

Blżej
SIEBIE



Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy

Badanie zrealizowane w ramach drugiej edycji ogólnopolskiej kampanii edukacyjno-informacyjnej „Blżej Siebie” organizowanej przez Grupę ArteMis



Partner ogólnopolskiego badania



Organizator

PARTNERZY GŁÓWNI



PARTNERZY



PATRONI HONOROWI



PATRONI



PATRONI MEDIALNI



ORGANIZATOR



Świat stał się kruchy, niespokojny, nieliniowy i niezrozumiały. Ale czy jest do „BANI”?

Współczesna rzeczywistość to pulsująca mozaika wyzwań: dynamiczny rozwój technologii, konieczność zarządzania różnorodnością, przekształcanie modeli zatrudnienia. To rzeczywistość, w której dawne „status quo” rozmywa się na naszych oczach. Elastyczność i adaptacja do nowych warunków stały się naszą codzienną mantrą.

W sercu drugiej edycji ogólnopolskiej kampanii „Blżej Siebie” postawiliśmy zarządzanie zmęczeniem zmianami i emocjami z nimi związanymi. W epicentrum każdej transformacji znajduje się człowiek – z jego emocjami, nadziejami i niepewnością. Bez włączenia empatii, bez przejrzystej komunikacji, bez dostrzeżenia ludzkich potrzeb, zmiana zaprasza porażkę.

Jak radzimy sobie w świecie turbulencji? Aby to zrozumieć, przeprowadziliśmy badanie: „Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy”. Stres, przeciążenie emocjonalne, empatia, zdolność adaptacji – to tylko niektóre z tematów, które poruszyliśmy. Naszym celem było ustalenie, gdzie jesteśmy jako organizacje, Pracownicy i Liderzy oraz czego potrzebujemy.

Raport ten przynosi dane, które malują obraz współczesnego środowiska pracy. Zawiera również komentarze Ekspertów i Patronów kampanii, wyjaśniające przyczyny obecnej sytuacji oraz sugerujące konkretne działania, które mogą ją poprawić. Mamy nadzieję, że nasze wskazówki pomogą firmom zidentyfikować kluczowe obszary do poprawy, wdrożyć odpowiednie rozwiązania i uniknąć potencjalnych pułapek. Wyniki badania pokazują, że wciąż jest wiele do zrobienia, wiele kwestii wymaga troski i co zaskakujące w kontekście motywu przewodniego naszej kampanii – potrzeba jeszcze więcej zmian! Doświadczenia Partnerów kampanii stanowią inspirujące przykłady, jak radzić sobie w tym złożonym krajobrazie.

W epoce „wielokryzysu”, kiedy egzystencjalne zawirowania i globalne niepokoje dotykają nas niemal z każdej strony, stajemy przed wyzwaniem znalezienia nowej drogi, nowych siebie. Zmiany dotyczą wszystkich sfer życia – prywatnego, społecznego, globalnego. Dedykujemy nasze poszukiwania wszystkim, którzy czują, że znaleźli się w miejscu, gdzie lęk i niepewność stały się przytłaczające, a stare sposoby radzenia sobie, zawodzą. To nasz sposób na „odsamotnienie” tego doświadczenia.



Niech ten raport stanie się dla Ciebie źródłem inspiracji.
Z życzeniami udanych transformacji,

AGATA SWORNOWSKA - KURTO

Prezes Zarządu Grupy ArteMis, pomysłodawcy i organizatora kampanii „Blżej Siebie”

Ogólnopolska kampania edukacyjno-informacyjna „Bliżej Siebie”

Kampania „Bliżej Siebie”, której pomysłodawcą i organizatorem jest Grupa ArteMis, skupia się na temacie zdrowia psychicznego w środowisku pracy.

Zachęcamy, by być:

- bliżej samego siebie - mieć świadomość własnych emocji, potrzeb i reakcji
- bliżej w relacjach z innymi, by wzajemnie lepiej się rozumieć i uważniej słuchać

Druga edycja, realizowana w 2024 roku, zwraca uwagę na stały element obecnej rzeczywistości, jakim są ciągłe zmiany, a motywem przewodnim czyni zarządzanie zmęczeniem zmianami i emocjami z nimi związanymi.

Celem działań kampanii jest wspieranie Pracowników i Liderów w:

- radzeniu sobie ze stresem, presją, emocjami
- budowaniu i wzmacnianiu odporności psychicznej
- rozwijaniu umiejętności adaptacji do zmian i kompetencji przyszłości
- komunikacji w obliczu zmian





Cel

Celem badania „Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy” było zdiagnozowanie aktualnej kondycji psychicznej osób w środowisku pracy oraz poziomu empatii.

Zgodnie z tematyką tegorocznej edycji kampanii: „Blżej Siebie” sprawdzaliśmy również, jak oceniamy zmiany w miejscu pracy, jak wpływają one na Pracowników i Liderów oraz czy jesteśmy na nie przygotowani.

W badaniu poruszono zagadnienia, takie jak:

- obecny stan emocjonalny i psychiczny badanych
- reakcje na zmiany i niepewność w miejscu pracy
- stres związany ze zmianami
- umiejętności i kompetencje związane z adaptacją do zmian
- empatia w miejscu pracy
- oczekiwania względem wsparcia zdrowia psychicznego oferowanego przez firmę

Metodologia



METODA

Wywiady on-line (CAWI).



OKRES REALIZACJI BADANIA

Badanie zostało zrealizowane na przełomie kwietnia i maja 2024 roku.



CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

W ramach badania przeprowadzono **1300 ankiet** z osobami pracującymi w średnich i dużych przedsiębiorstwach.

Główny podział osób biorących udział w badaniu dotyczył zajmowanego stanowiska z uwzględnieniem, czy wiąże się ono z zarządzaniem pracą innych osób. W związku z tym grupa badawcza została podzielona na:



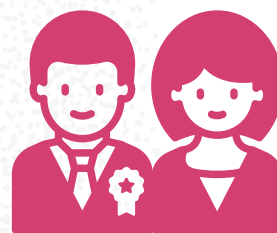
N=300

osoby zarządzające
(Kierownik/Manager/
Lider zespołu/Dyrektor),
dalej jako **Liderzy**



N=1000

osoby niezarządzające,
dalej jako **Pracownicy**



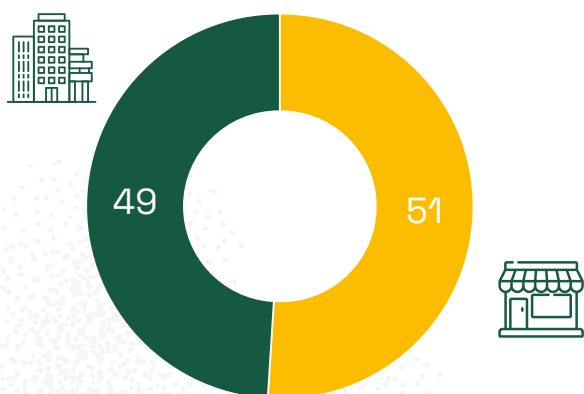
N=1300

**Ogół
badanych/respondenci**

Charakterystyka próby badawczej

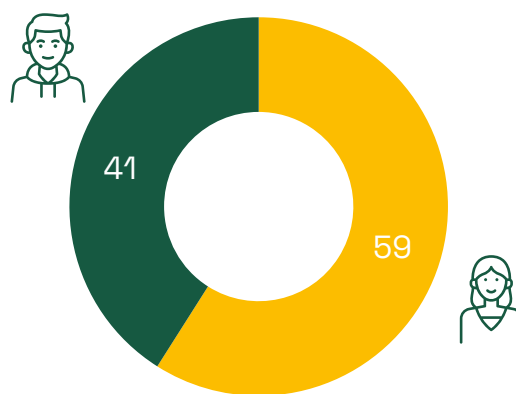
Wielkość przedsiębiorstwa

N=1300



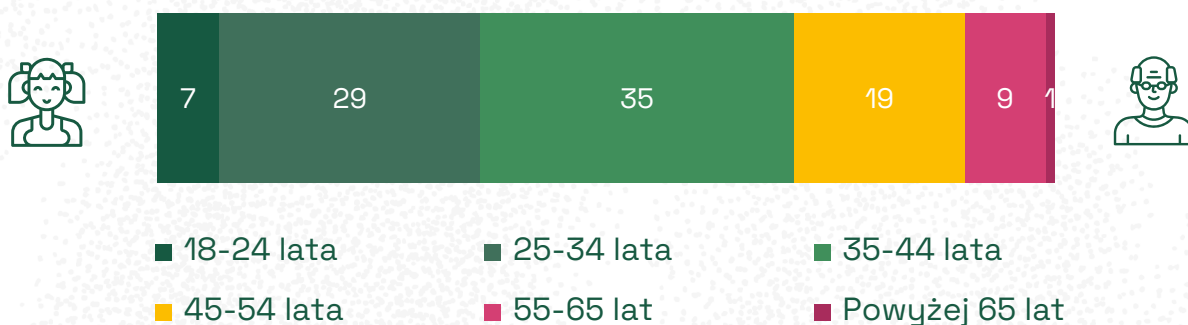
Płeć

N=1300



Wiek

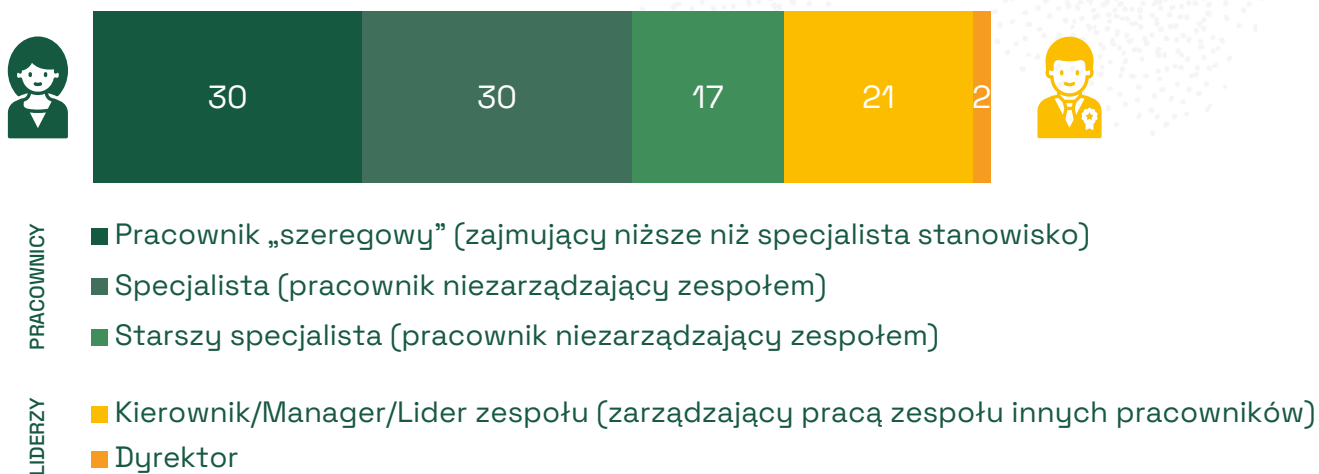
N=1300



* dane w %

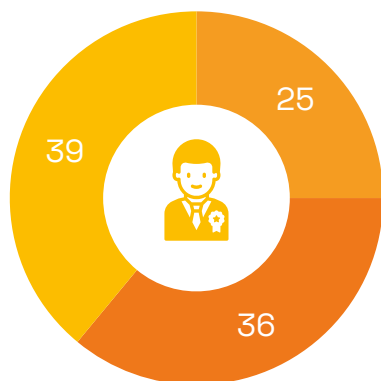
Stanowisko

N=1300



Wielkość zespołu zarządzanego przez Lidera

N=300



- 2-5 osobami
- 6-10 osobami
- 11 osobami i więcej



* dane w %

MENTALNA BURZA

- O KONDYCJI

PSYCHICZNEJ

Kampania „Blżej Siebie” zachęca do bycia bliżej własnych emocji, potrzeb i reakcji. Nazwa promuje rozwijanie samoświadomości, co pozwala na lepsze zarządzanie emocjami oraz tworzenie strategii radzenia sobie ze stresem. W tym kontekście zapytaliśmy respondentów o ich ocenę własnej kondycji psychicznej.

Ponad połowa badanych (52%) czuje się przeciążona emocjonalnie. Na równi stan ten wskazywali zarówno Liderzy, jak i Pracownicy (odpowiednio 51% i 52%).

Zestawienie 1: Odczuwanie przeciążenia emocjonalnego.

*pyt. jednokrotnego wyboru; suma odsetków odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”



51%

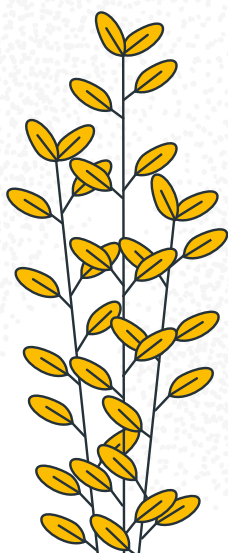
LIDER



52%

PRACOWNIK

Warto podkreślić znaczny wzrost względem zeszłego roku, kiedy w badaniu „Blżej Siebie – zdrowie psychiczne i empatia w miejscu pracy” na przeciążenie emocjonalne wskazywało 41% Pracowników i 31% Pracodawców.





Coraz więcej osób choruje na zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania

Z danych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych wynika, że rośnie liczba zwolnień lekarskich wystawionych z powodu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania, to m.in. depresja, nerwica, reakcje na ciężki stres. W 2023 r. do ZUS-u wpłynęło o 8,7 procent więcej takich zwolnień niż w 2022 r.

Tylko w ubiegłym roku lekarze w całym kraju wystawili ponad 1,4 mln zaświadczeń lekarskich z powodu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania (do tej grupy chorobowej zaliczana jest m.in. depresja, schizofrenia, nerwica, zaburzenia nerwicowe, zaburzenia osobowości, reakcje na ciężki stres), co przełożyło się na 26 mln dni absencji chorobowej.

Dla porównania - rok wcześniej wystawiono 1,3 mln takich zwolnień na 23,8 mln dni absencji chorobowej.

Wśród jednostek chorobowych będących główną przyczyną wystawiania zaświadczeń lekarskich z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania były: reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne, epizod depresyjny oraz inne zaburzenia lękowe.

Dane ZUS pokazują, że w 2023 roku z powodu reakcji na ciężki stres wystawiono niemal 477,6 tys. zwolnień lekarskich (8 mln 855 tys. dni absencji chorobowej), z powodu epizodu depresyjnego - 251,6 tys. (5 mln 137 tys. dni absencji chorobowej), a z powodu innych zaburzeń lękowych 246 tys. (4 mln 765 tys. dni absencji chorobowej).

Najwięcej e-ZLA w 2023 r. z powodu chorób składających się na zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania lekarze wystawili w październiku, marcu i we wrześniu. Odpowiednio było to 128,3 tys. (na ponad 2 mln 372 tys. dni), 125,4 tys. (na 2 mln 300 tys. dni) i 121,2 tys. (na 2 mln 225 tys. dni) zwolnień.

Najmniej tego rodzaju zwolnień było w lutym około 107 tys. (na 1 mln 935 tys. dni).

Bardziej zestresowani są Liderzy

39% respondentów deklaruje, że co najmniej często (czyli „często”, „bardzo często” i „cały czas - codziennie”) mierzy się ze stresem w środowisku pracy.

Zdecydowanie wyższe nasilenie stresu dotyczy Liderów – **48% z nich stres towarzyszy co najmniej często**. Wśród Pracowników stres z taką częstotliwością odczuwa 36%.

Wykres 1: Częstotliwość odczuwania stresu w pracy.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru



OGÓŁEM [n=1300]



LIDER [n=300]



PRACOWNIK [n=1000]



■ Nigdy ■ Rzadko ■ Czasami ■ Często ■ Bardzo często ■ Cały czas (codziennie)

Jednocześnie należy podkreślić, że **55% respondentów stwierdza, że praca powoduje duży stres i zmęczenie, a 40%, że stres, jaki odczuwają w pracy często utrudnia im realizację bieżących zadań.**

Zestawienie 2: Stres a praca.

*pyt. jednokrotnego wyboru; suma odsetków odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”

„Praca powoduje duży stres i zmęczenie.”



54%

PRACOWNIK



56%

LIDER

„Stres, jaki odczuwam często utrudnia mi realizację bieżących zadań.”



39%

PRACOWNIK



42%

LIDER



NATALIA SINIŁŁO

Andragog i trenerka kompetencji miękkich, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”



KOMENTARZ EKSPERTA

Przeciążenie emocjonalne w pracy może być wynikiem różnych czynników, a jego objawy mogą być przez nas odczuwane zarówno na poziomie fizycznym, psychicznym, jak i behawioralnym.

Skupmy się jednak na następstwach długotrwałego przeciążenia emocjonalnego w środowisku pracy, które są często druzgocące. Badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa pokazują, że Pracownicy doświadczający wysokiego poziomu stresu emocjonalnego są bardziej skłonni do nieobecności w pracy oraz mają niższą produktywność.

W skrajnych przypadkach, może to skutkować wypaleniem zawodowym, które wymaga długotrwałego leczenia i może prowadzić do znacznych kosztów zarówno dla Pracownika, jak i Pracodawcy.

Jak przeciwdziałać przeciążeniu emocjonalnemu w pracy? Kluczowym elementem na poziomie organizacyjnym jest kultura pracy. Organizacje, które promują otwartą i wspierającą kulturę, mogą znacznie zmniejszyć poziom stresu wśród swoich Pracowników. Przykładami dobrych praktyk mogą być regularne spotkania one-on-one z menadżerami, gdzie strony mogą dzielić się swoimi obawami i potrzebami. Ważne jest również, aby Liderzy dawali przykład, pokazując, że dbanie o zdrowie psychiczne jest priorytetem. Transparentna komunikacja, w której Pracownicy są informowani o zmianach i mają możliwość wyrażenia swoich opinii, również przyczynia się do budowania zaufania i zmniejszenia napięcia u obu stron.

Muszę przyznać, że wyższe nasilenie stresu wśród Liderów pokrywa się z moją obserwacją i doświadczeniem w pracy z ludźmi. Istnieje kilka czynników, które mogą przyczynić się do tego zjawiska. Po pierwsze, samotność Liderów w procesie zarządzania może być znaczącym czynnikiem generującym uczucie izolacji i braku wsparcia, co z kolei może prowadzić do wzrostu poziomu stresu. Odpowiedzialność za podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów i naprawianie sytuacji konfliktowych, ponadto stale rosnące oczekiwania wobec Liderów, a wraz z nimi również presja na budowanie bezpiecznego psychologicznie środowiska dla Pracowników, do czego większość Liderów nie czuje się dobrze przygotowana - to codzienność osób zarządzających. Współczesne środowisko pracy wymaga od Liderów nie tylko kompetencji technicznych, ale także umiejętności zarządzania emocjami.

Aby zmniejszyć poziom stresu w pracy, ważne jest, aby Liderzy poszukiwali wsparcia i nie czuli się samotni w zarządzaniu. Regularna wymiana doświadczeń z innymi Liderami choćby w postaci uczestnictwa w tzw. Grupach Mastermindowych lub korzystanie z mentorów może pomóc w radzeniu sobie ze stresem poprzez uzyskanie perspektywy zewnętrznej i wsparcia emocjonalnego. Ponadto, praktyki samoświadomości, takie jak medytacja czy techniki oddechowe, pomogą w utrzymaniu równowagi psychicznej w obliczu codziennych wyzwań. Obustronna komunikacja Liderów i Pracowników na temat swoich potrzeb i granic oraz proaktywne szukanie wsparcia w sytuacjach stresowych - przyniesie ulgę oraz pomoże w budowaniu zdrowej atmosfery nastawionej na współpracę.

Jesteśmy wypaleni zawodowo

WHO szacuje, że do 2030 roku depresja będzie najczęściej występującą chorobą na świecie, a w wielu zestawieniach polscy Pracownicy znajdują się w czołówce pod względem wypalenia zawodowego.

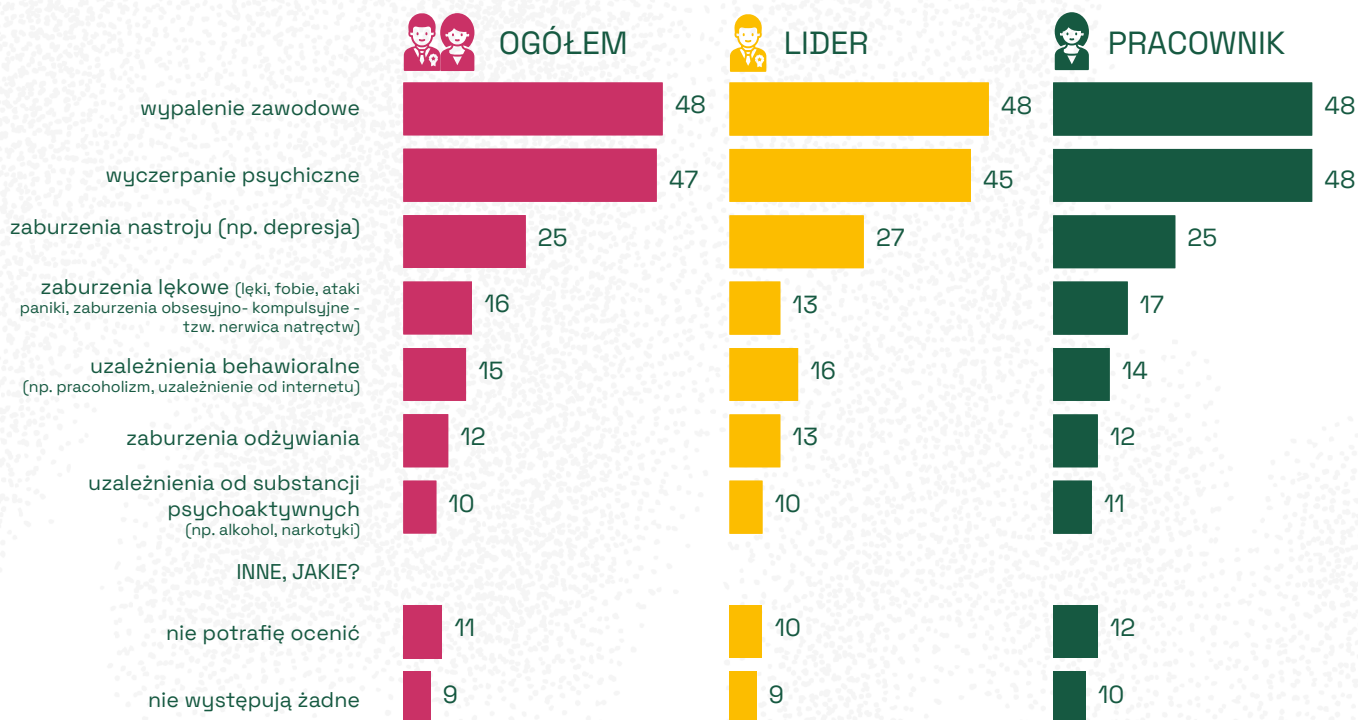
Podobnie sytuację widzą respondenci. **Wśród trudności psychologicznych**, z jakimi w ich ocenie najczęściej mierzą się ich współpracownicy, wymieniają: **wypalenie zawodowe (48%), wyczerpanie psychiczne (47%) oraz zaburzenia nastroju, czyli np. depresję (25%)**. W ten sam sposób odpowiadali zarówno Pracownicy, jak i Liderzy.

Warto podkreślić, że te same trudności wskazywali respondenci w zeszłorocznej edycji badania „Blżej Siebie – zdrowie psychiczne i empatia w pracy”. Mamy zatem do czynienia z ugruntowaniem trwałości zaburzeń psychicznych występujących w środowisku pracy.



Wykres 2: Główne trudności psychologiczne, z którymi w ocenie respondentów mierzą się ich współpracownicy.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 3 odpowiedzi





MONIKA BACZYŃSKA

Psycholożka, ekspertka rozwiązań i komunikacji biznesowej, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”



Wypalenie zawodowe to najczęściej wymieniana trudność, z jaką mierzymy się w pracy. Ma dużo wspólnego z wyczerpaniem psychicznym, które zajęło drugie miejsce wśród wskazań.

