trwałą efektywność zespołu?*, HBR Polska, nr 6/112).

CELE

06/10

Jak wygląda sytuacja w badanej grupie?



Połowa badanych (51,4%) uważa, że praca pozwala im na realizowanie osobistych celów i planów. Odmienne zdania był co piąty ankietowany (16,1% kierowników, 23,9% osób na stanowiskach niekierowniczych). Nieco ponad połowa pytanych ocenia (57,7%), że w pracy wykorzystuje swój potencjał i umiejętności. Pozytywną opinię w tym zakresie wyrazili częściej respondenci będący na stanowiskach kierowniczych (68,9% vs. osoby na stanowiskach niekierowniczych 53,9%). Ponad połowa ankietowanych (58,5%), poinformowała, że ma inny niż wypłata cel przychodzenia do pracy, ale dla co piątego jedynym motywatorem są pieniądze (21,1%, w tym: 12,7% kierowników, 24,1% pracowników).

CELE

06/11

Świat biznesu od kilku lat odkrywa „na nowo” wiedzę, która kiedyś interesowała głównie psychologów. Mamy okazję brać udział w bardzo ważnej transformacji w postrzeganiu pracowników przez pracodawców.

Właściciele firm zrozumieli, że naprawdę imponujące efekty biznesowe możliwe są do osiągnięcia, kiedy dbamy nie o „zasoby ludzkie” ale o „kapitał ludzki”; kiedy postrzegamy pracownika holistycznie – jako jednostkę, która funkcjonuje nie tylko w społeczeństwie naszej organizacji, ale także w innych „systemach” społecznych; jako jednostkę, która aby osiągać swoje cele biznesowe, musi być efektywna także na poziomie energii fizycznej i psychicznej. To wspaniałe, że organizacje zaczęły przekuwać psychologię, neurobiologię, filozofię, a nawet nauki duchowe dalekiego wschodu – na szkolenia i praktyczne działania kierowane do pracowników. Coraz więcej osób odkrywa też, że po prostu warto samemu dla siebie być psychologiem – na przykład poprzez świadome rozwijanie swojej osobowości i inteligencji emocjonalnej.

CELE

„Właściciele firm zrozumieli, że naprawdę imponujące efekty biznesowe możliwe są do osiągnięcia, kiedy dbamy nie o zasoby ludzkie, ale o kapitał ludzki”

SABINA DĄBROWSKA-OLBRYŚ

Human Resources Manager, coach i psycholog, Grupa Pracuj Sp. z o.o.

CELE

06/12

W poszukiwaniu sensu i celu w pracy

POCZUCIE CELU A WYDAJNOŚĆ PRACY

Adam Grant (2007) wraz ze swoim zespołem zaplanował serię eksperymentów skierowaną do pracowników uniwersytetu, których zadaniem było pozyskiwanie funduszy na stypendia dla studentów. Badani zostali podzieleni na dwie grupy. W pierwszej pracownicy spotykali się z beneficjentami, którzy mówili im o swoich celach, jak ważne jest wsparcie oraz dziękowali pracownikom za ich ciężką pracę. W drugiej grupie pracownicy nie odbywali takich spotkań. Okazało się, że po miesiącu wyniki obu grup znacznie się różniły. W pierwszej zaobserwowano wzrost wytrwałości (pracownicy np. więcej czasu – o 141% – poświęcali na rozmowy telefoniczne) i wydajności pracy – odnotowano wzrost zabranych przez nich funduszy aż o 171%.

WNIOSEK

Uzmysłowienie wagi swojej pracy, podkreślanie i zauważenie wartości pracy przez otoczenie może przyczyniać się do znaczącego wzrostu produktywności.