Syndrom „burnout” może dotknąć wszystkich, ale najczęściej spotyka osoby z wysoką ambicją i dużą odpowiedzialnością za wyniki.

Podjęcie wyzwań i angażowanie się w nowe projekty mogą zaspokajać naszą potrzebę rozwoju, generując jednocześnie stres i przemęczenie, wynikające z rosnących oczekiwań i presji na wynik. Z kolei te rozciągnięte w czasie mogą niepostrzeżenie przerodzić się w stan chronicznego stresu, wynikającego z braku równowagi między sobą i swoimi potrzebami a organizacją.

Wg psycholog Christiny Maslach wypalenie zawodowe składa się z trzech elementów:

1. Wyczerpanie emocjonalne – objawia się napięciem emocjonalnym, zniechęceniem do pracy, drażliwością oraz zmęczeniem, bólem głowy, bezsennością itp.
2. Depersonalizacja, czyli inaczej uprzedmiotowienie - objawia się obojętnością i zwiększaniem psychicznego dystansu wobec osoby, z którą się pracuje. Wpływa na mniejsze angażowanie się w relacje z drugim człowiekiem.
3. Obniżone poczucie dokonań osobistych – uwidacznia się jako niezadowolenie z osiągnięć w pracy, przeświadczenie o braku kompetencji, utratą wiary we własne możliwości. Wpływa to na pogarszającą się realizację zadań zawodowych i przerażenie na myśl o kolejnym dniu w pracy.

Zapobiegaj wypaleniu dbając o swoje potrzeby, m.in. regularny odpoczynek i zdrowy tryb życia. Działaj w zakresie swoich możliwości i granic oraz obserwuj i ucz się rozpoznawać własne potrzeby.

A co może zrobić organizacja? Stwarzać możliwości wsparcia i bezpieczeństwa psychologicznego, dbać o komunikację i konstruktywny feedback, zwracać uwagę na zakres obowiązków i terminy ich wykonania, badać potrzeby i zapewniać rozwój.

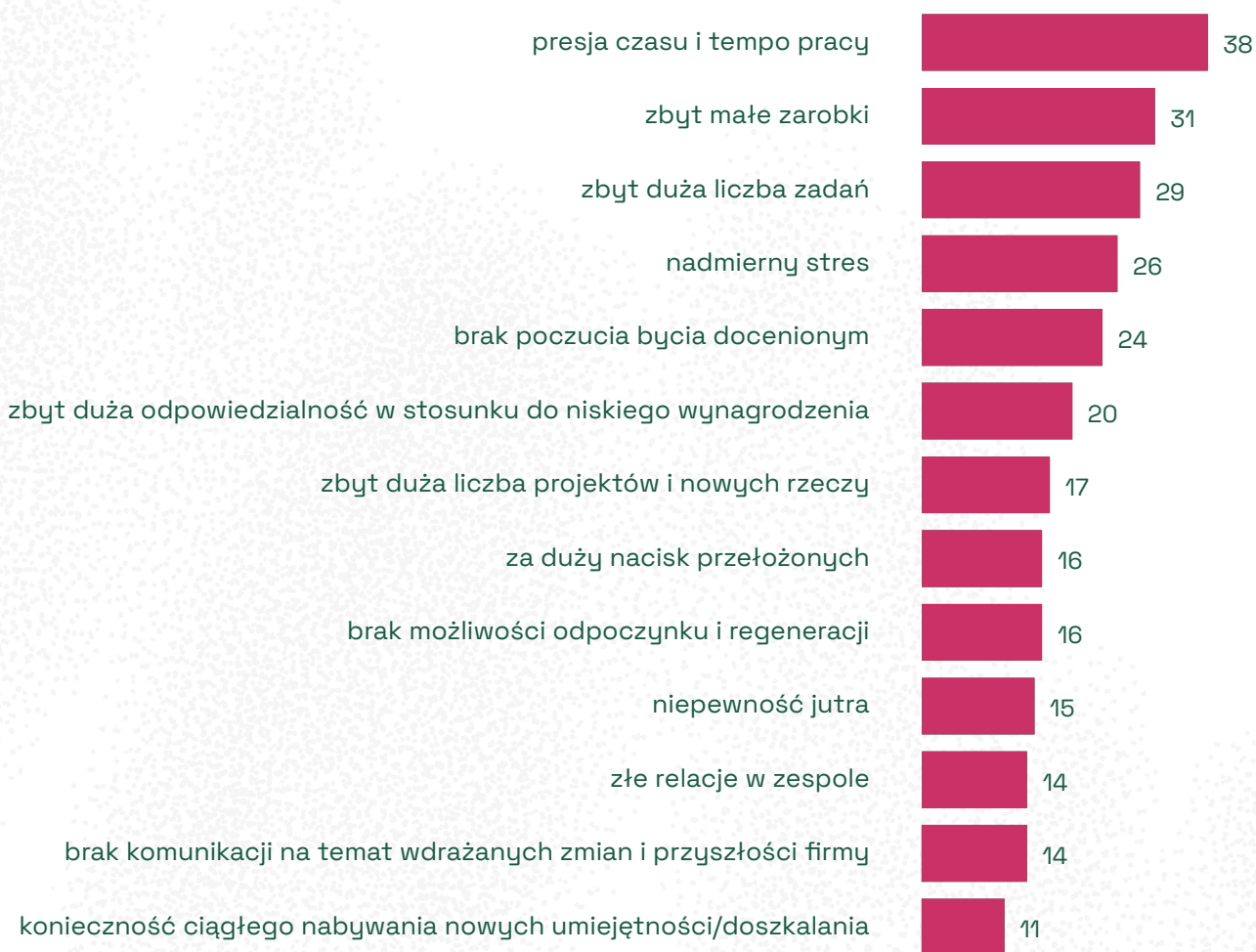
Winna presja i tempo pracy

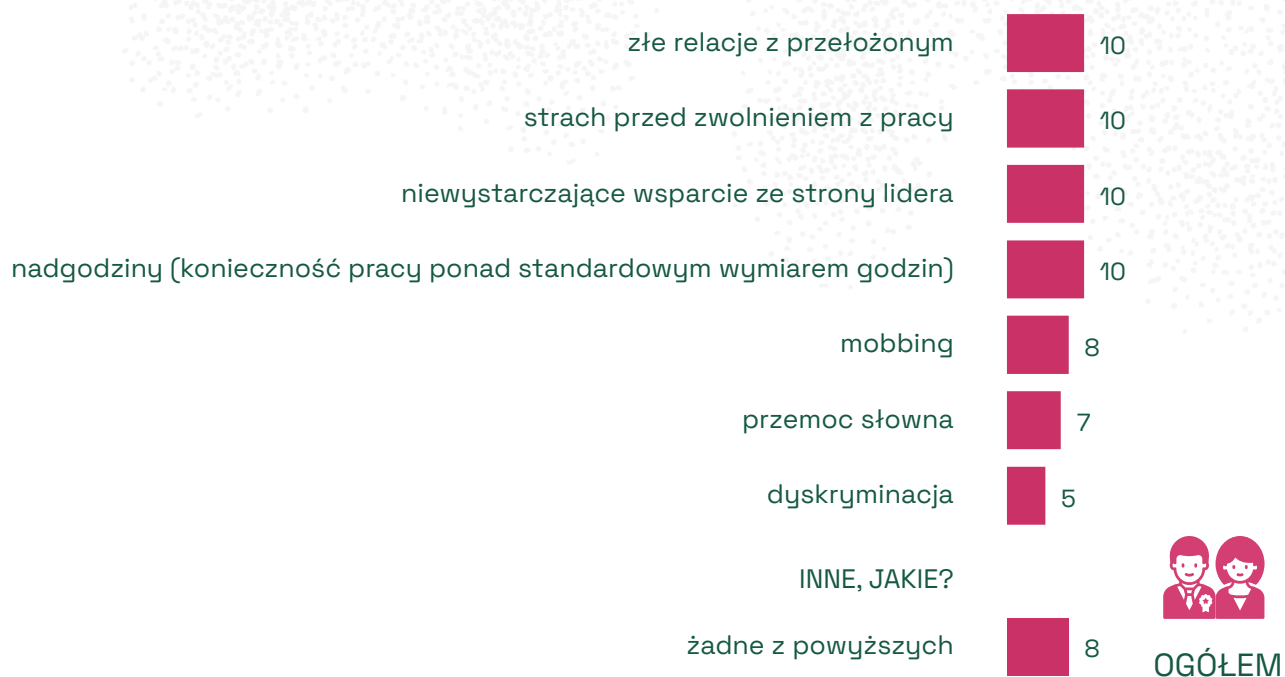
Praca bez wątpienia wpływa na nasze samopoczucie i kondycję psychiczną. Ale co konkretnie ma największy wpływ? Takie pytanie również postawiliśmy przed respondentami.

Uznali oni (podobnie jak w zeszłorocznym badaniu), że największy wpływ mają: „presja czasu i tempo pracy” (38%), „zbyt małe zarobki” (31%) i „zbyt duża liczba zadań” (29%).

Wykres 3: Czynniki mające największy wpływ na kondycję psychiczną i samopoczucie.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 5 odpowiedzi





Warto zauważyć, że w kwestii „presji czasu i tempa pracy” Pracownicy i Liderzy byli zgodni, stawiając go na pierwszym miejscu, ale już na kolejnych miejscach Liderzy widzieli głównie zbyt dużą liczbę zadań i nadmierny stres, podczas gdy Pracownicy uznali, że istotniejszy wpływ mają zbyt małe zarobki i duża liczba zadań.





KOMENTARZ PATRONA HONOROWEGO

Konrad Lewandowski
Główny specjalista, psycholog Państwowa Inspekcja Pracy

Dlaczego należy przywiązywać coraz większą wagę do zagrożeń psychospołecznych w środowisku pracy?

Badania nad zagrożeniami psychospołecznymi w aspekcie środowiska pracy prowadzone były już w latach pięćdziesiątych XIX w. W 1986 r. Międzynarodowa Organizacja Pracy wprowadziła definicję zagrożeń psychospołecznych jako relację pomiędzy potrzebami i kompetencjami Pracownika, a treścią wykonywanej przez niego pracy. Relacja ta może determinować ryzyko pojawienia się szkód natury zarówno psychicznej, jak również fizycznej.

Coraz szybsze tempo życia, brak poczucia bezpieczeństwa społeczno-ekonomicznego, coraz wyższe oczekiwania i wymagania stawiane Pracownikom, przeciążenie pracą, odpowiedzialność stanowiskowa, zwiększające się potrzeby życiowe – materialne i egzystencjalne społeczeństwa, powodują zwiększanie się wewnętrznego napięcia psychicznego i stresu u coraz liczniejszej grupy Pracowników. Taki stan negatywnie wpływa na procesy poznawcze (spostrzeganie, zapamiętywanie, pamięć, myślenie), tak niezbędne do wykonywania zadań, a także na budowanie pozytywnych relacji i właściwej atmosfery w miejscu pracy.

Lekceważenie zagrożeń psychospołecznych może skutkować zwiększeniem błędów i wypadków w pracy, a przy nieodpowiedniej profilaktyce, prowadzić do pojawienia się wypalenia zawodowego, quiet quitting'u, czy zwiększonej absencji Pracowników i w rezultacie do odpływu kapitału pracowniczego.

Zestawienie 3: Największy wpływ na kondycję psychiczną i samopoczucie.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 5 odpowiedzi; suma odsetków odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”

Presja czasu i tempo pracy



36%

PRACOWNIK



43%

LIDER

Zbyt duża liczba zadań



27%

PRACOWNIK



34%

LIDER

Za małe zarobki



33%

PRACOWNIK



25%

LIDER

Nadmierny stres



25%

PRACOWNIK



28%

LIDER



MARTA IWANOWSKA - POLKOWSKA



KOMENTARZ EKSPERTA

Psycholożka skupiona na tematyce rezyliencji, praktyczka terapii ACT, coach'ycza PCC ICF, trenerka oraz facylitatorka Playing BIG wg. Tary Sophi Mohr, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Presja czasu i tempo pracy dla obu grup okazały się czynnikami największego wpływu. Dobra wiadomość, w mojej opinii jest taka, że ten wynik łączy obie grupy. Może stanie się on przyczynkiem do dialogu, pomiędzy zarządzającymi i Pracownikami na temat zmniejszenia presji i tempa pracy. W tym dialogu powinno wybrzmieć kilka pytań.

- Jak obie strony definiują presję? Z mojej praktyki coachingowo-trenerskiej wynika, że możemy definiować presję w naprawdę różny sposób i rozpoczęcie od definicji ma znaczenie.
- Jakie są jej negatywne skutki patrząc na perspektywę osobistą, jak i zespołową? Myśląc o perspektywie osobistej zeszłabym do poziomu naszego ciała i psychiki, by nazwać to, jak naprawdę wpływa na nas presja i jak odbija się na efektywności. A na pewno się odbija.
- Kto jest za poczucie presji odpowiedzialny? Kto tę presję „nakręca”? Ktoś konkretny, czy my sami? Pracując w swoim gabinecie, często spotykam osoby, których to osobiste przekonania na temat presji i tempa pracy powodują wspomnianą presję. A praca nad tymi przekonaniem często odkrywa, że z zewnątrz ów presja wcale nie płynie wartkim strumieniem. Pewnie część z nas zgodzi się z tezą, że żyjemy w „kulturze presji i ciężkiej pracy” i czasem trudno przyznać się nawet, że chcemy żyć inaczej. A chcemy! Zdobądźmy się na odwagę, by chociaż spróbować.
- Czego chcemy w zamian? Jak chcemy pracować, by odczuwać mniej presji? Albo raczej, po czym poznamy, że ta presja się zmniejszyła?
- Jak zaplanujemy zmianę prowadzącą do mniejszej presji w pracy? Od czego zaczniemy? Jak będziemy się wspierać w tym procesie? Jak będziemy monitorować ten proces?

A jeżeli po przeczytaniu tych pytań masz obawę, że dialog w Twoim zespole nie jest możliwy, to odpowiedz sobie na te pytania samodzielnie. Ostatecznie my sami jesteśmy najbardziej odpowiedzialni za swój dobrostan, jak i poczucie presji w pracy.

Liderzy stosunkowo często wskazywali także na czynnik w postaci zbyt dużej liczby projektów i nowych rzeczy (25%). Warto przy tym wspomnieć, że:

55% Liderów stwierdza, że w ostatnim czasie wzrosła liczba ich obowiązków

50% Liderów czuje się przytłoczona liczbą obowiązków

41% Liderów coraz częściej pracuje w nadgodzinach

51% Liderów przyznaje, że nadmiar obowiązków sprawia, że często nie ma w pracy czasu na przerwę, spokojne zjedzenie posiłku

Ponad 40% Pracowników i Liderów (odpowiednio 43% i 45%) **stwierdza, że przez pracę ma coraz mniej czasu na życie osobiste i przyznaje, że nadmiar obowiązków i zmęczenie sprawiają, że myślą o zmianie pracy** (39% Pracowników i 38% Liderów).



SEBASTIAN DRZEWIECKI

Strateg zarządzania, ekspert kampanii „Blżej Siebie”



KOMENTARZ EKSPERTA

Kiedy kilka lat temu zostaliśmy zmuszeni do pracy zdalnej, szybko przekonaaliśmy się, że spowodowało to zatarcie granic między końcem pracy a początkiem życia prywatnego.

Dane prezentowane w raporcie dają na to raczej jasną odpowiedź. Jesteśmy przeciążeni liczbą zmian, obowiązków, nowych projektów i przedsięwzięć mających na celu przeprowadzenie naszych organizacji przez ten wymagający gospodarczo okres. Nie znam nikogo, dla kogo aktualna sytuacja byłaby obojętna i nie pozostawiła w nim mniejszego lub większego śladu.

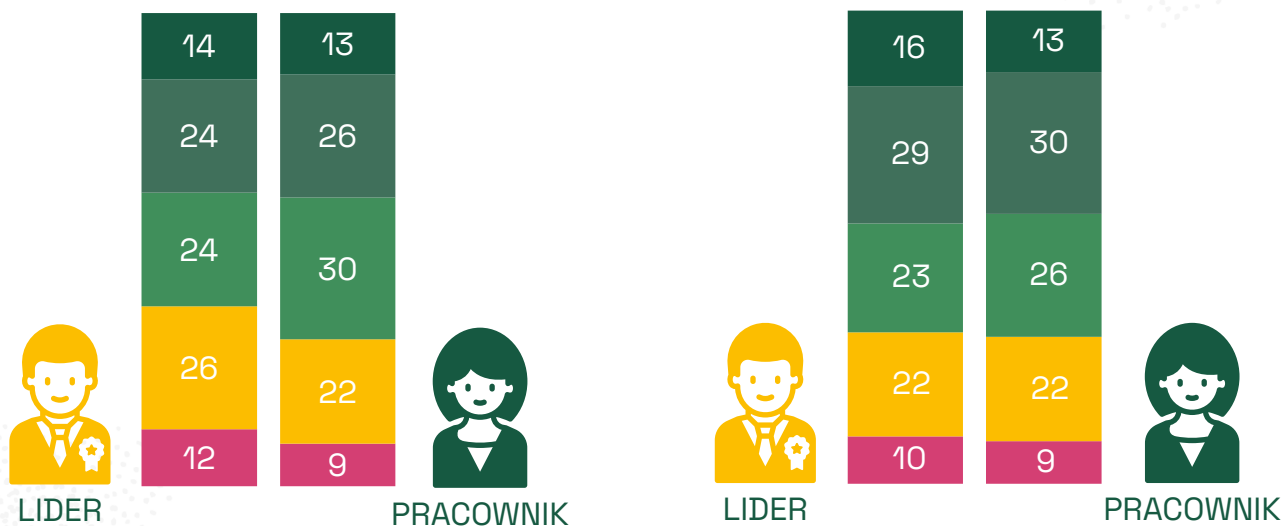
W tym natłoku zapominamy o sobie lub troskę o siebie odkładamy na dalszy plan, nadajemy jej mniejszy priorytet. Warto jednak pamiętać, że od naszej dobrej kondycji, motywacji i siły wszystko się zaczyna. Bez silnych Liderów i Liderek żadne zmiany w organizacji nie będą miały szansy powodzenia. Chcąc być wsparciem dla innych, sami musimy być na to gotowi. Powinniśmy więc swój dobrostan potraktować jako priorytet i dbanie o niego wpisać na naszą listę zadań. Każdy z nas ma własny na to sposób, czasem wystarczy wprowadzenie przerwy na codzienny spacer, a niekiedy konieczna jest rozmowa ze specjalistą, do której zachęcam.

Wykres 4: Wpływ pracy na życie osobiste.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Nadmiar obowiązków i zmęczenie sprawia, że myślę o zmianie pracy.”

„Przez pracę mam coraz mniej czasu na życie osobiste.”



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak





KOMENTARZ PARTNERA GŁÓWNEGO

**Monika Śliwińska - Country Health & Well-being Leader
IKEA Retail Sp. z o.o.**

Na podstawie przeprowadzonego badania możemy zaobserwować tendencję wzrostową w zakresie obciążenia emocjonalnego związanego z pracą, niezależnie od poziomu zarządzania. Stres jest naturalnym i nieodłącznym elementem życia, jednak jego duże nasilenie oraz przewlekły charakter mogą stanowić istotne zagrożenie dla naszego dobrostanu. O takim negatywnym wymiarze doświadczanego napięcia związanego z karierą zawodową mówi niestety blisko połowa badanych. Wśród wskazywanych przyczyn często pojawia się obciążenie pracą, rozumiane jako zbyt duża liczba zadań i presja czasu z tym związana. W konsekwencji zostaje zaburzona równowaga między życiem prywatnym i dbaniem o siebie a czasem poświęcanym na pracę.

W organizacjach, które zaczynają dostrzegać takie wyzwania, warto przyjrzeć się podziałowi odpowiedzialności między poszczególnymi działami i osobami - czy obciążenie pracą jest rozłożone równomiernie? Nie zaszkodzi też dokonanie krytycznej analizy metod pracy - czy wszystko, co robimy jest potrzebne do realizacji istotnych celów? Czy z czegoś możemy zrezygnować? W efektywnym planowaniu pracy indywidualnych osób oraz zespołów niewątpliwie pomaga spójne rozumienie priorytetów i jasno określone cele, które są regularnie rewidowane pod względem ich aktualności.

W zachowaniu dobrostanu wspierające może okazać się wdrażanie drobnych nawyków, takich jak np. wyciszanie powiadomień komunikatorów służbowych czy skrzynki mailowej w czasie wolnym od pracy, co ułatwi realny odpoczynek lub też nieorganizowanie spotkań w określonych godzinach bądź dniach tygodnia. Oczywiście znacznie prościej budować zdrowe nawyki, jeśli w firmie panuje ku temu sprzyjająca kultura organizacyjna. W IKEA od kilku lat działamy z przygotowanym przez nas przewodnikiem #GoodJob, który zawiera konkretne wskazówki dla osób pracujących w firmie, jak zachować równowagę i zdrowie, zwłaszcza w pracy w systemie hybrydowym. Wśród wskazówek znajdują się zasady planowania i długości spotkań, odpowiedniego wykorzystania przerw oraz planowania czasu na rozwój i pracę własną.

Społeczna świadomość na temat zdrowia psychicznego rośnie, jednak nie należy zapominać o dalszej edukacji. Choć wiedza to nie wszystko, niewątpliwie łatwiej zadbać o siebie i innych, mając ku temu odpowiednie narzędzia. Stąd w profilaktyce radzenia sobie ze stresem lub wypalenia zawodowego tak istotne jest ciągłe budowanie świadomości w zespołach związanej z potencjalnie niepokojącymi objawami, skutecznymi strategiami oraz ułatwianie dostępu do profesjonalnej pomocy. Można oferować szkolenia, webinary, badania profilaktyczne czy zapewniać pakiety pomocy psychologicznej w ramach oferty benefitów - wszystko zależy od wielkości i możliwości budżetowych danej organizacji.

EMPATIA
I BEZPIECZEŃSTWO
PSYCHOLOGICZNE
W MIEJSCU PRACY

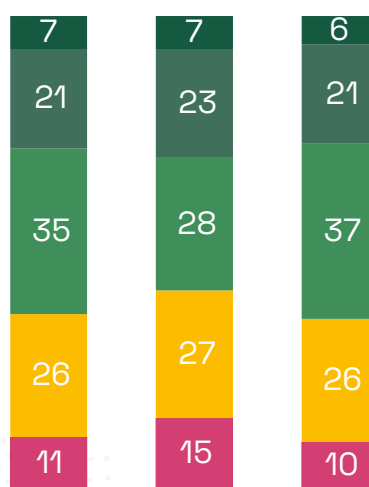
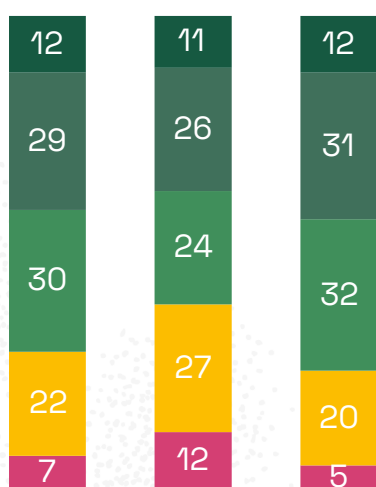
Troska o dobrostan Pracowników wpisuje się w strategię coraz większej liczby firm, jednak mimo to **41% respondentów wskazuje, że kondycja psychiczna Pracowników jest w ich miejscu pracy tematem tabu**, a 28% stwierdza, że osoby z problemami natury psychicznej są odsuwane od zespołu.

Wykres 5: Kondycja psychiczna jako temat tabu w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Kondycja psychiczna pracowników jest tematem tabu.”

„Osoby z problemami natury psychicznej są odsuwane od zespołu.”



OGÓŁEM



LIDER



PRACOWNIK



OGÓŁEM



LIDER



PRACOWNIK

■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak





DR LIDIA D. CZARKOWSKA



KOMENTARZ EKSPERTA

Psycholog, socjolog, antropolog, mentor, coach i superwizor pracujący z najwyższą kadrą menedżerską i liderami, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Fakt, że 41% Pracowników uważa, że kondycja psychiczna jest w ich organizacjach tematem tabu, skłania do fundamentalnej refleksji nad poziomem zaufania w ramach danej kultury organizacyjnej. Zwykle dany obszar jest tabuizowany w danej społeczności, kiedy jest on uważany za wstydlivy, przykry lub niemoralny, albo łączy się ze strachem wynikającym z konsekwencji jego ujawnienia. To koresponduje z przekonaniem na poziomie 28% respondentów, że osoby z problemami natury psychicznej są odsuwane od zespołu.

Potencjalne zaburzenia w obszarze zdrowia psychicznego mogą wiązać się z doraźnym ryzykiem zarówno dla Pracownika, jak i całego zespołu oraz możliwości sprawnej realizacji projektów, dlatego tym bardziej znormalizowanie tego tematu jest niezwykle potrzebne. Brak takich rozmów blokuje możliwość podejmowania adekwatnych działań prewencyjnych lub wspomagających dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji.

Z tego powodu konieczne staje się praktyczne przygotowanie Liderów poprzez warsztaty lub mentoring do tworzenia bezpiecznej psychologicznie przestrzeni oraz do umiejętnego przeprowadzania z Pracownikami rozmów, dotyczących ich psychicznego zdrowia oraz wyposażenie ich w wiedzę, w jakim zakresie mogą udzielić Pracownikowi wsparcia, a gdzie jest już przestrzeń na przekazanie mu informacji o możliwościach skorzystania z profesjonalnej pomocy (medycznej, psychologicznej czy interwencji kryzysowej).

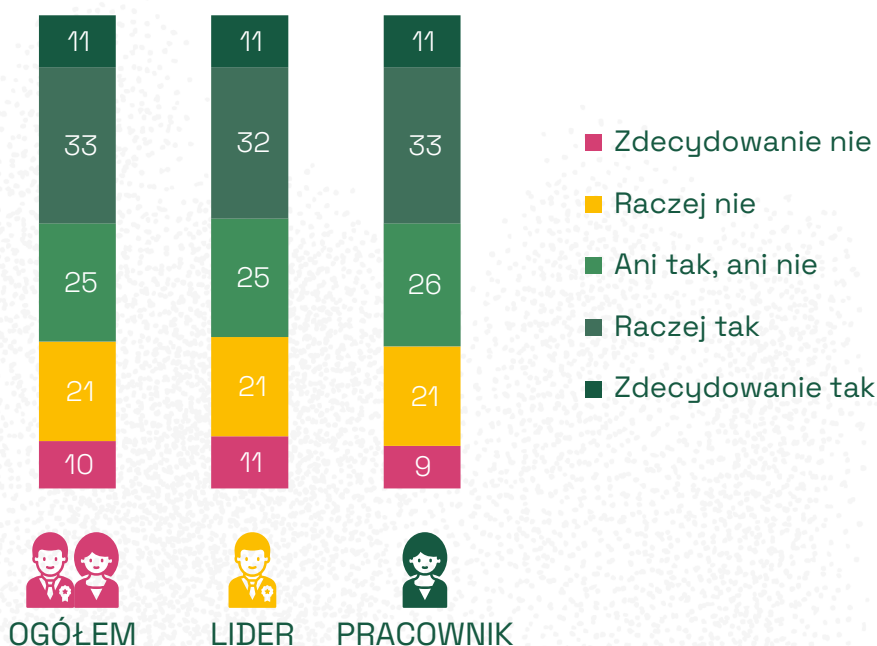
Empatia i bezpieczeństwo psychiczne - lekcja do odrobienia

44% Pracowników boi się powiedzieć otwarcie w pracy o pogorszeniu kondycji psychicznej, a tylko co czwarty (27%) Pracownik przyznaje, że jego bezpośredni przełożony regularnie pyta o jego samopoczucie.

Wykres 6: Obawa przed mówieniem otwarcie o pogorszeniu kondycji psychicznej.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Boję się powiedzieć otwarcie o pogorszeniu mojej kondycji psychicznej.”



Warto przy tym zwrócić uwagę, że **59% Liderów stwierdza, że ma czas na rozmowy ze swoim zespołem o ich samopoczuciu** (21% przyznaje, że go nie ma – odpowiedzi: „raczej nie” i „zdecydowanie nie”), a **62% Liderów uważa, że są odpowiednio przygotowani do wspierania kondycji psychicznej swojego zespołu**. Skąd zatem brak podstawowej formy wsparcia jakim jest komunikacja i rozmowa?



PAULINA ORBITOWSKA- FERNANDEZ



KOMENTARZ EKSPERTA

Certyfikowana trenerka NVC (komunikacji empatycznej) oraz eduScrum, mediatorka, coach, nauczycielka akademicka, analityczka MindSonar, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Strach przed rozmawianiem o pogorszeniu się stanu zdrowia psychicznego może być wynikiem przekonań samych respondentów na temat chorób psychicznych i związanym z nimi wstydem. Jednocześnie oczekiwania społeczne, aby zawsze ze wszystkim sobie doskonale radzić, w tym „toksyczna pozytywność”, która odnosi się do przekonania, że należy zachować pozytywne nastawienie przez cały czas, bez względu na wyzwania i trudności, mogą mieć bezpośredni wpływ na taki wynik. Niestety taka postawa staje się szkodliwa, gdy odrzuca, ignoruje lub unieważnia prawdziwe ludzkie emocje, zmagania lub doświadczenia.

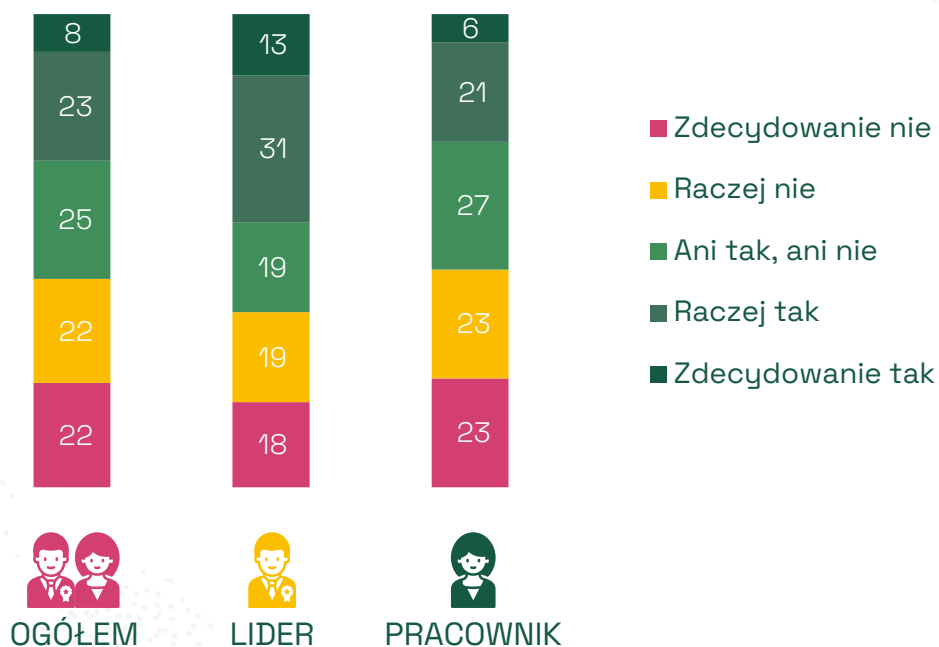
Ciekawość budzi fakt, że zaledwie 27% Pracowników przyznaje, że ich bezpośredni przełożony regularnie pyta o ich samopoczucie, podczas gdy ok. 60% osób pełniących role lidereckie stwierdza, że jest odpowiednio przygotowana do wspierania kondycji psychicznej Pracowników i ma czas na rozmowy z nimi o samopoczuciu.

Z czego to wynika? Jednym z tropów, podpartym moim doświadczeniem z pracy z Liderkami i Liderami, jest to, że, pomimo chęci wspierania, może brakować tym osobom kompetencji związanych z komunikacją: empatycznym słuchaniem i brakiem oceniania, umniejszania, a nawet ośmieszania, otwartością na czyjeś doświadczenie, na różnice w przeżywaniu wyzwań zawodowych. Biorąc pod uwagę, czego mogły doświadczać w swoim procesie edukacyjnym, zaryzykuję stwierdzeniem, że niestety w mniejszości są ci, którzy kompetencje interpersonalne mają rozwinięte na wysokim poziomie. I nie chodzi mi tutaj o deklaratywne umiejętności, a o to, co realnie dzieje się w zespołach, szczególnie, kiedy jest stres, napięcie i kiedy coś nie idzie. Takie sytuacje są papierkiem lakmusowym na to, jak naprawdę jest. Kluczowy jest rozwój kompetencji związanych z inteligencją emocjonalną i komunikacją empatyczną (NVC).

Wykres 7: Pytania przełożonego o samopoczucie.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Mój bezpośredni przełożony pyta regularnie o moje samopoczucie.”



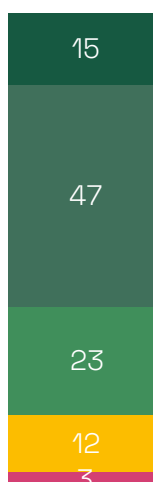
Wykres 8: Przygotowanie do wspierania kondycji psychicznej swojego zespołu - deklaracje Liderów.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Uważam, że jestem odpowiednio przygotowana/y do wspierania kondycji psychicznej mojego zespołu.”



LIDER



- Zdecydowanie nie
- Raczej nie
- Ani tak, ani nie
- Raczej tak
- Zdecydowanie tak

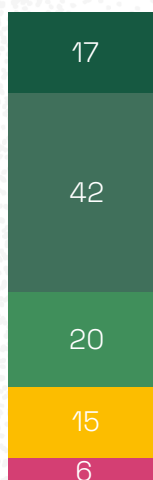
Wykres 9: Czas na rozmowy z zespołem o ich samopoczuciu – deklaracje Liderów.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Mam czas na rozmowy ze swoim zespołem o ich samopoczuciu.”



LIDER



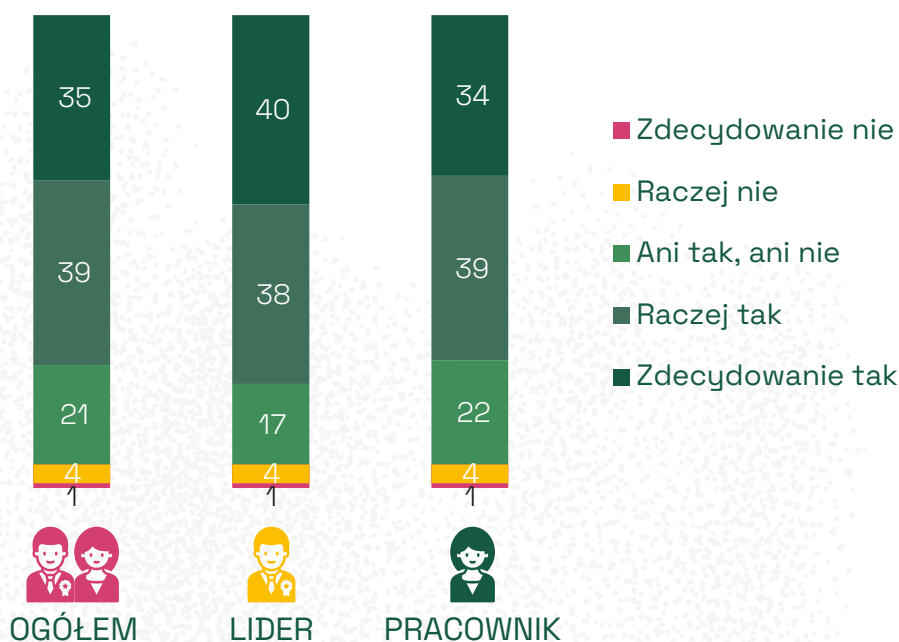
- Zdecydowanie nie
- Raczej nie
- Ani tak, ani nie
- Raczej tak
- Zdecydowanie tak

Warto przy tym podkreślić, że większość, bo **69% badanych** (74% Liderów i 68% Pracowników) **uważa, że właśnie otwartość na rozmowy o zdrowiu psychicznym i emocjach sprzyja budowaniu bezpiecznego psychologicznie miejsca pracy.**

Wśród istotnych czynników sprzyjających bezpieczeństwu psychologicznemu, związanych właśnie z empatią i otwartością na temat zdrowia psychicznego, dostrzegają empatyczną postawę Liderów i przełożonych oraz brak obaw o zwolnienie z pracy z powodu obniżenia kondycji psychicznej (co ciekawe minimalnie częściej wskazywana przez Liderów niż Pracowników).

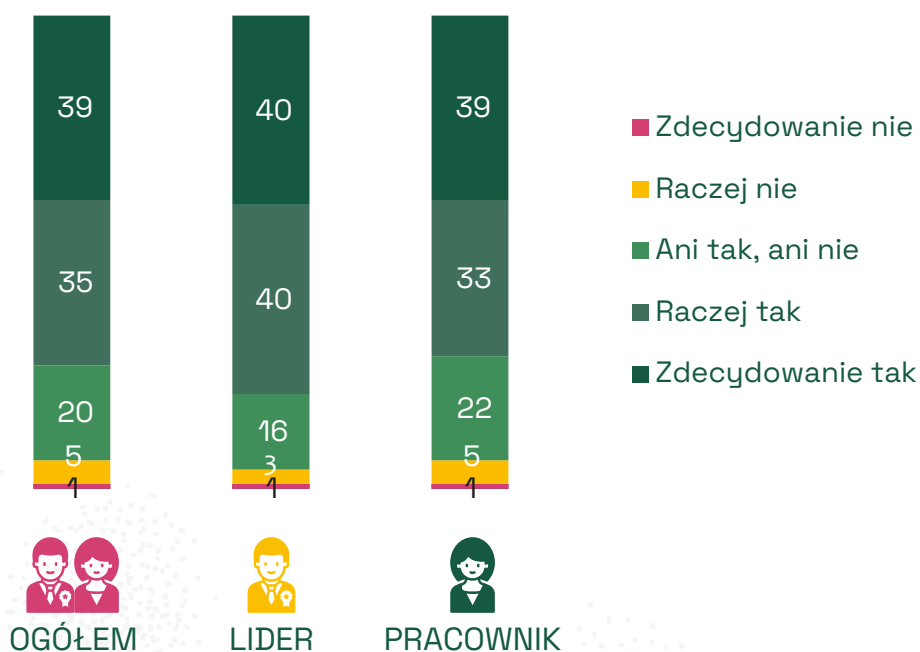
Wykres 10: Empatyczna postawa Liderów i przełożonych jako czynnik sprzyjający budowaniu bezpiecznego psychologicznie miejsca pracy.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru



Wykres 11: Brak obaw o zwolnienie z pracy z powodu obniżenia kondycji psychicznej jako czynnik sprzyjający budowaniu bezpiecznego psychologicznie miejsca pracy.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru





MARZANNA MACIEJEWSKA



KOMENTARZ EKSPERTA

Psycholożka, trenerka i coach zajmująca się przywództwem włączającym i komunikacją empatyczną w organizacjach, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

O kondycji psychicznej Pracowników rozmawiamy w organizacjach od kilku lat. Wcześniej wiele firm kierowało się filozofią zdecydowanego oddzielenia życia zawodowego od prywatnego, co mogło zniechęcać przełożonych do wkraczania na teren prywatnych spraw Pracownika, a do takich zaliczamy również zdrowie psychiczne.

Jeśli chodzi o obawy Pracowników związane z otwartym mówieniem o swoich wyzwaniach w tym obszarze, ludzie uczą się tego, „jak jest naprawdę”, obserwując realne sytuacje i ich konsekwencje. Jeśli byli świadkami wstrzymania awansu albo odsunięcia kogoś - o kim było wiadomo, że otwarcie mówił o swoich wyzwaniach związanych ze zdrowiem psychicznym - od projektu, to raczej nie będą skłonni dzielić się swoimi problemami.

Nie wystarczy deklarowana otwartość na rozmowy. Aby coś się realnie zmieniło, Pracownicy potrzebują dostrzec i upewnić się, że ujawnienie pewnych informacji nie grozi pogorszeniem ich sytuacji.

Brak rozmów i otwartej komunikacji mimo deklarowanych chęci i czasu, może wiązać się również z tym, że przejście od rozmów zorientowanych stricte na cele biznesowe, do rozmów zorientowanych na człowieka, dla wielu przełożonych nie musi być wcale łatwe. Mogą czuć onieśmienie, brak kompetencji, obawiać się, że mogą czyjaś sytuację pogorszyć, a tym samym z ulgą powracać do faktów, danych i logistyki.

Myślę, że wielu Liderów potrzebuje regularnej edukacji co do sposobu prowadzenia rozmów o zdrowiu psychicznym. Koniecznością staje się stałe rozwijanie kompetencji tworzenia bezpiecznego środowiska pracy.

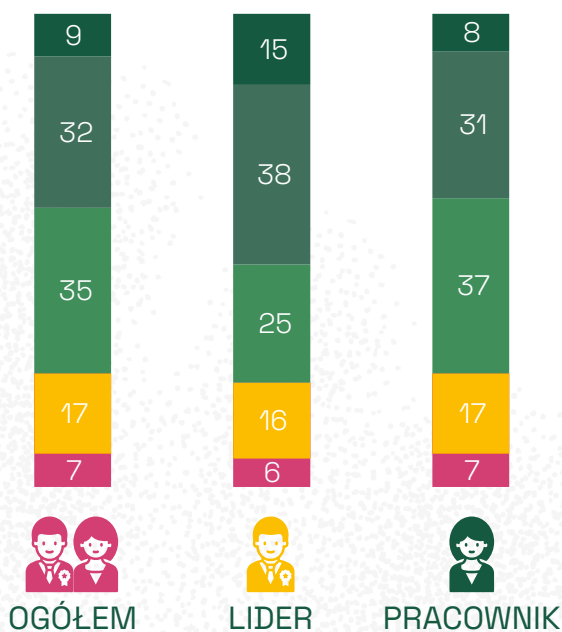
W kontekście empatii na uwagę zasługuje fakt, jak jej poziom w swoich firmach oceniają badani - tutaj widać rozbieżność między odpowiedziami Pracowników i Liderów.

Jako wysoki ocenia go zdecydowanie więcej Liderów niż Pracowników. Jednocześnie 49% Pracowników stwierdza, że menadżerowie i kierownicy traktują ich z empatią i sprawiedliwością.

Wykres 12: Poziom empatii w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Poziom empatii w mojej firmie pozostaje na wysokim poziomie.”



- Zdecydowanie nie
- Raczej nie
- Ani tak, ani nie
- Raczej tak
- Zdecydowanie tak





EWA STELMASIAK



Pionierka przywództwa i kultury dobrostanu w Polsce, ekspertka ds. strategii wellbeing, konsultantka, trenerka liderów, wykładowczyni, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Tylko 41% ludzi ocenia poziom empatii w ich firmie jako wysoki, a aż 24% ludzi w firmach ocenia tenże poziom jako zdecydowanie niski. Prawdopodobnie świadczy to o silnej koncentracji na wynikach i wydajności, a tym samym zabijaniu empatii przez presję czasu, nakładające się na siebie zadania i przepracowanie. W takim środowisku liczy się poczucie odpowiedzialności za „dowożenie”, nawet jeśli odbywa się ono kosztem zdrowia czy empatycznych relacji.

Co możemy zmienić i co mogą zrobić Liderzy?

Przede wszystkim porozmawiać z Pracownikami na temat empatii: po co nam jest, jak jest pod tym względem u nas w firmie, jak w naszym zespole (wyniki dotyczące firmy i zespołu mogą się znacznie różnić). Powinni modelować zachowania empatyczne, unikając bezwzględnej obojętności w realizacji celów, nie powinni jednak używać empatii instrumentalnie jako wysłuchania Pracowników, po to by się na bieżąco „wygadali” i dzięki temu dłużej wytrwali w toksycznym środowisku pracy.

Po okresach wytężonej pracy należy zawsze przeznaczać czas na świętowanie sukcesów i budowanie relacji.

Lider powinien brać pod uwagę wpływ podejmowanych decyzji na dobrostan Pracowników, ale również i swój własny. Warto, by rozwijał kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej, self-compassion i przywództwa dobrostanu.



Tutlo



KOMENTARZ PARTNERA GŁÓWNEGO

Ewa Stec

Well-being and Development Lead Tutlo

Zdrowie psychiczne i związana z nim empatia leaderska są w dzisiejszych czasach nie tylko istotne, ale wręcz konieczne. Młodsze pokolenia, które weszły już na rynek pracy, zaczynają coraz bardziej wymagać tego od swoich Pracodawców.

Jedną z naszych wartości w Tutlo jest "Szczerość", dlatego cenimy sobie otwartą komunikację. Zależy nam, aby każdy czuł się u nas akceptowany i zauważony. Staramy się uczyć naszych Liderów, jak ważne jest kreowanie przestrzeni na swobodną rozmowę w swoich zespołach. Zależy nam, aby takie statystyki, jak 41% respondentów uważających, że tematy zdrowia psychicznego w zespołach jest tematem tabu, powoli odchodziły do lamusa.

Empatia leaderska to podstawa budowania zdrowego środowiska pracy. Angażujemy się w działania, które pomagają naszym Pracownikom czuć się docenionymi i wspieranymi. Wiemy, że zdrowie psychiczne jest kluczem do sukcesu, dlatego nieustannie pracujemy nad tym, aby nasze podejście do tego tematu było jak najlepsze. Jesteśmy przekonani, że poprzez szczerość, otwartość i wspólne działania możemy stworzyć lepsze miejsce pracy dla każdego.

Wiemy, że pracy jest jeszcze dużo, a temat zdrowia psychicznego w Polsce wciąż bywa pomijany, albo przemilczany. Wierzimy również, że młodsze pokolenia oraz wydarzenia takie jak kampania „Blżej Siebie”, pomogą poszerzyć świadomość i sprawią, że zaczniemy o tym mówić otwarcie.

ZMIANY W MIEJSCU PRACY – NASZE REAKCJE

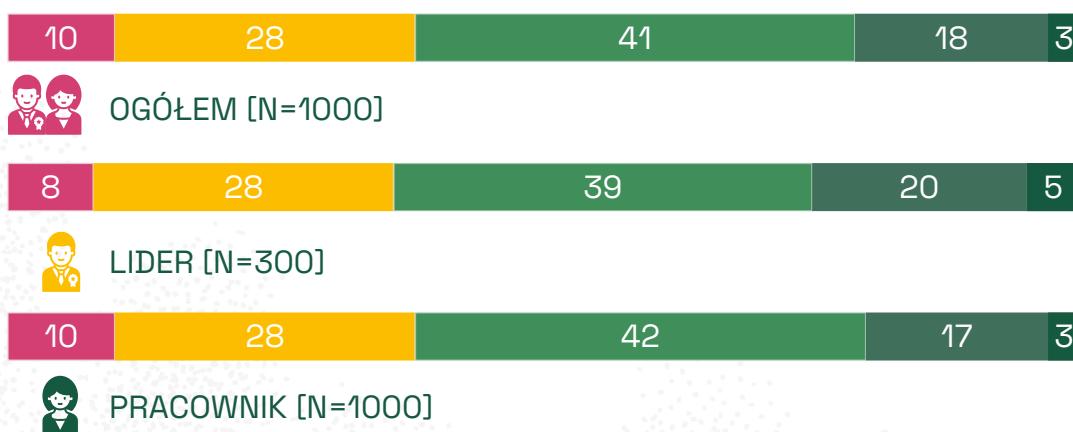
Nie lubimy zmian

Czy lubimy zmiany? Wyniki badania pokazują, że niekoniecznie. **Aż 38% badanych nie lubi zmian w miejscu pracy**, podczas gdy lubi je 21%, przy czym większość z nich określa to niejednoznacznie „raczej lubię”.

Wykres 13: Podejście do zmiany w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Czy lubi Pani/Pan zmiany w miejscu pracy?”



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak

Nie odnotowano znaczących różnic między Pracownikami i Liderami w tym względzie, choć to Liderzy nieco bardziej entuzjastycznie podchodzą do zmiany w miejscu pracy.