POCZUCIE SENSU A ZAANGAŻOWANIE

Z kolei Dan Ariely wraz ze swoim zespołem zaprojektował eksperyment pokazujący znaczenie i wagę poczucia sensu w pracy. Uczestnicy badania dostali zadanie polegające na zbudowaniu z klocków Lego figurki Bionicla. Za każdą figurkę otrzymywali zapłatę, która z budową kolejnego sukcesywnie malała (za pierwszego badani otrzymywali 3\$, za kolejnego 2,70\$ itd.). Uczestnicy zostali podzieleni na dwie grupy: w pierwszej układali figurki, a po zbudowaniu, eksperymentator odkładał ją na bok i pytał, czy chce budować dalej. W drugiej, prowadzący również pytał, czy uczestnik chce dalej pracować, ale na oczach budującego rozbierał robota i przekazywał klocki do dalszej „zabawy”. Jaki był efekt? Uczestnicy z pierwszej grupy zbudowali średnio 11 robotów, zaś w drugiej 7. Dodatkowo w eksperymencie zbadano korelację między lubieniem klocków Lego, a liczbą zbudowanych figurek. Okazało się, że istniała korelacja tylko w pierwszej grupie. W drugiej grupie, mimo, że byli wielbiele Lego – to budowali mniej, bo nie widzieli sensu w swojej pracy.

WNIOSEK

Jeśli lubimy swoją pracę, która w naszym odczuciu ma sens (zadania mają cel, praca jest ważna dla innych) to nasze zaangażowanie i chęć do wysiłku rośnie. I odwrotnie: jeśli lubimy naszą pracę, ale w zadaniach nie widzimy sensu, zadania nie mają znaczenia (ani dla nas, ani dla otoczenia) to zaangażowanie drastycznie spada.

Więcej na www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work

CELE

06/13

Jak wygląda sytuacja w badanej grupie?



Większość osób (77,2%), które wypełniły ankietę lubi swoją pracę (w tym: 86,0% kierowników, 74,2% pracowników). Połowa uważa (51,6%), że każdego dnia wykonują zadania, które sprawiają im przyjemność. Jednak 17,1% osób oceniła (10,6% kierowników, 19,3% pracowników), że obowiązki nie są źródłem codziennej przyjemności. Większość badanych (68,5%) uważa, że w pracy realizuje zadania istotne dla innych. Brak poczucia istotności wykonywanych czynności jest odczuwane przez 11,9% ankietowanych (w tym: 9,6% kierowników, 12,7% pracowników).

CELE

06/14

Żyjemy w czasach transformacji cyfrowej, gdzie konkurencyjność na rynku jest coraz większa, innowacje mają coraz krótsze cykle, a przewidywanie trendów długoterminowych jest coraz większym wyzwaniem. To powoduje, że nasze środowisko pracy diametralnie się zmienia. Trafia do nas średnio ponad 100 maili dziennie, w ciągu ostatnich pięciu lat dotarło do nas ponad 500% więcej informacji w różnych formatach. Z tego względu powinniśmy działać jeszcze skuteczniej – wybierać kluczowe priorytety, które mają największy wpływ na osiągnięte rezultaty i ciągle się doskonalić. Kluczem do sukcesu osobistego i naszej organizacji nie są już tylko znane marki, szybkie linie produkcyjne, ale pracownicy, którzy z zaangażowaniem każdego dnia realizują swoje zadania i przynoszą nowe pomysły. Dlatego tak ważne jest utrzymywanie wysokiego poziomu energii i rozwijanie naszych kompetencji. Aby tak się działo musimy pamiętać, że u podstawy skutecznego działania powinno być ciągłe „ładowanie baterii”. **Niezwykle ważna jest również zbalansowana integracja życia zawodowego i prywatnego, świadome dokładanie starań, aby być maksymalnie efektywnym w tych dwóch światach i czerpać z tego naturalną frajdę.** Dlatego też miejsca pracy uznawane za doskonałe, wspierają pracowników budując zaangażowaną kulturę, oferując elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej, umożliwiając realizowanie pasji oraz zatrudniając liderów, którzy tworzą warunki do osiągnięcia pełnego sukcesu.



CELE

„Żyjemy w czasach transformacji cyfrowej, gdzie konkurencyjność na rynku jest coraz większa, innowacje mają coraz krótsze cykle, a przewidywanie trendów jest coraz większym wyzwaniem.”

ANDRZEJ BORCZYK

HR Director, Grupa Żywiec S.A.