Zmiany nas stresują

Osoby, które nie lubią zmian w miejscu pracy jako główne uzasadnienie podają, że jest to dla nich **stresujące** – tak odpowiedziało 42% ogółu badanych i najczęściej spośród Pracowników - 44%.

Wykres 14: Powody dlaczego nie lubimy zmian w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi

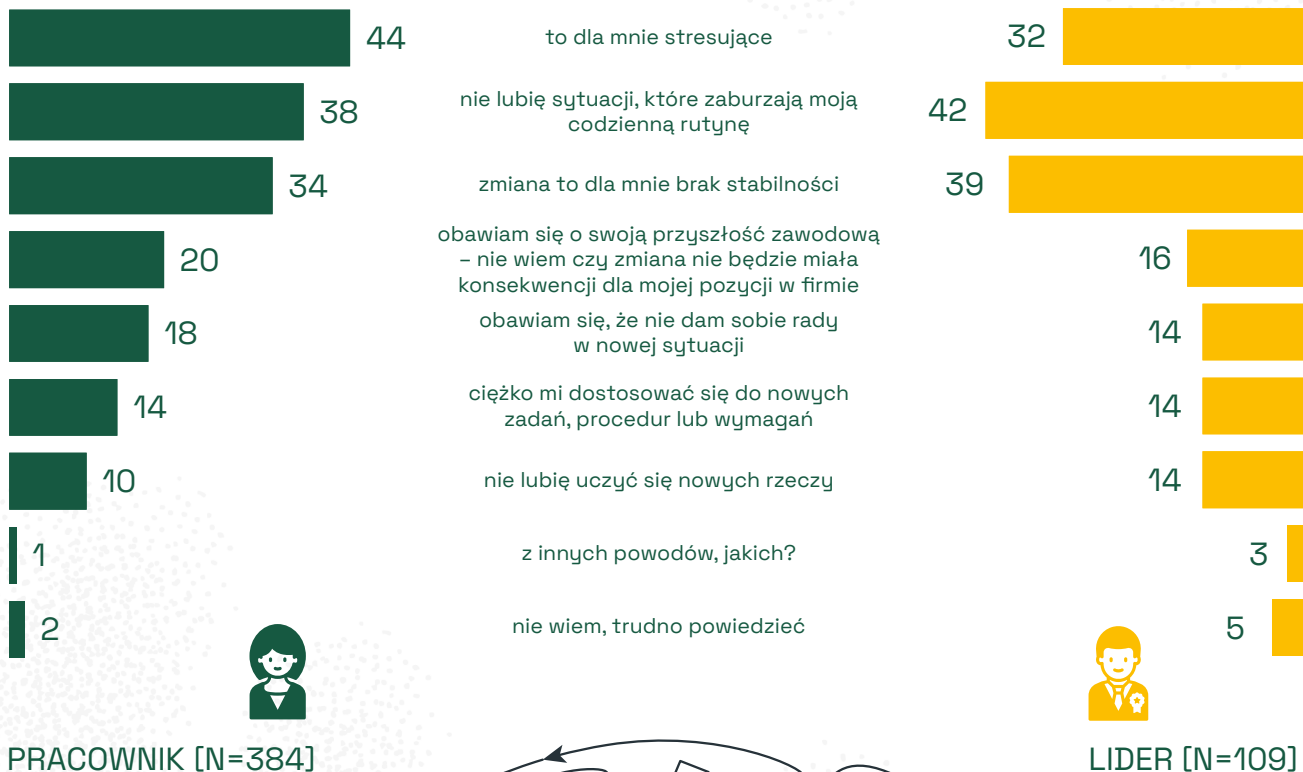


W przypadku Liderów stres był dopiero trzecim z powodów. Więcej z nich wskazało na fakt, iż nie lubią oni sytuacji, które zaburzają ich codzienną rutynę (42%) oraz że zmiana to dla nich brak stabilności (39%). Te dwa argumenty często wskazywali także Pracownicy.

Warto zwrócić uwagę, że Pracownicy częściej niż Liderzy swoją niechęć wiążą z obawą o to, jak poradzą sobie w nowej sytuacji oraz jak będzie wyglądała ich przyszłość zawodowa i pozycja w firmie.

Wykres 15: Powody, dlaczego Liderzy i Pracownicy nie lubią zmian w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi





MARZENA GROCHOWSKA



KOMENTARZ EKSPERTA

Trener biznesu i odporności psychicznej, brainolog, coach kariery, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”

Różnice w podejściu do zmian wynikają z wielu kombinacji m.in.: cech osobowościowych, doświadczeń życiowych, kontekstu kulturowego oraz psychologicznych reakcji na niepewność i lęk.

W kontekście osobowości ludzie przejawiają różnorodną otwartość na doświadczenie. Osoby z wysokim poziomem otwartości są bardziej skłonne do akceptowania nowych doświadczeń i zmian. Są ciekawi świata i mają tendencję do poszukiwania nowości. Natomiast osoby o wyższym poziomie neurotyczności mogą być bardziej lękliwe i odporne na zmiany, ponieważ obawiają się niepewności i potencjalnych negatywnych skutków.

Drugim aspektem rodzaju stosunku do zmian jest rodzaj doświadczeń życiowych. Pozytywne doświadczenia z przeszłości mogą indukować większą otwartość, akceptację i motywację do wdrożenia zmiany, a doświadczenia negatywne mogą prowadzić do oporu przed zmianami oraz uruchamiania mechanizmów obronnych.

Ważnym aspektem jest również kontekst społeczny i kulturowy. Wsparcie społeczne, w przypadku przechodzenia przez zmianę ułatwia zrozumienie całego procesu i osłabia opór i niechęć przed zmianą. Natomiast normy kulturowe w niektórych krajach postrzegają zmiany jako pozytywne i pożądane, podczas gdy w innych mogą być widziane jako zagrożenie dla stabilności i porządku. Tu z pewnością sama kultura organizacyjna, która promuje innowacyjność i adaptacyjność, ułatwia prowadzenie zmian w środowisku biznesowym, ponieważ uczy Pracowników, że mogą być bardziej otwarci na zmiany.

Kluczowe i znamienne mogą również w procesie zmiany być czynniki psychologiczne, takie jak poczucie kontroli nad własnym życiem i zmianami ułatwia wdrażanie zmian poprzez ich łagodniejszą i szybszą adaptację. Z kolei lęk przed nieznanym i niepewność będzie budować duży opór przed zmianą. Ludzie często wolą status quo, ponieważ jest przewidywalny.

Zmiana to nowe doświadczenia

A dlaczego lubimy zmiany w miejscu pracy? **Najczęściej pojawiającym się uzasadnieniem jest to, że „zmiany pozwalają zdobywać nowe doświadczenia”** (30% ogółu badanych). Na ten powód wskazało najwięcej Liderów.

Badani lubią także zmiany, ponieważ nie lubią rutyny i monotonii, a z kolei lubią wyzwania, które związane są z nowymi doświadczeniami.

Najrzadziej ankietowani wskazywali na to, że „lubią dostosowywać się do nowych trendów i technologii” (15%).

Wykres 16: Powody, dlaczego lubimy zmiany w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi



Warto zwrócić uwagę na argument, który w sposób szczególny był rozbieżny między Pracownikami, a Liderami, mianowicie „zmiana otwiera nowe możliwości rozwoju zawodowego i osobistego”. Zdecydowanie częściej szansę na rozwój w zmianie widzą Pracownicy.

Wykres 17: Powody, dlaczego Liderzy i Pracownicy lubią zmiany w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi



Jacek Bełdowski

Executive coach i mentor, ekspert kampanii „Blżej Siebie”



KOMENTARZ EKSPERTA

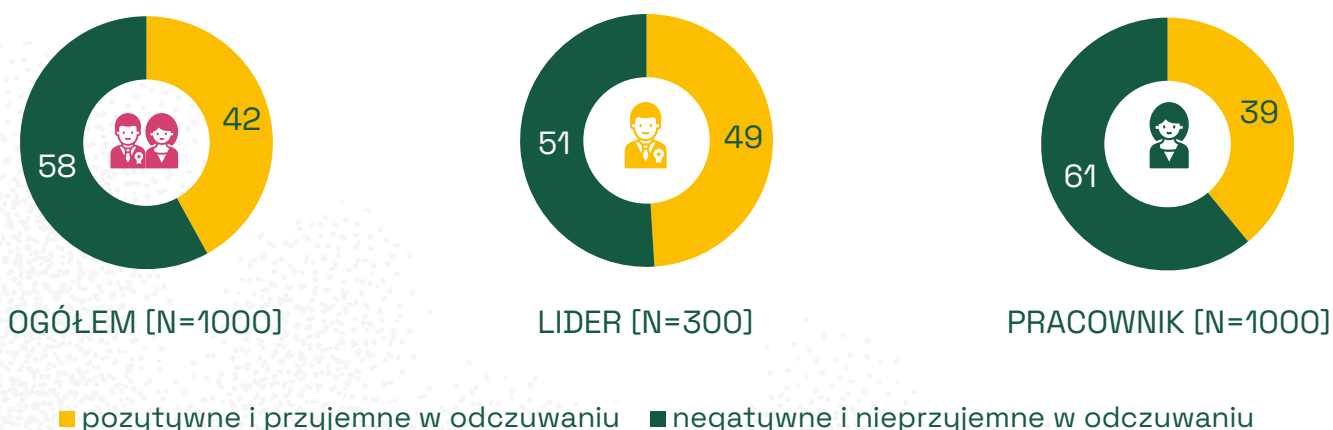
Sądzę, że nieznaczna przewaga Liderów w pozytywnym podejściu do zmiany może wynikać z kilku powodów. Po pierwsze, słyszą oni często, że zarządzanie zmianą jest ważną kompetencją Lidera. I choć od dobrego zarządzania do lubienia zmiany droga daleka, to wydaje się, że są oni po prostu bardziej oswojeni z tematem zmiany. Po drugie, Liderzy mogą być częściej stroną inicjującą zmiany w przeciwieństwie do osób, których zmiana dotyka, a które nie mają nad nią dużej kontroli. Podobnie mniejszy udział czynnika stresu u Liderów może być wynikiem tego, że mają oni z reguły więcej informacji o zmianach, często je kreują lub nimi zarządzają. Wreszcie może to wynikać z tego, że firmy obsadzają stanowiska lidereckie osobami, które lepiej tolerują zmiany.

Negatywne emocje zmiany

Emocje, jakie najczęściej są pierwszą reakcją na informację o zmianie, większość ankietowanych określa jako negatywne i nieprzyjemne w odczuwaniu (**58% badanych**).

Wykres 18: Emocje będące pierwszą reakcją na informację o zmianie.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru



Co ciekawe podobnie odpowiedzieli Pracownicy, wśród których tylko 39% odczuwa emocje pozytywne i przyjemne w związku ze zmianą. Z kolei Liderzy podzielili się niemal na połowę.

Wśród osób odczuwających **pozytywne pierwsze reakcje** na informację o zmianie najczęściej wskazywano na: **ciekawość, nadzieję, podekscytowanie**.

Najmniej osób wskazywało natomiast na zadowolenie i zaufanie, jako emocje, które im towarzyszą.

Z kolei osoby wskazujące na negatywne emocje, najczęściej wymieniały niepewność, stres oraz lęk i niepokój.

Wykres 19: Pozytywne i przyjemne w odczuwaniu emocje, będące reakcją na informacje o zmianie.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi



Wykres 20: Negatywne i nieprzyjemne w odczuwaniu emocje, będące reakcją na informacje o zmianie.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi





ANNA PFEJFER-BUCZEK



KOMENTARZ EKSPERTA

Konsultant ds. psychoedukacji, propagatorka wiedzy o zdrowiu psychicznym w organizacjach, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”

Badanie wskazało, że u respondentów obu grup, pierwsza reakcja na zmianę to w przewadze negatywne emocje. Nie jest to zaskakujące, bo w języku organizacyjnym słowo zmiana często używana jest w związku z wydarzeniami nieprzyjemnymi – restrukturyzacją, sprzedażą firmy, zwolnieniami, ograniczeniem budżetu, etc. Naturalna reakcja, jak zresztą badanie to potwierdza, jest związana przede wszystkim z uczuciem niepewności, bo przecież nie wiemy, co będzie dalej, jak to, co się zmienia, wpłynie na naszą osobistą sytuację. Mózg w ten sposób, poprzez pewną nadwrażliwość, ostrzega – „uważaj, może być groźnie”. Dobrze zdać sobie sprawę z tego podstawowego mechanizmu i nie wpaść w spiralę katastroficznego myślenia. Aby dysponować bardziej wspierającym oglądem rzeczywistości, warto nauczyć się różnych metod pracy mentalnej i odbarczania dystresu - są na to skuteczne techniki.

Moje złote zasady, które **pomogą obniżyć poziom stresu w zespole** - dla tych, którzy wprowadzają zmianę w firmie:

- Komunikuj zmianę bez niedomówień.
- Jeśli czegoś nie wiesz, przyznaj to, nie wymyślaj. Dowiedz się, wróć z informacją.
- Pokazuj kolejne kroki, zwracając uwagę na pozytywne aspekty zmiany w szerszej perspektywie, bo zwykle takie się znajdują. Ale bez „korpomowy”... Mów rzeczowo, ale „sercem”.
- Bądź cierpliwa/y - przed akceptacją trudnej sytuacji, będzie w ludziach niechęć, poczucie niepokoju, złość. To wynika z fizjologicznej reakcji na zmianę.
- Traktuj Pracowników jak dorosłych partnerów, którzy zasługują na szacunek. Upewnij się, czego w zmianie potrzebują, aby „ruszyć do przodu”. Działaj w tej sprawie!

Stres zmiany

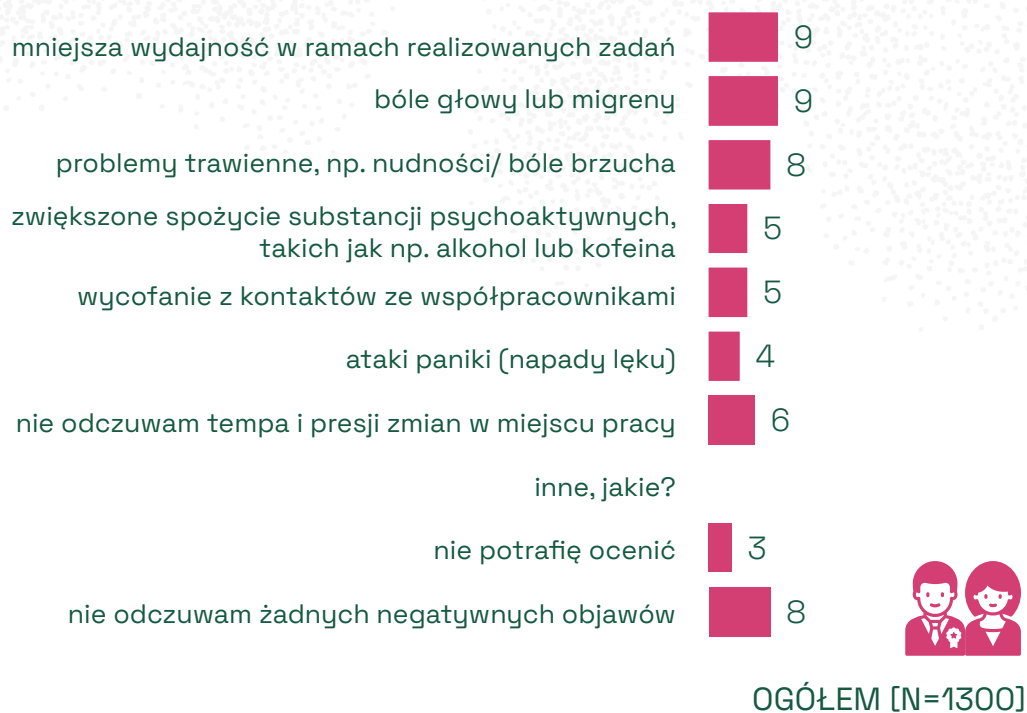
Obecnie liczba i tempo zmian znacząco wzrasta. Można zauważyć lukę pomiędzy tym wzrostem, a otwartością na zmiany, a tym samym możliwością ich przeprowadzenia. Lukę tę wypełnia zwiększony **stres, który jest najczęstszym objawem, jaki odczuwamy w związku z presją i tempem zmian w miejscu pracy**. Wskazują go zarówno Pracownicy, jak i Liderzy (odpowiednio 27% i 28%).

Respondenci wskazywali także na **większą niepewność oraz zmęczenie i wyczerpanie psychiczne** (wyczerpanie psychiczne jest także jedną z najczęściej wskazywanych trudności psychologicznych występujących w miejscu pracy – zobacz wykres 2).

Wykres 21: Najczęstsze objawy związane z presją i tempem zmian w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 5 odpowiedzi





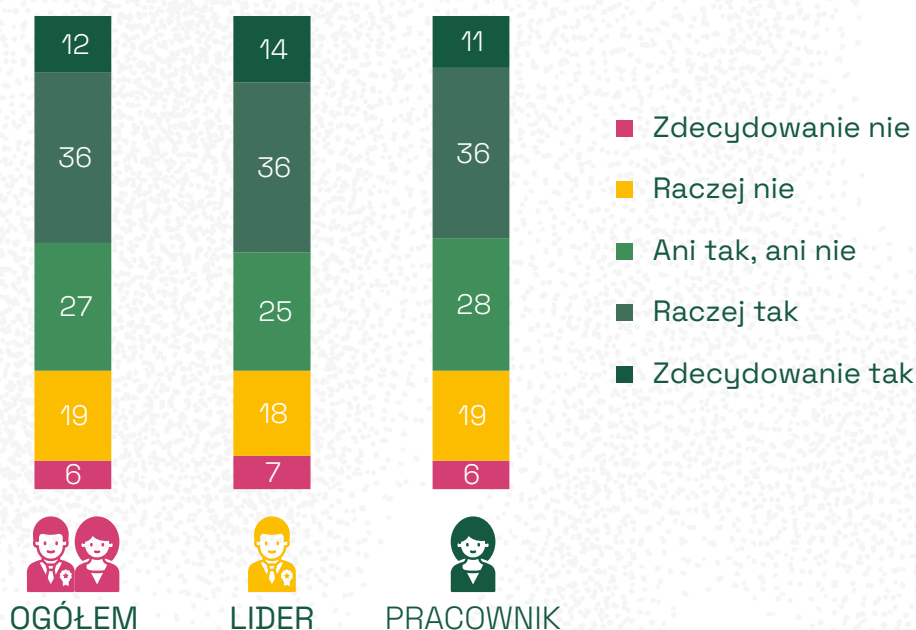
Przy okazji tego pytania warto zwrócić uwagę na fakt, iż **6% badanych stwierdza, że nie odczuwa tempa i presji zmian** w miejscu pracy, a **8% nie odczuwa żadnych negatywnych objawów z nimi związanych**.

Jednocześnie **48% badanych przyznaje, że czuje się zmęczonymi ciągłymi zmianami w miejscu pracy**.

Wykres 22: Zmęczenie ciągłymi zmianami.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Czuję się zmęczona/y ciągłymi zmianami.”





EWELINA SUPIŃSKA



Psycholożka, coachka kryzysowa, a także facylitatorka job craftingu, praktyk HR z niemal 20-letnim doświadczeniem, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Jak pokazują wyniki badania tempo i presja zmian powodują u znacznej części Pracowników stres, niepewność i zmęczenie, co przekłada się na problemy ze zdrowiem, samopoczuciem i wydajnością.

Te wyniki nie są zaskoczeniem. Zmiany naruszają rutynę, a tym samym poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Wprowadzają elementy nieznanne i nieprzewidywalne, co może wywoływać stres i niepokój. Pracownicy mogą się obawiać, że nie sprostają nowym wyzwaniom lub że zmiany negatywnie wpłyną na ich pozycję czy przyszłość w firmie.

Każda zmiana wymaga od Pracowników adaptacji do nowych warunków, wiąże się więc z dodatkowym wysiłkiem. Proces przystosowania wymaga czasu i energii.

Ciągłe dostosowywanie się do nowych sytuacji może być więc wyczerpujące zarówno fizycznie, jak i emocjonalnie.

Zmiany często wiążą się z nowymi oczekiwaniami i obowiązkami. Pracownicy muszą szybko nauczyć się nowych umiejętności, dostosować do nowych standardów i radzić sobie z dodatkowymi zadaniami. To wszystko może potęgować stres, zmęczenie, trudne emocje.

Nie oznacza to jednak, że nie możemy nic z tym zrobić. Pracodawcy powinni zauważyć i zrozumieć, że zmiany są wyzwaniem dla zespołu, dlatego konieczne jest zwrócenie szczególnej uwagi na dobrostan Pracowników w procesie zmiany.

Kluczowe jest m.in. otwarta komunikacja i bieżące informowanie o zmianach oraz ich wpływie na Pracowników, zapewnianie szkoleń i oferowanie adekwatnej pomocy w procesie adaptacji do nowych warunków, promowanie zdrowia zarówno fizycznego, jak i psychicznego oraz zapewnianie programów wsparcia psychologicznego.

Paulina Świątkiewicz**HR Business Partner w grupie portali pracy Rocketjobs.pl i Justjoin.it,
ekspertka w obszarze zasobów ludzkich**

Zmiany, choć są nieodłączną częścią naszego życia, wydają się być dla nas wyjątkowo trudne. Szczególnie te związane z pracą. Dlaczego? Z pewnością powodów może być tu tyle, ilu mamy Pracowników, natomiast w tym momencie musimy wrócić do ogromnych transformacji, jakie wymusiła na nas w poprzednich latach pandemia. Z dnia na dzień musieliśmy dostosować się do nowej rzeczywistości, w której rutyną stała się praca zdalna. Odizolowanie się od świata na tak dużą skalę, w mojej opinii, wywołało niechęć do stawiania czoła nowym wyzwaniom, a także pogłębiło negatywne kojarzenie zmian, zwłaszcza w miejscu pracy.

Tymczasem zmiany mogą mieć też pozytywne skutki. Jednak badanie jasno pokazuje, że Pracownicy reagują na nie stresem i wiążą je z brakiem poczucia stabilności. Być może wynika to z przekonania, że zmiany związane są ze zwolnieniami czy chaosem reorganizacyjnym. W moim przekonaniu zaopiekowanie tego obszaru to aktualnie główne zadanie dla prezesów oraz działów HR. To oni powinni zbudować strategiczny plan i zadbać o jasną komunikację, a także aktywne włączenie Liderów i Pracowników w cały proces. Takie podejście ma szansę skłonić ich do „polubienia” zmian. Raport daje nam gotowe odpowiedzi, jakimi obawami powinniśmy zaopiekować się w pierwszej kolejności, a także jakie możliwości wykorzystać czy podkreślać podczas komunikacji zmian, aby przekuć transformację w coś pozytywnego.

Podsumowując, dbanie o psychiczny dobrostan Pracowników to aktualnie największe wyzwanie dla działów HR oraz osób zarządzających. Badanie pokazuje, że jest to w dalszym ciągu obszar do mocniejszego zaopiekowania. Od razu nasuwa się pytanie czy w sytuacji tak wielu przemian jesteśmy w stanie szybko i skutecznie działać? Oczywiście! Oprócz natychmiastowych reakcji, takich jak na przykład zaangażowanie psychologa, należy również pomyśleć nad długofalowym planem działania, wspierającym całą organizację, na wszystkich szczeblach, jak np. programy wellbeingowe. Efektem będzie nie tylko pozytywny wpływ na samopoczucie Pracowników czy redukcja stresu, ale też korzyści dla całej organizacji (także te finansowe).

STRES A ZMIANA

Co piąty Pracownik i Lider określa intensywność stresu związanego z presją zmian jako przeciętny, a ponad połowa (55%) uważa, że jest to stres o wyższym natężeniu (w 10-stopniowej skali odpowiedzi „6”, „7”, „8”, „9”, „10”).

W tej ocenie Liderzy i Pracownicy są idealnie zgodni, choć Liderzy nieco rzadziej wskazywali na ten najwyższy poziom stresu.

Wykres 23: Intensywność stresu związanego z presją zmian.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru



OGÓŁEM [n=1300]



LIDER [n=300]



PRACOWNIK [n=1000]



■ 0 - brak odczuwanego stresu ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10 - najwyższy poziom stresu



Boimy się zwolnienia

A jakie zmiany są dla nas najbardziej stresujące? Spośród wskazanych przykładów sytuacji jako najbardziej stresujące, niezależnie od stanowiska, wskazano:

31%

REDUKCJE ETATÓW
I ZWOLNIENIA
PRACOWNIKÓW

27%

ZWIĘKSZENIE WYMAGAŃ
DOTYCZĄCYCH
WYDAJNOŚCI PRACY LUB
OBCIĄŻENIA PRACĄ

24%

ZMIANY STANOWISK PRACY
LUB STRUKTURY
ZESPOŁÓW

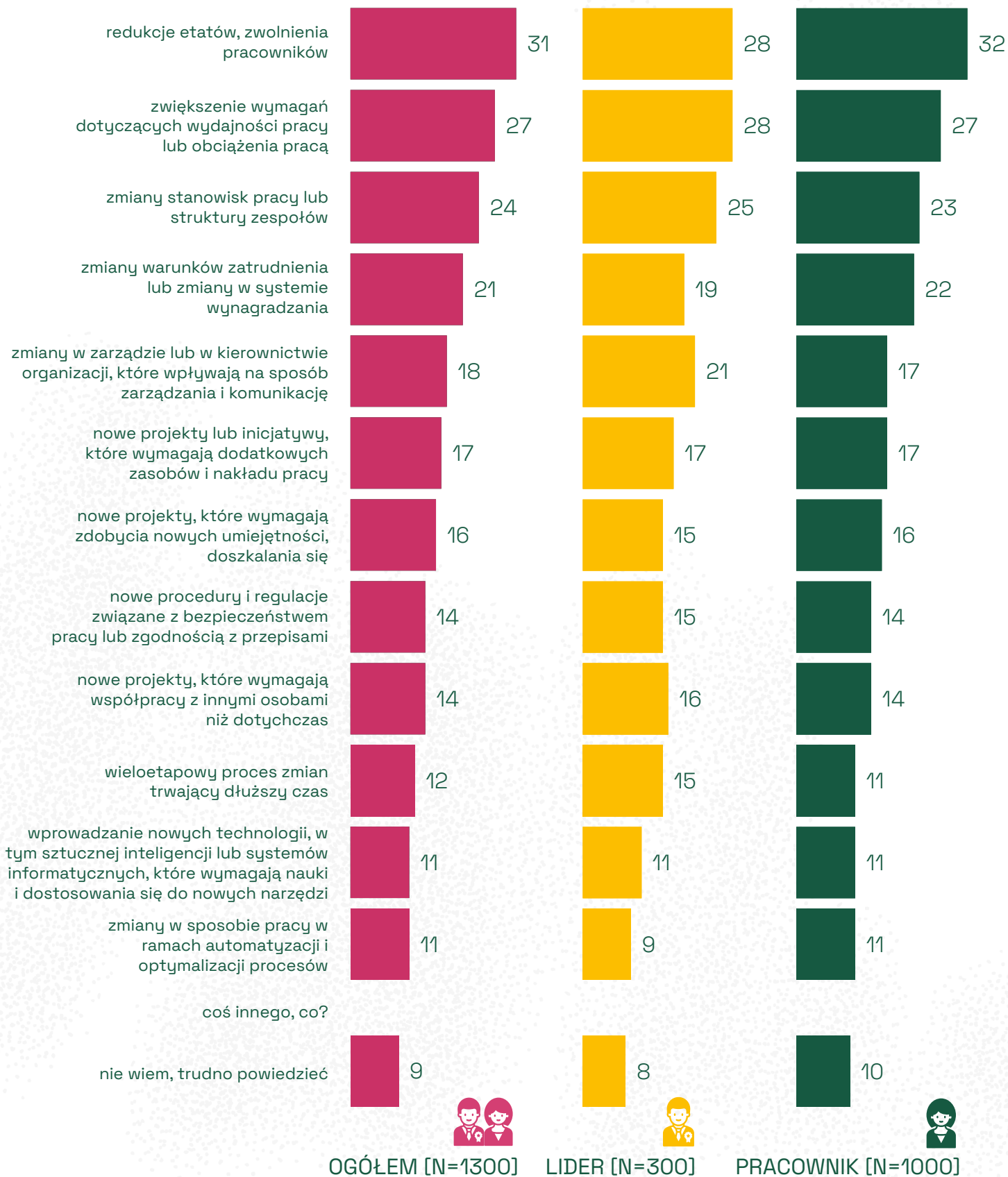
Na czwartym miejscu były **zmiany warunków zatrudnienia lub zmiany w systemie wynagrodzeń**, które nieco częściej wskazywali Pracownicy niż Liderzy (odpowiednio 22% i 19%).

Z kolei Liderzy nieco częściej niż Pracownicy wskazują na zmiany w zarządzie lub w kierownictwie organizacji, które wpływają na sposób zarządzania i komunikację, co najprawdopodobniej wynika z hierarchii firmowej, w której to właśnie Liderzy są w stałym kontakcie z zarządem i oni też odpowiedzialni są za wdrażanie zmian i pomysłów zarządu.



Wykres 24: Najbardziej stresujące zmiany w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 3 odpowiedzi





EWA BOCIAN



KOMENTARZ EKSPERTA

Konsultantka, coachka, facylitatorka nowych sposobów zarządzania i budowania relacji, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Stres związany ze zmianami może hamować kreatywność, wprowadzanie nowych rozwiązań oraz podejmowanie decyzji. W wyniku tego mogą pojawić się frustracja, spadek motywacji i zaangażowania. Z kolei brak szczerej komunikacji i bezpiecznej przestrzeni do dyskusji pogłębia niepokój w zespole.

Lęk przed zmianami może prowadzić do pogorszenia komunikacji i współpracy między zespołami, w tym unikania wyrażania swoich obaw. To skutkuje izolacją zespołów i utrudnia realizację wspólnych celów.

Warto zwrócić uwagę, że wysoki poziom lęku może skłonić utalentowane osoby do poszukiwania stabilniejszych środowisk, a utrata kluczowych talentów negatywnie wpłynie na realizację celów strategicznych i konkurencyjność organizacji.

Lęk przed zmianami może powodować także:

→ Spadek efektywności i produktywności

Unikanie podejmowania inicjatyw, co z kolei prowadzi do stagnacji.

→ Niską innowacyjność

Obawa przed zmianami hamuje rozwój nowych produktów, usług i procesów.

→ Wzrost kosztów operacyjnych

Brak efektywnego wdrażania zmian prowadzi do utrzymywania nieefektywnych procesów.

Skuteczne zarządzanie zmianami oraz tworzenie kultury organizacyjnej wspierającej otwartość jest kluczowe. Transparentna komunikacja, zaangażowanie Pracowników w procesy decyzyjne oraz bezpieczna przestrzeń do wyrażania obaw mogą znacząco zmniejszyć lęk przed zmianami i wspierać pozytywne przejście przez proces transformacji.

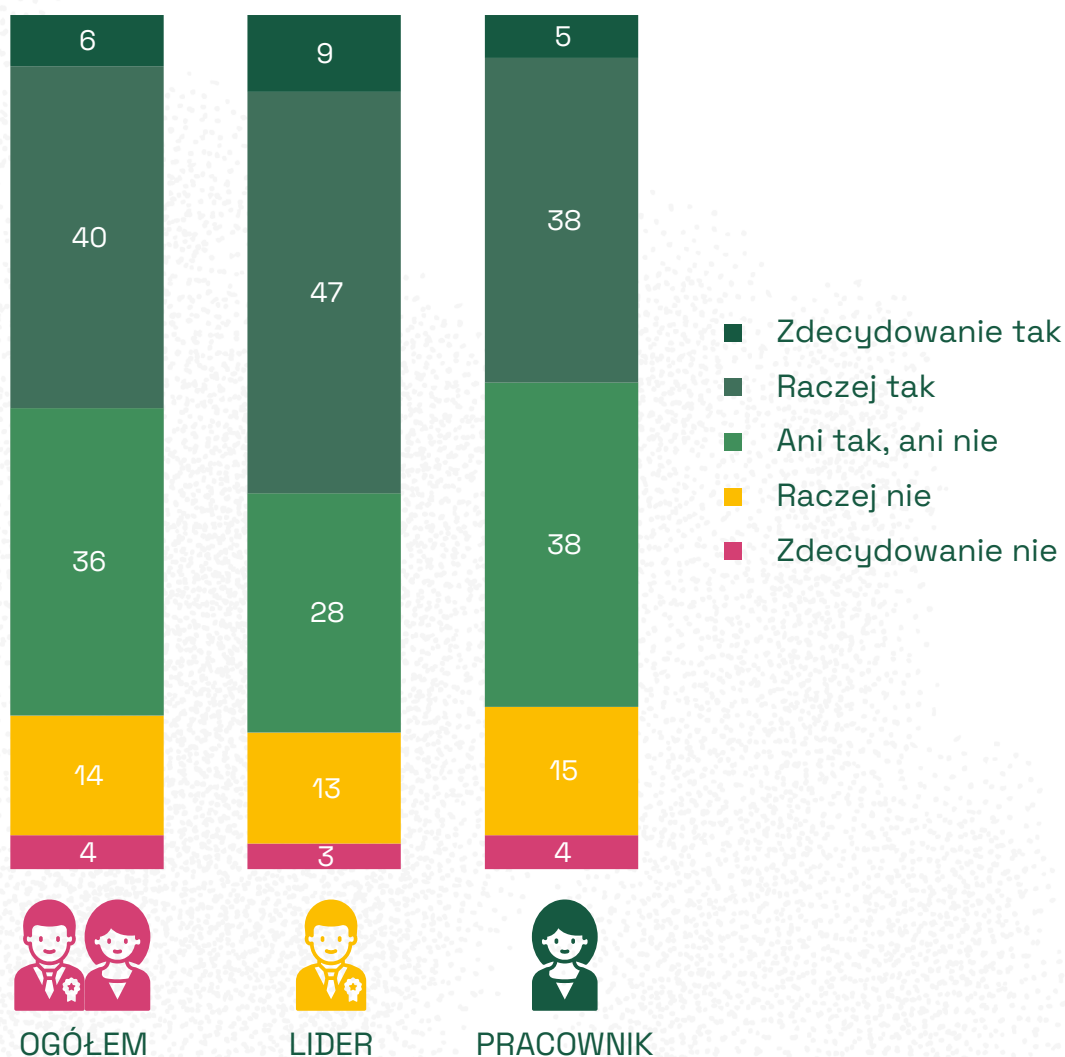
A czy jesteśmy przygotowani na stres związany z liczbą i tempem zmian? **46% badanych uważa, że w obliczu liczby i tempa zmian może pochwalić się wystarczającymi umiejętnościami radzenia sobie ze stresem.** Zdecydowanie lepiej swoje umiejętności oceniają Liderzy niż Pracownicy.

Warto przy tym zaznaczyć, że co trzeci badany (36% ogółu badanych, 28% Liderów, 38% Pracowników) nie potrafi jednoznacznie ocenić swoich umiejętności radzenia sobie ze stresem.

Wykres 25: Umiejętności radzenia sobie ze stresem w obliczu liczby i tempa zmian.

*dane w %, pyt. jednokrotnego wyboru

”Uważam, że mam wystarczające umiejętności radzenia sobie ze stresem w obliczu liczby i tempa zmian.”





ZDROWIE



KOMENTARZ PARTNERA GŁÓWNEGO

Weronika Dejneka - członek Zarządu PZU Zdrowie SA

Praca, w której spędzamy 1/3 naszego życia, może być czynnikiem stresogennym, zwłaszcza w obliczu dynamicznych zmian. Dlatego tak ważna we wspieraniu Pracowników jest rola Pracodawcy. To firma odpowiada za wdrożenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, która pomaga Pracownikom także w stresujących momentach. Odpowiednie procedury wewnątrz organizacji pozwalają chociażby zmniejszyć obciążenie psychiczne Pracowników, wynikające ze zmian kadrowych oraz z realizacji nowych zadań.

Ważne jest, by firma zapewniała Pracownikom różnorodne możliwości wsparcia. Obecnie zapewnienie dostępu do opieki medycznej staje się wśród Pracodawców pewnego rodzaju standardem, ale diabeł tkwi w szczegółach. Nie zawsze prywatny pakiet medyczny umożliwia wizytę u psychologa czy psychiatry. Warto na to zwrócić uwagę, bo w trudnych momentach istotna jest możliwość skonsultowania się bezpośrednio ze specjalistą. Pracodawca może zapewnić także zatrudnionym osobom możliwość korzystania z interwencji kryzysowych z dojazdem do firmy lub pacjenta (np. w przypadku wypadku, ciężkiej choroby lub śmierci członka rodziny albo współpracownika). Inne rozwiązanie w sytuacji kryzysowej to uruchomienie dedykowanej infolinii psychologicznej.

Równie istotne są działania proaktywne – nie tylko inicjatywy podejmowane w odpowiedzi na czynniki stresujące. Edukacja, czyli organizacja przez firmy szkoleń, warsztatów, webinarów lub przygotowanie materiałów psychoedukacyjnych, pełni ważną rolę w dbaniu o dobrostan Pracowników. Innym rozwiązaniem jest zapewnienie dostępu do platformy wellbeingowej. To nowy rodzaj benefitu, w którym mieszczą się porady dotyczące zdrowia w formie artykułów, podcastów i filmów. Pracownicy mogą korzystać z tych materiałów w wybranym przez siebie czasie, co pozwala zachować większy work-life balance. Z pewnością proaktywna postawa Pracodawców, uwzględniająca tego typu nowe rozwiązania, jest kluczowa, gdy mowa o stresie w pracy.

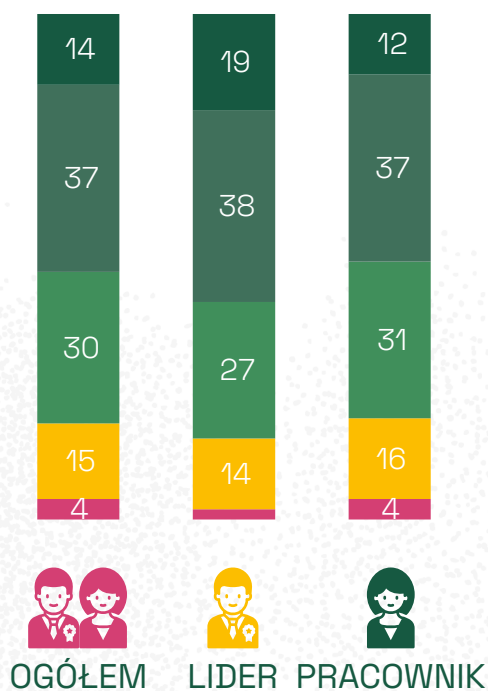
Niewątpliwie zjawisko zmiany jest obecnie jedynym stałym elementem w naszej rzeczywistości zarówno prywatnej, jak i zawodowej.

Połowa badanych (51%) stwierdza, że ostatnie miesiące to coraz więcej zmian i nowych rzeczy w firmie (co ciekawe więcej nowości dostrzegają Liderzy niż Pracownicy, a prawie co trzeci badany nie potrafi ocenić, czy rzeczywiście ostanie miesiące przyniosły więcej zmian niż zwykle) i także **połowa badanych czuje się zmęczona ciągłymi zmianami**, natomiast nie przeszkadzają one 24% badanych niezależnie od stanowiska.

Wykres 26: Skala zmian w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Ostatnie miesiące to coraz więcej zmian i nowych rzeczy w firmie.”



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak



KRZYSZTOF S. OGONOWSKI

Ekspert ds. wdrażania zmian w organizacji, ekspert kampanii „Bliżej Siebie”



Natężenie zmian w miejscu pracy, ich tempo, częstotliwość i głębokość są od zawsze związane z potrzebą dostosowywania się firm i organizacji w ogóle – także tych nienastawionych na zysk - do zmieniającego się otoczenia. Naturalne więc jest, że w czasach istotnych zmian i zaburzeń w otoczeniu zewnętrznym, tych zmian wewnątrz organizacji jest po prostu więcej.

Zjawisko „nasylenia zmianami” jest również obserwowane w prawie 75% firm badanych na poziomie całego świata przez Prosci Inc. Przekłada się ono niekorzystnie zarówno na aspekty psychologiczne funkcjonowania ludzi w organizacji (stres, niepewność czy wręcz strach), jak i aspekty biznesowe (niższy poziom zaangażowania, absencja, wypalenie zawodowe, niższy poziom efektywności i jakości wykonywanych zadań). Dlatego ze zjawiskiem tym jak najbardziej trzeba i można walczyć na poziomie organizacji – podejmując decyzje o tym, jakie zmiany wdrażamy, w jaki sposób, jak zwiększamy elastyczność i zwinność organizacji.

Można także dbać o zaangażowanie i przygotowanie indywidualne każdego Pracownika, którego zmiana dotyczy, a także rozwijać umiejętności do wdrażania zmian i prowadzenia przez nie siebie i swoich zespołów u Liderów i menadżerów. Badania pokazują wyraźnie, że takie działania skutecznie minimalizują niekorzystne efekty coraz szybszego tempa zmian – które w przeciwnym wypadku coraz bardziej negatywnie przekładają się zarówno na Pracowników, jak i na efektywność organizacji.

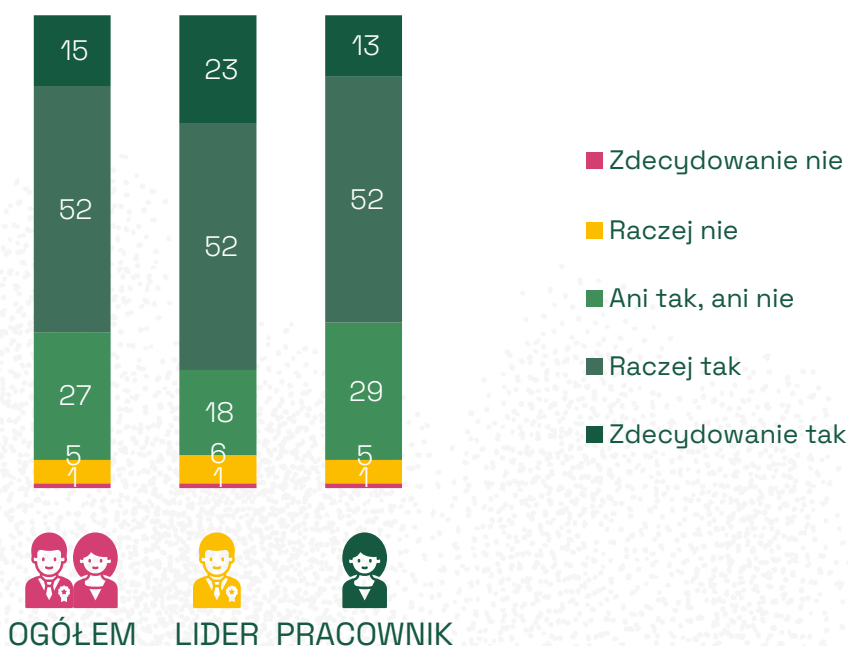
Poradzimy sobie w zmianie

Optymistyczne jest, że zdecydowana większość badanych w obu grupach uważa, że poradzi sobie w sytuacji zmiany w firmie, choć większą wiarę we własne możliwości mają Liderzy niż Pracownicy (odpowiednio 75% i 65%).

Wykres 27: Umiejętność poradzenia sobie w sytuacji zmiany w firmie.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

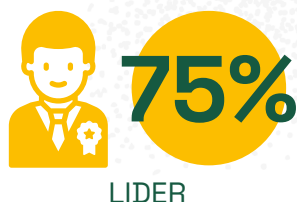
„Uważam, że poradzę sobie w sytuacji zmiany w firmie.”



Liderzy i Pracownicy mają także do siebie wzajemne zaufanie, choć to Liderzy zdecydowanie lepiej oceniają kompetencje swoich zespołów.



„Ufam, że menadżerowie/kierownicy w mojej firmie mają kompetencje, by pokierować wyzwaniami, które przyniesie przyszłość.”



„Ufam, że mój zespół podoła wyzwaniom przyszłości, jakie pojawią się w firmie.”



IWONA GROCHOWSKA



KOMENTARZ EKSPERTA

Psycholożka, czynna liderka, mentorka, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Poczucie pewności siebie, które wyraża się w wierze „poradę sobie” jest jednym z czterech kluczowych filarów odporności psychicznej (obok wytrwałości, zdolności dostrzegania wyzwań w życiu i poczucia kontroli nad życiem). U Liderów jest wyższa m.in. z powodu różnych rodzajów władzy do nich przypisanych, jak władza wynikająca z nadania, wiedzy czy wykonywanych zadań. To wszystko podtrzymuje wiarę w powodzenie.

To Liderzy ufają bardziej zespołowi, bo najczęściej sami ten zespół kreują. W drugą stronę budowanie zaufania jest trudniejsze, wymaga więcej czasu i konkretnych działań podejmowanych przez Lidera, żeby to zaufanie zbudować. Wygrywają ci, którzy wierzą sobie i swojej intuicji, działają uczciwie i transparentnie, mają dużą wiedzę merytoryczną (także z zakresu zarządzania), dotrzymują słowa (nawet w najdrobniejszych sprawach) i wykazują się empatią na co dzień.

Nie bez znaczenia pozostaje umiejętność planowania, która dzisiaj jest uznawana za jedną z kluczowych kompetencji. Im dokładniej Lider planuje działania związane ze zmianą i dzieli się tym planem (czasem nawet kilkoma scenariuszami) ze swoim zespołem, tym bardziej ludzie wierzą w powodzenie i to, że razem z tymi zmianami sobie poradzą. Te plany dają poczucie kontroli i pewności, że nawet jeśli jeden scenariusz się nie powiedzie, wciąż są inne, których warto spróbować, bo przypisana jest do nich wiara w sukces i przede wszystkim szczegółowe działania, które ludziom wydają się realne. I tu wracamy do poczucia kontroli i pewności siebie, a więc do odporności psychicznej – cechy, którą da się umacniać.

Za szybko i nie zawsze ze wsparciem

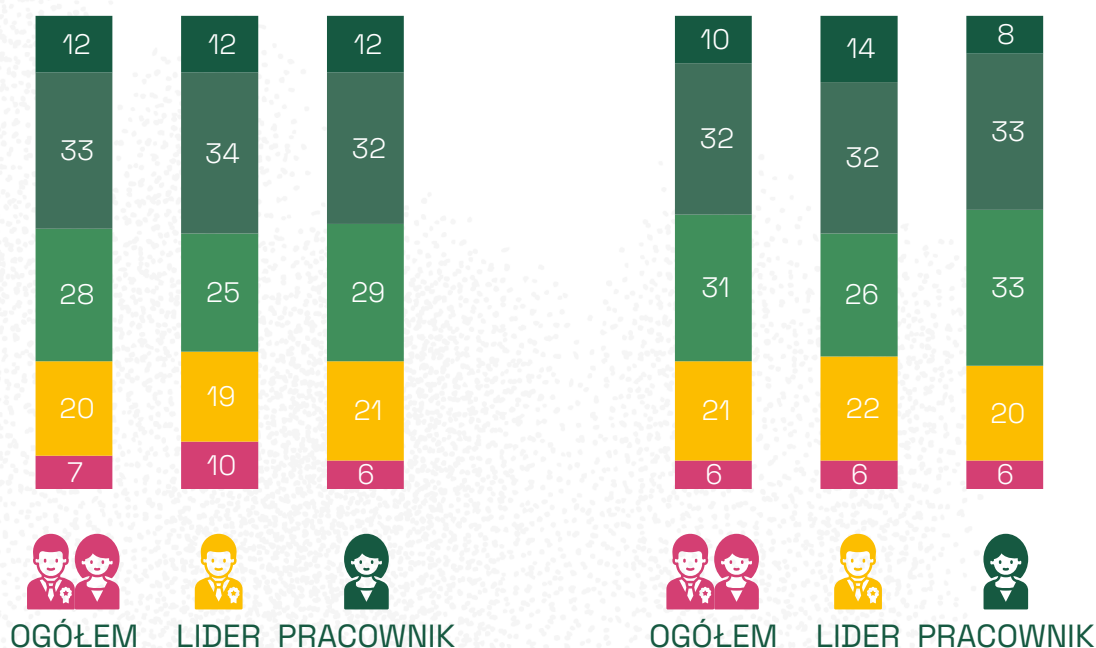
45% badanych jest zdania, że zmiany w ich miejscu pracy wprowadzane są bez żadnego przygotowania Pracowników, a 42%, uznaje, że zmiany wprowadzane są bardzo szybko, przez co trudno się do nich przygotować. Co ciekawe częściej ten problem dostrzegają Liderzy niż Pracownicy.