BIBLIOGRAFIA

- Achor S., Gielan M. 2015, *The Busier You Are, the More You Need Mindfulness*, <https://hbr.org/2015/12/the-busier-you-are-the-more-you-need-mindfulness>
- American Psychological Association 2006, *Multitasking: Switching cost*, <http://www.apa.org/research/action/multitask.aspx>
- Bowman L. L., Levine L. E., Waitea B. M., Gendron M. 2010, *Can students really multitask? An experimental study of instant messaging while reading*, Computers & Education, Volume 54, Issue 4.
- CBOS 2013, *Wartości i normy*, http://cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_111_13.PDF
- CBOS 2017, *Sens życia – wczoraj i dziś*, http://cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_041_17.PDF
- Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza Społeczna* 2015, , http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf
- Faragher E.B., Cass M., Cooper C.L. 2005, *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis*, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1740950/pdf/v062p00105.pdf>
- Fernandez A., Goldberg E., Michelon P. 2015, *Fitness mózgu*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- GfK 2016, <http://www.gfk.com/pl/aktualnosci/press-release/niemal-co-piety-polak-zyje-w-ciaglym-stresie/>
- Gogolek W. 2014, *Informacyjny potencjał rafinacji zasobów sieciowych*, Rocznik Bibliologiczno-Prasoznawczy tom 6/17.
- Grant A.M., Campbell E.A., Chen G., Cottone K., Lapedis D., Lee K., *Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior*, Organizational Behavior and Human Decision Processes 103 (2007) 53–67
- <http://positivesharing.com/>
- Isen A.M., Daubman A., Nowicki P. 1987, *Positive affect facilitates creative problem solving*, https://tudresden.de/mn/psychologie/allgpsy/ressourcen/dateien/lehre/lehreveranstaltungen/bolte_lehre/ala/Isen_1987.pdf?lang=en
- Lyubomirsky S., King L., Diener E. 2005, *The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?*, <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul-1316803.pdf>
- Ophir E., Nass C., Wagner A., 2009, *Cognitive control in media multitaskers*, PNAS: Proceedings of the National Academies of Sciences, no. 106.
- Oswald A., Proto E., Sgroi D. 2014, *Happiness and productivity*, <https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/eproto/workingpapers/happinessproductivity.pdf>
- Pirson M. 2012, *Mindfulness at Work*, Fordham University Schools of Business Research Paper.
- *Samopoczucie i motywacja pracowników w Europie. Barometr Pracownika Edenred-IPSOS 2015*
- Spreitzer G., Porath C. 2012, *Jak zadbać o trwałą efektywność zespołu?*, HBR Polska, nr 6/112
- *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa 2014, http://www.zus.pl/files/Stres_w_pracy_oraz_jego_wplyw_na_wystepowanie_wypadkow_przy_pracy.pdf
- Schwartz T. 2012, *Taka praca nie ma sensu! Cztery zapomniane potrzeby, które dodają energii do osiągnięcia wspólnych wyników*, MT Biznes.
- University of California San Francisco, UCSF Study on Multitasking Reveals Switching Glitch in Aging Brain, <http://www.ucsf.edu/news/2011/04/9676/ucsf-study-multitasking-reveals-switching-glitch-aging-brain>
- *Visual Networking Index*, Cisco, <http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html>
- Wójcik B., Gut R., Piegowska M. 2008, *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin.

REALIZATOR BADANIA

HUMAN POWER | DORADZTWO | KAMPANIE EDUKACYJNE | SZKOLENIA

Jesteśmy multidyscyplinarnym zespołem ekspertów – psychologów, lekarzy, neurobiologów, dietetyków, nauczycieli jogi, mindfulness, rehabilitantów, trenerów personalnych – specjalizujących się w zarządzaniu energią pracowników.

Wiemy, jak skutecznie zwiększać efektywność działania ludzi, wykorzystując ich naturalny, biologiczny potencjał. Nasze programy wykładów i szkoleń oraz kampanie edukacyjne z zakresu podnoszenia efektywności dobowej, oparte są o najnowsze, światowe wyniki badań z obszaru neurobiologii, psychologii behawioralnej, medycyny sportowej oraz dietetyki.

Wspieramy organizacje, dzieląc się sprawdzonym podejściem do trwałej zmiany nawyków. Zwiększamy wiedzę, świadomość i indukujemy zmiany na poziomie konkretnych zachowań. Sprawiamy, że ludziom chce się dbać o ciągłe doskonalenie i własny poziom energii do działania.

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE RAPORTU: Patrycja Woszczyk, Małgorzata Czernecka

OPRACOWANIE GRAFICZNE: Katarzyna Wojnar

HUMANPOWER.PL