Wykres 28: Sposób wprowadzania zmian.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Zmiany wprowadzane są bez żadnego przygotowania Pracowników.”

„Zmiany wprowadzane są bardzo szybko, przez co trudno się do nich przygotować.”



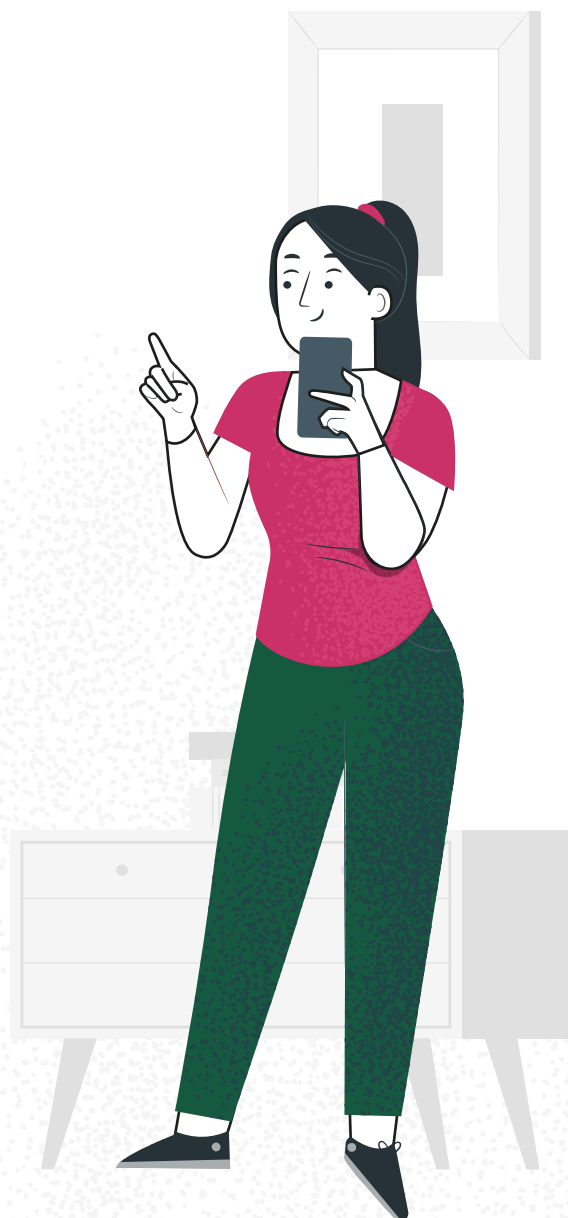
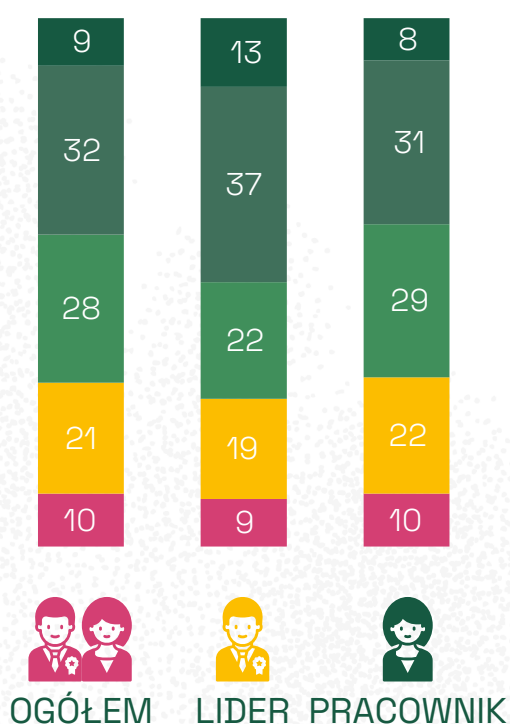
■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak

Tempo zmian to nie jedyny problem. **Prawie 60% badanych nie jest przekonanych, aby zmiany w ich firmie były zawsze szczegółowo komunikowane i wyjaśniane Pracownikom** (31% uznaje, że tak nigdy nie jest). Lepiej poziom komunikacji oceniają Liderzy niż Pracownicy – w ich przypadku większość szczegółowość tej komunikacji ocenia za niewystarczającą (także niejednoznaczną odpowiedź „ani tak, ani nie” można utożsamiać z brakiem odpowiedniej komunikacji).

Wykres 29: Komunikacja zmian w firmie.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Wszystkie zmiany w firmie są szczegółowo komunikowane i wyjaśniane pracownikom.”





KLAUDIA RAKOWSKA



KOMENTARZ EKSPERTA

Communication & life coach, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Jak polepszyć komunikację zmian w firmie? Przede wszystkim nie zaskakujmy Liderów zmianami, tylko angażujmy ich w ich planowanie. Dzięki temu Liderzy będą w stanie lepiej wyjaśnić te zmiany swoim zespołom i sprawniej przeprowadzić wdrożenie tych zmian.

Dodatkowo, skoro Liderzy cieszą się znacznie mniejszym zaufaniem zespołu (49%), niż to, którym sami go obdarzają (75%), to - wg mnie - dobrze, by komunikacja zmian szła w firmie dwutorowo.

Najpierw od zarządu (NIE HR, PR czy innych działów wspierających zarząd, ale od samego zarządu) do wszystkich Pracowników (bez wyjątku). Idealnie by było zorganizować dedykowane spotkanie, podczas którego zarząd wyjaśnia wszystkim, co się zmienia i po co oraz z czego dana zmiana wynika. Warto tu też stworzyć przestrzeń do zadawania pytań. Najważniejsze informacje zaś dobrze podsumować jakąś „trwałą formą” typu newsletter czy email, by Pracownik mógł sobie do nich w każdej chwili wrócić.

Następnym krokiem jest komunikacja Liderów do swoich zespołów. Tu należałoby wytłumaczyć współpracownikom, czego - w obliczu zmiany - się od nich, jako zespołu, oczekuje i jak dana zmiana wpłynie na pracę każdego z nich. Dobrze tu też WYSŁUCHAĆ obaw swoich współpracowników i postarać się jak najlepiej zaadresować te obawy, oferując konkretne wsparcie.

43% Pracowników przyznaje, że może liczyć na wsparcie ze strony przełożonych w procesie adaptacji do zmian (jedna trzecia nie jest przekonana, że takie wsparcie mogłaby otrzymać – odpowiedź „ani tak, ani nie”).

Wykres 30: Wsparcie ze strony przełożonych w procesie adaptacji do zmian w ocenie Pracowników.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Mogę liczyć na wsparcie ze strony przełożonych w procesie adaptacji do zmian.”



PRACOWNIK



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak





ROMEO GRZĘBOWSKI

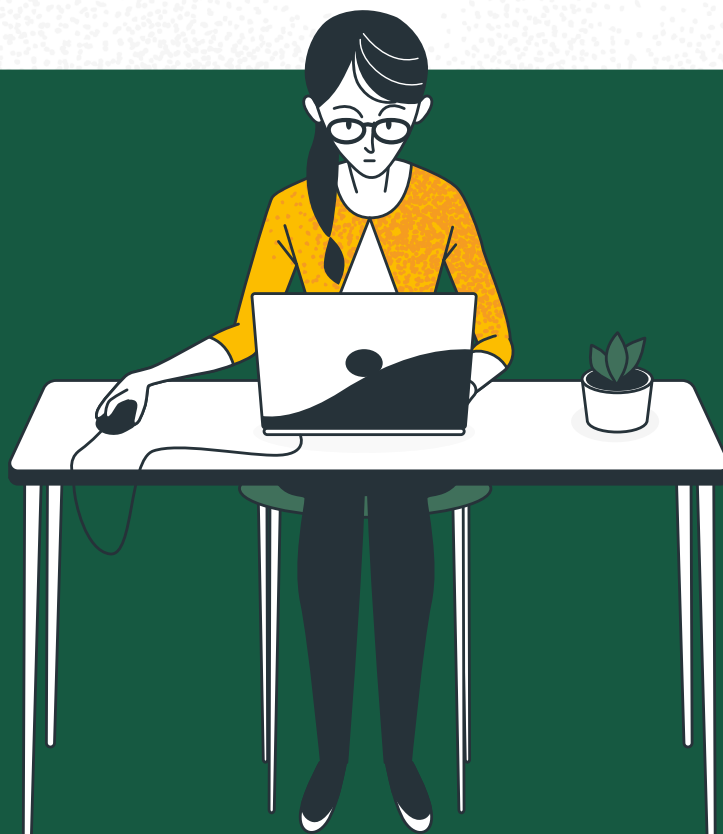


KOMENTARZ EKSPERTA

Inspirator, doradca, mentor, promotor podejścia #LudzieToWiecejNizZasoby, ekspert kampanii „Blżej Siebie”

Fakt, że 43% Pracowników przyznaje, że może liczyć na wsparcie ze strony przełożonych w procesie adaptacji do zmian, ja osobiście odczytuję bardziej jako to, że pozostałe 57% tego wsparcia nie otrzymuje. Ta liczba kojarzy mi się z cytowaną często na bazie badań prof. Kottera z Harvard Business School liczbą 70, która oznacza, że właśnie taki procent projektów zmian w organizacjach kończy się niepowodzeniem.

Mój wniosek jest zatem taki: jeżeli chcemy, by zmiany w naszej firmie były wdrażane skutecznie i bez niepotrzebnego dodatkowego czy nadmiernego stresu dla Pracowników, skupmy się na edukowaniu menadżerów jak zarządzać zmianą. Mamy mnóstwo wiedzy na ten temat i sprawdzone modele, takie jak: np. ADKAR czy 8 Kroków Kottera. Czas uznać, że zarządzanie zmianą, albo jeszcze lepiej przywództwo w zmianie, to podstawowa kompetencja Lidera i powinna być uwzględniona w każdym programie rozwoju Liderów, który obecnie planujemy lub realizujemy, a nie jak jeszcze do niedawna być traktowana jak jakiś egzotyczny luksus.





KRAJOWE CENTRUM
PROMOCJI ZDROWIA
W MIEJSCU PRACY
INSTYTUT MEDYCyny PRACY
IM. PROF. J. NOFERA



KOMENTARZ PATRONA

dr Eliza Goszczyńska
ekspertka promocji zdrowia w organizacjach
Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy
Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera

Analizy Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy pokazują, że coraz więcej Pracodawców w Polsce dostrzega potrzebę dbania o zdrowie psychiczne personelu. Jednak ich działania, które na ogół ograniczają się do szkoleń na temat radzenia sobie ze stresem lub do konsultacji psychologicznych dla osób zagrożonych kryzysem, są mało skuteczne i efektywne. Oferta taka jest ukierunkowana na „gaszenie pożaru”, a nie identyfikowanie i modyfikację jego źródeł. Taka sytuacja przerzuca odpowiedzialność za zdrowie na samych Pracowników, podczas gdy główne czynniki generujące stres w pracy, czyli związane z jej organizacją i zarządzaniem, pozostają nietknięte.

Niezależnie od silnych stresorów ze świata zewnętrznego, każda organizacja posiada własne stresory, których nie pokazują precyzyjnie badania populacyjne. Tylko nieliczne organizacje w ogóle diagnozują potrzeby zdrowotne personelu, a jeszcze mniej robi to we współpracy z Pracownikami, by przełamać nieufność w obszarze zdrowia psychicznego i pogłębić diagnozę. Współpraca i dobra komunikacja są też warunkiem wypracowania i wdrożenia nie tyle modnych i łatwych, ale odpowiadających potrzebom, akceptowanych oraz skutecznych rozwiązań.

Takie podejście, w którym Pracownicy traktowani są jak partnerzy, czyli „po ludzku” jest nie tylko odpowiedzią na podstawowe ludzkie potrzeby, ale korzystnie wpływa na atmosferę w pracy i zaangażowanie personelu, wizerunek Pracodawcy, obniżenie absencji chorobowej, prezentyzmu, fluktuacji, co przekłada się na lepsze wskaźniki ekonomiczne organizacji.

I choć wszechobecne zmiany są współcześnie ważnymi czynnikami stresu, to zmiana podejścia Pracodawców do dbania o zdrowie psychiczne personelu jest warunkiem jego realnej poprawy.

Liderzy wierzą w swoje umiejętności

Od współczesnych Liderów oczekuje się, że będą superbohaterami - realizując zadania i dowożąc KPI zadbają także o zatrudnianie kluczowych talentów i zwiększanie produktywności, a przy tym zarządzają zmianą. Czy wiedzą, jak odpowiedzieć na takie wymagania i czy są do tego odpowiednio przygotowani?

81% Liderów uważa, że ma odpowiednie umiejętności do zarządzania zmianą, a 71% stwierdza, że wie, jak wprowadzać zmiany, aby osiągnąć pożądaną kulturę pracy.

Wykres 31: Posiadanie odpowiednich umiejętności do zarządzania zmianą w ocenie Liderów.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Mam odpowiednie umiejętności do zarządzania zmianą.”



LIDER



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak

Wykres 32: Posiadanie wiedzy w zakresie wprowadzania zmiany w trosce o kulturę pracy w ocenie Liderów.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Wiem, jak wprowadzać zmiany, aby osiągnąć pożądaną kulturę pracy.”



LIDER



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak

Metafora maseczki tlenowej w samolocie, którą najpierw nakładamy sobie, a dopiero później pomagamy innym idealnie odnosi się także do działań Liderów. **65% z nich uważa, że wie, jak zadbać o siebie w procesie zmiany** (co czwarty nie potrafi tego ocenić jednoznacznie).

Wykres 33: Umiejętność zadbania o siebie w procesie zmiany w ocenie Liderów.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Wiem jak zadbać o siebie w procesie zmiany.”



LIDER



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak





JACEK SANTORSKI



KOMENTARZ EKSPERTA

Były terapeuta, psycholog zdrowia, doradca i mentor polskich przedsiębiorców, współtwórca Laboratorium Psychoedukacji i wydawnictwa książek psychologicznych, twórca Akademii Psychologii Przywództwa, ekspert kampanii „Bliżej Siebie”

Fakt, że 20% Liderów nie radzi sobie z zarządzaniem zmianą lub w zmianie, jakkolwiek ją pojmują (czy jako zmiana ilościowa, np. zwiększanie produkcji, czy zmiana transformacyjna, np. zmiana sposobu, technologii, narzędzi) warto ich zidentyfikować, wspierać i szkolić.

Podobnie pomocy i wsparcia wymaga jedna trzecia Liderów, którzy nie potrafią zadbać o siebie w procesie zmiany.

Żyjemy w dekadzie Great Transition - praktycznie wszystko jest w procesie niepewności i zmian. Pojawiają się nowe odpowiedzi i rozwiązania na trudne sytuacje, a jednocześnie trwają te z poprzednich cykli zmian. Różnie jest w różnych dziedzinach i sektorach gospodarki, ale w zasadzie większość z nas działa „bez wytchnienia”. Potrzebujemy zatrzymywać się i wspierać wzajemnie by „zmęczenie zmianami” nie zamieniało się w wypalenie. Konieczny jest rozwój przywództwa w zmianach, a nie tylko „zarządzania zmianą”.





ILONA PERUŻYŃSKA-ZYCH

Liderka HR-wa z 25-letnim doświadczeniem w biznesie, Dyrektorka personalna, Executive Business Mentor & Coach, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”



Jest bardzo prawdopodobne, że odpowiedzi Liderów są bardziej wyrazem ich potrzeby utrzymania wizerunku kompetentnych i pewnych siebie osób, niż rzeczywistego stanu. Strach przed przyznaniem się do braku wiedzy czy umiejętności może prowadzić do fałszywego poczucia bezpieczeństwa i przeszacowania swoich kompetencji. Jak zauważa Adam Grant, „potrzeba pewności jest większa niż potrzeba wiedzy” i to może sprawiać, że Liderzy rzadziej przyznają się do swoich ograniczeń.

Moje rekomendacje dla Liderów i Organizacji

→ Zwiększenie samoświadomości

Liderzy powinni zrozumieć, w jak dynamicznych i zmiennych czasach przychodzi im pełnić swoje funkcje oraz jakie wewnętrzne zasoby mogą ich wspierać. Świadomość własnych mocnych stron i ograniczeń jest kluczowa dla skutecznego zarządzania zmianą.

→ Mentor i sparringpartner

Wprowadzenie programów mentorskich oraz posiadanie sparringpartnera w zmianie, z którym można konfrontować myśli i pomysły, może znacznie pomóc Liderom. Taka osoba może oferować cenne, doświadczone spojrzenie i wsparcie.

→ Eksperymentowanie i zgoda na błędy

Organizacja powinna umożliwiać Liderom eksperymentowanie podczas wprowadzania zmian, jednocześnie akceptując możliwość popełniania błędów. Takie podejście wspiera innowacyjność i adaptacyjność

→ Ankiety i feedback od Pracowników

Wprowadzenie regularnych ankiet i sesji feedbackowych, w których Pracownicy mogliby anonimowo ocenić umiejętności swoich Liderów, może dostarczyć cennych informacji na temat rzeczywistego stanu kompetencji.

→ Kultura otwartej komunikacji

Stworzenie kultury organizacyjnej, która promuje otwartą komunikację i wymianę informacji zwrotnych, może sprzyjać bardziej realistycznej ocenie kompetencji Liderów i ich ciągłemu rozwojowi.

Takie podejście może pomóc Liderom w lepszym przystosowaniu się do ciągłych zmian i efektywniejszym prowadzeniu swoich zespołów.

CZY JESTEŚMY GOTOWI NA ZMIANY?

**Kilka słów o
kompetencjach przyszłości**

Zmiany wydarzają się, czy tego chcemy czy nie. Nie jesteśmy w stanie zatrzymać ich tempa, a bardzo często, czego przykładem, jest chociażby pandemia, nie mamy żadnego na nie wpływu. Czy jesteśmy na nie gotowi?

Respondenci stwierdzają, że tak. **W dziesięciostopniowej skali określającej zdolność do przystosowywania się do nowych sytuacji i zmian 68% respondentów ocenia je jako ponadprzeciętne** (odpowiedzi „6”, „7”, „8”, „9”, „10”).

Wykres 34: Zdolność przystosowywania się do nowych sytuacji i zmian.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru



OGÓŁEM [n=1300]



LIDER [n=300]



PRACOWNIK [n=1000]



■ 0 - bardzo słaba ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10 - bardzo dobra

Nieco lepiej swoją zdolność oceniają Liderzy (78% odpowiedzi „6” i wyżej) niż Pracownicy (66% odpowiedzi „6” i wyżej).

Warto przy tym podkreślić, że zaledwie 3% ogółu badanych (także 3% Pracowników i 4% Liderów) nisko ocenia swoje zdolności (odpowiedzi „0”, „1”, „2”).



PAULA PODGÓRSKA



KOMENTARZ EKSPERTA

Change Menadżerka, która koncentrując się na ludzkiej stronie zmiany ułatwia dokonywanie transformacji biznesowych, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Obserwując organizacje, współpracując z menadżerami różnego szczebla mogę potwierdzić, że to bardzo realny wynik. Taki, a nawet nieco wyższy, poziom reprezentują Liderzy, z którymi miałam okazję współpracować. Choć warto tu zwrócić uwagę, że to pytanie o gotowość, na poziomie deklaracji, a nie realnych działań. Żyjemy w czasach, kiedy zmiany są codziennością. Sytuacje makroekonomiczne ostatnich lat zdażyły nas już do tego trochę przyzwyczaić. Na pytanie: „czy jesteś gotowy na zmiany?” większość z nas (a zwłaszcza Liderzy) odpowiada: „tak” - to już oczywiste i powszechne, że bez zmiany nie ma życia, i też trochę nie wypada odpowiedzieć inaczej.

Pojawia się kolejne pytanie: „Czy taki poziom gotowości zapewni organizacjom gładkie przejście przez zmianę?”. Przez jedną może tak, ale wiemy doskonale, że sytuacje „jedna zmiana w jednym czasie” już dawno nie występują. Dziś największym wyzwaniem, przed jakim stoją organizacje, jest zarządzanie portfelem zmian. To umiejętność mierzenia saturacji organizacji w trakcie zmiany, żeby zdażyć podjąć działanie w odpowiednim czasie, ale też taki sposób zarządzania paczkami zmian, żeby ich kumulacja nie doprowadziła do spadku wydajności, efektywności – po prostu do straty.

5 rzeczy, które zwiększają gotowość do zmian:

1. Transparentna komunikacja. Ważne! Informacja to nie komunikacja. Zadbaj o przestrzeń na dialog.
2. Szkolenia i rozwój. Nie tylko w zakresie samej zmiany, ale też wiedzy i narzędzi z samego procesu zmiany.
3. Promowanie elastyczności = zachęcanie do eksperymentowania = przestrzeń na uczenie się i popełnianie błędów.
4. Wsparcie emocjonalne. Każda zmiana, nawet najbardziej pozytywna niesie ze sobą stratę.
5. Docenianie wysiłku i świętowanie – to paliwo do dalszych zmian.

Ważna jest odporność psychiczna

Można przypuszczać, iż stosunkowo wysoko badani oceniają także swoją odporność psychiczną, bo właśnie ją wskazywali jako najważniejszą kompetencję w procesie adaptacji do zmiany (31% ogółu badanych, 30% Liderów, 32% Pracowników).

Za istotne kompetencje uważają także umiejętność szybkiego uczenia się nowych rzeczy (29% badanych, 31% Liderów, 29% Pracowników) i umiejętność współpracy (27% badanych, 30% Liderów, 26% Pracowników), choć tę nieco bardziej doceniają Liderzy, co może wynikać z ich doświadczeń kierowania pracą zespołową w obliczu zmian.

Podobnie Liderzy nieco wyżej oceniają kompetencje takie jak: otwartość na nowe pomysły i skuteczną komunikację z innymi, a zdecydowanie bardziej niż Pracownicy doceniają umiejętność zarządzania czasem i priorytetami (23% Liderów i 14% Pracowników).

Z kolei Pracownicy większą uwagę niż Liderzy przykładają do umiejętności radzenia sobie ze stresem, jako kompetencji ważnej w procesie adaptacji do zmiany.



centrum
kreatywności
targowa



KOMENTARZ PATRONA

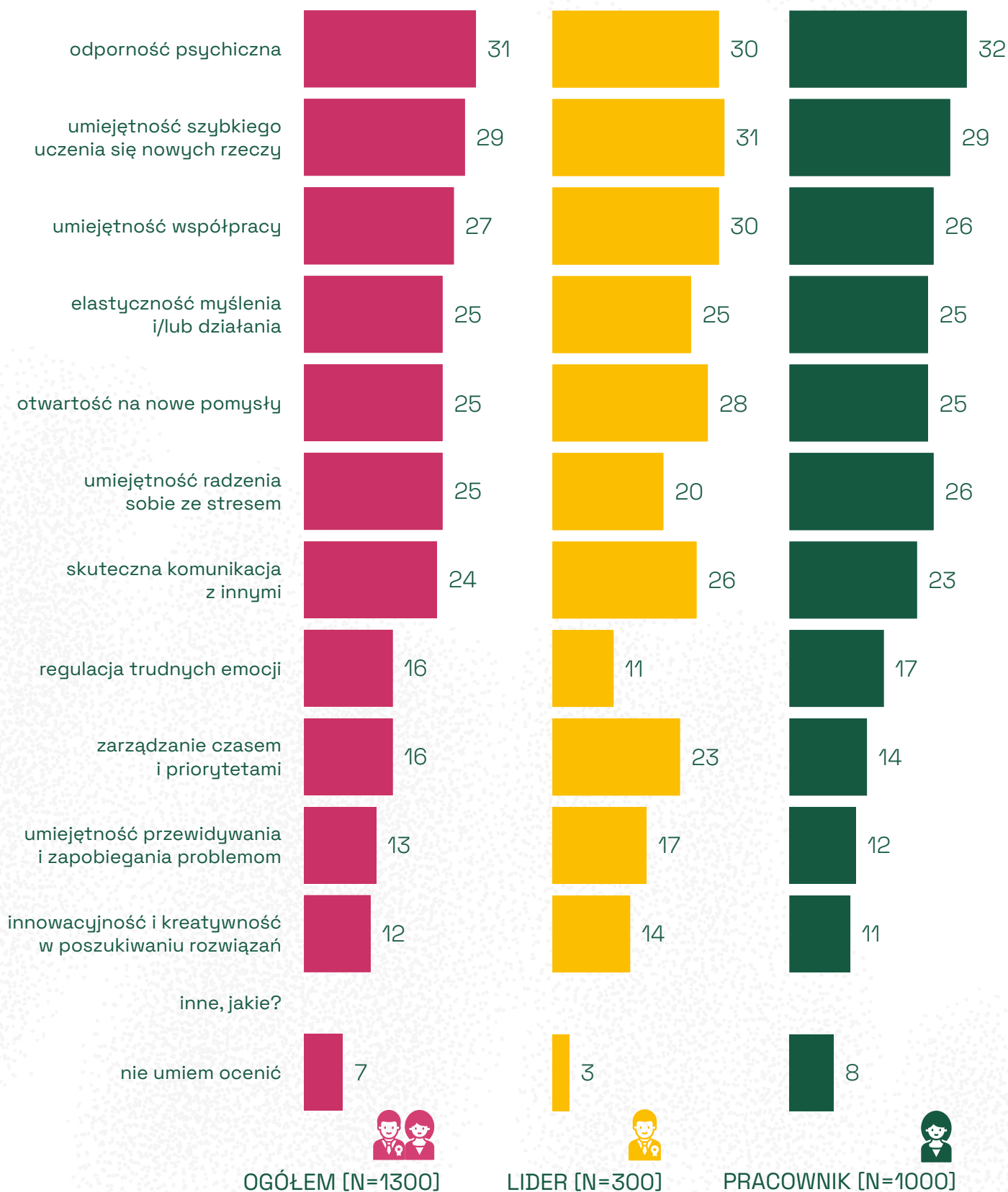
Ewa Janus-Khouri

Dyrektorka Zarządzająca Centrum Kreatywności Targowa

Jedno jest pewne - od zmian w dzisiejszym świecie nie uciekniemy. Dlatego kluczowym jest nauczenie się, jak na nie reagować, tak by nas nie paraliżowały, a stawały się dodatkowymi szansami, czy nowymi drogami, którymi możemy iść z naszymi pomysłami. Szczególnie w biznesie rzadko się zdarza, że scenariusz osiągnięcia sukcesu jest jeden. Im szybciej takie podejście będzie nam bliższe, tym szybciej będziemy wpadać na ciekawsze rozwiązania - a proces ten będzie pozbawiony zbędnego stresu. „Oswajanie zmiany”, czy elastyczności w reagowaniu na nieoczekiwane sytuacje, jest dziś jedną z ważniejszych kompetencji w biznesie.

Wykres 35: Kompetencja ważne w procesie adaptacji do zmiany.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 3 odpowiedzi





Cieszy wysoka świadomość roli odporności psychicznej w procesie adaptacji do zmian. Ważne jest również właściwe zrozumienie tej kompetencji jako zdolności do odczuwania i wyrażania emocji, regulacji tych emocji z pomocą innych osób (w tym współpracowników i przełożonych) poprzez rozmowę, uświadomienie sobie realnych i wymyślonych zagrożeń, ustalenie planu działania oraz wdrożenie planu w życie. Dopuszczmy emocje do biznesu, pozwólmy ludziom na wyrażanie ich obaw czy frustracji związanych ze zmianą.

Ważnym przekazem dla zarządzających w przedsiębiorstwach jest konieczność wzmocnienia kompetencji ludzkich (omylnie zwanych soft skills, chociaż powinny być nazywane power skills) wśród Pracowników i Liderów. Umiejętności współpracy czy komunikacji, otwartość na nowe, czy elastyczność myślenia i działania są relatywnie łatwe do nauczenia w organizacjach, które zrobią na to strategiczną przestrzeń.

Jak to zrobić?

- Nie ma już przestrzeni na nieomyślność, więc należy pozbyć się myślenia w kategoriach „znamy się na naszym fachu i wiemy, co się wydarzy” i zastąpić je myśleniem otwartym, analizą możliwości i scenariuszy, ciekawością pionierów. Warto do dyskusji zapraszać wszystkie hierarchie i funkcje. A przede wszystkim uczyć się słuchania i zadawania pytań nakierowanych na lepsze poznanie tematu.
- Dobra komunikacja i współpraca wymagają uświadomienia sobie, że możemy różnie rozumieć pozornie tak samo rozumiane sprawy. Ważne są zatem kompetencje komunikacji w oparciu o fakty (a nie opinie), doprecyzowywanie zrozumienia za pomocą parafrazy oraz filozofia „keep it simple and specific”.
- Wdrożyć coachingowy styl przywództwa oraz podejście zwinne do zarządzania. Dzięki temu organizacje stają się lepiej przystosowane do ciągłych zmian, dzięki lepszemu zaangażowaniu wszystkich ludzi na pokładzie.

Nie przekreślamy nowych technologii

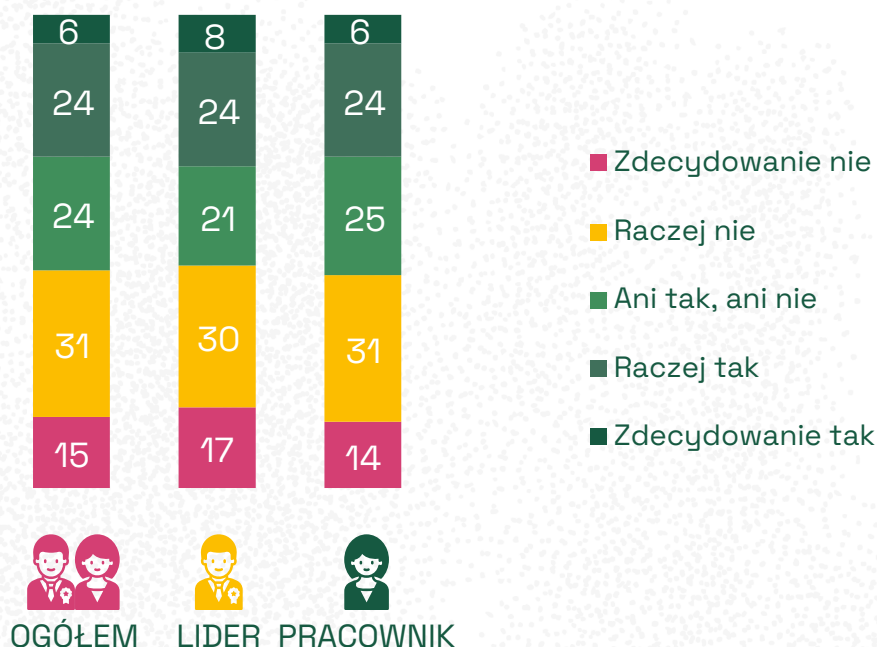
Rozwój technologii to coś, przed czym firmy nie mogą już uciec. Wkroczyliśmy w piątą rewolucję przemysłową i organizacje muszą do niej dostosować swoje strategie i metody działania. Dotyczy to także funkcjonowania każdej osoby w miejscu pracy – choć, jak pokazuje badanie nie mamy dużych obaw związanych z nowymi technologiami.

Aż 46% badanych (47% Liderów i 45% Pracowników) nie obawia się, że nie nadążą za rozwojem nowych technologii. Podobnie nie obawiamy się ilości wiedzy koniecznej do przyswojenia.

Wykres 36: Obawa o to, że nie nadążymy za rozwojem nowych technologii.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

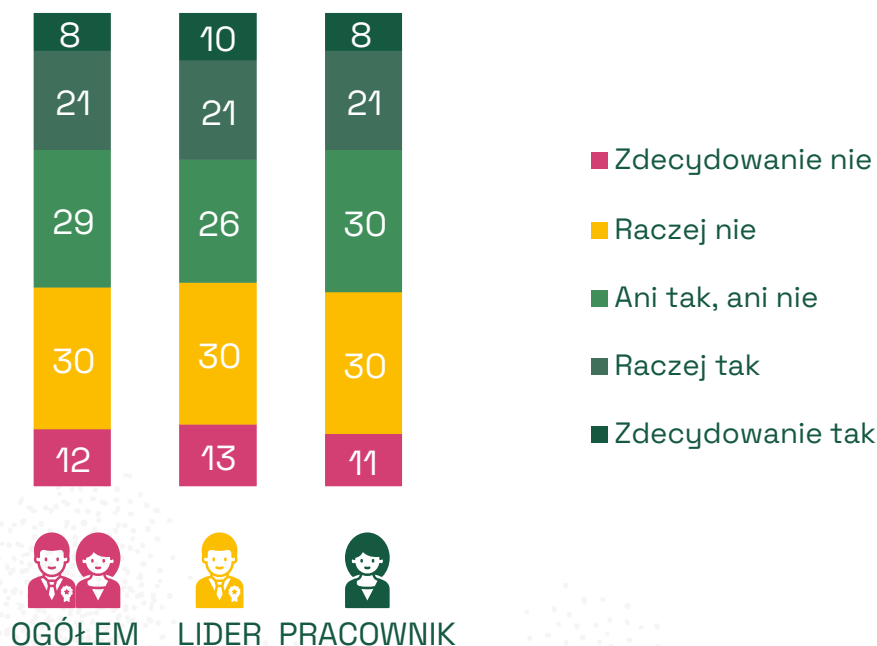
„Boję się, że nie nadążę za rozwojem nowych technologii.”



Wykres 37: Ilość wiedzy do przyswojenia vs obawa.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Ilość wiedzy do przyswojenia jest zbyt duża i boję się, że nie dam rady.”



Kwestie związane z wprowadzaniem nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji lub systemów informatycznych, które wymagają nauki i dostosowania się do nowych narzędzi oraz zmiany w sposobie pracy w ramach automatyzacji i optymalizacji procesów były najrzadziej wskazywanymi zmianami w miejscu pracy, jakie mogą być źródłem stresu (zobacz wykres 24).

Co czwarty z nas ma jednak obawy, że może stracić pracę, ponieważ wykonanie zadań przejmą roboty (25% ogółu badanych, 26% Liderów i 25% Pracowników).



MAŁGORZATA JAKUBICZ



KOMENTARZ EKSPERTA

Liderka z ponad 15-letnim stażem, certyfikowana trenerka przywództwa, ambasadorka humanizmu w dobie cyfrowej, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Aż 46% badanych nie obawia się, że nie nadążą za rozwojem nowych technologii, co może wynikać z poczucia, że jesteśmy już zaznajomieni z technologią i gotowi na jej dalszy rozwój. Jednak warto się zastanowić, czy respondenci nie przeceniają swojej gotowości na zmiany. Optymistyczne oceny mogą być efektem braku pełnego zrozumienia nadchodzących wyzwań.

Podsumowując, wyniki badania są pozytywne i sugerują gotowość na zmiany, ale warto zachować ostrożność i realistycznie podchodzić do wyzwań związanych z nowymi technologiami. Firmy powinny nadal inwestować w rozwój kompetencji swoich Pracowników, aby zapewnić im narzędzia potrzebne do skutecznego przystosowania się do dynamicznie zmieniającego się środowiska pracy. Warto także zwiększać świadomość wyzwań oraz tworzyć środowisko pracy, które z jednej strony daje bezpieczeństwo, a z drugiej wspiera proces ciągłego rozwoju w obszarze nowych technologii.

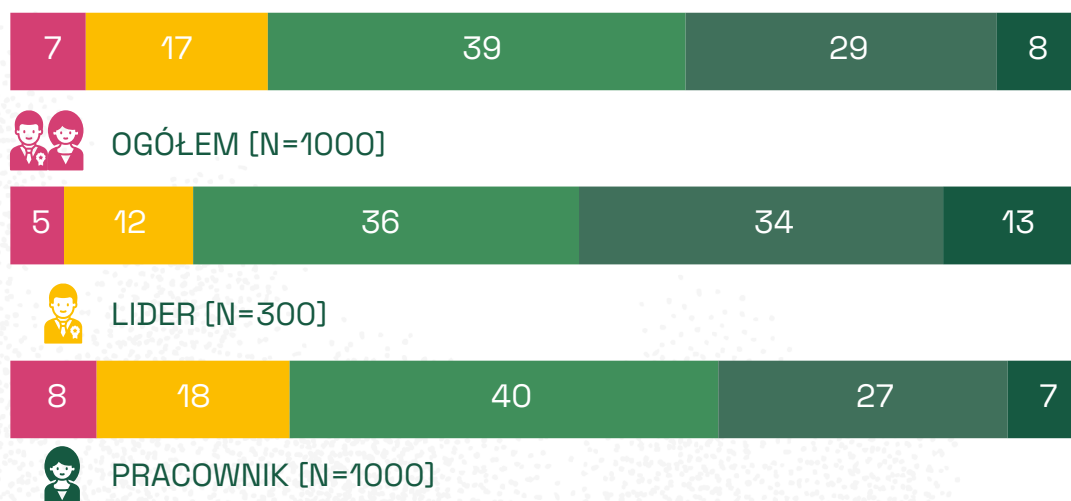


Rozwój technologii jest nawet powodem do zadowolenia. **37% badanych cieszy się, że ich powtarzalne zadania będą mogły zostać zautomatyzowane, a oni będą mieć więcej czasu na zadania kreatywne.** Częściej na taką właśnie odpowiedź wskazywali Liderzy niż Pracownicy. Warto jednak podkreślić, że niemal 40% badanych nie potrafi jednoznacznie ocenić swojego stanowiska.

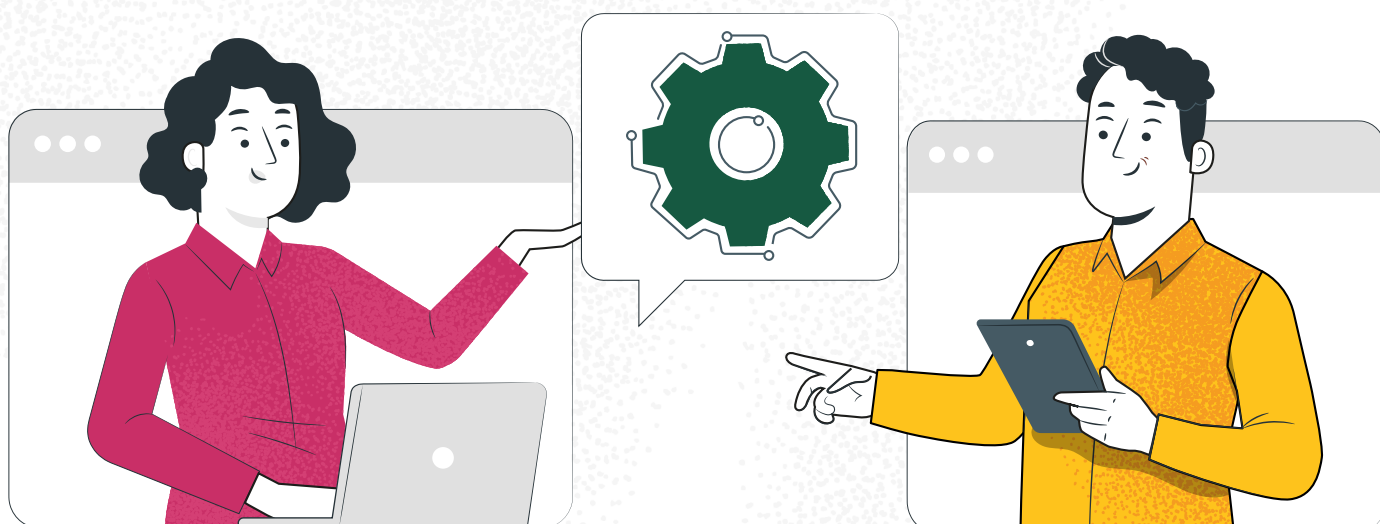
Wykres 38: Zadowolenie ze zautomatyzowania części zadań.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru

„Cieszę się, że moje powtarzalne zadania zostaną zautomatyzowane, a ja będę mieć więcej czasu na kreatywną pracę.”



■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Ani tak, ani nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak



Funkcjonowanie w środowisku pełnym zmian wymaga od nas gotowości na te zmiany, zwłaszcza w wymiarze zawodowym. Aby budować tę gotowość w swoich zespołach, Pracodawcy mają bardzo istotną rolę do odegrania. Wspierając różnorodne kompetencje swoich Pracowników, mogą pomóc im nie tylko zdobywać kwalifikacje przyszłości, ale także wzmacniać ich umiejętności miękkie i dbać o dobrostan psychiczny.

Jako szczególnie istotną dostrzegam rolę szkoleń. Umożliwianie Pracownikom rozwoju pozwala poszerzać ich wiedzę, jak również budować pewność siebie, a co za tym idzie - podwyższać gotowość do mierzenia się z wyzwaniami. W Sodexo, obok szkoleń typowo merytorycznych, zapewniamy naszym zespołom warsztaty z zakresu komunikacji, pracy w zespole czy udzielania feedbacku.

Kolejnym obszarem, o który koniecznie należy zadbać, jest zdrowie psychiczne Pracowników. Respondenci poddani badaniu wskazali odporność psychiczną jako najważniejszą kompetencję w procesie adaptacji do zmiany. Troska o dobrostan mentalny zespołu powinna stanowić priorytetowy aspekt dla Pracodawcy. Jako dobrą praktykę polecam program wsparcia dla Pracowników w postaci infolinii pomocy psychologicznej. Ten benefit oferujemy naszym Pracownikom, mogą z niego skorzystać także ich bliscy. W razie sytuacji kryzysowej, która nas zaskakuje, często nie wiemy, do kogo się zwrócić po specjalistyczne doradztwo. W Sodexo chcemy mieć pewność, że zapewniamy naszym zespołom najkrótszą możliwą drogę po pomoc, kiedy tylko jej potrzebują. Wsparcie obejmuje również konsultacje prawne czy finansowe.

Z myślą o tworzeniu miejsca pracy, w którym Pracownicy czują się przygotowani na otaczające ich zmiany, warto również prowadzić badanie zaangażowania. Uzyskanie od Pracowników informacji zwrotnej na temat tego, jak czują się w firmie pozwala nie tylko na to, aby zespół czuł, że jego głos jest słyszalny, ale przede wszystkim umożliwia Pracodawcy poznanie aspektów, które wymagają poprawy. Wdrażanie inicjatyw, które odpowiadają na potrzeby zespołu pomaga dążyć do tworzenia środowiska, w którym Pracownicy czują, że ich poziom szczęścia (a nie tylko wyniki) jest ważny dla Pracodawcy.

OCZEKIWANIA

**Wsparcie zdrowia
psychicznego Pracowników**

Działania mające na celu wspieranie dobrostanu Pracowników także w zakresie ich samopoczucia i kondycji psychicznej stają się nie tylko „nice to have”, ale „must have” w organizacji. Coraz więcej firm realizuje różnego rodzaju przedsięwzięcia, mające wspierać zespoły w ich codziennym funkcjonowaniu, także w zakresie zarządzania emocjami, stresem i radzenia sobie z wyzwaniami.

68% badanych jest zdania, że zapewnienie Pracownikom wsparcia psychologicznego (edukacja, warsztaty, spotkania z psychologiem) sprzyja budowaniu bezpiecznego psychologicznie miejsca pracy.

Cenimy elastyczność

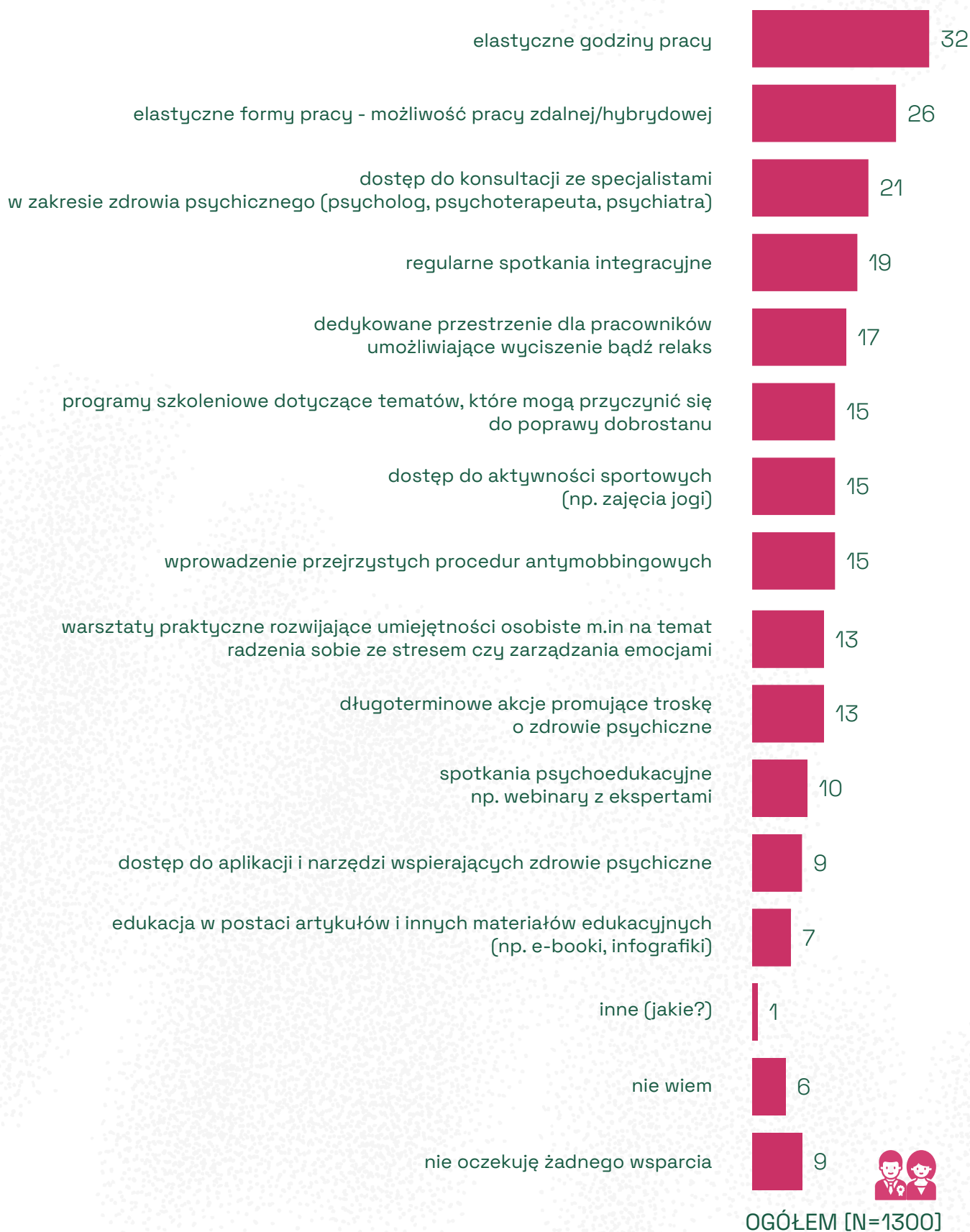
Jak się jednak okazuje wśród form wsparcia, jakich oczekują osoby w środowisku pracy w odniesieniu do swojego zdrowia psychicznego, wyżej niż dostęp do konsultacji ze specjalistami w zakresie zdrowia psychicznego, takimi jak psycholog, psychoterapeuta, psychiatra, na który wskazał co piąty badany (21%) cenią elastyczność i w niej dostrzegają wsparcie dla swojego zdrowia fizycznego.

Co trzeci badany (32%) oczekuje elastycznych godzin pracy, a co czwarty (26%) elastycznych form pracy, tzn. możliwości wyboru pracy zdalnej bądź hybrydowej (te formy wsparcia wskazywane są zarówno przez Pracowników, jak i Liderów). Co ciekawe w kontekście wymienionej pracy zdalnej, **co piąty badany (19%) docenia fakt regularnych spotkań integracyjnych.**



Wykres 39: Oczekiwane od firmy wsparcie w odniesieniu do zdrowia psychicznego.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 3 odpowiedzi





ELŻBIETA MAJEWSKA-DRAĞ



KOMENTARZ EKSPERTA

Konsultantka HR, HR Biznes Partnerka, doradczyni kariery, job-coach, trenerka LinkedIn, rekruterka, head-hunterka, asesorka, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Wyniki wskazują na kluczowy element dotyczący organizacji czasu i formy pracy, mający niebagatelny wpływ na zdrowie psychiczne - Pracownicy, jak i Liderzy oczekują wsparcia w postaci elastyczności.

Zyskuje ona na sile i staje się newralgicznym aspektem w środowisku pracy. Jej potrzeba jest dowodem na to, że podchodzimy coraz bardziej świadomie do swojego życia. Chcemy tworzyć swoją zawodowo-prywatną historię w zgodzie ze sobą, w swoim rytmie i stylu. I to właśnie, ta elastyczność pozwala na łączenie różnych ról, które realizujemy na co dzień.

Zauważalne są jednak powroty do biur. To nieuzasadnione blokowanie np. opcji hybrydowej może przysporzyć firmom nie lada problemu. Bo to ci Pracodawcy, którzy odważają się m.in. z zaufaniem podejść do realizacji tej potrzeby, są atrakcyjniejsi na rynku pracy i przyciągają najlepszych kandydatów, a dla Pracowników są miejscem, z którym ci wiążą długofalową współpracę.

Korzyści wynikające z promowania zaufania i kultury autonomii, zapewnienia odpowiednich narzędzi do pracy zdalnej (zabezpieczających cele biznesowe i bezpieczeństwo Pracowników), w połączeniu z elastycznymi godzinami pracy z opcją hybrydową są warte tego, aby się na tę elastyczność odważyć!

Warto zwrócić także uwagę na zapewnienie dostępu do aktywności sportowych, takich jak np. zajęcia jogi, które docenia więcej Liderów niż Pracowników, a także na fakt, iż **co dziesiąty Pracownik nie oczekuje żadnego wsparcia** (w przypadku Liderów takiej odpowiedzi udzieliło 6%).

Zestawienie 4: Wsparcie w odniesieniu do zdrowia psychicznego w postaci dostępu do aktywności sportowych (np. zajęć jogi).

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 3 odpowiedzi



13%

PRACOWNIK



20%

LIDER



**Marta Wojewnik, przewodnicząca Koalicji Bezpieczni w Pracy,
dyrektorka zarządzająca CWS Workwear**

Dlaczego BHP musi rozszerzać swój zasięg także na kwestia zdrowia psychicznego?

Zagadnienie zdrowia psychicznego Pracowników z każdym rokiem coraz mocniej wpływa na rynek pracy. Zgodnie z przewidywaniami WHO, do 2030 r. depresja stanie się pierwszą najczęściej diagnozowaną jednostką chorobową na świecie. Poziom dobrostanu psychicznego silnie oddziałuje na efektywność i wypadkowość w pracy, co potwierdzają statystyki GUS. Coraz więcej firm uwzględnia dobrostan psychofizyczny Pracowników w swoich strategiach. Jednocześnie, jak badała w zeszłym roku Koalicja Bezpieczni w Pracy, temat zdrowia psychicznego nie odgrywa jeszcze należytej roli podczas szkoleń BHP. Nie wymusza tego również legislacja. Aktualnie Pracodawcy koncentrują się w głównej mierze na zagadnieniach technicznych. Podejmują kosztowe działania, bardzo często zapominając przy tym o tych pozornie najprostszyc krokach tj. docenieniu i uznaniu, czego oczekuje większość zatrudnionych. Potrzebna jest więc stała edukacja tak, aby skutecznie promować kulturę bezpieczeństwa również w sferze psychicznej.





KOMENTARZ PARTNERA GŁÓWNEGO

Izabela Chocianowska - Menedżerka ds. Wellbeingu Orange Polska S.A.

Zgadzam się ze stwierdzeniem z raportu, że w świecie BANI Pracodawcy powinni podejmować działania wspierające dobrostan psychiczny Pracowników i dążyć do budowania bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy. W ostatnim badaniu kultury organizacyjnej Voice-up przeprowadzonym w Orange Polska możliwość pracy zdalnej, elastyczne godziny pracy oraz model pracy hybrydowej zostały także docenione przez naszych Pracowników i Liderów. Te rozwiązania wspierają harmonijne łączenie obowiązków zawodowych z życiem osobistym, co ma istotny wpływ na dobrostan Pracownika. Jednak mamy też w organizacji stanowiska pracy, na których ze względu na ich charakter (obsługa klienta, praca w terenie czy na call center) takie rozwiązania nie są możliwe. Z myślą o nich wdrożyliśmy w firmie platformę wsparcia psychologicznego, dzięki której mają dostęp do webinarów, warsztatów i konsultacji ze specjalistami. Pracownicy chętnie korzystają z dostępnego kontentu, także poza pracą.

Wśród ankietowanych 19% docenia fakt organizowania przez firmy spotkań integracyjnych. Obserwujemy to także wśród naszych Pracowników i wynika to z faktu, że praca w różnych modelach pracy (praca zdalna, hybrydowa), wykonywana w różnych lokalizacjach i miastach, często przez osoby z jednego zespołu, znacznie ogranicza bezpośrednie kontakty. A przecież jesteśmy istotami społecznymi i większość z nas ma naturalną potrzebę nawiązywania relacji międzyludzkich. Ma to szczególne znaczenie w okresie postpandemicznym, kiedy te relacje były ograniczone. W Orange co roku zespoły mają do dyspozycji budżet na integrację, a my zachęcamy Liderów do tego, aby były one połączone z promowaniem zdrowia.

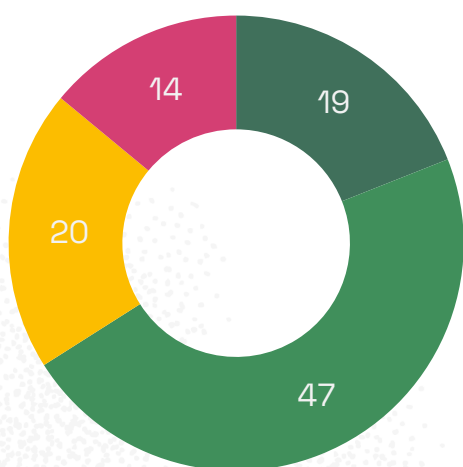
Z wyników badania wynika również, że jest grupa Pracowników (10%) i menadżerów (6%), którzy nie oczekują od Pracodawców żadnego wsparcia w obszarze zdrowia psychicznego. Jeszcze do niedawna był to temat tabu, a rozmowy o problemach psychicznych były w pracy rzadkością. Wiele zmieniło się od czasu pandemii i wojny na Ukrainie. Coraz częściej, jak pokazują wyniki badania, Pracownicy chcą, aby Pracodawca wspierał ich w trudnych sytuacjach. Jednak pozostaje grupa osób, która z różnych powodów (obawa przed stygmatyzacją lub zwolnieniem, brak zaufania do przełożonych, traktowanie zdrowia jako prywatnej kwestii) nie dzieli się w środowisku pracy informacjami o pogorszeniu swojej kondycji psychicznej. Zwiększeniu otwartości Pracowników sprzyja budowanie kultury organizacyjnej opartej na akceptacji i empatii, rozwijającej kompetencje „miękkie” Liderów oraz przeciwdziałającej dyskryminacji.

PRACA Z KLIENTEM I JEJ WPŁYW NA DOBROSTAN PSYCHICZNY

Relacje interpersonalne mają kluczowe znaczenie dla naszego samopoczucia psychicznego i ogólnego dobrostanu. Mogą pełnić funkcję źródła wsparcia emocjonalnego oraz fundamentu poczucia własnej wartości, ale również mogą być źródłem stresu i konfliktów. W kontekście zawodowym zdecydowaliśmy się zbadać, jak bezpośredni kontakt z klientem wpływa na Pracowników obsługi klienta.

Wykres 40: Wpływ pracy w regularnym kontakcie z klientem na ogólny dobrostan psychiczny i samopoczucie.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru; N=300



- zazwyczaj **pozytywnie** wpływa na mój ogólny dobrostan psychiczny i samopoczucie
- ma **mieszany** wpływ na mój ogólny dobrostan psychiczny i samopoczucie
- zazwyczaj **negatywnie** wpływa na mój ogólny dobrostan psychiczny i samopoczucie
- w ogóle **nie wpływa** na mój ogólny dobrostan psychiczny i samopoczucie

W grupie Pracowników, których zadaniem jest obsługa klienta, tylko 19% respondentów uważa, że praca w regularnym kontakcie z klientem zazwyczaj pozytywnie wpływa na ich ogólny dobrostan psychiczny i samopoczucie. Uzasadniając tę tezę, wskazują, że daje im to satysfakcję (51%), sprawia, że czują się potrzebni i ważni (46%) oraz, że sprawia im to przyjemność (35%).

Wykres 41: Pozytywny wpływ pracy w regularnym kontakcie z klientem na ogólny dobrostan psychiczny i samopoczucie.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi; N=57





KAROLINA KARWOWSKA



KOMENTARZ EKSPERTA

Liderka i ekspertka w obszarze budowania zaangażowania i pozytywnych doświadczeń pracownika, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”

Analizując wyniki dotyczące wpływu pracy z klientem na dobrostan psychiczny Pracowników, warto zastanowić się zarówno nad tym, jakie doświadczenia są ważne dla klienta (customer experience), jak i Pracownika (employee experience). Choć tylko 19% Pracowników uważa, że regularny kontakt z klientem korzystnie wpływa na ich samopoczucie, istnieje potencjał poprawy, który może przynieść korzyści dla obu stron.

Wysoki poziom satysfakcji oraz poczucia potrzeby i ważności wskazują na pozytywne aspekty pracy z klientem. Zadowoleni i angażujący się Pracownicy są bardziej efektywni w obsłudze klienta, co prowadzi do wzrostu lojalności klientów i pozytywnych rekomendacji. Istotne jest również zrozumienie negatywnych skutków tej interakcji na employee experience, które mogą prowadzić do obniżenia zaangażowania Pracowników oraz jakości obsługi klienta.

Aby poprawić wpływ pracy z klientem na dobrostan psychiczny Pracowników, firmy po pierwsze, powinny zapewnić wsparcie psychologiczne dla Pracowników, w tym szkolenia z radzenia sobie ze stresem i trudnymi sytuacjami. Po drugie, powinny budować atmosferę wsparcia i otwartej komunikacji w miejscu pracy. Po trzecie, regularnie monitorować nastroje Pracowników i reakcje na sygnały niezadowolenia. Dodatkowo, warto opracować klarowne procedury działania w trudnych sytuacjach z klientami. Wreszcie, rozwijać umiejętności interpersonalne Pracowników poprzez szkolenia z komunikacji i empatii.

20% Pracowników obsługi klienta dostrzega negatywny wpływ pracy na swoje samopoczucie. Podają oni, że praca w kontakcie z klientem często:

43%

generuje stres i napięcie emocjonalne

33%

rodzi duże zmęczenie psychiczne

28%

sprawia, że odczuwają niechęć do pracy

Wykres 42: Negatywny wpływ pracy w regularnym kontakcie z klientem na ogólny dobrostan psychiczny i samopoczucie.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi; N=60





ELŻBIETA GRABARCZYK-PONIMASZ



KOMENTARZ EKSPERTA

Psycholog z ponad 20-letnim doświadczeniem zawodowym, mediatorka i specjalistka psychoterapii uzależnień, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”

Stres i napięcie emocjonalne odczuwane przy pracy polegającej na kontaktach z ludźmi może być źródłem niechęci do pracy, a w skrajnych przypadkach wypalenia zawodowego, zwłaszcza, jeśli potrzeby Pracowników w zakresie zadbania o siebie, zapewnienia odpowiedniego poziomu life-work balance nie będą zaopiekowane przez Pracodawcę. Najczęstszym niekorzystnym efektem napięcia i zdenerwowania przeżywanego, podczas wykonywania obowiązków zawodowych, które nie zostanie zaopiekowane, będzie:

- z punktu widzenia Pracodawcy – spadek wydajności, większa absencja, spadek lojalności Pracowników, ich rotacja i odchodzenie z firmy,
- z punktu widzenia Pracownika - wzrost niechęci do wykonywanych obowiązków, spadek zaangażowania, duży poziom stresu, wzrost zmęczenia, wypalenie zawodowe, zmiana pracy, wzrost zaburzeń psychicznych, takich jak zaburzenia nerwicowe i depresja.

Wyniki licznych badań wskazują, że stres w pracy jest także związany z wieloma schorzeniami, w tym m.in. ze zdrowiem psychicznym, układem krążenia, układem pokarmowym, dolegliwościami mięśniowo-szkieletowymi, a także problemami immunologicznymi.

Osoba funkcjonująca w stanie permanentnego stresu, działa w trybie przetrwania i nie jest w stanie wykonywać swoich obowiązków nie tylko wydajnie, ale i dobrze pod względem jakościowym. Nie jest w stanie uczyć się nowych rzeczy i przyswajać nowych umiejętności – to uwarunkowanie biologiczne.

W interesie Pracodawcy leży więc zadbanie o to, aby praca w kontakcie z klientem była dla Pracowników stresująca na poziomie optymalnym. Jeśli Pracodawca zatroszczy się o dobrostan Pracowników, Pracownicy zatroszczą się o wydajność, zdobywanie nowych klientów i utrzymywanie relacji ze stałymi.

Największa grupa respondentów obsługujących klientów, bo niemal połowa (47%), dostrzega mieszany wpływ pracy na samopoczucie i ogólny dobrostan psychiczny. Warto jednak zauważyć, że podając konkretny rodzaj wpływu, w pierwszej kolejności wskazują na aspekty negatywne, co można odczytywać jako ich przewagę nad pozytywnymi doświadczeniami.

Wykres 43: Mieszany wpływ pracy w regularnym kontakcie z klientem na ogólny dobrostan psychiczny i samopoczucie.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi; N=141



Na fakt mieszanego i negatywnego wpływu na samopoczucie z pewnością wpływają doświadczenia własne z nieprzyjemnym lub agresywnym zachowaniem ze strony klientów w miejscu pracy. **Z takim spotkało się więcej niż 2/3 z Pracowników obsługi klienta (67%).**



MAŁGORZATA CZERNECKA

Psycholożka, well-being wizar, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”



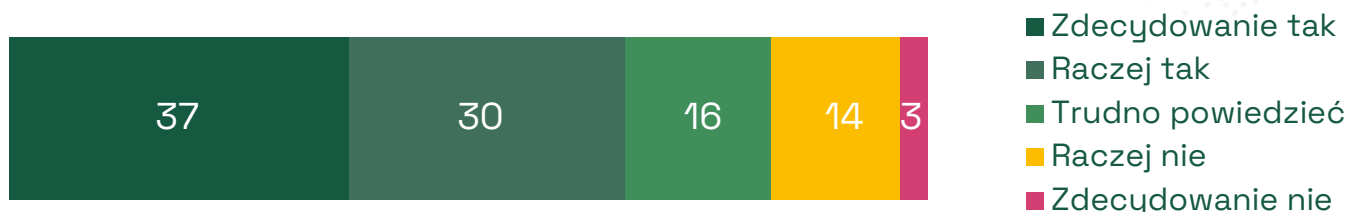
KOMENTARZ EKSPERTA

Stanowiska związane z obsługą klienta obciążone są wysokim poziomem stresu, co w długofalowej perspektywie może prowadzić do obniżenia samopoczucia i wydajności Pracowników. Warto podkreślić, że jest to jedna z grup stanowisk najbardziej narażonych na wypalenie zawodowe. W działach obsługi klienta obserwuje się zwykle wyższą rotację i absencję chorobową, związaną z negatywnym wpływem stresu na zdrowie i dobrostan psychiczny.

Wysokie natężenie kontaktów z klientami, konieczność utrzymywania kontaktu wzrokowego i słownego oraz wyrażania określonych w standardzie obsługi klienta emocji to czynniki, które powodują, że ten rodzaj pracy zalicza się do mocno obciążających. Z tego względu ważne jest, aby rozwijać Pracowników obsługi klienta w obszarze świadomego kierowania emocjami oraz uważnej modyfikacji własnych emocji, aby byli w stanie osiągać postawione przed nimi cele bez ponoszenia wysokich kosztów zdrowotnych. Wspierające będą również warsztaty z konkretnych technik resetowania układu nerwowego i hamowania reakcji stresowej, aby Pracownicy mogli lepiej zadbać o swoje zdrowie oraz zasoby i skuteczniej uruchamiać procesy regeneracji. Kolejną ważną kwestią, na poziomie organizacyjnym, jest zachęcanie Pracowników do regularnych przerw od pracy (szczególnie w działach call center) i wyłączania się z komunikacji z klientami po godzinach pracy, wzmacnianie współpracy, integracji i wsparcia w zespole oraz organizowanie regularnych, indywidualnych spotkań dotyczących obciążenia pracą, bieżących problemów i sytuacji trudnych. Bardzo ważnym elementem dbania o dobrostan psychiczny Pracowników jest również monitorowanie klientów i aktywne reagowanie na agresywne zachowania, które mają miejsce. Wszystkie wyżej wymienione praktyki mają silne przełożenie na biznes. Badania pokazują, że aktywne dbanie o poziom szczęścia Pracowników realnie zwiększa jakość obsługi klienta, co przekłada się na wyniki finansowe w działach obsługi klienta call center.

Wykres 44: Doświadczenia Pracowników obsługi klienta z nieprzyjemnym lub agresywnym zachowaniem ze strony klientów w miejscu pracy.

*dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru; N=300

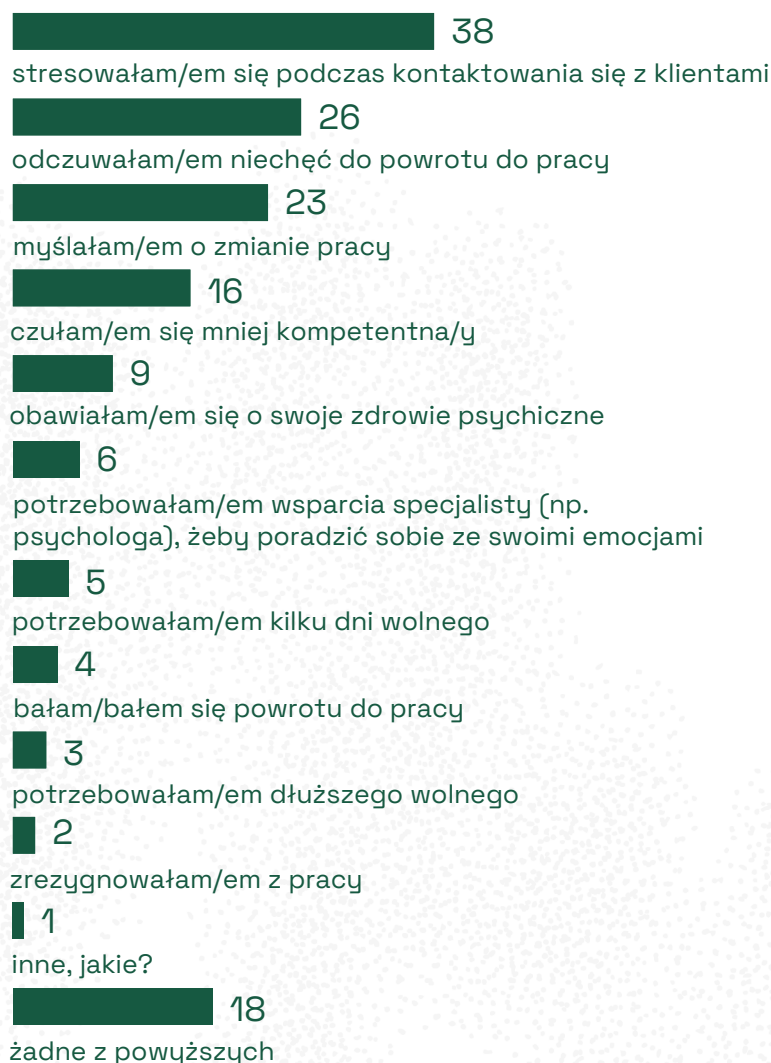


Jako najczęstsze konsekwencje takich incydentów, respondenci wskazali że:

- stresowali się podczas kontaktowania się z klientami (38%),
- odczuwali niechęć do powrotu do pracy (26%),
- myśleli o zmianie pracy (23%) (z uwagi na takie doświadczenie z pracy ostatecznie zrezygnowało 2% ankietowanych).

Wykres 45: Konsekwencje nieprzyjemnego lub agresywnego zachowania ze strony klientów w miejscu pracy, jakie wskazują Pracownicy obsługi Klienta.

*dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi; N=201





KOMENTARZ PARTNERA

Maria Pertkiewicz, dyrektorka działu personalnego w Circle K Polska, sieci stacji paliw i sklepów

Rośnie świadomość w społeczeństwie, że codzienny stres w pracy znacząco wpływa na nasze zdrowie czy efektywność i nie należy tego lekceważyć. Oczywiście możemy temu zaradzić zarówno z poziomu rozwoju osobistego, jak i organizacji. Jednak wiele sytuacji pozostaje poza naszą kontrolą, szczególnie w przypadku obsługi klienta.

Relacje interpersonalne pozwalają nam na wymianę doświadczeń, uczą odnajdywania się w różnych sytuacjach czy wspierają w budowaniu odporności psychicznej. To prowadzi również do zwiększania kompetencji związanych z lepszym radzeniem sobie ze stresem w momentach kryzysowych. Dlatego kluczowe jest nie tylko merytoryczne przygotowanie Pracowników do wykonywanych obowiązków, ale także skupienie się na wyposażeniu ich w narzędzia, które pozwolą na skuteczniejsze radzenie sobie w trudnych sytuacjach w obsłudze klienta. W Circle K realizujemy to poprzez m.in. cykliczne szkolenia z tego obszaru oraz umożliwienie kontaktu z psychologiem lub mentorem, z którym dana osoba może omówić zdarzenie, a także wyciągnąć wnioski, jak w przyszłości radzić sobie w podobnych warunkach.

Z naszego doświadczenia wiemy, że wszelkie działania oraz inicjatywy mające na celu poprawę dobrostanu Pracowników w miejscu pracy są przez nich bardzo pozytywnie odbierane. Nieustannie zwiększamy społeczną świadomość na temat potrzeby bycia życzliwym i wpływu naszych zachowań na innych – zarówno wśród Pracowników, jak i klientów stacji.

Zdajemy sobie sprawę, że każdy klient jest inny i bywają trudne momenty, które mogą się przełożyć się na gorsze samopoczucie i brak motywacji do działania. Poza edukacją otoczenia należy otoczyć Pracowników odpowiednią opieką ze strony organizacji, a zaangażowane w ten proces mogą być różne struktury w firmie, takie jak dział HR, bezpośrednie kierownictwo czy osoby odpowiedzialne za bezpieczeństwo. Warto pamiętać, że odpowiednie działania wspierające wzmacniają więź między daną osobą a organizacją. A co za tym idzie zwiększa się ich poczucie bezpieczeństwa i zrozumienia, co z kolei przekłada się również na satysfakcję, zadowolenie i dobrostan w pracy.

Wiemy już, jak maluje się obraz współczesnego środowiska pracy - jak radzą sobie w nim Liderzy i ich zespoły, co im doskwiera, czego się obawiają i w jakim stanie jest ich zdrowie psychiczne.

Niech te dane oraz komentarze Ekspertów i praktyków będą inspiracją do dalszych działań i wysiłków, które poprawią dobrostan ludzi w środowisku pracy oraz sprawią, że na zmiany spojrzymy przychylniej, bez obaw i nadmiernego stresu. Niech zainspirują nas do bycia "Bliżej Siebie" w zespole i bliżej swoich emocji.

Bliżej
SIEBIE

Zagląдай do bazy wiedzy na stronie
www.blizejsiebie.info



Opracowania
ekspertów



Wskazówki
i porady



Materiały
do pobrania

Bądźmy „Bliżej Siebie”!

